

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Perencanaan

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan berasal dari kata rencana yang artinya rancangan atau rangka sesuatu yang akan dikerjakan. Dari pengertian sederhana tersebut bisa diuraikan dalam beberapa komponen penting yakni tujuan (apa yang ingin dicapai), kegiatan (tindakan-tindakan untuk merealisasikan tujuan) dan waktu (kapan kegiatan tersebut hendak dilakukan). Apapun yang direncanakan tentu saja merupakan tindakan-tindakan dimasa depan. Dengan demikian suatu perencanaan bisa dipahami sebagai reaksi terhadap masa depan.¹

Sedangkan menurut George Steiner berpendapat bahwa pengertian perencanaan merupakan proses dalam memulai berbagai tujuan, batasan strategi, kebijakan, dan juga rencana yang sangat detail dalam pencapaian organisasi untuk menerapkan keputusan dan juga termasuk tinjauan kinerja serta umpan balik dalam hal pengenalan siklus rencana baru.²

¹ Abe Alexander, *Perencanaan Daerah Partisipatif*, (Yogyakarta: Pembaharuan, 2005), hlm. 27

² George Steiner dan Miner Jhon, *Kebijakan dan Strategi manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1997), hlm. 69

2. Fungsi Perencanaan

Menurut Robbins dan Coulter menelaskan fungsi dari perencanaan adalah sebagai berikut:³

a. Perencanaan sebagai pengarah

Perencanaan merupakan upaya untuk meraih atau mendapatkan sesuatu secara lebih atau terkoordinir. Dalam hal ini perencanaan adalah sebagai pengarah dalam usaha untuk mencapai tujuan secara lebih terkoordinir dan terarah.

b. Perencanaan sebagai minimalisasi ketidakpastian

Pada dasarnya didunia ini tidak ada yang tidak mengalami perubahan. Perubaanyang terjadi membawa ketidakpastian bagi organisasi. Kadang perubahan tersebut sesuai dengan apa yang kita inginkan akan tetapi tidak jarang perubahan tersebut tidak sesuai dengan apa yang kita inginkan. Ketidakpastian inilah yang harus diminimalisasikan dengan adanya perencanaan, ketidakpastian yang akan terjadi dikemudian hari diantisipasi sebelumnya dengan perencanaan.

c. Perencanaan sebagai minimalisasi pemborosan sumber daya

Setiap organisasi pasti membutuhkan sumber daya. Dengan adanya perencanaan sebuah organisasi pada awal-awal sudah melakukan perencanaan mengenai penggunaan sumber daya sehingga diharapkan tidak terjadi pemborosan dalam hal penggunaan sumber daya yang

³ Robbins dan Coulter, *Manajemen*, (Jakarta: PT. Indeks, 2007), hlm. 89

ada sehingga organisasi tersebut bisa meningkatkan tingkat efisiensinya.

- d. Perencanaan sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas
- Perencanaan berfungsi sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas yang harus dicapai oleh organisasi dan diawasi pelaksanaannya dalam fungsi pengawasan manajemen. Dalam perencanaan organisasi menentukan tujuan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pengawasan organisasi berusaha membandingkan antara tujuan yang telah ditetapkan dengan realita dilapangan, dan mengevaluasi penyimpangan yang mungkin terjadi,, sehingga bisa mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan.

3. Tujuan Perencanaan

Setiap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan perlu perencanaan yang matang sesuai dengan tujuan– tujuannya. Hal tersebut sesuai dengan yang ingin dicapai. Albert Silalahi mejelaskan bawa tuuan perencanaan dalam sebagai berikut:⁴

- a. Perencanaan adalah jalan atau cara mengantifikasi dan merekam perubahan.
- b. Perencanaan memberikan sebuah pengarahan kepada administrator maupun non administrator

⁴ Albert Silalahi, *Studi Tentang Ilmu Administrasi*, (Bandung: Sinar Baru Algesindo, 1987), hlm. 167

- c. Perencanaan juga dapat menghindari atau setidak–tidaknya memperkecil tumpang tindih dan pemborosan dalam pelaksanaan aktivitas.
- d. Perencanaan menetapkan tujuan dan standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

4. Tahapan–Tahapan Perencanaan

Menurut Hani Handoko adapun tahapan perencanaan sebagai berikut:⁵

- a. Menetapkan tujuan
- b. Merumuskan keadaan sekarang
- c. Mengidentifikasi kemudahan dan hambatan
- d. Mengembangkan serangkaian kegiatan

Sedangkan menurut Ernie Trisnawati dan Kurniawan Sule tahapan – tahapan perencanaan adalah sebagai berikut:⁶

1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang kegiatan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif. Tujuan adalah keadaan masa depan yang diinginkan yang ingin direalisasikan organisasi. Tujuan adalah penting karena organisasi ada untuk suatu alasan, dan tujuan mendefinisikan dan menegaskan tujuan alasan tersebut. Rencana adalah cetak biru untuk pencapaian tujuan dan menentukan alokasi sumber daya yang

⁵ Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE-YOKYAKARTA,1998), hlm.77

⁶ Ernie Trisnawati dan Kurniawan Sule, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Prenada Media Jakarta). hlm. 101

diperlukan, jadwal, tugas, dan tindakan lainnya. Tujuan menentukan tujuan masa depan rencana menentukan cara hari ini. Konsep perencanaan biasanya menggabungkan kedua gagasan tersebut, artinya menentukan tujuan organisasi dan menentukan untuk mencapainya.

Dari segi keluasan dan waktu pencapaian, tujuan juga dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu tujuan strategis (*strategic goals*), tujuan taktis (*tactical goals*), dan tujuan operasional (*operational goals*). Tujuan strategis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya antara 3 hingga 5 tahun, atau juga lebih dan dalam pencapaiannya membutuhkan waktu yang relatif lama.

Tujuan taktis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu menengah, relatif lebih singkat dari tujuan strategis. Dalam pencapaiannya membutuhkan waktu antara 1-3 tahun. Tujuan ini merupakan tujuan turunan dari tujuan strategis, artinya tujuan strategis akan tercapai jika tujuan taktis tercapai. Tujuan operasional adalah tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode kegiatan perusahaan, biasanya antara 6 bulan hingga 1 tahun. Kadangkala juga dapat hingga mencapai 2 tahun. Tujuan operasional ini, dalam evaluasinya terkait dengan masa pelaporan keuangan perusahaan yang biasanya juga antara 6 bulan hingga 1 tahun.

2) Merumuskan keadaan saat ini

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang. Setelah keadaan ini dianalisa barulah rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana lebih lanjutnya. Untuk mendapatkan keadaan saat ini diperlukan informasi tentang keuangan dan data statistik perusahaan yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah.

4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternative kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

B. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Dalam organisasi pendidikan yang menjadi pemimpin pendidikan adalah kepala sekolah. Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah memiliki sejumlah tugas dan tanggung jawab yang cukup berat. Paradigma pendidikan yang memberikan kewenangan luas kepada sekolah dalam mengembangkan berbagai potensinya memerlukan peningkatan kemampuan kepala sekolah dalam berbagai aspek manajerialnya, agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolahnya. Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.

Kata kepala sekolah memiliki dua kata yaitu kepala dan sekolah. Kata sekolah dapat diartikan pemimpin atau ketua dalam sebuah kantor atau perkumpulan. Sedangkan sekolah adalah bangunan atau lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁷ Menurut Wahjosumdjo mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional pendidik yang diberi tugas untuk memimpin lembaga sekolah tempat diselenggarakan proses pembelajaran atau tempat terjadinya interaksi antara pendidik yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.⁸

⁷ Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga, (Jakarta: Perum Balai Pustaka, 2005), hlm. 545

⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 21

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di sekolah, pola kepemimpinannya akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan sekolah, kehadiran kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya yang ada di sekolah. Strategi kepala sekolah dapat membuat sekolah menjadi terkenal dan berkompetisi dengan sekolah lain.

2. Tanggung Jawab Kepala Sekolah

Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah. Segala tindakan yang dilakukan oleh semua staf sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Memikul tanggung jawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Tanggung jawab juga berkaitan dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan, maupun yang dilakukan oleh pihak kepala sekolah dan tenaga kependidikan.

Mulyasa dalam bukunya manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah mengatakan bahwa :

Tanggung jawab seorang pemimpin harus dibuktikan bahwa kapan saja dia harus siap melaksanakan tugas, yang harus tetap siaga bila ada perintah dari yang lebih atas. Untuk kepentingan tersebut, dia harus

dapat menempatkan diri sebagai pekerja keras (*hard worker*), berdedikasi, dan seorang saudagar (memiliki seribu akal), serta mampu memberdayakan dan mempengaruhi orang lain secara positif.⁹

Sebagai orang yang di beri kepercayaan lembaga untuk memimpin sekolah, kepala sekolah mempunyai tanggung jawab besar mengelola sekolah dengan baik agar menghasilkan lulusan yang berkualitas serta bermanfaat bagi masyarakat, bangsa dan negara. Dengan kata lain, mengelola secara baik adalah tanggung jawab utama kepala sekolah. Di sinilah, kepala sekolah berposisi sebagai manajer sekaligus pemimpin, dua peran yang di emban dalam satu waktu dan tidak bisa dipisahkan.

Dapat di simpulkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer harus memahami tugas-tugas manajer yang berkaitan dengan kurikulum, tenaga kependidikan/kepegawaian, kesiswaan, keuangan/pendanaan, sarana prasarana, hubungan masyarakat, dan administrasi.

Kegiatan-kegiatan sekolah yang menjadi tanggung jawab kepala sekolah adalah:

- a. Kegiatan mengatur proses belajar
- b. Kegiatan mengatur kesiswaan
- c. Kegiatan mengatur personalia
- d. Kegiatan mengatur peralatan pengajaran

⁹ E.Mulyasa, *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hlm. 27.

- e. Kegiatan mengatur dan memelihara gedung dan perlengkapan sekolah
- f. Kegiatan mengatur keuangan
- g. Kegiatan mengatur hubungan sekolah dengan masyarakat.¹⁰

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sehingga dengan demikian kepala sekolah mempunyai kewajiban untuk selalu mengadakan pembinaan dalam arti berusaha agar pengelolaan, penilaian, bimbingan, pengawasan, dan pengembangan pendidikan dapat dilaksanakan dengan baik yang menjadi tanggung jawab pembinaan kepala sekolah adalah:

- h. Pembinaan Program Pengajaran

Kepala sekolah diharapkan memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengajaran, sehingga kepala sekolah mampu untuk melaksanakan pembinaan aspek-aspek pengajaran tersebut secara lebih baik sesuai dengan tuntutan ilmu dan teknologi, keinginan-keinginan masyarakat, minat dan bakat yang ada pada peserta didik.

- i. Pembinaan Kesiswaan

Seorang kepala sekolah, para guru, dan tenaga kependidikan yang lain, menyadari bahwa titik pusat tujuan sekolah adalah menyediakan program pendidikan yang direncanakan untuk memenuhi kebutuhan hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan,

¹⁰ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 80.

pribadi, dan kebutuhan masyarakat serta kepentingan individu para peserta didik.

j. Pembinaan Staf

Staf adalah sekelompok sumber daya manusia yang membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah, terdiri dari tenaga guru, laboratorium, pustakawan, dan sekelompok sumber daya yang bertugas sebagai tenaga administrasi.¹¹

k. Anggaran Belanja dan Fasilitas Sekolah

Keberhasilan suatu sekolah secara langsung dipengaruhi oleh ketepatan kepemimpinan kepala sekolah dalam mengusahakan sumber daya material yang ada pada suatu sekolah.¹² Oleh sebab itu kepala sekolah dalam kerangka manajemen berkewajiban untuk menjabarkan tujuan dan sasaran sekolah ke dalam istilah-istilah yang pragmatis tentang:

- 1) Permintaan anggaran yang spesifik
- 2) Mempersiapkan dan mempertahankan anggaran sekolah
- 3) Pemantauan atau monitoring terhadap pendayagunaan sumber-sumber yang tersedia
- 4) Evaluasi hasil-hasil pendidikan.¹³

l. Anggaran Belanja Sekolah

¹¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), hlm. 271

¹² *Ibid*, hlm. 304

¹³ *Ibid*, hlm. 305

Siklus anggaran belanja sekolah yang mencakup perencanaan, persiapan, pengelolaan, dan evaluasi anggaran sekolah memerlukan perhatian yang cermat dari kepala sekolah, sebab kecermatan kepala sekolah terhadap proses anggaran belanja sekolah akan meningkatkan kewibawaan kepala sekolah terhadap keberhasilan sekolah.

3. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Pada hakekatnya segala sesuatu yang ada dipermukaan bumi perlu diatur dan ada yang mengaturnya. Pengaturan yang dimaksud mengarah kepada kelancaran, keteraturan dalam suatu kegiatan atau organisasi. Demikian juga dalam suatu lembaga pendidikan di sekolah, tentu harus ada yang mengaturnya yaitu kepala sekolah. Dapat dibayangkan apabila dalam suatu lembaga pendidikan yaitu sekolah yang tidak mempunyai kepala sekolah maka tentu sekolah tersebut akan mengalami kekacauan dan kebobrokan dalam segala kegiatannya.

Jadi pemimpin pada umumnya dan kepala sekolah pada khususnya termasuk salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu lembaga pendidikan atau sekolah, baik dalam mengatur program sekolah, pengaturan waktu, keadaan tenaga kependidikan dan lain sebagainya.

Menjadi seorang kepala sekolah yang profesional tidaklah mudah, karena ada beberapa syarat dan kriteria / standar yang harus dipenuhi,

misalnya seorang kepala sekolah harus memenuhi standar tertentu seperti kualifikasi umum dan khusus serta harus mempunyai kompetensi-kompetensi tertentu. Oleh sebab itu, pemerintah mengeluarkan peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah.

Secara umum tugas dan peran kepala sekolah memiliki lima dimensi kompetensi sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan kompetensi sosial. Secara rinci kompetensi-kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu:¹⁴

- a. Kepribadian
- b. Manajerial
- c. Kewirausahaan
- d. Supervisi
- e. Sosial

Dalam Depdikbud dituliskan bahwa Kepala sekolah memperoleh jabatannya melalui pengangkatan, maka ia termasuk pemimpin yang resmi (formal leader). Pemimpin resmi juga disebut pemimpin birokrasi, yang bertugas memimpin, menggerakkan dan mengendalikan

¹⁴ Rusman, *Manajemen Kurikulum* (Cet. I ; Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hal. 7.

orang-orang yang ada diorganisasinya serta fasilitas lainnya berada dalam wewenangnya.¹⁵

4. Peran Kepala Sekolah

Sebagai pemimpin pada sebuah lembaga pendidikan, tentunya kepala sekolah memiliki peran yang berbeda dengan warga sekolah lainnya. Kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab dalam berjalannya kegiatan belajar mengajar di sekolah. Maka dari itu, mengingat tugas kepala sekolah cukup berat, kepala sekolah harus diangkat dari guru yang memang sudah berpengalaman dan memiliki kualifikasi diatas rata-rata. Semua ini demi terwujudnya kualitas sekolah yang baik.

Menurut Mulyasa ada beberapa peran yang harus dijalankan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah.¹⁶:

a. Kepala Sekolah Sebagai Pendidik

Dalam melakukan fungsinya sebagai educator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang edukator, kepala sekolah dituntut

¹⁵ Dekdikbud, *Penugasan Guru Pegawai Negeri Sipil Sebagai Kepala Sekolah di Lingkungan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan* (Jakarta: Dirjen Dikdasmen, 1999), hlm. 113.

¹⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hlm.98-120.

untuk selalu meningkatkan kualitas mengajarnya dan guru yang ada di sekolah. Selain itu, kepala sekolah harus memberikan contoh yang dapat membuat para guru lebih bersemangat dalam mengajar. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan kedisiplinan, kepala sekolah harus memberikan nasehat kepada peserta didik maupun guru yang bertindak indisipliner. Dengan diberikannya nasehat diharapkan mereka tidak mengulangi tindakan tersebut.

b. Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Manajemen pada hakikatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan guru dan staf melalui kerja sama atau kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mengikutsertakan para bawahannya dalam melaksanakan kegiatan yang di sekolah. Mengikutsertakan mereka mulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap evaluasi suatu

kegiatan/program yang berjalan di sekolah. Dalam kaitannya dengan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan budaya disiplin, kepala sekolah mnegikutsertakan guru, staf, wakil kepala sekolah, komite sekolah dan peserta didik untuk merencanakan tata tertib peraturan, lalu mensosialisasikan tata tertib peraturan tersebut dan melaksanakannya secara bersama-sama.

c. Kepala Sekolah Sebagai Pengawas

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh guru dan staf sekolah. Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang supervisor, kepala sekolah memiliki peran penting untuk mengawasi setiap kegiatan yang dilakukan di sekolah. Pengawasan ini sangat penting dilakukan oleh kepala sekolah, karena pengawasan akan membuat suatu kegiatan berjalan sesuai dengan rencana dan kegiatan tersebut dapat mencapai tujuannya.

d. Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin

Kepala sekolah sebagai leader harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Wahjosumijo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai

leader harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kepribadian kepala sekolah sebagai leader akan tercermin dalam sifatsifat (1) jujur, (2) percaya diri, (3) bertanggung jawab, (4) berani mengambil resiko dan keputusan, (5) berjiwa besar, (6) emosi yang stabil, (7) teladan. Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang leader, kepala sekolah memiliki peran yang penting dalam memberikan instruksi kepada para bawahan,

Mengawasi kinerja para bawahannya dan dapat berkomunikasi secara efektif dengan semua elemen yang ada di sekolah. Selain itu, sebagai seorang leader kepala sekolah dituntut untuk memberikan contoh yang positif agar bisa menginspirasi guru dan peserta didik untuk melakukan hal yang sama. Pengalaman dan pengetahuan seorang kepala sekolah sangat dituntut dalam peran ini.

e. Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang seorang inovator, seorang kepala sekolah dituntut

untuk memiliki banyak ide-ide yang segar untuk sekolah. Hal ini agar program dan kegiatan yang terjadi di sekolah tidak bersifat statis. Tidak hanya program dan kegiatan saja, kepala sekolah juga dapat berinovasi dalam memberikan hukuman dan penghargaan kepada peserta didik. Semakin banyak inovasi yang diberikan dan dilakukan, maka akan diketahui program, kegiatan, hukuman dan penghargaan apa yang efektif dilakukan di sekolah tersebut.

f. Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada guru dan staf sekolah dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB). Jadi dapat dipahami peran sebagai seorang motivator, kepala sekolah mampu berperan untuk memberikan semangat kepada guru, pegawai, dan para peserta didik. Dorongan semangat penting diberikan agar elemen yang ada di sekolah secara aktif terlibat dalam mencapai tujuan sekolah. Dalam kaitannya dengan pelaksanaan kedisiplinan, kepala sekolah harus senantiasa memberikan motivasi kepada peserta didik baik secara verbal yaitu dengan menceritakan kisah-kisah orang yang disiplin, memberitahu manfaat disiplin,

maupun secara non verbal yakni dengan memberikan penghargaan (*award*).

C. Kedisiplinan Guru

1. Pengertian Guru

Dalam kamus umum Bahasa Indonesia guru adalah orang yang mengajari orang lain baik di sekolah maupun bukan, tentang suatu ilmu pengetahuan atau suatu keterampilan.

Menurut Ahmad Tafsir, guru/pendidik adalah siapa saja yang bertanggungjawab terhadap perkembangan anak didik, dengan mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik afektif, kognitif, maupun psikomotorik. Dalam pengertian guru, guru merupakan sosok yang menjadi panutan dalam setiap tingkah laku, ucapan dan perkataan. Selain itu, guru juga menjadi figur dalam menjalani setiap kehidupan.

Hadari Nawawi mengatakan, secara etimologis atau dalam arti sempit guru adalah orang yang kerjanya mengajar atau memberikan pelajaran di sekolah/kelas. Secara lebih luas guru berarti orang yang bekerja dalam bidang pendidikan dan pengajaran yang ikut bertanggung jawab dalam membantu anak-anak mencapai kedewasaan masing-masing.¹⁷

Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa seorang guru dengan segala keilmuannya mampu mengembangkan potensi dari setiap

¹⁷ Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas sebagai Lembaga Pendidikan*, (Jakarta: Haji Masagung, 1989), hlm. 1

anak didiknya. Guru dituntut untuk peka dan tanggap terhadap perubahan-perubahan, pembaharuan, serta ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang sejalan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Guru adalah seorang yang mempunyai gagasan yang harus diwujudkan untuk kepentingan anak didik, menunjang hubungan sebaik-baiknya, dalam kerangka menjunjung tinggi, mengembangkan dan menerapkan keutamaan yang menyangkut agama, kebudayaan dan keilmuan.

2. Pengertian Kedisiplinan

Istilah disiplin berasal dari bahasa latin “Discrere” yang menunjuk kepada kegiatan belajar dan mengajar. Dalam bahasa Inggris “Disciplined” yang berarti tertib, taat, atau mengendalikan tingkah laku, penguasaan diri, dan kendali diri. Disiplin menurut kamus besar bahasa Indonesia adalah tertib/ patuh aturan.¹⁸

Menurut Tabrani Rusyan disiplin adalah sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat kepada peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya bila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.¹⁹

Pendapat beberapa ahli tentang disiplin di atas maka dapat diartikan bahwa disiplin adalah suatu tingkat ketaatan seseorang terhadap tata tertib untuk mencapai suatu kondisi yang diinginkan agar lebih baik

¹⁸ Daryanto, Kamus Bahasa Indonesia Lengkap, (Surabaya: Apollo, 1997), hlm. 173

¹⁹ Tabrani Rusyan, *Pendidikan Budi Pekerti*, (Bandung: PT Sinergi Pustaka Indonesia 2006), hlm. 63

dilakukan dengan suatu latihan. Konsep disiplin berkaitan dengan tata tertib, aturan atau norma dalam kehidupan bersama (yang melibatkan orang banyak). Menurut Moeliono disiplin artinya ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan tata tertib, aturan, atau norma, dan lain sebagainya.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan atau lembaga dan norma-norma sosial yang berlaku.²⁰ Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan atau guru selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan ataupun lembaga pendidikan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Penerapan kedisiplinan warga sekolah, khususnya kedisiplinan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar sangat terkait kepada kinerja guru itu sendiri.

Kinerja guru dalam mengemban tugas keprofesionalan seperti mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi merupakan aspek utama dalam meningkatkan kecerdasan siswa yang membawa pada peningkatan mutu pendidikan yang diselenggarakan. Apabila disiplin guru telah dilaksanakan dengan baik

²⁰ Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), hlm. 125

dan kinerja guru juga baik, serta didukung oleh faktor-faktor lain yang mendukung maka akan tercipta kondisi sekolah yang kondusif yang pada akhirnya tujuan sekolah untuk menjadi sekolah yang bermutu akan dapat tercapai.

3. Indikator-Indikator Kedisiplinan

Adapun indikator menurut Tabrani Rusyan adalah jujur, tepat waktu, tegas dan bertanggung jawab antara lain sebagai berikut:²¹

1) Jujur

Jujur menurut Rusyan adalah tulus ikhlas dalam menjalankan tugasnya sebagai guru, sesuai dengan peraturan yang berlaku, tidak pamrih dan sesuai dengan norma - norma yang berlaku. Sementara menurut Hamzah Ya'qub jujur adalah kesetiaan, ketulusan hati dan kepercayaan. Artinya, suatu sikap pribadi yang setia, tulus hati dalam melaksanakan sesuatu yang dipercayakan kepadanya baik berupa harta benda, rahasia maupun tugas kewajiban. Seorang yang jujur selalu menepati janji, tidak cepat mengubah haluan, teliti dalam melaksanakan tugas, berani mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri dan selalu berusaha agar tindakannya tidak bertentangan dengan perkataannya.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat dipahami bahwa jujur adalah sifat benar dapat dipercaya baik dalam perkataan maupun

²¹ Tabrani Rusyan, *Op.Cit.*, hlm. 64

dalam perbuatan dan dapat menjaga kepercayaan orang lain yang dibebankan kepadanya. Sifat jujur sudah seharusnya dimiliki oleh guru, dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari di sekolah, di rumah dan masyarakat. Selain itu sifat jujur harus diterapkan dalam pembelajaran. Artinya, apa yang ia sampaikan kepada siswa selalu ia amalkan dalam kehidupannya. Selain itu juga guru harus jujur dalam menyampaikan ilmunya. Artinya, ia harus mengatakan yang benar itu benar dan yang salah itu salah.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kejujuran bagi seorang guru mutlak dibutuhkan, guru yang tidak jujur akan merugikan siswa dan lembaga pendidikan tempat ia mengajar. Apabila sifat jujur sudah dimiliki oleh guru berarti ia memiliki sikap disiplin yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pengajar dan pendidik.

2) Tepat Waktu

Ketepatan waktu berada di sekolah untuk setiap guru merupakan salah satu syarat untuk memperoleh hasil yang baik, baik untuk dirinya sendiri maupun untuk siswa. Sikap untuk selalu hadir setiap waktu ini adalah suatu tanda kedisiplinan untuk guru dalam mengajar.

Disiplin waktu bagi guru dalam mengajar merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap prestasi siswa dalam belajar. Seorang guru harus menjadi suri tauladan bagi setiap siswanya, maka dengan

demikian setiap siswa akan termotivasi untuk dapat belajar lebih giat lagi. Kalau setiap guru tidak disiplin waktu dalam mengajar atau selalu terlambat, maka bagaimana guru itu dapat menjadi suri tauladan bagi setiap siswanya.

Kalau guru sudah dapat disiplin dalam hal mengajar, maka siswanya akan termotivasi dengan baik dan akhirnya prestasinya pun akan baik, tetapi sebaliknya jika guru tidak disiplin waktu dalam mengajar mungkin siswanya malas untuk mengikuti pelajaran, maka hasilnya pun akan jelek. Dengan demikian seorang guru dituntut untuk disiplin dalam hal waktu mengajar agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan baik.

3) Tegas

Setiap guru hendaknya memiliki sikap tegas, karena dengan memiliki sikap ini setiap siswa akan patuh dan taat untuk dapat belajar dengan baik, guru yang tegas akan mendorong siswa pada perbuatan yang baik dan menegur siswa apabila melakukan hal-hal yang melanggar aturan.

4) Tanggung Jawab

Seorang guru harus yakin bahwa pada hakekatnya mengajar atau mendidik adalah amanat yang sangat suci dan mulia yang diberikan oleh Allah SWT. Dengan demikian seorang guru benar-benar menyadari dan menjalankan amanat tersebut dengan penuh rasa tanggung jawab. Setelah timbulnya rasa tanggung jawab pada diri

seorang guru, maka akan tumbuh pula dalam diri seorang guru rasa disiplin akan haknya yaitu menjalankan tugas. Adapun tugas dan tanggung jawab seorang guru adalah mengajar dan mendidik, dengan demikian guru bertanggung jawab terhadap keberhasilan proses belajar mengajar. Apabila proses belajar mengajar dapat dicapai dengan baik, maka guru dapat dikatakan bertanggung jawab.

Oleh karena itu, maka dapat dipahami bahwa seorang guru hendaknya menanamkan rasa tanggung jawab terhadap tugasnya yang dibebankan kepadanya, yaitu mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup, tugas mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, sedangkan melatih adalah mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa. Sehingga tujuan pendidikan dan pengajaran dapat tercapai dengan sebaik-baiknya. Disamping itu, tidak boleh dilupakan pula tugas-tugas dan pekerjaan lain yang memerlukan tanggung jawabnya. Selain tugasnya sebagai guru di sekolah, gurupun merupakan anggota masyarakat yang mempunyai tugas dan kewajiban lain.

Adapun kedisiplinan yang penulis maksud didalam penelitian ini adalah kedisiplinan guru menurut persepsi siswa. Persepsi menurut winardi adalah persepsi merupakan sebuah proses internal yang bermanfaat sebagai sebuah alat penyaring dan sebagai sebuah metode untuk mengorganisasi stimulasi (rangsangan), yang memungkinkan

kita menghadapi lingkungan. Proses persepsi tersebut menyediakan mekanisme melalui stimuli diseleksi dan dikelompokkan dalam wujud yang berarti, akibatnya adalah kita dapat lebih memahami gambaran total tentang lingkungan yang diwakili oleh rangsangan.

Berdasarkan kajian teori diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa persepsi proses masuknya pesan yang ditangkap oleh panca inderadan dilanjutkan ke otak atau syaraf untuk dikelompokkan dan kemudian ditafsirkan atau menginterpretasikan oleh individu. sebagai mana suatu proses, pasti melalui beberapa tahapan untuk sampai kepada hasil atau keputusan, begitu juga halnya dengan persepsi setelah individu melakukan persepsi terhadap suatu objek, apa yang telah dipersepsikannya akan membawa suatu individu tersebut melakukan sesuatu yang menjadi keinginannya.

4. Pentingnya Kedisiplinan Guru

Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan kedisiplinan adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidak mampuan, dan keterlambatan. Singkatnya, kedisiplinan dibutuhkan untuk tujuan organisasi yang lebih jauh, guna menjaga efisiensi dengan mencegah dan mengkoreksi tindakan-tindakan individu dalam iktikad tidak baiknya terhadap kelompok. Lebih jauh lagi,

kedisiplinan berusaha untuk melindungi perilaku yang baik dengan menetapkan respon yang di kehendaknya.

kedisiplinan kerja dapat dilihat sebagai suatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun kepentingan anggota organisasi. Bagi organisasi adanya kedisiplinan akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi anggota organisasi akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian guru dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga serta pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.²²

5. Faktor Pengaruh Kedisiplinan Guru

Faktor yang mempengaruhi kedisiplinan guru adalah sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
- f. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan

²² Tuntun Sinaga, *Kiat Manajer Memecakan Masalah*,...hlm. 34

g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin

Selain dari itu semua, masuk akal tidaknya peraturan yang berlaku juga berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja. Bila guru merasa peraturan yang diberlakukan terhadap mereka tidak masuk akal, mereka akan memandangnya tanpa banyak komentar.

Dengan kata lain, mereka mentaati peraturan bukan karena takut akan hukumannya, tetapi karena percaya bahwa apa yang dilakukannya merupakan tindakan yang benar. Oleh karena itu, organisasi yang baik harus berupaya menciptakan peraturan dan tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh semua pegawai dalam organisasi.²³

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin guru menurut Jamal Ma'ruf Asmani:

- a. Kompetensi
- b. Keteladanan pimpinan
- c. Aturan yang pasti
- d. Keberanian kepala sekolah dalam mengambil tindakan.²⁴

6. Upaya Peningkatan Kedisiplinan Guru

Kepala sekolah sebagai pemimpin perannya sangat penting untuk membantu guru dan stafnya. Untuk meningkatkan kualitas pendidikan seorang kepala sekolah harus mampu meningkatkan disiplin para guru

²³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana Perdana Media Group, 2010), hlm, 85-93

²⁴ Jamal Ma'ruf Asmani, *Op.Cit*, hlm. 94

atau bawahannya dalam hal ini, kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kedisiplinan guru berproses pada beberapa tahapan, antara lain:

a. Perencanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru

Secara umum perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Proses penyusunan rencana yang harus diperhatikan adalah menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam mencapai tujuan.²⁵

Dalam perencanaan pendisiplinan guru, penyusunan tata tertib yang baik merupakan dasar pedoman bagi guru dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, dikarenakan akan berpengaruh terhadap kedisiplinan guru karena untuk menegakkan disiplin di sekolah perlu ditunjang oleh seperangkat peraturan oleh ketentuan yang secara organisasi mengikat setiap komponen sekolah baik siswa, guru maupun kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seperangkat peraturan atau ketentuan dimaksud disebut dengan tata tertib.²⁶

²⁵ Burahanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara 1994), hlm. 58

²⁶ D. Sumarno, *Pedoman Pelaksanaan Disiplin Nasional dan Tata Tertib Sekolah*, (Jakarta: C.V. Jaya Abadi, 1998), hlm. 38

Secara keseluruhan dalam menegakkan tata tertib di lingkungan sekolah haruslah dimulai dari kelompok sekolah itu sendiri, yakni kepala sekolah, guru dan siswa. Karena pada dasarnya tata tertib dan disiplin merupakan dua hal yang saling terkait, sebab tata tertib pada merupakan perangkat untuk menegakkan disiplin.

b. Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru

Peningkatan disiplin guru tidak begitu saja lepas dari peranan dan usaha kepala sekolah. dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Berikut merupakan beberapa upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru, antara lain:

- 1) Keteladanan kepala sekolah
- 2) Pembinaan rutin
- 3) Motivasi kepala sekolah
- 4) Kompensasi kerja
- 5) Reward dan punishment
- 6) Pengawasan kepala sekolah

c. Evaluasi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang yang bekerja dalam satu unit organisasi sesuai dengan standar kinerja yang telah

ditetapkan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan bagi para pekerja.

Salah satu faktor penilaian kinerja adalah kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang didalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran keterlambatan, dan lama waktu kerja.²⁷

7. Hubungan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Disiplin Guru

Guru yang berdisiplin diartikan sebagai seorang guru yang selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua perjaan dengan baik mematuhi semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya.

Dengan demikian disiplin merupakan hal yang sangat penting dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Dengan kata lain ketidakdisiplinan dapat merusak kinerja organisasi. Tindakan ini bila dilakukan secara benar dan terus – menerus akan menjadi kebiasaan yang tertanam dalam perilaku guru dan akan membantu tercapainya tujuan kerja yang telah ditentukan. Berdasarkan uraian di atas terdapat hubungan disiplin kerja dengan kinerja guru. Artinya semakin tinggi disiplin kerja, maka semakin tinggi kinerjanya. Dengan demikian dapat

²⁷ <http://ika-utjakarta.blogspot.com/2009/11/makalah-evaluasi-kinerja-1>. Di akses pada 20 febuari 2021

dikatakan bahwa hubungan disiplin guru dengan kinerja guru adalah positif.²⁸

D. Faktor Pendukung Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin sehingga dapat mendukung kedisiplinan guru antara lain :²⁹

1. Adanya kesadaran dari Individu itu sendiri/dorongan yang datang dari dalam diri manusia itu sendiri yaitu pengetahuan, kesadaran, kemauan, untuk berbuat disiplin. Dengan disiplin yang datangnya dari dalam, maka pusat pengendalian berada di dalam diri pribadi. Pada disiplin di atas, seorang guru akan lebih berhasil menerapkan disiplin, mereka percaya bahwa disiplin itu sangat penting dan berpengaruh sekali terhadap keberhasilan proses belajar mengajar terutama dalam mendukung kedisiplinan siswa dalam belajar.
2. Adanya dorongan yang datangnya dari luar diri manusia, yaitu perintah, larangan pujian, ancaman, hukuman dan sebagainya untuk berbuat disiplin atau adanya kerjasama yang saling mendukung antara kepala sekolah, guru, siswa, karyawan dan orang tua. dengan demikian semua pihak akan ikut bertanggung jawab dalam keberhasilan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Dalam disiplin yang datangnya dari luar

²⁸ Agus Darma, *Manajemen Supevisi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), hlm 385

²⁹ Singgih D Gunarsa, *Psikologi Untuk Pembimbing*, (Jakarta: Gunung Mulia, 2007), hlm.

sebenarnya disiplin yang dipaksakan orang lain, pusat pengendalian berada di luar diri, pengendalian berada di dalam diri pengawas.

E. Faktor Penghambat Perencanaan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru

Di samping faktor-faktor yang mendukung kedisiplinan guru di atas, ada faktor-faktor yang menghambat kedisiplinan guru. Sebagaimana yang di kemukakan oleh Prof. Dr. Made Pidarta, bahwa hal-hal yang dapat menghambat kedisiplinan guru tidak terlepas dari faktor-faktor pendukung yang mengorganisasi guru, yaitu:³⁰

1. Iklim sekolah; dengan iklim sekolah yang positif, yang memberikan rasa aman dan puas kepada guru dapat membuat moral kerja yang positif pula. Namun sebaliknya iklim sekolah yang kurang positif akan menjadikann lingkungan sekolah yang kurang positif pula. Dalam keadaan yang seperti ini kerjasama di kalangan guru terhadap kepala sekolah dan pekerjaanya akan menjadi kurang positif.
2. Proses kenaikan pangkat; hal ini berhubungan erat dengan perasaan aman dan puas di kalangan guru di sekolah, hal ini menyangkut harga diri kemungkinan menduduki jabatan yang lebih baik dan peningkatan hasil (gaji). Proses pengusulan kenaikan pangkat apabila berjalan dengan lancar akan memberikan perasaan lega pada guru yang bersangkutan. Dengan cara yang demikian sekolah bukan saja meminta setiap guru

³⁰ Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervise Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hlm. 204-207.

melaksanakan tugas tugasnya dengan baik sesuai dengan peraturan yang berlaku, tetapi juga melayani hak mereka secara baik, dengan memperhatikan keseimbangan antara kewajiban dan hak setiap guru akan menjamin kepuasan guru.

3. Peningkatan kesejahteraan; meningkatkan kesejahteraan guru dapat dilakukan seoptimal mungkin asal tidak bertentangan dengan peraturan yang ada, hal ini bertujuan agar tidak menghambat misi kesuksesan pendidikan di sekolah.
4. Kesempatan belajar lebih lanjut; dengan belajar lebih lanjut seorang guru akan memperoleh ilmu dan pengetahuan yang lebih mendalam, mendapatkan keterampilan yang lebih baik dan akan mengembangkan sikapnya secara lebih positif terhadap bidangnya masing-masing membuat mereka semakin ahli, sehingga diharapkan mereka dapat menghayati makna jabatan guru dan peranya sebagai guru, yang pada akhirnya dapat menumbuhkan rasa cinta terhadap pekerjaan mendidik dan mengajar.