

BAB II
KERANGKA TEORETIK, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS
PENELITIAN

A. Deskripsi Teoretik

1. Disiplin Kerja

Disiplin menunjukkan suatu kondisi yang ada pada diri seseorang atau guru terhadap peraturan dan ketetapan suatu organisasi atau memiliki rasa taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Disiplin dapat membentuk kepribadian seorang tenaga pendidik yang bekerja dalam sebuah organisasi atau sekolah. Dari prestasi kerja yang dihasilkan, dapat terlihat seberapa tinggi disiplin kerja yang dimilikinya.

Kerja mengandung arti sebagai sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah.¹ Dalam bekerja dibutuhkan pimpinan dan para anggota organisasi yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi guna tercapainya tujuan organisasi. Tanpa adanya disiplin kerja yang tinggi,

¹ <http://kbbi.web.id/kerja>, (diakses pada tanggal 28 Maret 2016, pukul 15:27 WIB.)

akan sulit bagi organisasi untuk dapat mencapai hasil kerja yang optimal.

Menurut Sinungan, asal mula kata disiplin (terminologis) berasal dari kata latin "*disciplina*" yang berarti pengajaran, latihan (berawal dari kata *discipulus* yaitu seorang yang belajar). Jadi secara etimologis ada hubungan pengertian antara *discipline* dengan *disciple* (Inggris) yang berarti murid, pengikut yang setia, ajaran atau aliran. Dengan rumusan-rumusan tersebut dapat disimpulkan bahwa, disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa kepatuhan atau ketaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan baik oleh pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.²

Seseorang yang memiliki disiplin kerja yang baik dapat menentukan sendiri apakah dirinya serius dalam bekerja dengan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi atau akan melanggar aturan organisasi. Sebagaimana Torrington, Hall, dan Taylor mengatakan "*discipline is regulation of human activity to produce a controlled performance*".³ Disiplin merupakan peraturan aktivitas

² Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hh.146-147

³ Derek Torrington, Laura Hall, dan Stephen Taylor, *Human Resource Management 6th Edition* (New Jersey: Prentice hall, 2005), h.558

manusia untuk menghasilkan kinerja yang dikendalikan. Dengan peraturan, seseorang akan lebih mudah mengetahui batasan-batasan yang harus dilakukan di dalam sebuah organisasi.

John B. Miner mendefinisikan disiplin sebagai:

Condition for effective operation of a business. It consists of obedience, application, energy, behavior, and outward marks of respect, all given on the basis of some formal or informal employment contract between the individual and the firm⁴.

Disiplin merupakan kondisi untuk operasi yang efektif dari bisnis. Terdiri dari ketaatan, usaha, tenaga, perilaku, dan tanda yang terlihat dari penghormatan, seluruhnya diberikan pada beberapa perjanjian kerja baik formal ataupun informal antara seseorang dan perusahaan. Jadi dengan adanya ketaatan akan menciptakan kondisi yang efektif dalam suatu organisasi.

Setiap organisasi perlu memiliki berbagai ketentuan yang harus ditaati oleh anggotanya. Siagian memberikan pernyataan bahwa, disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan dari berbagai ketentuan.⁵ Ketentuan yang dibuat oleh organisasi harus sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan.

⁴ John B. Miner, *Organizational Behavior* 3th Edition (England: M.E.Sharpe, 2006), h.115

⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), h.305

Handoko mengungkapkan bahwa disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional.⁶ Disiplin harus diterapkan dengan konsisten, karena konsistensi adalah bagian penting dari keadilan. Seseorang yang konsisten akan menjalankan standar-standar organisasi dengan baik.

Mullins mengatakan bahwa *“discipline is essential for the efficient operation of the organization. Discipline is in essence the outward mark of respect for agreements between the organisation and its members”*.⁷ Disiplin merupakan hal yang penting bagi efisiensi kerja pada organisasi. Pada hakikatnya disiplin adalah tanda yang terlihat dari penghormatan antara organisasi dan anggotanya. Jadi disiplin memiliki dampak yang kuat pada individu dalam organisasi.

Menurut Middleton, *“discipline is essential for the smooth running of business and is dependent on good leadership, clear and fair arguments, and the judicious application of penalties”*.⁸ Disiplin ini sangat penting untuk kelancaran bisnis dan tergantung pada kepemimpinan yang baik, memiliki argumen yang jelas dan adil, serta bijaksana dalam hukuman. Kepemimpinan dari seorang pimpinan akan mempengaruhi disiplin kerja kerjanya. Salah satu bentuk

⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2012), h.208

⁷ Laurie J. Mullins, *Management and Organizational Behavior* (New Jersey: Prentice Hall, 2005), h.197

⁸ John Middleton, *Organizational Behavior* (US: Capstone,2002), h.21

kepemimpinan yaitu dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh atasan, pengawasan yang baik akan membentuk disiplin kerja yang baik pula.

Menurut Hess dan Orthmann disiplin diartikan sebagai:

*Discipline is training expected to produce a desired behavior - controlled behavior or administering punishment; also a state of affairs or how employees act, in contrast to morale, which is how employees feel.*⁹

Disiplin merupakan pelatihan yang diharapkan dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan atau mengendalikan perilaku dan mengelola hukuman, juga keadaan atau bagaimana pegawai bertindak, sebaliknya terhadap moral, yang dirasakan oleh pegawai.

Pendapat lain dari Sinungan yang menyatakan bahwa “disiplin adalah penghukuman (*punishment*) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (*controlled behaviour*)”.¹⁰ Dengan demikian pemberian hukuman akan mendorong seseorang untuk bisa mengendalikan diri dan berbuat sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang sudah berlaku. Pemberian hukuman ini menjadi sesuatu yang penting untuk mengurangi tindakan indisipliner yang dilakukan oleh karyawan.

⁹ Karen Matison Hess dan Christine Hess Orthmann, *Management and Supervision in Law Enforcement* (USA: Delmar, 2012), h.323

¹⁰ Muchdarsyah Sinungan, *op.cit.*, h. 146

Mengacu pada beberapa definisi di atas, ditarik kesimpulan bahwa disiplin merupakan suatu sikap seseorang sesuai dengan aturan atau norma yang berlaku dan erat kaitannya dengan mengatur, mengontrol tingkah laku ke arah yang positif guna mencapai tujuan organisasi yang diinginkan.

Selanjutnya akan diuraikan beberapa definisi disiplin kerja. Menurut Sastrohadiwiryono disiplin kerja didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.¹¹ Dalam disiplin kerja terdapat sanksi-sanksi yang akan digunakan apabila seseorang dalam bekerja melanggar aturan yang dibuat oleh organisasi dan dapat mengurangi terjadinya pelanggaran.

Menurut Hikmat, disiplin kerja tercermin dari beberapa sikap, yaitu: (a) sikap menghormati atasan; (b) sikap menghargai pekerjaan; (c) sikap patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku; (d) sikap yang bertanggung jawab terhadap tugas dan wewenang; (e)

¹¹ B. Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, edisi 2 (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2002), h.291

sikap peduli terhadap masa depan diri sendiri dan orang lain; (f) sikap kesadaran nurani dan ikhlas beramal serta menjalankan kewajiban.¹²

Dari beberapa uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap yang menjadikan keadaan tertib dan teratur yang dimiliki oleh seseorang dalam bekerja, tanpa ada pelanggaran-pelanggaran yang merugikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap dirinya, teman sejawatnya dan terhadap organisasi secara keseluruhan.

Menurut Marwansyah, disiplin dibagi kedalam dua kategori yaitu:

- a. Disiplin preventif adalah tindakan yang diambil untuk mendorong karyawan agar mengikuti standar dan aturan sehingga pelanggaran bisa dicegah.
- b. Disiplin korektif adalah tindakan yang dilakukan sesudah terjadinya pelanggaran. Tindakan ini bertujuan agar tidak terjadi pelanggaran lebih jauh dan untuk menjamin bahwa di masa mendatang para karyawan akan mengikuti standar dan aturan organisasi.¹³

Dalam proses tindakan disiplin, penerapan sistem disiplin perlu ditetapkan sebuah proses pengajuan sanggahan atau keberatan (*due process*). Proses ini biasanya dituntut oleh Undang-undang atau peraturan pemerintah, arbitrator, dan serikat pekerja. *Due process* berarti bahwa aturan dan prosedur yang telah ditetapkan untuk menerapkan tindakan disiplin, benar-benar diikuti dan karyawan memiliki kesempatan untuk memberi tanggapan/sanggahan atas

¹² Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Pustaka Setia, 2009), h.142

¹³ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), h.412

tuduhan yang dijatuhkan atas diri mereka. Sebuah tindakan disiplin harus memenuhi syarat berikut yaitu, segera; dengan peringatan; konsisten; tidak bersifat pribadi (*impersonal*)¹⁴.

Pada umumnya, manajemen atau pemimpin organisasi menerapkan kebijakan disiplin progresif, yang berarti bahwa organisasi akan memberikan hukuman yang lebih berat bagi pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah untuk memberikan peluang bagi seorang karyawan untuk menjalankan satu tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius diberlakukan.

Fungsi disiplin kerja menurut T. Hani Handoko mengemukakan fungsi tindakan pendisiplinan secara ringkas adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memperbaiki pelanggar
- b. Untuk menghalangi para karyawan yang lain melakukan kegiatan-kegiatan yang serupa
- c. Untuk menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif.¹⁵

Menurut Singodimedjo dalam Sutrisno, faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai adalah:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi
Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikontribusikan bagi perusahaan.
- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan
Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan

¹⁴ *Ibid.*, h.413

¹⁵ T. Hani Handoko, *op.cit.*, h.209

disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan.

- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan
Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan
Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan, yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan
Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaa kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang besar dari pimpinannya sendiri.
- g. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin. Kebiasaan-kebiasaan positif antara lain: (1) saling menghormati, bila bertemu di lingkungan pekerjaan; (2) melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut; (3) sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan mereka; (4) memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja.¹⁶

Malayu Hasibuan mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan kerja, diantaranya:

- a. Tujuan dan Kemampuan
- b. Teladan Pimpinan
- c. Balas Jasa (Gaji dan Kesejahteraan)
- d. Keadilan

¹⁶ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), hh.89-92

- e. Pengawasan Melekat (Waskat)
- f. Sanksi Hukuman
- g. Ketegasan
- h. Hubungan Kemanusiaan.¹⁷

Untuk lebih jelasnya, faktor-faktor di atas akan diuraikan sebagai berikut:

- 1) Tujuan dan Kemampuan
Tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada guru harus sesuai dengan kemampuan guru tersebut, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakan tugas-tugasnya.
- 2) Teladan Pimpinan
Kepala sekolah sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan guru-gurunya karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.
- 3) Balas Jasa
Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan guru karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan guru terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan guru semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.
- 4) Keadilan
Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan merangsang terciptanya kedisiplinan guru yang baik.
- 5) Pengawasan Melekat
Dengan waskat berarti kepala sekolah harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.
Untuk mewujudkan kedisiplinan guru yang baik, kepala sekolah harus memberikan pengawasan secara efektif dan efisien. Kedisiplinan guru tidak mungkin baik apabila pengawasan kepala sekolah tidak dilakukan dengan benar dan tidak secara berkala. Jadi, pengawasan kepala sekolah berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan guru. Artinya semakin pengawasan kepala sekolah semakin baik kedisiplinan guru. Sebaliknya, apabila pengawasan kepala

¹⁷ Malayu SP. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hh.194-198

sekolah kecil maka kedisiplinan guru menjadi rendah. Guru sulit untuk berdisiplin baik selama kurangnya pengawasan kepala sekolah yang dilaksanakan.

6) Sanksi

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan guru. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, guru akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan sekolah.

7) Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan pegawainya. Kepala sekolah harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap guru yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama guru ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada sekolah. Hal tersebut akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada sekolah.

Maka dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor penting yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu pengawasan melekat yang dilakukan oleh kepala sekolah. Pengawasan kepala sekolah sangat mempengaruhi kedisiplinan guru karena pengawasan kepala sekolah akan memberikan pengawasan dalam bentuk bimbingan dan penilaian untuk guru terhadap pekerjaannya. Jika kecintaan guru semakin baik terhadap pekerjaan, maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

Singodimedjo berpendapat bahwa, organisasi yang baik harus berupaya menciptakan peraturan atau tata tertib yang akan menjadi rambu-rambu yang harus dipenuhi oleh seluruh karyawan dalam organisasi. Peraturan-peraturan yang akan berkaitan dengan disiplin itu antara lain:

- a. Peraturan jam masuk, pulang, dan jam istirahat.
- b. Peraturan dasar tentang berpakaian, dan bertingkah laku dalam pekerjaan.
- c. Peraturan cara-cara melakukan pekerjaan dan berhubungan dengan unit kerja lain.
- d. Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai selama dalam organisasi dan sebagainya.¹⁸

Sastrohadiwiryono mengatakan bahwa, sanksi disiplin kerja dibagi menjadi tiga yaitu:

- a. Sanksi disiplin berat, misalnya: demosi jabatan yang setingkat lebih rendah dari jabatan yang sebelumnya; pembebasan dari jabatan untuk dijadikan tenaga kerja lebih rendah dari sebelumnya; PHK dengan hormat; PHK dengan tidak hormat.
- b. Sanksi disiplin ringan, misalnya: penundaan pemberian kompensasi; penurunan upah; penundaan program promosi bagi tenaga kerja.
- c. Sanksi disiplin ringan, misalnya: teguran lisan; teguran tertulis; pernyataan tidak puas secara tertulis.¹⁹

Jadi, dapat disintesis bahwa disiplin kerja adalah kesadaran yang dimiliki oleh seseorang dalam mematuhi peraturan yang berlaku dengan konsekuensi berupa sanksi hukuman guna tercapainya tujuan organisasi, dengan indikator: (1) bertanggung jawab pada pekerjaan yang dibebankan, (2) kesadaran dalam menjalankan kewajiban, (3) menaati peraturan yang berlaku, (4) sanksi hukuman.

¹⁸ Edy Sutrisno, *op.cit.*, h. 94

¹⁹ Siswanto Sastrohadiwiryono, *op.cit.*, h.293

2. Pengawasan

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen yang sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Pengawasan mempunyai arti yang sangat luas, dan sering orang menyatakan bahwa pengawasan dapat juga diartikan sebagai pengendalian, yaitu mengusahakan agar kegiatan-kegiatan benar-benar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan tertuju kepada pencapaian hasil yang telah ditentukan sebelumnya. Menurut Mukhneri, “pengawasan merupakan fungsi administrasi atau manajemen yang berguna untuk mengontrol dan mengendalikan suatu kegiatan dan usaha-usaha untuk mencapai tujuan organisasi atau dengan kata lain agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan sebaik-baiknya dan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya”.²⁰ Tanpa adanya pengawasan di dalam suatu organisasi maka kegiatan yang ada didalam organisasi tersebut akan menjadi tidak efektif.

Pada dasarnya pengawasan dilakukan untuk mengetahui apakah pekerjaan yang selama ini dilakukan sesuai dengan harapan, dan untuk mengetahui kondisi pekerjaan yang sedang dilakukan. Menurut Engkoswara dan Komariah, pengawasan merupakan proses untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan rencana agar segera dilakukan upaya perbaikan sehingga dapat

²⁰ Mukhneri, *Pengawasan Pendidikan* (Jakarta: BPJM Press, 2010), h.21

memastikan bahwa aktivitas yang dilaksanakan secara real merupakan aktifitas yang sesuai dengan apa yang direncanakan.²¹ Apabila dalam prosesnya terjadi penyimpangan atau hambatan segera dilakukan tindakan koreksi. Untuk memperoleh hasil yang lebih efektif, pengawasan dilakukan bukan hanya pada akhir proses manajemen tetapi pada setiap tingkatan manajemen.

Siagian mengungkapkan bahwa “pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya”.²² Pengawasan juga merupakan kunci keberhasilan proses manajemen. Oleh karena itu pengawasan harus dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Kumar dan Suresh mendefinisikan “*controlling is the activities that assure the actual performance in accordance with planned performance*”.²³ Pengawasan adalah kegiatan yang menjamin kinerja aktual sesuai dengan kinerja yang direncanakan. Dengan pengawasan setiap pemimpin dapat memastikan apa yang dikerjakan atau pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

²¹ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), h.219

²² Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), h.125

²³ S. Anil Kumar dan N, Suresh, *Operations Management* (New Delhi: New Age International, 2009), h.8

Pengawasan sering dikatakan sebagai suatu proses yang mengusahakan agar kegiatan-kegiatan organisasi terbimbing dan terarahkan kepada tujuan yang telah direncanakan. Dengan pengawasan setiap pimpinan dapat memastikan apa yang dikerjakan atau pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan dengan adanya pengawasan, seseorang akan lebih hati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya dan akan lebih memperhatikan ketentuan-ketentuan yang telah digariskan serta terhindar dari kesalahan-kesalahan.

Demikian pula ahli manajemen Terry dikutip oleh Gupta:

*Controlling can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard; what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is, in conformity with the standard.*²⁴

Terry mengartikan pengawasan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Pendapat ini senada dengan Koontz, “*controlling is the measurement and correction of the performance of*

²⁴ C B Gupta, *Business Studies: for class XII 4th edition*, (New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2007), h.279

subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished".²⁵ Pengawasan adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.

Pengawasan membuat seseorang lebih mudah untuk mengendalikan dirinya saat bekerja dan pimpinan dapat memberikan penilaian langsung terhadap kinerja bawahannya. Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh organisasi perlu adanya pengawasan, yang akan mengarahkan seseorang dalam bekerja agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan dari pimpinan atau atasan tugas-tugas yang dibebankan kepada bawahan tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan.

Williams mendefinisikan "*controlling is monitoring progress toward goal achievement and taking corrective action when progress isn't being made*".²⁶ Pengawasan merupakan kemajuan dalam memonitor ke arah pencapaian tujuan dan mengambil tindakan korektif saat tidak ada kemajuan yang dibuat. Brech berpendapat dalam Mullins "*control – checking actual performance against*

²⁵ Harold Koontz dan Heinz Wehrich, *Essentials of Management: An International Perspective 8th Edition* (New Delhi: Tata McGraw Hill, 2010), h.376

²⁶ Chuck Williams, *Management*, (Canada: South Western, 2009), h.11

standards to ensure satisfactory progress and performance, and recording as a guide to possible future operations".²⁷ Pengawasan adalah memeriksa kinerja aktual terhadap standar yang telah ditentukan untuk memastikan, memuaskan kemajuan dan kinerja, dan merekam sebagai panduan untuk kegiatan selanjutnya.

Menurut Fayol, "*control - verifying that everything occurs in accordance with plans, instructions, established principles and expressed command*".²⁸ Pengawasan memverifikasi segala sesuatu yang terjadi sesuai dengan rencana, instruksi, prinsip dan perintah.

Hikmat mengungkapkan bahwa "pengawasan adalah suatu kegiatan manajer yang mengusahakan agar semua pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan mencapai hasil yang dikehendaki".²⁹

Dari ke empat definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu kegiatan memonitor, memeriksa, memverifikasi segala sesuatu yang terjadi sesuai dengan rencana dan kinerja yang dilakukan oleh manajer untuk mengambil tindakan korektif saat tidak ada kemajuan organisasi guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

²⁷ Laurie J. Mullins, *op.cit.*, h.119

²⁸ *Ibid.*, h.197

²⁹ Hikmat, *op.cit.*, h.123

Pengawasan sendiri mempunyai peran penting bagi sebuah organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi, yaitu agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Pengawasan bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan memberikan daya guna yang efektif dan efisien sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan adanya pengawasan dapat memastikan keberhasilan program organisasi.

Pengawasan atau controlling adalah fungsi yang berhubungan dengan pemantauan, pengamatan, pembinaan dan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan. Di sekolah tugas pengawasan dilakukan oleh kepala sekolah yang bermakna pembinaan. Apabila tenaga pendidik dan kependidikan telah melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik, maka kepala sekolah memberikan penghargaan sebagai dorongan untuk guru dan karyawan sekolah agar semakin meningkatkan prestasi kerjanya.

Peranan pimpinan sekolah atau kepala sekolah sangatlah menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan di sekolah, hal ini dapat dilihat dari perilaku kepala sekolah dalam menjalankan visi dan misi sekolah. Pimpinan lembaga pendidikan bertindak sebagai pembimbing yang mengawasi, mengarahkan, membina dan menilai

kinerja guru.³⁰ Kepala sekolah merupakan personel yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Seperti diungkapkan Mulyasa bahwa “kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan”.³¹

Dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala sekolah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai: “(1) *educator* (pendidik), (2) *manajer*, (3) *administrator*, (4) *supervisor* (pengawas), (5) *leader* (pemimpin), (6) *innovator*, dan (7) *motivator*.”³² Kepala sekolah mempunyai peran sebagai pengawas. Dalam hal ini pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah pengawasan terhadap seluruh personil sekolah. Pengawasan merupakan control agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyasa, kepala sekolah sebagai pengawas sekolah harus memiliki program kegiatan untuk:

- a. Memantau dan membimbing

³⁰ *Ibid.*, h. 137

³¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003), h.24

³² *Ibid.*, h.98

- b. Mengumpulkan dan mengolah data sumber daya pendidikan dan proses pembelajaran
- c. Menganalisis hasil belajar, bimbingan guru dan sumber daya pendidikan yang mempengaruhi hasil belajar untuk menentukan jenis pembinaan
- d. Memberikan arahan dan bimbingan kepada guru tentang pelaksanaan pembelajaran dan bimbingan belajar
- e. Memberikan contoh tugas guru dalam bimbingan peserta didik
- f. Melaksanakan kunjungan kelas
- g. Menilai hasil belajar, bimbingan belajar dan kemampuan guru dalam menyusun soal dan melaksanakan penilaian
- h. Memberikan saran penyelesaian kasus khusus di sekolah.³³

Menurut Mukhneri, salah satu indikator keberhasilan kepala sekolah dalam rangka mencapai tujuan pengawasan melekat disekolah ditentukan oleh keberhasilan program pengawasan melekat (WASKAT), yang dapat dilihat dari berbagai aspek, diantaranya adalah:

pertama, meningkatkan disiplin dan prestasi dengan melakukan: (a) tingkat kehadiran meningkat. (b) kurangi tunggakan kerja. (c) rencana yang disusun menggambarkan adanya suatu sasaran yang jelas dan dapat diukur terlihat kaitan antara rencana dengan program dan anggaran. (d) tugas selesai dengan rencana, baik dilihat dari aspek fisik dan biaya. (e) berkurangnya kerja lembur.

Dan kedua, berkurangnya penyalahgunaan wewenang, diantaranya: (a) berkurangnya tuntutan masyarakat kepada instansi atau unit pelaksanaan teknis yang dipimpin oleh kepala sekolah. (b) terpenuhinya hak-hak pegawai bawahannya dan masyarakat yang berkaitan sesuai apa yang menjadi haknya. (c) berkurangnya kebocoran, pemborosan, dan pungutan liar. (d) kualitas dan kuantitas kasus-kasus penyimpanan, penyelewengan, kebocoran dan keborosan sudah berkurang sebagaimana tercermin dalam laporan

³³ *Ibid.*, hh.88-89

pemeriksaan pengawasan fungsional dan pengawasan lainnya. (e) berkurangnya tingkat kesalahan dalam pelaksanaan tugas.³⁴

Dari ketiga pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa pengawasan kepala sekolah adalah tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mengetahui kegiatan yang berjalan dalam berbagai aspek di sekolah telah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sekolah.

Mockler menyusun pengawasan menjadi 4 langkah kegiatan seperti dalam gambar berikut:



Gambar 2.1 Langkah-langkah Dasar Proses Pengawasan

- a. Menetapkan standar dan metode mengukur prestasi kerja; menetapkan standar dimulai dari menetapkan tujuan atau sasaran secara spesifik dan mudah diukur.
- b. Pengukuran prestasi kerja; kegiatan yang dijalankan untuk mencapai sasaran terus diukur keberhasilannya secara berulang bisa pengamatan langsung atau melalui penggunaan instrument survey berisi indicator efektivitas kerja.

³⁴ Mukhneri, *op.cit.*, h.145

- c. Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar; hasil pengukuran menjadi bahan informasi untuk dibandingkan antara standar dengan keadaan nyata lapangan.
- d. Mengambil tindakan korektif; bila hasil pengukuran menunjukkan terjadi penyimpangan-penyimpangan, maka dilakukan langkah korektif.³⁵

Menurut Koontz and Wehrich, *“the basic control process, wherever it is found and whatever is being controlled, involves three steps: (1) establishing standards, (2) measuring performance against these standards, and (3) correcting variations from standards and plans”*.³⁶

Proses pengawasan dasar, di mana pun ditemukan dan apa pun yang sedang dikendalikan, melibatkan tiga langkah: (1) menetapkan standar, (2) mengukur kinerja terhadap standar tersebut, dan (3) mengoreksi variasi dari standar dan rencana.

1) *Establishment of Standards* (Pembentukan Standar)

Because plans are the yardsticks against which managers devise controls, the first step in the control process logically would be to establish plans. (rencana adalah tolok ukur untuk manajer dalam menyusun pengawasan, langkah pertama yang baik dalam proses pengawasan yaitu menetapkan rencana.).

2) *Measurement of Performance* (Pengukuran kinerja)

The measurement of performance against standards should ideally be done on a forward-looking basis so that deviations

³⁵ Engkoswara dan Aan Komariah, *op.cit.*, h.220

³⁶ Harold Koontz dan Heinz Wehrich, *op.cit.*, hh.376-377

may be detected in advance of their occurrence and avoided by appropriate actions. (Pengukuran kinerja terhadap standar idealnya harus dilakukan secara *forward-looking* sehingga penyimpangan dapat dideteksi sebelum terjadi dan dapat dihindari dengan tindakan yang tepat).

3) *Correction of Deviations* (Koreksi Penyimpangan)

Correction of deviations is the point at which control can be seen as a part of the whole system of management and can be related to the other managerial functions. (Koreksi penyimpangan adalah titik di mana pengawasan dapat dilihat sebagai bagian dari keseluruhan sistem manajemen dan dapat berhubungan dengan fungsi manajerial lainnya).

Dunn memerinci 4 fungsi pengawasan yaitu: eksplanasi, akuntansi, pemeriksaan dan kepatuhan.

- a. Fungsi eksplanasi; menjelaskan bagaimana kegiatan dilakukan. Termasuk didalamnya hambatan dan kesulitan, serta alasan terdapatnya perbedaan hasil-hasil dari suatu kegiatan.
- b. Fungsi akuntansi; artinya melalui pengawasan dapat dilakukan auditing terhadap penggunaan sumber daya dan tingkat output yang dicapai. Hal tersebut menjadi informasi yang bermanfaat untuk melakukan perhitungan program lanjutan atau program baru yang memiliki relevansi tinggi terhadap efektivitas program atau bahkan untuk pengembangan program.
- c. Fungsi pemeriksaan; menelaah kesesuaian pelaksanaan kerja nyata dengan rencana.

- d. Fungsi kepatuhan; menilai sejauh mana para pelaksana taat dengan aturan sehingga dapat diketahui tingkat disiplin kerja pegawai dinilai dari kepatuhan (*compliance*).³⁷

Pengawasan merupakan proses dasar yang secara essensial tetap diperlukan bagaimanapun rumit dan luasnya suatu organisasi.

Menurut Mullins terdapat lima unsur penting dalam pengawasan:

- 1) *Planning what is desired;*
- 2) *Establishing standards of performance;*
- 3) *Monitoring actual performance;*
- 4) *Comparing actual achievement against the planned target;*
and
- 5) *Rectifying and taking corrective action.*³⁸

Adapun penjelasan dari kelima unsur pengawasan tersebut yaitu: (1) perencanaan yang diinginkan melibatkan klarifikasi tujuan yang ingin dicapai. Hal itu penting dilakukan untuk memahami karakteristik pekerja untuk mengetahui hal yang akan terjadi dan apa yang diperlukan pekerja, (2) menetapkan standar kinerja berkaitan dengan perencanaan adalah pembentukan standar kinerja yang ditetapkan dengan tingkat keberhasilan yang dapat ditentukan, (3) pemantauan kinerja dibutuhkan umpan balik dan system pelaporan informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu, dan dalam bentuk yang memungkinkan manajemen untuk mengetahui adanya penyimpangan dari standar kinerja yang telah direncanakan, (4)

³⁷ Engkoswara dan Aan Komariah, *op.cit.*, hh.221-222

³⁸ Laurie J. Mullins, *op.cit.*, hh.835-836

membandingkan prestasi aktual terhadap target yang direncanakan dibutuhkan sarana evaluasi informasi untuk memberikan rincian kemajuan, menjelaskan adanya penyimpangan yang terjadi, dan mengidentifikasi kemungkinan adanya penyimpangan tersebut, (5) perbaikan dan mengambil tindakan korektif dilakukan untuk memperbaiki situasi yang telah menyebabkan kegagalan untuk mencapai tujuan atau target, atau bentuk lain dari penyimpangan.

Agar pengawasan berjalan secara efektif dan efisien, pengawasan yang dilakukan hendaknya harus memenuhi syarat-syarat dan prinsip-prinsip pengawasan, pengawasan juga harus sesuai dengan aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku dalam organisasi serta juga harus berdasarkan instruksi yang dikeluarkan, selain itu pengawasan juga harus memperhatikan atau mengamati dan membandingkan hasil kerja atau kinerja yang sesungguhnya dengan standar kinerja yang telah ditetapkan, melakukan tindakan pencegahan terhadap kesalahan atau penyimpangan yang mungkin terjadi dan akhirnya mengambil suatu keputusan yang akan membawa suatu kemajuan organisasi tersebut.

Hasibuan dalam Badrudin mengungkapkan empat macam pengendalian yaitu:

- 1) *Internal control* adalah pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya.

- 2) *External control* adalah pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar.
- 3) *Formal control* yaitu pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern.
- 4) *Informal control* adalah penilaian yang dilakukan oleh masyarakat, baik langsung maupun tidak langsung.³⁹

Mukhneri berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan pengawasan semakin diperlukan bagi setiap organisasi, diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Perubahan lingkungan organisasi
Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu mengahdapi tantangan, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi.
- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi
Setiap organisasi selalu mengutamakan efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan. Oleh sebab itu diperlukan pengawasan untuk mewujudkannya.
- 3) Kesalahan-kesalahan
Dengan adanya system pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan dalam bekerja sebelum menjadi masalah yang serius dan kritis.
- 4) Kebutuhan manajer mendelegasikan wewenang
Dalam melaksanakan tugas sehari-hari, seorang manajer seringkali mendelegasikan wewenang dan tanggungjawabnya kepada bawahan yang dipercayainya. Apabila manajer mendelegasikan wewenang pada bawahannya tanggung jawab atasan itu sendiri tidak berkurang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan system pengawasan.
- 5) Menjamin tercapai tujuan

³⁹ Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hh. 219-220

Kegiatan pengawasan dalam prakteknya dapat menjamin tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, karena pengawasan salah satu aspek yang memeriksa, membandingkan dan mengevaluasi apakah rencana sesuai dengan pelaksanaan kegiatan di lapangan.

6) Pengawasan dapat menjaga pemborosan

Kegiatan organisasi yang kurang pengontrolan, akan mengakibatkan pemborosan, karena tidak adanya monitoring dan evaluasi terhadap kegiatan dan hasil pekerjaan. Oleh sebab itu diperlukan pengawasan.⁴⁰

Berdasarkan paparan di atas, dapat disintesis bahwa pengawasan adalah tindakan mengarahkan, membina, dan mengontrol kegiatan pegawai dalam organisasi guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, dengan indikator: 1) penentuan standar kerja, 2) penilaian tugas dan tanggung jawab guru, 3) koreksi kesalahan-kesalahan, 4) bimbingan

⁴⁰ Mukhneri, *op.cit.*, hh.27-30

3. Hubungan antara Pengawasan dengan Disiplin kerja

Adanya hubungan antara pengawasan dengan disiplin kerja dapat dilihat dari pandangan Mondy dalam Durai, “*discipline is the state of employee self-control and orderly conduct that indicates the extent of genuine teamwork within an organization.*”⁴¹ Disiplin adalah keadaan tertib pengendalian diri karyawan yang menunjukkan tingkat kerja sama tim asli dalam sebuah organisasi. Pandangan Mondy tersebut memberikan pemahaman bahwa disiplin merupakan langkah awal terbentuknya sistem organisasi yang memiliki masa depan yang baik. Sebaliknya, organisasi apapun namanya dan bentuknya, apabila tidak diawali oleh sikap disiplin pengelola dan anggotanya, organisasi itu akan tidak efektif terlebih untuk lembaga pendidikan.

Lalu Hikmat mengungkapkan bahwa, pengawasan berfungsi untuk meningkatkan disiplin kerja seluruh pelaku pendidikan, bahkan pada umumnya untuk semua anggota lembaga pendidikan.⁴² Disiplin kerja berhubungan dengan peraturan-peraturan yang diterapkan untuk seluruh pelaku pendidikan. Dengan adanya pengawasan akan terbentuk disiplin kerja yang baik.

⁴¹ Pravin Durai, *Human Resource Management* (India: Dorling Kindersly, 2010), h.479

⁴² Hikmat, *op.cit.*, h.142

Gupta mengungkapkan “*controlling ensures order and discipline in the organization.*”⁴³ Pengawasan menjamin ketertiban dan disiplin dalam organisasi.

Adapun sasaran pengawasan melekat dalam suatu organisasi, diantaranya adalah: pertama, meningkatkan disiplin serta prestasi kerja dan pencapaian sasaran pelaksanaan tugas. Ke dua, menekan hingga sekecil mungkin kebocoran serta pemborosan keuangan Negara dan segala bentuk pungutan liar. Ke empat, mempercepat penyelesaian perizinan dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Ke lima, mempercepat pengurusan kepegawaian sesuai ketentuan peraturan undang-undang yang berlaku.⁴⁴

Berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa pengawasan akan berdampak pada meningkatnya disiplin kerja. Disiplin kerja guru akan semakin meningkat dengan adanya pengawasan kepala sekolah dalam menjalankan hak dan kewajibannya di sekolah sebagai seorang pendidik dengan baik. Oleh sebab itu peneliti mengkaji “Hubungan antara Pengawasan Kepala Sekolah dengan Disiplin Kerja guru SMP Negeri di Wilayah 1 Kota Administrasi Jakarta Timur”.

⁴³ C B Gupta, *op.cit.*, h.281

⁴⁴ Mukhneri, *op.cit.*, h.147

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Menurut penelitian dan hasil survey yang dilakukan oleh Kersley mengenai disiplin kerja dalam penelitiannya yang berjudul *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey (WERS 2004)* sebagai berikut:

Managers in 88 per cent of workplaces reported that they had a formal procedure for handling grievances, while 91 per cent reported a formal procedure for dealing with disciplinary issues or dismissals. In both instances, formal procedures were somewhat less likely to be in place in smaller workplaces, the private sector and in workplaces without a recognised union. There was no change in the incidence of grievance procedures since 1998, but there was an increase in the incidence of disciplinary procedures (85 per cent).⁴⁵

88% persen manajer ditempat kerja melaporkan bahwa mereka mempunyai prosedur resmi untuk penanganan keluhan, sementara 91% melaporkan prosedur resmi untuk berurusan dengan masalah kedisiplinan atau pemecatan. Dalam kedua kasus, prosedur resmi yang kurang cenderung berada di tempat-tempat kerja yang lebih kecil, sektor swasta dan di tempat kerja tanpa diakui. Tidak ada perubahan dalam insiden prosedur penyampaian keluhan sejak tahun 1998, tetapi ada peningkatan insiden prosedur kedisiplinan (85%).

Penelitian yang dilakukan oleh Victor Obule Ebuara dan Maurice Ayodele Coker dengan judul *Influence of Staff Discipline and Attitude to*

⁴⁵Barbara Kersley dkk, *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*, (London: Routledge), h.23

Work on Job Satisfaction Lecturers in Tertiary Institutions in Cross River

State menjelaskan bahwa:

Based on the findings of this study, the result revealed that teachers' job satisfaction is not dependent on their level of discipline. Also, their job satisfaction cannot be determined through their attitude towards classroom teaching. Their job satisfaction is also no dependent on lecturers attitude towards supervision of students program me. In addition, their job satisfaction can be determined through recognition of their person and efforts.⁴⁶

Berdasarkan temuan-temuan dari studi ini, mengungkapkan kepuasan kerja guru tidak bergantung pada tingkat disiplin mereka. Juga, kepuasan kerja mereka tidak dapat ditentukan melalui sikap mereka terhadap kelas yang mereka ajar. Kepuasan kerja mereka juga tidak bergantung pada sikap pengawasan pemimpin pada program kesiswaan. Selain itu, kepuasan kerja mereka dapat ditentukan melalui pengakuan orang dan usaha mereka.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Laura mengenai pengawasan dengan disiplin dalam penelitiannya yang berjudul *The Effect of Commitment, Empowerment, Controlling on Discipline and Effectiveness of Public Work Employees in Indragiri Hulu*, menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

The result of research shows that the commitment, empowerment, and contolling have been influence of significant toward the discipline. It indicates from the value of Fobs> Ftable at

⁴⁶ Victor Obule Ebuara & Maurice Ayodele Coker, *Influence of Staff Discipline and Attitude to Work on Job Satisfaction Lecturers in Tertiary Institutions in Cross River State*, (Calabar: University of Calabar, 2012), h.31

the level of $\alpha = 5\%$ $F_{obs} = 38,261 > F_{table} = 2,48$ with probability (p) smaller than $0,05$ and determination coefficient value (R^2) is $56,6\%$. It means that $56,6\%$ commitment, empowerment, and controlling toward the employees discipline. A partially (individual test) shows that the value of commitment $2,369$, empowerment $-0,04$, controlling $7,811$. This result indicates that commitment and controlling have most dominant influence on employees discipline, empowerment has no influence on the discipline of employee.⁴⁷

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen, pemberdayaan, dan pengawasan telah pengaruh signifikan terhadap disiplin. Hal ini menunjukkan dari nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada tingkat $\alpha = 5\%$ $F_{hitung} = 38.261 > F_{tabel} = 2,48$ dengan probabilitas (p) lebih kecil dari $0,05$ dan nilai koefisien determinasi (R^2) adalah sebesar $56,6\%$. Ini berarti bahwa $56,6$ komitmen%, pemberdayaan, dan mengendalikan arah disiplin karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa nilai komitmen 2.369 , pemberdayaan $-0,04$, pengawasan 7811 . Hasil ini menunjukkan komitmen dan pengawasan memiliki pengaruh paling dominan pada disiplin karyawan, pemberdayaan tidak memiliki pengaruh pada disiplin pegawai.

Pada bagian ini dikemukakan hasil penelitian yang memiliki relevansi dan persamaan kajian dengan penelitian ini. Terdapat hasil penelitian yang relevan berjudul hubungan antara pengawasan kepala sekolah dengan disiplin kerja guru di sekolah dasar negeri kecamatan

⁴⁷ Netty Laura. "the effect of commitment, empowerment, controlling on discipline and effectiveness of public work employees in indragiri hulu" *The Winners* vol 16, no 2 (2015), hh.131-141

pasar rebo Jakarta timur yang dibuat oleh Dyan Eka Ristyani. Penelitian bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara pelaksanaan pengawasan kepala sekolah dengan disiplin kerja guru di sekolah dasar negeri kecamatan pasar rebo Jakarta timur.

Dari pemaparan di atas memberikan pengetahuan bagi peneliti bahwa terdapat hubungan antara pengawasan kepala sekolah dengan disiplin kerja guru. Oleh karena itu, peneliti mengangkat penelitian ini sebagai hasil penelitian yang relevan untuk penelitian dengan judul hubungan antara pengawasan kepala sekolah dengan disiplin kerja guru.

C. Kerangka Berpikir

Pengawasan merupakan hal penting dalam menjalankan suatu kegiatan sekolah. Dengan adanya pengawasan oleh kepala sekolah maka diharapkan dapat berjalan dengan baik semua kegiatan yang telah di tetapkan oleh sekolah. Tanpa adanya pengawasan oleh kepala sekolah maka dapat mengurangi efektivitas personil sekolah terutama dalam hal ini guru sebagai salah satu tenaga penggerak sekolah. Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja guru di sekolah. Dengan adanya pengawasan oleh kepala sekolah, para guru akan mematuhi segala peraturan yang ada di lingkungan sekolah yang telah di tetapkan. Selain itu seorang guru akan senantiasa bersikap disiplin sesuai dengan peraturan yang telah dibuat oleh sekolah.

Disiplin kerja guru merupakan 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 sekolah secara keseluruhan. Kedisiplinan seorang guru mempunyai pengaruh yang besar terhadap suatu sekolah. Guru yang disiplin harus senantiasa melaksanakan tugas-tugasnya menurut ketentuan dan peraturan yang berlaku di lingkungan kerjanya.

Kedisiplinan seorang guru dapat diukur dengan melihat situasi pelaksanaan segala tugas-tugasnya sebagai seorang guru. Makin sering seorang guru tidak masuk kerja, tidak mengajar di kelas, terlambat datang ke sekolah, pulang sebelum jam pulang, dan mengakhiri jam pelajaran sebelum waktunya maka seorang guru dapat dinilai memiliki disiplin kerja yang rendah. Begitu pula sebaliknya, jika seorang guru rajin masuk kerja, selalu mengajar di kelas sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, selalu datang dan pulang tepat waktu sesuai dengan jam yang telah ditentukan, dan mengakhiri jam pelajaran sesuai dengan waktu yang ditentukan maka seorang guru dapat dinilai memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Dengan demikian apabila pengawasan oleh kepala sekolah dilaksanakan dengan baik, maka hal ini akan menjadikan disiplin kerja guru tinggi yang ditunjukkan dengan sikap guru mematuhi segala

peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis yang ada di lingkungan sekolah. Akan tetapi sebaliknya, apabila pengawasan oleh kepala sekolah tidak dilaksanakan dengan baik, maka hal ini akan menjadikan disiplin kerja guru yang rendah.

Dengan demikian dapat diduga terdapat hubungan antara pengawasan kepala sekolah dengan disiplin kerja guru SMP Negeri di Wilayah 1 Kota Administrasi Jakarta Timur.



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

D. Pengajuan Hipotesis

Berdasarkan kerangka teori yang telah dipaparkan di atas maka dapat dihipotesis bahwa “terdapat hubungan positif antara pengawasan kepala sekolah dengan disiplin kerja guru Sekolah Menengah Pertama Negeri di Wilayah 1 Kota Administrasi Jakarta Timur.”