### BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

# Hakekat Pengawasan Kepala Sekolah

* + 1. **Deskripsi Pengawasan**

Pegawasan adalah proses pemantauan, penilaian dan pelaporan rencana atau pencapaian tujuan yang telah ditetepkan untu tindakan korektif.[[1]](#footnote-2) Pengawasan merupakan *follow up* dari perintah-perintah yang sudah dikeluarkan. Apa yang telah diperintahkan haruslah diawasi agar apa yang diperintahkan itu benar-benar dilaksanakan. Pengawasan dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan pekerjaan apa yang telah dilaksanakan, dan bila perlu mengoreksinya degan maksud agar pelaksanaan rencana yang tela ditetapkan tercapai, jadi tujuan utamanya adalah apa yang direncanakan dapat menjadi kenyataan. Sebagaiman yang dikutip Erdiyanti dalam bukunya dasar-dasar manajemen.

Dengan demikian peranan pengawasan ini sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan suatu rencana G.R.Terry mendevinisikan bahwa pengawasan merupakan proses penentuan apa yang harus dicapai, standar apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu mengadakan perbaikan-perbaikan sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.[[2]](#footnote-3)

Pengawasan bukan hanya mencari kesalahan-kesalahan serta memperbaiki jika terdapat kesalahan-kesalahan, jadi pengawasan dilakukan sebelum proses, dan setelah proses yaitu hingga hasil akhir diketahui. Dengan diharapkan juga agar bermanfaat semua unsur manajemen efektif dan evisien. Istilah supervisi atau pengawasan tersebut, terdapat beberapa pendapat para pakar pendidikan, sebagai berikut:

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, diartikan bahwa supervisor adalah pengawas utama, pengontrol utama, penyedia.[[3]](#footnote-4) Sementara itu, dalam arti tradisional, "Supervisor adalah semua administrasi dalam segala tingkatannya atau semua atasan terhadap bawahan".[[4]](#footnote-5)

Robert J. Miockler, mengemukakan bahwa pengawasan atau supervisi sebagai mana yang dikutip A. M. Kadaraman, SJ dan Jusuf Udaya, dalam bukunya Pengantar Ilmu Manajemen menjelaskan bahwa:

Suatu upaya yang sistematis untuk menetapkan kinerja standar pada perencanaan, untuk merancang system umpan balik informasi, untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah telah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan telah digunakan efektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.[[5]](#footnote-6)

Berdasarkan beberapa uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam proses pembelajaran khususnya kepala sekolah hendaknya membuat tata tertib yang dapat ditaati oleh setiap pegawai baik itu guru sebagai tenaga pendidik aupun Staf sebagai tenaga administrasi di sekolah tersebut. Tentunya, dalam melaksanakan hal tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi disiplin yang baik, dan melaksanakan supervisi atau pengawasan sehingga para Guru bertambah disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai pendidik di sekolah tersebut.

Griffin, menjelaskan Sebagai mana yang dikutip oleh Ernie Tisnawati Sule dan kurniawan saifu dalam bukunya manajemen pendidikan yaitu : bahwa terdapat empat tujuan dan fungsi pengawasan. Tujuan tersebut adalah adaptasi lingkungan, memeinimalkan kegagalan, memeinimumkan biaya dan menantisipasi kompleksitas dari organisasi.[[6]](#footnote-7)

Pengawasan tidak berjalan dengan baik apabila hanya bergantung kepada laporan saja. Karena itu, pengawasan tidak langsung kurang memadai. Sangat bijaksana apabila seorang pimpinan lembaga atau organisasi menggabungkan teknik pengawasan langsung dan tidak langsung dalam melakukan fungsi pengawasan.

1. Adapun pengawasan langsung yaitu (*direct control*) Pengawasan langsung dilakukan pimpinan organisasi dengan mengadakan pengawasan sendiri terhadap kegiatan yang seadang dijalankan,
2. Pengawasan tidak langsung dilakukan pimpinan secara  jarak jauh. Biasanya dilakukan melalui lapor yang disampaikan oleh para bawahan. Laporan dapat berbentuk tertulis, dan dapat pula berbentuk lisan. Kekuatan dari pengawasan tidak langsung adalah waktu pendek, dan tidak perlu terjun langsung ke lapangan. Kelemahannya adalah sering bawahan hanya melaporkan hal-hal yang positif saja. Ada kecenderungan bawahan melaporkan hal-hal yang menyenangkan saja. ,padahal pemimpin harus mengetahui hal yang positif sekaligus hal yang negative agar tidak salah berkesimpulan dan salah mengambil keputusan[[7]](#footnote-8)

Manfaat hasil pengawsan yaitu tidak terlepas dari teknik mana yang paling tepat digunakan. Manfaat terpenting dri pengawasan ialah

1. Tersedianya bahan informasi bagi manajemen tentang situasi nyata dalam mana organisai berada
2. Dikenalinya faktor-faktor pendukung terjadinya oprasionalisasi terjadinya rencana dengan efisien dan efektif
3. Memahami berbagai faktor yang menimbulkan kesulitan dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan oprsional
4. Langka-langka apa yang segra dapat diambil untuk menghargai kinerja yang memuaskan [[8]](#footnote-9)
   * 1. **Deskripsi kepala sekolah**

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperang dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Tugas seorang pemimpin pendidik dalam hal ini kepala sekolah tidaklah mudah dan ringan apabila keyakinan beragamanya tidak kuat dan landasan pekerjaannya tidak sesuai dengan apa yang telah ditentukan oleh pemerintah.

Hal ini, disamping akibat ketidak mampuan manusia fisik dan psikis dalam mencapai berbagai tujuan akibat sifat keberadaan sebagai mahluk sosial yang selalu terdorong untuk bekerja sama dengan individu yang lain, manusia disamping dikuasai oleh egonya, mereka akan merasa berbahagia dikuasai apabila keberdaannya dapat diterima oleh lingkungannya, hidup bekerja sama dengan manusia lainnya.

Olehnya itu, tiap organisasi yang memerlukan kerja sama antar manusia, menyadari bahwa masalah yang utama ialah masalah kepemimpinan. Dalam tingkatan peran ilmiah, kepemimpinan itu disandarkan kepada pengalaman, intuisi, dan kecakapan praktis. Istimewa yang dipandang sebagai syarat suksesnya seorang pemimpin.

Sebagai pemimpin di dunia pendidikan khususnya ditingkat sekolah, kapasitas kepala sekolah secara konsepsional dan oprasional memiliki empat fungsi dan tugas sekaligus, yaitu sebagai edukator, sebagai menajer, sebagai administrator dan sebagai supervisor, inplementasi atau operasionalisasi fungsi dan tugas tersebut akan evektif jika kepala sekolah memahami secara professional makna dan subtansi konsep tersebut.

Baik buruknya proses pendidikan disuatu sekolah bayak ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah, sebab kepala sekolah adalah orang yang paling bertangung jawab atas segala sesuatu yang sudah, sedang, dan yang akan terjadi di sekolah. Untuk itu bagaimana pola dan cara serta metode yang diterapkan kepala sekolah melalui kepepimpinannya yang akan mempengaruhi para guru dalam mengajar dan murid untuk belajar.

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan beriorentasi kepada mutu hal ini bertujun agar kepala sekolah berkesinambungan demi terciptanya peningkatan kualitas pendidikan.

Dalam perannya sebagai pemimpin,kepala sekolah harus mampu untuk mempengaruhi semua orang yang terlibat dalam proses pendidikan yaitu guru dan fasilitas kerja yang akhirnya mencapai tujuan dan kualitas. Agar pelaksanaan tugas dan pekerjaanya berjalan lancar, seorang kepala sekolah harus mempunyai sifat mau berinisiatif, percaya diri, setia, dan jujur. Guru juga harus mengerti dan merasa bahwa kesetiaan dan kepercayaan yang diberikan kepadanya sama halnya dengan yang diharapkan pemimpin. Jika kepala sekolah dapat menaruh kepercayaan para Guru, maka akan meningkatkan.

* + 1. **Deskripsi Tugas dan Tanggung Jawab Pengawas atau Supervisor**

Berhasil tidaknya suatu sekolah dan tinggi rendahnya disiplin kerja pegawai disuatu sekolah tidak hanya ditentukan pegawai saja, tetapi lebih banyak ditentukan oleh cara kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan di sekolahnya. Begitupun halnya, dalam melaksanakan supervisi, untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai disekolah yang dipimpinnya, karena kepala sekolah merupakan pimpina tertinggi disuatu sekolah, jadi penetapan tata tertib tersebut harus disetujui oleh kepala sekolah, karena disiplin kerja pegawai itu bias dilihat dari aturan-aturan atau tata tertib yang di berlakukan di suatu sekolah.

Hendiyat Soetopo*,* menguraikan tugas supervisor dalam sembilan kategori:

1. Membimbing guru agar dapat memahami lebih jelas masalah atau persoalan-persoalan dan kebutuhan murid, serta membantu guru dalam mengatasi suatu persoalan.
2. Membantu guru dalam mengatasi kesukaran dalam mengajar.
3. Memberi bimbingan yang bijaksana terhadap guru baru dengan orientasi.
4. Membantu guru memperoleh kecakapan mengajar yang lebih baik dengan menggunakan berbagai metode mengajar yang sesuai dengan sifat materinya.
5. Membantu guru memperkaya pengalaman belajar sehingga suasana pengajaran bisa menggembirakan anak didik.
6. Membantu guru mengerti makna dari alat-alat pelayanan.
7. Membina moral kelompok, menumbuhkan moral yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sekolah pada seluruh staf.
8. Memberi pelayanan kepada guru agar dapat menggunakan seluruh kemampuannya dalam pelaksanaan tugas.
9. Memberikan pimpinan yang efektif dan demokratis.[[9]](#footnote-10)

Berdasarkan pendapat di atas, diketahui bahwa pada hakekatnya peranan supervisor adalah membimbing guru untuk memahami lebih baik semua persoalan yang berhubungan dengan kegiatan belajar-mengajar dan membantu guru menyelesaikan masalah atau persoalan yang dihadapi dalam menjalankan tugas mengajar. Dan juga Staf dalam menjalankan tugasnya sebagai tenaga administrasi. Artinya, peranan supervisor terdapat dalam tugas dan tanggungjawabnya.

Tugas dan tanggung jawab supervisor tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Tugas Supervisor**

Salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan dan tenaga administrasi. Supervisor mempunyai tugas mengawasi dan mengontrol kegiatan pegawai dalam melaksanakan tugas. Di samping itu, bertugas menyiapkan sumber-sumber belajar untuk mendukung kegiatan pendidikan.

Seorang Kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan disiplin keja pegawai. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif utnuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kepala sekolah bukanlah satu-satunya pelaksana administrasi pada lembaga pendidikan tersebut melaingkan misi memerlukan kerjasam diantara para bawahan guna terselesaikannya tugs-tugas lain lain yng berhubungan dengan penyelenggaraan, pendidikan sehingga kepala sekolah mampu melaksanakan fungsinya sebagai administrator dalam melaksanakan tugas tersebut serta dapat melibatkan atau pelibatan bawahan secara menyeluruh dalam meaksanakan tugas tersebut. Peran kepala sekolah sebagai administrator sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas sehingga keterlibatan bawahan sangat diharapkan serta kepala sekolah diharapkan mampu mengetahui potensi yang di miliki bawahan dan melibatkannya tanpa membeda-bedakan asal usul atau latar belakang para bawahan sehingga kepala sekolah tidak terkesan bekerja sendiri melainkan pekerjaan dilaksanakan secara tim (*team work*) hal tersebut wewenang kepala sekolah tidak berlebihan kemampuan yang dimiliki atau memmaksakan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya.

M. Ngalim Purwanto*,* merumuskan 26 macam tugas supervisor sebagai berikut:

* 1. Menghadiri rapat/pertemuan-pertemuan organiasi-organisasi profesional.
  2. Mendiskusikan tujuan-tujuan dan filsafat pendidikan dengan guru-guru.
  3. Mengadakan rapat-rapat kelompok untuk membicarakan masalah-masalah umum (*common problem*).
  4. Melakukan *clasaroom* atau *class visit.*
  5. Mengadakan pertemuan-pertemuan individual dengan guru-guru tentang masalah-masalah yang diusulkan.
  6. Mendiskusikan metode-metode mengajar baru.
  7. Memilih dan menilai buku-buku yang diperlukan bagi murid-murid.
  8. Membimbing guru-guru dalam menyusun dan mengembangkan sumber-sumber atau unit-unit pengajaran.
  9. Memberikan saran-saran atau instruksi tentang bagaimana melaksanakan suatu unit pengajaran.
  10. Mengorganisasi dan bekerja dengan kelompok guru-guru dalam program revisi kurikulum.
  11. Menginterpretasi data teks kepada guru-guru dan membantu mereka bagaimana menggunakannya.
  12. Menilai dan menyelesaikan buku-buku untuk perpustakaan guru-guru.
  13. Bertindak sebagai konsultan didalam rapat/pertemuan-pertemua kelompok lokal.
  14. Bekerjasama dengan konsultan-konsultan kurikulum dalam menganalisis dan mengembangkan program kurikulum.
  15. Berwawancara dengan orang-orang tua murid tentang hal-hal yang mengenai pendidikan.
  16. Menulis dan mengembangkan materi-materi kurikulum.
  17. Menyelenggarakan manual atau buletin-buletin tentang pendidikan dan pengajaran dalam ruang lingkup bidang tugasnya.
  18. Mengembangkan system pelaporan murid, seperti kartu-kartu catatan kumulatif, dan sebagainya.
  19. Berwawancara dengan guru-guru dan pegawai untuk mengetahui bagaimana pandangan atau harapan-harapan mereka.
  20. Membimbing pelaksanaan program-program testing.
  21. Menyiapkan sumber-sumber atau unit-unit pengajaran bagi keperluan guru-guru.
  22. Mengajar guru-guru bagaimana menggunakan audio visual audio.
  23. Menyiapkan laporan-laporan tertulis tentang kunjungan kelas (*class visit)* bagi para kepala sekolah.
  24. Menulis artikel-artikel tentang pendidikan atau kegiatan-kegiatan sekolah/guru-guru dalam surat kabar.
  25. Menyusun tes-tes standar bersama kepala sekolah dan guru-guru.
  26. Merencanakan demonstrasi mengajar, dan sebagainya oleh guru-guru ahli, supervisi sendiri, ahli-ahli lain dalam rangka memperkenalkan metode baru.[[10]](#footnote-11)

Tugas supervisor tersebut di atas, pada hakekatnya menyangkut masalah tugas yang berhubungan dengan guru, peserta didik, orang tua siswa, organisasi, sumber-sumber belajar, alat-alat pengajaran, dan penyiapan segala sumber informasi yang berguna bagi perkembangan kurikulum dan pengajaran di sekolah. Tugas-tugas supervisor dalam cakupan wilayah dan ragam yang luas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien bilamana supervisor memiliki kesadaran di dalam menjalankan tugas profesinya.

Ketiga tanggung jawab supervisor dijelaskan secara ringkas sebagai berikut:

Mengorganisasi dan membina guru

Cakupan tanggung jawab supervisor dalam bidang ini adalah meliputi:

1. Meningkatkan semangat kerja.
2. Menegakkan disiplin dengan sangsi-sangsinya.
3. Memberi konsultasi, memimpin diskusi dan membantu memecahkan masalah.
4. Memberi contoh perilaku seperti yang dituntut oleh P4 yang diterapkan dalam supervision.
5. Ikut mengusahakan intensif guru.
6. Mengembangkan profesi guru lewat belajar kelompok.
7. Mengusahakan perpustakaan untuk guru-guru.
8. Memberi kesempatan kepada guru-guru merancang bahan pelajaran sendiri sebagai buku tambahan.[[11]](#footnote-12)

Organisasi dan pembinaan guru tersebut merupakan bagian tanggung jawab supervisor, yang dituntut berjalan setiap saat agar situasi dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di sekolah dapat berjalan dengan baik.

Mempertahankan dan Mengembangkan Kurikulum

Di bidang kurikulum, tanggung jawab supervisor semakin berat. Cakupan dari tugas ini meliputi:

1. Menciptakan atau mempertahankan kondisi dan iklim belajar-mengajar yang sesuai.
2. Memberikan pengarahan kepada guru-guru tentang cara mengelola kelas.
3. Mengkoordinasi Staf pengajar.
4. Memberikan informasi kepada guru-guru.
5. Mengembangkan program belajar yang sesuai.
6. Mengembangkan materi pelajaran bersama guru-guru.
7. Mengembangkan model belajar-mengajar bersama guru-guru
8. mengembankan alat-alat bantu belajar bersama guru-guru.
9. Memberi contoh-contoh model belajar-mengajar.
10. Mengembangkan program pengayaan dan remedial bersama guru-guru. Membantu menciptakan sekolah sebagai pusat kebudayaan untuk mengembangkan para siswa sebagai manusia seutuhnya.
11. Menilai dan membina ketatausahaan kelas dan sekolah pada umumnya.[[12]](#footnote-13)

Tanggung jawab supervisor ini dibidang kurikulum telah dituntut pada kemampuan supervisor melaksanakan pembinaan kurikulum dan inovasi temuan-temuan baru dalam mengembangkan materi pelajaran. Supervisor juga harus mampu menunjukkan tekhnik pola dan cara-cara mengajar yang inovatif yang mampu menciptakan suasana baru di sekolah.

3. Meningkatkan Pelaksanaan Aktivitas Penunjang

Dalam hal peningkatan pelaksanaan aktivitas penunjang kurikulum, supervisor harus mampu:

1. Melakukan penelitian pendidikan bersama guru-guru dan kepala sekolah.
2. Mengadakan hubungan dengan masyarakat bersama guru-guru dan kepala sekolah.[[13]](#footnote-14)
   * 1. **Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan**

Keplah sekolah yang berhasil apabila mereka memhami keberadaan sekolah sebagai organisasi yang komleks danunik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seorang yang diberi tnggung jawab untuk memimpin sekolah.[[14]](#footnote-15)

Studi keberhasilan kepalah sekolah menunjukan bahwa kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekola. Bahkan lebih jauh studi tersebut menyimpulkan bahwa”keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepalah sekolah”beberapa diantara kepala sekolah dilukiskan sebagai orang yang memiliki harapan tinggi bagi para staf dan siswa, kepalah sekolah adalah mereka yang mengetahui tugas-tugas mereka dan mereka yang menentukan irama bagi sekolah mereka.

Berdasarkan rumusan hasil studi di atas menunjukan betapa penting peranan kepala bsekolah dalam menggerakan kehidupan sekolah mencapai tujuan. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam rumusan terebut yaitu sebagai berikut:

1. Kepalah sekolah berperan sebagai kekuatan sentrl yang menjadikekuatan penggerak kehidupan sekolah.
2. Kepalah sekolah harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan sekolah, serta memiliki kepedulian kepada staf dan siswa.[[15]](#footnote-16)

Dalam perjalanan sejarah manusia, pemimpin hampir selalu menjadi fokus dari semua gerakan, aktivitas, usaha dan perubahan menuju pada kemajuan (Progres) di dalam kelompok atau organisasi. Dalam hal ini, dimana ada sekelompok manusia, jama’ah atau ummat yang hidup bermasyarakat tentulah diperlukan adanya suatu bentuk kepemimpinan dan kepengurusan yang berfungsi mengurus dan mengatur kehidupan dan perhubungan antar manusia.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin dalam lembaga tersebut harus mampu menstimulir dan membimbing pertumbuhan Guru secara kontinyu, mampu membantu Guru mengenal kebutuhan masyarakat, membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat, kebutuhan dan kemampuan anak, mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran, membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid, dan mampu juga menilai sifat-sifat dan kemampuan guru-guru sehingga mengenal dan mampu melaksanakan dengan lebih baik segenap tugas pengajaran sehingga mereka akhirnya mampu menstimulir dan membimbing murid-murid untuk dapat berpartisipasi di dalam masyarakat demokratis. Sebagaimana dilansir bahwa:

Seorang Kepala Sekolah harus mampu menciptakan situasi belajar-mengajar yang baik, mampu mengelola *“school plant”,* pelayanan-pelayanan khusus sekolah, dan fasilitas-fasilitas pendidikan sehingga para guru dan para murid memperoleh kepuasan menikmati kondisi-kondisi kerja, mengelola personalia pengajar dan murid, membina kurikulum yang memenuhi kebutuhan anak, dan mengelola catatan-catatan pendidikan. Kesemuanya ini diharapkan agar ia dapat memajukan program pengajaran di sekolahnya.[[16]](#footnote-17)

Seorang pemimpin pendidikan disamping berfungsi sebagai administrator juga sebagai supervisor, seperti diungkapkan bahwa:

Suatu kelompok, bagaimanapun warnanya, tidak akan dapat berjalan tanpa supervisi pimpinannya, baik pimpinan itu terwakilkan pada perorangan, kelompok ataupun rangkaian kepemimpinan secara berjenjang. Kemampuan pemimpin melaksanakan tugasnya diukur oleh kadar keberhasilannya dalam menatap kelompok dalam memberikan pengawasan (supervisi) kepada setiap individu untuk ikut andil dalam pengabdian dalam upaya mencapai target kelompok.[[17]](#footnote-18)

Kemudian dikemukakan pula bahwa:

Sebagai pemimpin pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab untuk pertumbuhan guru-guru secara kontinu. Dengan praktek demokratis, ia harus membantu guru-guru mengenal kebutuhan masyarakat sehingga tujuan pendidikan memenuhi hal itu. Ia harus mampu membantu guru membina kurikulum sesuai dengan minat kebutuhan kemampuan anak. Ia harus mampu menstimulir guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran. Ia harus mampu membantu guru-guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar murid. Ia harus juga mampu menilai sifat-sifat dan kemampuan guru-guru sehingga ia dapat membantu perbaikan mereka.[[18]](#footnote-19)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah hendaknya menciptakan situasi belajar-mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik pula. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut, kepala sekolah memiliki tanggung jawab ganda yaitu melaksanakan administrasi sekolah sehingga tercipta situasi belajar-mengajar yang baik, dan melaksanakan supervisi sehingga guru bertambah bergairah dalam menjalankan tugas-tugas pengajaran serta membimbing pertumbuhan murid-muridnya.

Dengan demikian, untuk dapat melaksanakan tanggung jawab tersebut, tentunya kepala sekolah harus memiliki kepribadian yang mantap, begitupun memiliki pendidikan dan pengalaman yang diperlukan bagi kepemimpinan pendidikan, serta memiliki motivasi untuk menambah pengetahuan, melanjutkan pendidikannya karena bidang yang ditanganinya adalah terus bertambah dan berkembang.

Hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan supervisi adalah merubah unjuk kerja para Pembina pendidikan (*supervisor)* yang memakai pola lama, yaitu mencari-cari kesalahan dan kebiasaan member pengarahan. Dalam iklim demokrasi, harus ada revormasi unjuk kerja para Pembina pendidikan seperti yang diungkapkan kimbbll Wiles. Ia menegaskan peranan seorang supervisor ialah membantu, member support dan mengikutsertakan, bukan mengarahkan terus menerus. Kalau terus menerus mengarahkan, selain tidak demokratis, juga tidak member kesempatan untuk guru-guru belajar berdiri sendiri (otonom) dalam arti professional. Guru tidak diberi kesempatan untuk berdiri sndiri atas atas tanggung jawab sendiri. Padahal ciri dari guru yang professional adalah goru-guru memiliki otonomi dalam arti bebas mengembangkan diri sendiri atas kesadaran diri sendiri.

* 1. **Hakekat Disiplin Kerja Guru**

1. **Pengertian Disiplin**

Istilah di siplin dalam bahas Indonesia berasal dari bahasa belanda, yang kemudian dipengaruhi juga dlam bahasa inggris. Bahasa pengertian disiplin yang sebenarnya berasal dari bahasa latin ‘’disiplin’’ yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabit. Namun demikian makna kata disiplin dapat dipahami secara luas dan kaitannya dengan latihan yang memperkuat korelasi dan sangsi, kendali atau terciptanya ketertiban, keteraturan dan sistem aturan tatakrama.

Displin juga dapat diarikan dalam bahasa ingris *diciple* memiliki arti penganut, pengikut, atau murid sementara dalam bahasa latin *diciplina* berarti latihan atau pendidikan pendidikan, pengembangan tabit dan kesopanan.dalam konteks keguruan, disiplin mengara kepada kegiatan mendidik guru untuk patuh terhadap aturan-aturab sekolah[[19]](#footnote-20)

Menurut pendapat wursanto di siplin adalah ; Suatu kondisi yang tertib dimana anggota-anggota suatu organisasi berlaku atau berprilaku sepantasny dan memandang aturan-aturan organisasi sebagai sebagai perilaku yang dapat di temui. Disiplin dikatakan baik jika pegawai atau anggota organisasi secara umum mengikuti mengikuti aturan-aturan organisai dan dikatakan jelek jika mereka tidak mengikuti aturan atau melanggar aturan-aturan organisasi.[[20]](#footnote-21)

Penekanan dari penjelasan tersebut adalah terletak pada kebutuhan anggota organisasi dengan menjalangkan tugas dan tanggung jawab yang dinamakan kepadanya kepatuhan itu ditandai kengan perilaku setiap orang yang tidak melanggat aturan –aturan serta berprilaku sepantasnya. Selanjutnya warsanto menjelaskn bahwa ‘’disilin dalah keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan kepada pegawai untuk berbuat dan melakukan segala kegitan sesuai dengan kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah ditetepkan.[[21]](#footnote-22)

Melaksanakn tugas yang diembangnya secara sadar sesuai dengan aturan atau ketentuan yang berlaku tanpa merasa adanya tekanan atau paksaan selanjutnya siagian berpendapat bahwa ‘’disiplin adalah sikap kewajiban dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti / memetuhi segala aturan/ keputusan yang ditetapkan.[[22]](#footnote-23)

Disiplin merupakan suatu bentuk pelatihan dalam bersikap dan membentuk prilaku sebagai upaya pembentukan diri agar sesuai dengan peraturan atau pembiasaan yang tidak tertulis. Sehingga disiplin dipahami sebagai siakap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma yang berlaku. Secara disiplin dapat dijelaskan sbb:

1. *Self impose* adalah disiplin yang diterima secara sukarela
2. *Command discipline* disiplin yang dipaksa
3. *Self motifating tipe,*yaitu keinginan serta kemauan untuk melekukan sesuatu karena tujuan-tujuan tertentu[[23]](#footnote-24)

Pengertian yang dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah suatu koneksi dimana anggota organisasi yang mampu menghadapi tantangan, berprilaku tertib, terarah dan tidak terjadi pelanggaran-pelanggaran baik yang dilakukan secara sengaja maupun tidak sengaja.disiplin lain disiplin adalah perilaku menujukkan nilai-nilai ketaata, kepatatuhan kesetiaan tanggung jawab memahami hak dan kewajiban kerjasama displin juga merupakan salah satu faktor yang dapat memelihara kestabilan dan keseimbangan emosi.

Banyak sekali dari kita yang mengerti dan paham disiplin tapi ketika ditanya tentang arti disiplin mereka agak kebingungan. Disiplin diri adalah sikap patuh kepada waktu dan peraturan yang ada. Dari pengertian diatas kita  dapat menyimpulkan bahwa disiplin itu mengandung  dua makna yaitu patuh waktu dan juga peraturan atau tata tertib ataupun norma.

Patuh pada waktu, tentunya kita sering mendengar kata disiplin waktu. Disiplin memiliki arti demikian ketika kita dihadapkan pada waktu dalam melakukan sesuatu artinya dalam melakukan sesuatu tersebut kita memiliki sebuah tanggungjawab kepada waktu. Contoh realnya seperti ini, sebagai guru kita tentu mengetahui  jam mengajar di sekolah kita sehingga kita sebisa mungkin hadir di sekolah dengan tepat waktu agar tidak terlambat. Dari contoh tersebut kita dapat mengetahui kalau seorang  guru yang disiplin itu memiliki tanggung jawap pada waktu yang berupa jam mengajar di sekolah sekolah.

Patuh pada tata tertib atau peraturan, di sekolah sebagai pelajar tentunya kita telah mengetahui tata tertib sekolah. Di lingkungan masyarakat kita juga telah mengenal itu norma. Di dalam keluarga juga dapat di temui sebuah aturan meskipun biasa tak tertulis. Disiplin memiliki arti demikian ketika dihadapkan kepada peraturan peraturan atau tata tertib saat ingin melakukan sesuatu. Setiap peraturan  itu bersifat mengikat artinya siapapun yang berada pada lingkungan yang memiliki suatu peraturan  secara tidak langsung orang tersebut memiliki tanggung jawab pada peraturan tersebut. Ketika orang tersebut mematuhi  peraturan tersebut maka ia telah bersikap disiplin dan ketika berbuat sebaliknya dia telah berbuat tidak disiplin dan akan dikenai sanksi sesuai aturan yang berlaku.

Kedua makna ini harus dipenuhi oleh setiap orang jika ingin disebut telah memiliki sikap disiplin diri. Sikap disiplin diri ini merupakan sebuah sikap kebiasaan, artinya sesorang  yang telah terbiasa disiplin akan mudah untuk berlaku disiplin dimanapun dia berada tetapi ketika seseorang tersebut tidak terbiasa maka dia juga akan sulit untuk berlaku disiplin dimanapun itu.

Disiplin guru yaitu kedisiplinan merupakan cerminan dari sikap sikap seorang terhadap suatu aturan yang belaku dalam lingkungan yang di tempatnya namun menurut atmosuduja dikatakan bahwa:

1. Sikap mental tertentu yang merupakan siksp tata dan tertib
2. Sutu pengetahun tingkat tinggitentang sistem aturan
3. Suatu sikap yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati-hati.[[24]](#footnote-25)

Berdasrkan pengertian di atas, konsep disiplin memiliki dua aspek yaitu sikap dan perilaku yang keduanya saling berkaitan, sikap ini merupakan kesanggupan jiwa yang timbul diadasari oleh pengetahuan emosinya, dapat menumbuhkan kesadaran untuk memenuhi tataterbib dan turan yang ada. Tanpa didasari oleh pengetahuan tentang norma-norma dan peraturan-peraturan yang berlaku,disiplin yang dilakukan akan menjadi kakau.perilaku disiplin merupakan tindakan nyata atau perbuatan yang timbul sebagai akibat adanya kesdaran kepatuhan dirisendiri.

Dalam inseklopedi pendidikan, disiplin mempunyai beberapa arti, satu diantaranya ‘’suatu tingkat tatatertib tertentu untuk mencamai kondisi yang lebih baik guna memenuhi fungsi pendidikan’’.[[25]](#footnote-26)

Disiplin juga merupakan usaha untu menanamkan kesadaran pada setiap personil tentang tugas dan tanggung jawab, agar menjadi orang bersedia dan mampu memikul tanggung jawab atas semua pekerjaannya.an yang tela ada.

*The liang gie* memberikan pengertian disiplin sebagai berikut : disiplin adalah suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi taat kepada peraturan-peraturan yang tela ada dengan rasa senang hati.[[26]](#footnote-27)

*Good’s* dalam *distionay of education* mengartikan disiplin sebagai berikur:

1. Proses atu pengarahan atau pengendalian, keinginan, dorongan, atau kepentingan guna mencapai maksudatau untuk mencapai tindakan yang lebih sangkil.
2. Menjadi tindakan terpilih dengan ulet, aktif dan diarahkan sendiri, sekalipun menghadapi rintangan.
3. Pengendalian perilaku secara langsung dengan otoriter dengan hukuman atau hadia.
4. Penekanan dorongan dengan cara tak nyaman atau bahkan menyakitkan.[[27]](#footnote-28)

*Webster’s new wold dictionary* memberikan batasan disiplin sbb: ‘’latihan untuk mengendalikan diri, karkterdan keadan secara tertib dan evisien.[[28]](#footnote-29) Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut kiranya jelas, bahwa disiplin adalah sikap yang tercermin dalam perbuatan, tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketatan terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.

Informasi tentang wawasan wiatamandala ‘’kedisiplinan guru diartikan sebagai sikap mental yang mengandung kerelaan memetuhi semua ketentuan, peraturan dan norma yang berlaku dalam menunaikan tugas dan tanggung jawab.[[29]](#footnote-30)

Hal senada juga dikemukakan Ali Imron bahwa buku disiplin kerja guru adalah suatu keadaan tertib dan teratur yang dimiliki oleh guru dalam bekerja, di sekolah tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap dirinya, teman sejawatnya dan terhadap seolah secara keseluruhan.[[30]](#footnote-31)

Dari uraian di atas memberian kita suatu penguatan bahwa kedisiplinan sangat penting bagi seorang guru dalam melaksanakan suatu tanggung jawab yang dibebankan kepadanya sebagai tenaga pendidi yang propesional, yang nantinya akan mencetak manusia-manusia yang berualitas dan berbudi pekerti yang baik tanpa adanya sikap disiplin dalam menjalankan tugas tidak akan berjalan secara optimal.

Pada dasarnya disiplin muncul pada kebiasaan hidup yang teratur. Disiplin dapat di bagi menjadi tiga macam yaitu :[[31]](#footnote-32)

1. Pertama disiplin yang dibangun berdasarkan konsep *otoritarian* menurut kacamata konsep ini, guru di sekolah dikatakan punya kedisiplinan tinggi manakala mawu menuruti saja terhadap perintah dan anjuran pejabat dan atau Pembina tanpa banya menyumbangkan pikiran-pikirannya. Guru diharuskan mengiaan saja terhadap apa yang dikehendaki pejabat atau Pembina dan tidak boleh membanta dengan demikian, pejabat atau Pembina disekolah bebas memberikan tekanan kepada guru dan memeng harus menekan mereka. Dengan demikian, guru takut dan terpaksa diikuti apa yang diinginkan oleh pejabat atau Pembina di sekolah.
2. Kedua disiplin yang dibangun berdasarkan konsep *permissive* menurut konsep ini, guru haruslah diberikan kebebasan seluas-luasnnya di dalam kelas dan sekolah.aturan-aturan di sekolah dan tidak perlu mengikat kepada guru. Guru dibebaskan berbuat apa saja sepanjng itu menurutnya baik. Konsep *permissive* ini merupakan inti dari konsep autoritarian. Keduanya sama-sama berada dalam kutub extrim.
3. Ketiga disiplin yang dibangun berdasarkan konsep kebebasan yang terkendali, atau kebebasan yang tanggung jawab disiplin demikian, memberikan kebebesn seluas-luasnya kepada guru untuk berbuat apa saja, tapi konsekwensi dari pebuatan itu, harus ia tanggung.
4. Menurut konsep kebebasan terkendali ini, guru memeng diberi kebebasan, asal yang bersangkutan tidak menyala gunakan kebebsan yang diberikan. berdasarkan uraian urain yang telah dikemukakan penulis mengambil suatu kesimpulan bahwa kedisiplinan guru adalah kepatuhan guru terhadap peraturan-peraturan, norma-norma yang di dasari dengan kesadaran diri dalam menjalankan tugas propesional dengan penu tanggung jawab. Tanpa adanya pelanggaran dirinya,orang lain atu pun sekolah sehingga terjadi pembelajaran yang efektif.
5. **Disiplin Kerja Pegawai Guru**

Keith Davis mengemukakan bahwa ‘*’dicipline is management action to enforce organization standards’’*berdasarkan pendapat keitht davist disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk mempengaruhi pedoman-pedoman organisasi[[32]](#footnote-33). Disiplin sering juga disebut fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Disiplin kerja Guru perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar disiplin ini dapat dilaksanakan dengan baik terlebih dahulu harus ditetapkan program disiplin kerja pegawai. disiplin kerja pegawai ini hendaknya disuusn secara cermat berdasarkan kepada metode-metode ilmiah yang berpedoman pada peraturan yang ada di sekolah. Disiplin bertujuan untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai yang, disiplin kerjanya baik dan mecapai hasil yang optimal. Disiplin kerja pegawai sangat penting mamfaatnya, karena adanya tuntutan pekerjaan/jabatan dan bertujuan baik untuk karier maupun non karier pegawai baru/lama melalui disiplin.

Dalam disiplin terdapat unsur-unsur yang meliputi pedomn perilaku peraturan yang konsisten, hukuman dan penghargaan. Hal ini, guru dapat ditekankandapat berlaku baik terhadap pekerjaanya sehingga dapat menghasilkan lulusan-lulusan yang uggul dalam bersaing. [[33]](#footnote-34)

Maka dalam pengertian ini istilah disiplin kerja pegawai mencakup pengertian disiplin sebagai sarana untuk meningkatkan disiplin kerja guru.

Disiplin juga merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja gurui, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin kerja guru yang baik, sulit bagi sekolah untuk mencapai hasil yang optimal .

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan suatu organisasi atau badan, karyawan dan masyarakat. Karena itu setiap kepala sekolah selalu berusaha, agar para pegawai disekolah disiplin yang baik. Seorang kepala sekolah dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin dengan baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sangat sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan definisi Disiplin yaitu:

‘’*Disiplin* adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahan, Badan atau organisasi dan norma-norma social yang berlaku, sedangkan kesadaran adalah sikap seseorang secara sukarela mentaati semua peratuaran dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya jadi karyawan akan mematuhi dan mengerjakansemua tugasnya dengan baik bukan atas paksaan. Kesediaanadalah suatu sikap, atau tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan dengan peraturan organisasi atau badan yang tertulis maupun tidak “.[[34]](#footnote-35)

Berdasarkan beberapa pendapat diatas maka dapat diartikan kesimpulan sebagai berikut :

* + 1. Disiplin menekankan pada peningkatan dalam melakukan atau tugas tertentu.
    2. Disiplin diharapkan dapat menimbulkan perubahan dalam kebiasaan bekerja dan sikap karyawan dalam pekerjaannya.
    3. Disiplin harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu yang harus dilakukan di dalam organisasi.

Bila suatu organisasi atau badan akan menyelenggarakan kegiatan dengan disiplin terlebih dahulu apa yang menjadi tujuan dari disiplin yaitu untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai disuatu sekolah, Salah satu ruang lingkup manajemen personalia yang ditunjukkan untuk meningkatkan disiplin para pegawainya adalah penilaian disiplin kerja. Untuk mencapai tujuannya, Instansi berusaha untuk mengembangkan kemampuan dan motivasi para pegawai terutama guru dan staf, karena merekalah yang menggerakkan, mengelola serta mengatur penggunaan sumber daya - sumber daya lainnya. Intansi atau sekolah menginginkan para pegawainya disiplin semaksimal mungkin agar diperoleh maksimal pula.

* + - 1. Guru.

Guru adalah posisi yang strategis bagi pemberdayaan dan pembelajaran suatu bangsa yang tidak mungkin digantikan oleh unsur manapun dalam kehidupan sebuah bangsa sejak dahulu. Semakin signifikannya keberadaan guru melaksanakan peran dan tugasnya semakin terjamin terciptanya kehandalan dan terbinanya kesiapan seseorang. Dengan kata lain potret manusia yang akan datang tercermin dari potret guru di masa sekarang dan gerak maju dinamika kehidupan sangat bergantung dari “citra” guru di tengah-tengah masyarakat.

Guru adalah tenaga pendidik yang tugas utamanya mengajar ,dalam arti mengembangkan ranah cipta ,rasa, dan karsa siswa sebagai implementasi konsep ideal mendidik.

1. Tugas guru

Guru memiliki tugas yang beragam yang berimplementasi dalam bentuk pengabdian. Tugas tersebut meliputi bidang profesi, bidang kemanusiaan dan bidang kemasyarakatan. Tugas guru sebagai profesi meliputi mendidik, mengajar dan melatih. Mendidik berarti meneruskan dan mengembangkan nilai-nilai hidup dan kehidupan. Mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sedangkan melatih berarti mengembangkan keterampilan-keterampilan pada siswa.

Tugas guru dalam bidang kemanusiaan adalah memposisikan dirinya sebagai orang tua ke dua. Dimana ia harus menarik simpati dan menjadi idola para siswanya. Adapun yang diberikan atau disampaikan guru hendaklah dapat memotivasi hidupnya terutama dalam belajar. Bila seorang guru berlaku kurang menarik, maka kegagalan awal akan tertanam dalam diri siswa.

1. Peran Guru Dalam Proses Belajar Mengajar

Peran utama guru adalah menyampaikan ilmu pengetahuan sebagai warisan kebudayaan masa lalu yang dianggap berguna sehingga harus dilestarikan kepada generasi penerus bangsa, dengan demikian guru berperan sebagai sumber belajar (learning recources ) bagi siswa, siswa akan belajar apa yang keluar dari mulut guru. Dengan demikian guru dalam proses pembelajaran memiliki peran sangat penting, bagaimanapun hebatnya kemajuan teknologi , peran guru akan tetap diperlukan . teknologi yang konon dapat memudahkan manusia mencari dan mendapatkan informasi dan pengetahuan,tidak mungkin menggantikan peran guru.

Beberapa peran guru sebagai berikut

1. Guru sebagai sumber belajar
2. Guru sebagai pasilitator
3. Guru sebagai pengelola
4. Guru sebagai demonstator
5. Guru sebagai pembimbing
6. Guru sebagai motivator
7. Guru sebagai evaluator
8. **Tujuan dan Kegunaan Disiplin Kerja**

Dalam suatu organisasai , atasan yang bertugas untuk mengawasi, atau mengepalai bawahan, secara sistematis melakukan penilaian disiplin kerja dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Tujuan dari penilaian disisplin kerja menurut Michaelr.Carrel, Norbertf, Elbert, Robert D. Hotfield. Evaluatition objectives, yang terdiri dari:

1. Melakukan Keputusan yang berhubungan dengan kompensasi
2. Keputusan yang berhubungan dengan staffing
3. Penilaian terhadap proses rekrutmen, seleksi dan penempatan.

Michael Amstrong; yang dialih bahasakan oleh Sofyan Cikmat dan Harianto , Tujuan dari penilaian disiplin kerja yaitu :

* + - 1. Membantu memperbaiki disiplin dengan mengetahui kekuatan dan kelemahan, serta dengan melakukan hal-hal yang akan mengembangkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.
      2. Mengenal pegawai yang berpotensi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar, sekarang atau dimasa yang akan datang.
      3. Membantu dalam memutuskan kenaikan gaji yang seimbang antara tingkat disiplin dengan tingkat gaji.

Bila disimpulkan, maka sebenarnya tujuan penilaian disiplin kerja adalah“ Untuk tujuan evaluasi ( melihat disiplin kerja masa lalu), dan untuk tujuan pengembangan yang menitik beratkan pada peningkatan keterampilan dan motivasi dari pegawai untuk meningkatkan disiplin kerja dimasa yang akan datang”.

Adapun kegunaan disiplin kerja, berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh William B.Werther Jr, Dan Keith Davis, adalah :

Performance Improvement yaitu umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan, para karyawan, manajer dan departemen personalia dapat mengetahui tindakan apa yang harus diambil untuk meningkatkan disiplin kerja.

Compensation Adjusments yaitu Evaluasi terhadap hasil kerja, membantu para pengambilan keputusan untuk menentukan kompensasi.

Placement Devisions yaitu Dengan melihat disiplin kerja pegawai yang bersangkutan dimasa lalu dapat membantu para manajer dalam melakukan promosi, taransfer, dan demosi.

* + 1. Career Planning and Development yaitu Umpan balik mengenai disiplin kerja, yang dapat dijadikan pedoman untuk mengarahkan jalur karir yang dipilih oleh pegawai yang bersangkutan.
    2. Staffing Process Deviciencis yaitu Baik atau buruknya disiplin kerja, mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing yang telah dilakukan.
    3. Job Design ErrorPenilaian disiplin kerja secara akurat, akan menjamin keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

Sedangkan menurut Drs.T.Hani Handoko; Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, yaitu kegunaan disiplin kerja adalah :

1. Perbaikan disiplin Kerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuahan Pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Penyimpangan proses staffing
7. Ketidak akuratan informasional
8. Kesalahan deskripsi pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan eksternal [[35]](#footnote-36)

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian disiplin kerja memiliki kegunaan ganda, yaitu memeberikan mamfaat yang besar bagi kepentingan individu atau pegawai yang bersangkutan, maupun bagi organisasi.

* + - 1. **Periode Penilaian Disiplin Kerja**

Menurut Wayne F.Cascio., menyatakan bahwa:“Sebagian besar organisasi lembaga melakukan penilaian disiplin kerja secara formal satu atau dua kali dalam setahun.”

Pada umumnya, penilai adalah atasan langsung dari orang yang dinilai, karena atasan langsunglah yang paling sering berhubungan dan paling mengenal kerja bawahannya. Namun bila atasan langsung yang melakukan penilaian, dikhawatirkan akan terdapat unsur subyektivitas. Menurut S.P Siagian ada dua alternatif tentang siapa yang melakukan penilaian yaitu dilakukan oleh sekelompok pegawai organisasi yang mempunyai tanggung jawab fungsional mengelola berbagai kepegawaian, atau organisasi mempekerjakan konsultan yang dalam pelaksanaannya bekerja sama dengan pegawai yang disebut sebelumnya antara lain:

Supervisor/ Kepala

Orang yang berada paling baik untuk melihat perilaku pegawai serta menentukan apakah pegawai tersebut telah mencapai sasaran atau tujuannya, adalah orang yang paling tepat untuk melakukan penilaian dan orang itu biasanya atasan langsung dari pegawai tersebut.

Peer Evaluation

Adalah penilai yang dilakukan oleh rekan kerja dari pegawai tersebut.

Reverse appraisal

Adalah evaluasi yang dilaksanakan oleh pegawai untuk menilai para atasan mereka karena pegawai harus mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan dari atasan tersebut.

Team Appraisal

Penilai harus yang beragama, beriman supaya penilaiannya jujur dan adil.

1. Erdiyanti, *Dasar-dasar Manajemen, (*Kendari: CV sanra, 2009), h.185 [↑](#footnote-ref-2)
2. *Ibid*, h.186 [↑](#footnote-ref-3)
3. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, (*Jakarta: Balai Pustaka, 1984), h. 872 [↑](#footnote-ref-4)
4. Made Pidarta, *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan, (*Jakarta: Bumi Aksara, 1992), h. 77 [↑](#footnote-ref-5)
5. A. M. Kadaraman, SJ dan Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen, (*Jakarta: PT. Prenhallindo, 2001), h. 159

   [↑](#footnote-ref-6)
6. Ernie Tisnawati Sule, Kurniawan Saefulla. *Pengantar Manajemen* (Jakarta:Kencana,2006), h. 318. [↑](#footnote-ref-7)
7. Ibid h.7 [↑](#footnote-ref-8)
8. Sondang p. Siagian, *Manajemen Stratejik*,Jakarta: PT Bumi Aksara , 2002. h.259 [↑](#footnote-ref-9)
9. Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan, (*Jakarta: Bina Aksara, 1988), h. 55. [↑](#footnote-ref-10)
10. M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (*Bandung: Rosda Karya, 2002), h. 88-89. [↑](#footnote-ref-11)
11. *Ibid.,* h. 101 [↑](#footnote-ref-12)
12. *Ibid.,* h. 101-102 [↑](#footnote-ref-13)
13. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, (*Jakarta: Balai Pustaka**,** 1984), h. 55 [↑](#footnote-ref-14)
14. Wahjosumidjo, *Kepemiminan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoritik dan Permsalahan,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persadah, 2005.h. 81 [↑](#footnote-ref-15)
15. *Ibid, h. 82* [↑](#footnote-ref-16)
16. Hendiyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Op. Cit*, h. 20 [↑](#footnote-ref-17)
17. Muhammad Amin al-Misri, *Pedoman Pendidikan Masyarakat Islam Modern, (*Bandung: Husaini, 1987), h. 22 [↑](#footnote-ref-18)
18. Hendiyat Soetopo, dan Wasty Soemanto, *Op. Cit.,* h. 20 [↑](#footnote-ref-19)
19. Barnawi & Mohammad Arifin. Kinerja Guru Propesional, jokjakarta: PT Ar-Ruz Media, 2012. h .110 [↑](#footnote-ref-20)
20. Wursanto *manajemen dan kepemimpinan*, kanisius, jokyakarta. 1989. h. 108 [↑](#footnote-ref-21)
21. *Ibid ,h.*109 [↑](#footnote-ref-22)
22. Muchdariyan Sinungan, *Produktifitas Kerja dan Organisasi, Bina Aksara*, Jakarta. 1987, h. 115 [↑](#footnote-ref-23)
23. *Ibid, h*. 166 [↑](#footnote-ref-24)
24. <http://www.Smpn,3jember.com> [↑](#footnote-ref-25)
25. *Ibid.* [↑](#footnote-ref-26)
26. Ali Imron, *Pembinaan Guru Indonesia*, Jakarta, Pustaka Jaya, cetakan pertama,1995, h.182 [↑](#footnote-ref-27)
27. *Ibid h.182* [↑](#footnote-ref-28)
28. Ali Imron ,op.cit, h.183 [↑](#footnote-ref-29)
29. *Ibid* [↑](#footnote-ref-30)
30. Ali Imran , *Op.Cit*, h.183 [↑](#footnote-ref-31)
31. *Ibid* h, 184 [↑](#footnote-ref-32)
32. Anwar prabu mangkunegara,*manajemen sumberdaya manusia perusahaan,* (bandung:PT.Remaja Rosdakarya offset bandung 2001) h.129 [↑](#footnote-ref-33)
33. Barnawi & Muhammad Arifi ,*kinerja guru propesional*, (jokjakarta:ar-ruz media, 2012),h.110 [↑](#footnote-ref-34)
34. <http://forumgurunusantara.blogspot.com/search/label/disiplin> [↑](#footnote-ref-35)
35. http;//*forumgurunusantara*.blogspot.com/2012/10/disiplin kerja-pegawai.html [↑](#footnote-ref-36)