



Kompetensi Managerial Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo

Saefurrahman Saefurrahman¹, Z. Sukawi², Robingun Suyud El Syam³

¹⁻³ Universitas Sains Al-Qu'an Wonosobo

E-mail : saefurmansobo@gmail.com^{1*}, z.sukawi@unsiq.ac.id²,

robysyamsam@unsiq.ac.id³

*Korespondensi penulis: saefurmansobo@gmail.com

Abstract: *It is very important for the principal to overcome teacher indiscipline by implementing effective management. This will be the basis for achieving educational goals. This field research is a form of qualitative descriptive taking the object of the principal's managerial competence in improving teacher discipline, located at SMK Al Ghozaly Wonosobo, conducted in March 2025 - June 2025 in semester 2 (two) of the 2024/2025 academic year. The subjects of the study included the principal, the curriculum vice principal, and several educators and education personnel. Data were obtained through interviews, observations, and documentation to then be analyzed descriptively. The results of the research show that the principal of SMK Al Ghozaly Wonosobo has implemented the five main functions of management, careful planning, effective organizing, clear notification, motivating direction, and comprehensive supervision. The principal's technical, human, and conceptual expertise play an important role in supporting the improvement of teacher discipline. The implementation of punishment is more prominent and felt directly compared to rewards, the effectiveness of punishment in encouraging minimal discipline, but not yet optimal for long-term behavioral changes, the relationship between leadership communication and clarity of reward-punishment criteria affects teacher acceptance. This finding leads to the direction of future research to examine more broadly the dominant and effective punishment system to encourage minimal teacher discipline through direct sanctions for the sake of more specific precision of findings.*

Keywords: *Managerial Competence, Principal, Teacher Discipline*

Abstrak: Sangat penting bagi kepala sekolah untuk mengatasi ketidakterdisiplinan guru dengan menerapkan manajemen yang efektif. Hal tersebut akan menjadi dasar tercapainya tujuan pendidikan. Penelitian lapangan ini merupakan bentuk deskriptif kualitatif mengambil obyek kompetensi managerial kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru, bertempat di SMK Al Ghozaly Wonosobo, dilakukan pada bulan Maret 2025 – Juni 2025 pada semester 2 (dua) tahun ajar 2024/2025. Subyek penelitian meliputi kepala sekolah, waka kurikulum, dan beberapa pendidik serta tenaga kependidikan. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk kemudian dianalisis deskriptif. Hasil riset menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Al Ghozaly Wonosobo telah menerapkan lima fungsi utama manajemen, perencanaan matang, pengorganisasian efektif, pemberitahuan jelas, pengarahan yang memotivasi, serta pengawasan komprehensif. Keahlian teknik, manusia, dan konseptual kepala sekolah berperan penting dalam mendukung peningkatan kedisiplinan guru. Penerapan punishment lebih menonjol dan dirasakan langsung dibandingkan reward, efektivitas punishment dalam mendorong kedisiplinan minimal, tetapi belum optimal untuk perubahan perilaku jangka panjang, keterkaitan antara komunikasi pimpinan dan kejelasan kriteria reward-punishment mempengaruhi penerimaan guru. Temuan ini membawa arah penelitian masa depan mengkaji lebih luas terkait sistem punishment dominan dan efektif mendorong kedisiplinan minimal guru melalui sanksi langsung demi presisi temuan yang lebih spesifik.

Kata kunci: Kompetensi Managerial, Kepala Sekolah, Kedisiplinan Guru

1. LATAR BELAKANG

Pendidikan formal dan informal didalamnya terjadi transfer pengetahuan diharapkan dapat mengubah sikap tingkah laku, cara berpikir, dan kepribadian melalui proses pengalihan pengetahuan yang diatur oleh para ahli dari satu orang ke orang lain. Pendidikan harus menyetuh potensi nurani maupun potensi kompetensi peserta didik. Konsep pendidikan tersebut terasa semakin penting ketika seseorang harus memasuki kehidupan di masyarakat

dan dunia kerja, karena yang bersangkutan harus mampu menerapkan apa yang dipelajari di sekolah untuk menghadapi problema yang dihadapi dalam kehidupan sehari-hari saat ini maupun yang akan datang.¹

Faktor lain yang menentukan produktifitas kerja adalah disiplin kerja, hilangnya disiplin kerja akan berpengaruh terhadap efisiensi kerja dan efektivitas tugas pekerjaan. Dengan adanya disiplin kerja yang tinggi diharapkan pekerjaan akan mencapai hasil yang maksimal. Jika kedisiplinan pegawai tidak ditegakkan kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai secara efektif dan efisien. Pendisiplinan pegawai merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan para karyawan lain serta meningkatkan prestasi kerja.²

Uriatman mengungkapkan bahwa disiplin sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat mengikuti aturan-aturan yang telah ditetapkan. Seseorang dapat dikatakan disiplin apabila ia sudah menaati peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.³ Darmadi menyatakan bahwa disiplin lebih mengerucut pada ketaatan (kepatuhan) terhadap peraturan tata tertib, aturan, atau norma, dan lain sebagainya. Kedisiplinan guru juga termasuk tata tertib lembaga pendidikan yang dimaksudkan untuk memastikan bahwa guru melakukan tugasnya dengan baik. Guru tidak hanya harus mengajar, tetapi mereka juga harus mematuhi peraturan lembaga pendidikan dengan senang hati tanpa dipaksa.⁴

Tujuan utama dari sikap kedisiplinan adalah untuk memberikan bimbingan kepada anak supaya mereka memiliki kemampuan untuk mengendalikan diri mereka sendiri dan supaya mereka dapat melakukan aktivitas dengan cara yang diatur dan sesuai dengan peraturan.⁵ Sejalan dengan hal tersebut, semua anggota sekolah yaitu guru, karyawan, dan murid mampu berperan sesuai dengan tanggung jawabnya jika sekolah menerapkan disiplin. Misalnya, karena guru memainkan peran penting dalam proses belajar mengajar, mereka harus menunjukkan diri mereka dengan menjaga disiplin waktu dan bertindak sederhana dan sopan saat mengajar. Dikarenakan pendidikan sangat penting bagi guru, ia harus ditanamkan kepada mereka secara konsisten. Dengan latihan terus menerus, disiplin akan menjadi kebiasaan bagi

¹ Wiji Suwarno, *Dasar Dasar Ilmu Pendidikan* (Jogjakarta : An-Ruzz Media, 2020), hal 23.

² J. Jaliah, Happy Fitria, and Alfroki Martha, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Manajemen Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru," *Journal of Education Research* 1, no. 2 (2020): 146–153, <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.14>.

³ Markis Uriatman, "Upaya Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Guru," *Jurnal Manajer Pendidikan* 9, no. 6 (2015): 822–27.

⁴ Darmadi, *Pengembangan Model Dan Metode Pembelajaran Dalam Dinamika Belajar Siswa* (Yogyakarta: Deepublish, 2017), hal 325.

⁵ Bistak Sirait, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: Penerbit Bintang, 2008), hal 11.

mereka. Orang-orang sukses dalam bidangnya biasanya memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi. Sebaliknya, mereka yang gagal biasanya tidak memiliki disiplin.⁶

Kualitas guru menjadi faktor utama yang memengaruhi proses pembelajaran dan hasil belajar siswa. Guru yang berkualitas dapat menciptakan suasana belajar yang efektif, memotivasi siswa, dan mengoptimalkan potensi mereka. Namun, kualitas guru tidak hanya bergantung pada kompetensi individu, melainkan juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan kompetensi managerial kepala sekolah yang menaungi mereka.⁷ Kompetensi managerial kepala sekolah yang baik akan mampu menciptakan iklim kerja yang positif, meningkatkan motivasi guru, dan mendukung pengembangan profesionalisme mereka. Sangat penting bagi kepala sekolah untuk mengatasi ketidakdisiplinan guru, sehingga kepala sekolah harus mampu menerapkan kemampuan manajemen yang efektif. Kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajemen yang baik dapat mengambil langkah-langkah tepat untuk mengatasi ketidakdisiplinan guru. Hal tersebut akan menjadi dasar tercapainya tujuan pendidikan.⁸

SMK Al Ghozaly yang terletak di sekitar kota Wonosobo, telah menjadi pilar masyarakat dengan menawarkan pendidikan berkualitas bagi siswanya. Namun, mempertahankan tingkat disiplin guru masih menjadi masalah besar. Berdasarkan hasil pra-observasi yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa masalah ketidakdisiplinan yang sering terjadi di SMK Al Ghozaly yaitu guru yang datang terlambat, tidak teratur, dan tidak mematuhi jadwal pembelajaran. Ketidakdisiplinan ini berdampak langsung pada siswa. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kompetensi managerial yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMK Al Ghozaly Wonosobo dan bagaimana kompetensi managerial kepala sekolah tersebut berperan dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Dengan memahami hubungan antara kompetensi managerial kepala sekolah dan kedisiplinan guru, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan praktik kepemimpinan di bidang pendidikan. Berdasarkan pada paparan tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang kompetensi managerial kepala sekolah. Peneliti memberi judul penelitian ini dengan "Kompetensi Managerial Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo".

⁶ Ali Imron, *Manajemen Peserta Didik Berbasis Sekolah* (Jakarta : Bumi Aksara, 2023), hal 172.

⁷ Salis Irvan Fuadi et al., "Supervision Model of Supervisors of Islamic Religious Education in Improving The Personal and Social Competence of PAI Teachers in Wadaslitang District," *EDU-RELIGIA : Jurnal Keagamaan Dan Pembelajarannya* 6, no. 1 (2023): 33–48, <https://doi.org/10.52166/edu-religia.v6i1.4176>.

⁸ Hafid Aminudin, Masrokhan Iskhaq, and Robingun Suyud El Syam, "Asistensi Peningkatan Kualitas Lembaga Pendidikan Melalui Penilaian Kinerja Kepala Madrasah Di MA Takhassus Al-Qur'an Wonosobo," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Nusantara* 4, no. 4 (2022): 01–11, <https://doi.org/10.57214/pengabmas.v4i4.146>.

2. METODE PENELITIAN

Jenis riset ini termasuk penelitian lapangan dengan metode deskripsi kualitatif untuk memahami fenomena yang dialami subjek penelitian dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus alami memanfaatkan berbagai metode alami.⁹ Riset kualitatif ditunjukkan untuk mendeskripsi dan menganalisa fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun komunitas.¹⁰ Penelitian mengambil kompetensi managerial kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru, bertempat di SMK Al Ghozaly Wonosobo yang beralamat Dusun Siwatu, Desa Bumiroso, Kecamatan Watumalang, Kabupaten Wonosobo, Provinsi Jawa Tengah, dilakukan pada bulan Maret 2025 – Juni 2025 pada semester 2 (dua) tahun ajar 2024/2025. Subyek penelitian meliputi kepala sekolah, waka kurikulum, dan beberapa pendidik serta tenaga kependidikan.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara yakni proses komunikasi langsung antara pewawancara dan orang yang diwawancarai melalui tanya jawab dan pertanyaan,¹¹ observasi di lapangan untuk melihat dan mencatat serangkaian perilaku atau jalannya sebuah sistem dengan tujuan tertentu,¹² dan dokumentasi yaitu penjelasan tentang peristiwa atau tindakan asli yang didokumentasikan melalui catatan tertulis.¹³ Guna menunjukkan keabsahan data, triangulasi menggunakan sesuatu yang berbeda dari data untuk dilihat atau dibandingkan dengan data,¹⁴ Analisis data dengan deskriptif kualitatif melalui tahapan: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.¹⁵

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Kompetensi Managerial Kepala Sekolah SMK Al Ghozaly Wonosobo

Penerapan kompetensi managerial kepala sekolah Di SMK Al Ghozaly Wonosobo di SMK Al Ghozaly Wonosobo terdiri dari lima bagian yaitu: Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (Organizing), Pemberitahuan (Informing), Pengarahan (Leading), dan Pengawasan (Controlling).

⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta : Remaja Rosdakarya, 2021), hal 4.

¹⁰ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2017), hal 60.

¹¹ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi* (Jakarta : Kencana, 2015), hal 133.

¹² Haris Herdiansyah, *Wawancara, Observasi, Dan Focus Groups* (Jakarta : Rajawali pers, 2015), hal 17.

¹³ Asmadi, *Teknik Prosedural Keperawatan* (Jakarta : Salemba Medika, 2018), hal 82.

¹⁴ Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian* (Yogyakarta: Teras, 2019), hal 7.

¹⁵ Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 4th ed. (California: SAGE Publications, 2020), hal 17.

a. Tahap Perencanaan (Planning)

Penelitian ini berfokus pada kepala sekolah SMK Al Ghozaly Wonosobo menerapkan kemampuan manajemen mereka, terutama pada tahap perencanaan. Salah satu elemen penting dalam manajemen pendidikan adalah kemampuan managerial kepala sekolah, yang mencakup kemampuan untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengevaluasi berbagai aspek operasional sekolah. Dalam hal ini, tahap perencanaan adalah langkah awal yang penting dalam memastikan bahwa tujuan akademik sekolah tercapai. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo yaitu Bu Nur Afifah, yang menyatakan bahwa:

"Kepala sekolah saya sangat terorganisir. Dia selalu melibatkan saya dalam rapat perencanaan untuk memberi saya masukan dan menggunakan informasi seperti hasil evaluasi akademik tahun sebelumnya untuk membuat rencana tahun berikutnya yang lebih baik. Beliau mengadakan rapat rutin untuk membahas perkembangan dan kendala yang ada. Selain itu, kepala sekolah juga sangat terbuka terhadap saran dan masukan dari guru serta staf. Atmosfer kerja di sini sangat kolaboratif, sehingga saya merasa nyaman untuk berdiskusi dan menyampaikan pendapat".¹⁶

Kemampuan manajemen kepala sekolah, terutama dalam hal perencanaan, sangat penting untuk keberhasilan operasional sekolah. Perencanaan yang matang tidak hanya memberikan panduan yang jelas untuk guru, tetapi juga memberikan fokus strategis yang berdampak langsung pada kegiatan belajar mengajar. Dengan melibatkan semua pemangku kepentingan dan memprioritaskan rencana terbaik, masalah seperti keterbatasan waktu dan sumber daya dapat diatasi. Implementasi yang dilakukan adalah kepala sekolah menyusun tata tertib guru yang jelas dan disosialisasikan kepada seluruh guru. Jadwal kegiatan sekolah dan tugas guru diumumkan secara transparan. Pembagian tugas tambahan diatur secara adil dan mempertimbangkan kompetensi guru.

b. Tahap Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian adalah bagian dari kemampuan manajemen kepala sekolah. Pengorganisasian termasuk dalam membuat struktur organisasi yang jelas, membagi tugas sesuai keahlian, dan mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas sistem kerja yang terorganisir, komunikasi yang efektif, dan kolaborasi yang baik antara anggota organisasi. Proses pengorganisasian juga harus dipantau secara teratur untuk memastikan pelaksanaannya berjalan sesuai rencana dan

¹⁶ Nur Afifah, "Hasil Wawancara Dengan Kepala SMK Al Ghozaly Wonosobo Tentang Kompetensi Managerial Kepala Sekolah," *Interview*, January 21, 2025, Ruang Kepala Sekolah.

melakukan perubahan yang diperlukan untuk mengatasi hambatan. Pengorganisasian yang efektif sangat penting untuk mencapai tujuan akademik sekolah dan efisiensi operasional. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Rifqi Naufal, yang mengungkapkan bahwa:

"Biasanya kepala sekolah mendistribusikan tugas berdasarkan keahlian dan pengalaman masing-masing. Sebagai contoh, guru yang lebih berpengalaman sering dipercaya menangani program-program strategis, sedangkan guru yang baru bergabung diberikan pendampingan untuk tugas-tugas tertentu agar mereka lebih cepat beradaptasi".¹⁷

Pengorganisasian yang efektif adalah bagian penting dari kemampuan manajemen kepala sekolah. Pengorganisasian mencakup membangun struktur organisasi yang jelas, membagi tugas sesuai keahlian, dan mengelola sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan sekolah. Kepala sekolah juga bertanggung jawab untuk menciptakan sistem kerja yang terorganisir, memastikan komunikasi yang efektif, dan mendorong kolaborasi di antara anggota organisasi. Kepala sekolah juga harus memantau dan memastikan bahwa semuanya berjalan dengan baik.

c. Tahap Pemberitahuan (Informing)

Langkah selanjutnya adalah pemberitahuan atau informasi, yaitu kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi kepada semua seluruh warga di sekolah secara jelas, tepat, dan efektif. Tahap ini mencakup komunikasi tentang visi dan misi sekolah, rencana program, kebijakan, dan pembagian tugas kepada guru, staf, dan siswa. Hal tersebut telah sesuai dengan hasil observasi yang telah dilakukan di SMK Al Ghozaly Wonosobo, yang menggambarkan bahwa:

"Informasi seperti visi dan misi sekolah serta kebijakan dan kebijakan umum biasanya disampaikan secara formal. Kepala sekolah mengadakan rapat pleno guru dan staf di awal tahun ajaran untuk menekankan kembali hal-hal penting ini. Selain itu, SMK Al Ghozaly Wonosobo mencantumkan visi, misi, dan ringkasan kebijakan sekolah di buku panduan guru dan siswa, serta di papan informasi utama sekolah dan situs web sekolah".¹⁸

Berdasarkan hasil observasi di SMK Al Ghozaly Wonosobo, langkah pemberitahuan oleh kepala sekolah telah berjalan efektif melalui pertemuan formal dengan komunikasi yang jelas, terstruktur, dan didukung media visual seperti presentasi. Strategi ini meliputi penjelasan visi, misi, program kerja, pembagian tugas, dan sesi tanya jawab yang melibatkan

¹⁷ Rifqi Naufal, "Hasil Wawancara Dengan Guru SMK Al Ghozaly Wonosobo Tentang Kompetensi Managerial Kepala Sekolah," *Interview*, January 21, 2025, Ruang Guru.

¹⁸ Hasil Observasi tentang Gambaran Umum Kompetensi Managerial Kepala Sekolah SMK Al Ghozaly Wonosobo, tanggal 8 Januari 2025

partisipasi aktif seluruh warga sekolah. Meski waktu menjadi kendala, kepala sekolah berhasil mengatasinya dengan menyediakan dokumen daring sebagai informasi tambahan, sehingga menciptakan koordinasi yang baik dan mendukung kelancaran operasional sekolah. Implementasi yang dilaksanakan adalah kepala sekolah mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional guru yang dapat mendukung peningkatan kedisiplinan, seperti manajemen waktu, pengembangan karakter, atau strategi komunikasi efektif. Sekolah memfasilitasi pelatihan atau workshop terkait hal tersebut.

d. Tahap Pengarahan (Leading)

Kedisiplinan guru merupakan dasar penting untuk lingkungan belajar yang efektif di SMK, dan kepala sekolah memegang peran penting dalam mewujudkannya melalui kompetensi manajerialnya, terutama dalam fungsi pengarahan, yang mencakup kemampuan untuk menumbuhkan semangat kerja, menyusun deskripsi pekerjaan yang jelas, dan memberikan arahan yang tepat. Dari hasil wawancara dengan Rifqi Naufal, Guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo mengungkapkan bahwa:

"Saya melihat Kepala Sekolah memiliki banyak cara untuk meningkatkan semangat kerja. Baik secara langsung maupun melalui forum resmi seperti rapat atau upacara, dia sering memberikan apresiasi atas kinerja yang baik. Selain itu, dia menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan kekeluargaan. Saya juga merasa dihargai dan termotivasi ketika saya memiliki kesempatan untuk berkomunikasi dengan orang lain dan memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide atau masukan saya. Selain itu, kedisiplinan dan dedikasi beliau sendiri sering memberikan contoh, yang secara tidak langsung menular kepada guru semua".¹⁹

Hal ini mengungkapkan bahwa Kepala sekolah dapat membantu meningkatkan semangat guru dengan memberikan penghargaan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kekeluargaan, dan memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dan menyampaikan ide-ide mereka. Selain itu, diyakini bahwa contoh kedisiplinan dan dedikasi yang ditunjukkan oleh kepala sekolah meningkatkan dorongan dan semangat guru secara keseluruhan. Implementasi yang dilakukan adalah dengan kepala sekolah memberikan contoh konkret kedisiplinan diri seperti dengan hadir tepat waktu, melaksanakan tugasnya dengan baik, dan menunjukkan komitmen terhadap peraturan sekolah.

¹⁹ Naufal, "Hasil Wawancara Dengan Guru SMK Al Ghozaly Wonosobo Tentang Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah."

Kepala sekolah memberikan apresiasi atas kinerja guru yang baik dan memberikan dukungan serta solusi terhadap kendala yang dihadapi guru. Komunikasi yang efektif dibangun melalui forum diskusi rutin dan pertemuan individual.

e. Tahap Pengawasan (Controlling).

Dalam tahap pengawasan Kepala sekolah dapat menilai kinerja guru dan karyawan, menemukan penyimpangan dari standar, membuat strategi perubahan yang efektif, dan menyusun rencana kontrol yang sistematis terhadap proses pencapaian tujuan sekolah. Pengendalian merupakan fungsi manajemen penting yang memastikan bahwa organisasi mencapai tujuannya melalui serangkaian tindakan korektif dan preventif. Hal tersebut sesuai dengan wawancara dengan guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo yaitu Bu Nur Afifah yang mengungkapkan bahwa:

"Menurut pengalaman saya, Kepala Sekolah memiliki sejumlah mekanisme untuk menilai kinerja saya. Meskipun tidak selalu terjadwal, dia sering mengawasi kelas. Selain itu, ada juga penilaian kinerja tahunan yang melibatkan berbicara dengan kepala sekolah dan mengisi formulir. Selain itu, dia meninjau kualitas perangkat pembelajaran saya, prestasi belajar siswa, dan partisipasi siswa dalam kegiatan sekolah. Dalam penilaian, umpan balik dari siswa dan rekan guru juga diperhitungkan".²⁰

Kepala sekolah menjalankan fungsi pengawasan kinerja guru melalui observasi kelas, penilaian kinerja tahunan, dan peninjauan berbagai aspek seperti kualitas pembelajaran, hasil belajar siswa, serta partisipasi dalam kegiatan sekolah; umpan balik dari siswa dan rekan guru juga menjadi pertimbangan dalam proses evaluasi kinerja tersebut. Implementasi yang dilaksanakan adalah dengan kepala sekolah melakukan supervisi kehadiran guru secara berkala. Evaluasi kinerja guru tidak hanya fokus pada aspek akademik tetapi juga kedisiplinan. Umpan balik diberikan secara objektif dan konstruktif, disertai dengan saran perbaikan.

Indikator Pendukung Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah

Di SMK Al Ghozaly Wonosobo, ada indikator yang mendukung kemampuan manajer kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Ini termasuk kemampuan perencanaan yang ditunjukkan dengan membuat program peningkatan disiplin yang jelas dan dapat diukur, kemampuan pengorganisasian yang efektif melalui pembagian tugas dan tanggung jawab yang proporsional, pembentukan tim yang solid, pelaksanaan yang konsisten dari kebijakan dan memberikan contoh kedisiplinan, dan pengawasan yang efektif.

²⁰ Afifah, "Hasil Wawancara Dengan Kepala SMK Al Ghozaly Wonosobo Tentang Kompetensi Managerial Kepala Sekolah."

a. Keahlian Teknik

Penguasaan pengetahuan dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh suatu organisasi, seperti kemampuan untuk mengoperasikan alat, menggunakan metode kerja yang sesuai, dan menggunakan teknologi terbaru untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, disebut keahlian teknis. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Pak Rifqi Naufal, guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo yang menyatakan bahwa:

"Sebagai guru SMK, saya membutuhkan beberapa keahlian teknis. Yang pertama adalah penguasaan materi pelajaran yang saya ampu, yang mencakup pemahaman mendalam tentang konsep, teori, dan praktik yang relevan dengan bidang studi saya. Kemampuan untuk menggunakan berbagai metode dan media pembelajaran juga merupakan keahlian teknis yang sangat penting. Saya perlu memiliki kemampuan untuk menyampaikan materi secara menarik dan efektif, baik melalui diskusi, demonstrasi, atau ceramah, serta dengan menggunakan alat peraga".²¹

Keahlian teknis seorang guru SMK mencakup penguasaan materi pelajaran yang diampu dan kemampuan untuk menggunakan berbagai metode dan media pembelajaran secara efektif, termasuk kemampuan untuk menyampaikan materi dengan berbagai teknik dan alat peraga.

b. Keahlian Manusia

Kemampuan seseorang untuk berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama dengan orang lain dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama dikenal sebagai keterampilan manusia. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk membangun hubungan baik, memahami perspektif orang lain, berkolaborasi dalam tim, mengelola konflik, dan menunjukkan kecerdasan emosional dan empati dalam interaksi antar individu dan kelompok. Dalam hal ini sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dengan guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo yaitu Bu Nur Afifah yang menyebutkan bahwa

"Saya percaya bahwa keahlian manusia ini sangat penting dalam lingkungan sekolah. Saya tidak bekerja dengan orang lain. Saya perlu dapat berkolaborasi dengan baik dengan siswa, rekan guru, staf administrasi, kepala sekolah, dan orang tua untuk mencapai tujuan akademik. Kemampuan berkomunikasi yang baik membantu saya menyampaikan

²¹ Naufal, "Hasil Wawancara Dengan Guru SMK Al Ghozaly Wonosobo Tentang Kompetensi Managerial Kepala Sekolah."

pelajaran dengan jelas kepada siswa, berbicara tentang pendekatan pembelajaran dengan rekan kerja, dan membangun hubungan yang baik dengan orang tua".²²

Dalam sekolah, keahlian manusia dianggap sangat penting, terutama dalam hal berkolaborasi dengan orang-orang seperti siswa, guru, staf administrasi, kepala sekolah, dan orang tua untuk mencapai tujuan akademik. Komunikasi yang efektif juga penting untuk menyampaikan informasi dan membangun hubungan positif.

c. Keahlian Konseptual

Kemampuan kognitif untuk memahami gambaran besar organisasi dan bagaimana berbagai elemen di dalamnya berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu disebut keahlian konseptual. Keahlian konseptual mencakup kemampuan berpikir abstrak, strategis, dan analitis dalam merumuskan ide, memahami kompleksitas, menemukan peluang dan ancaman, dan membuat keputusan yang tepat dan kreatif untuk kemajuan organisasi secara keseluruhan. Hal tersebut sesuai dengan wawancara dengan Bu Nur Afifah di ruang guru yang mengungkapkan bahwa

"Selamat pagi. Meskipun kemampuan konseptual ini mungkin tidak terlihat dalam tugas mengajar sehari-hari, saya percaya bahwa mereka sangat penting. Tetapi pemahaman tentang tujuan sekolah dan visinya, serta peran guru dan siswa dalam mewujudkannya, memberikan konteks yang lebih luas untuk pekerjaan saya. Saya dapat lebih menyesuaikan upaya saya dengan tujuan sekolah dengan memahami gambaran besar ini".²³

Keahlian konseptual mungkin tidak terlihat secara langsung dalam tugas mengajar sehari-hari, pemahaman guru tentang tujuan dan visi sekolah, serta peran mereka dan siswa dalam mewujudkannya. Ini memberikan konteks yang lebih luas dan memungkinkan guru untuk lebih menyelaraskan upaya mereka dengan arah yang dituju oleh sekolah secara keseluruhan.

Sistem Reward Dan Punishment dalam Mendisiplinkan Guru

Memasuki era pendidikan yang semakin dinamis, keberhasilan sebuah organisasi seperti SMK AL Ghozaly sangat bergantung pada kedisiplinan dan profesionalisme setiap anggotanya, terutama para guru. Peneliti berfokus pada sistem *reward* dan *punishment* di SMK AL Ghozaly untuk memahami upaya pendisiplinan ini diterapkan. Berdasarkan wawancara, sistem *punishment* digunakan lebih sering dan berdampak lebih besar dibandingkan dengan sistem *reward*. Pak Rifqi Naufal menyatakan konsekuensi yang jelas, seperti teguran lisan,

²² Afifah, "Hasil Wawancara Dengan Kepala SMK Al Ghozaly Wonosobo Tentang Kompetensi Managerial Kepala Sekolah."

²³ Afifah.

surat peringatan, hingga pemotongan tunjangan kinerja. Pelanggaran disiplin, seperti keterlambatan atau ketidakhadiran tanpa keterangan, langsung diberlakukan. Namun demikian, jenis penghargaan yang diberikan tidak selalu konsisten atau dirasakan secara signifikan oleh semua guru. Akibatnya, dampaknya tidak sekuat efek jera dari penghargaan. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo yaitu Pak Rifqi Naufal yang menyatakan:

"Oh, sangat jelas. Misalnya, untuk pelanggaran disiplin seperti keterlambatan datang atau ketidakhadiran tanpa keterangan, itu langsung ada konsekuensinya. Bisa dimulai dari teguran lisan, lalu berlanjut ke surat peringatan, dan yang paling terasa itu pemotongan tunjangan kinerja. Dampaknya langsung ke gaji, jadi memang terasa sekali efek jeranya. Nah, ini yang berbeda. Sebenarnya ada beberapa bentuk penghargaan, tapi jenisnya tidak selalu konsisten atau dirasakan signifikan oleh semua guru. Kadang ada apresiasi lisan, atau mungkin insentif kecil, tapi frekuensi dan nilainya tidak sebanding dengan punishment. Dampaknya tidak sekuat efek jera dari sanksi yang ada. Jadi, secara keseluruhan, punishment memang mendominasi dalam praktik pendisiplinan di sini".²⁴

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pak Rifqi Naufal, dapat disimpulkan bahwa di SMK Al Ghozaly Wonosobo, sistem punishment lebih dominan dan efektif dalam mendisiplinkan guru dibandingkan reward. Konsekuensi atas pelanggaran disiplin, seperti pemotongan tunjangan, diberlakukan tegas dan terasa langsung dampaknya, sementara jenis penghargaan yang diberikan kurang konsisten atau signifikan, sehingga daya motivasinya tidak sekuat efek jera dari sanksi.

Guru mengakui bahwa sistem punishment memang efektif dalam mendorong tingkat disiplin minimal, terutama sebagai upaya menghindari konsekuensi langsung seperti pemotongan tunjangan akibat keterlambatan. Namun, efektivitas ini seringkali terbatas pada pengendalian perilaku sesaat, dan belum berhasil menumbuhkan kedisiplinan yang berasal dari kesadaran diri atau motivasi intrinsik. Hal ini terlihat dari adanya indikasi bahwa kepatuhan terhadap aturan lebih didasari oleh rasa takut terhadap sanksi daripada pemahaman akan urgensi aturan tersebut bagi efektivitas kerja atau pencapaian tujuan sekolah. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo yaitu Pak Rifqi Naufal yang menyatakan bahwa:

"Seringkali, guru hanya dapat mengontrol perilaku sesaat. Kadang-kadang orang kembali tidak disiplin setelah sanksi terlewati atau merasa tidak diawasi. Saya merasa bahwa

²⁴ Naufal, "Hasil Wawancara Dengan Guru SMK Al Ghozaly Wonosobo Tentang Kompetensi Managerial Kepala Sekolah."

hukuman ini belum meningkatkan kedisiplinan yang berasal dari kesadaran diri atau inisiatif. Beberapa guru mematuhi aturan hanya karena takut akan sanksi daripada karena mereka penting untuk pencapaian tujuan sekolah atau produktivitas kerja guru secara pribadi. Oleh karena itu, saya lebih termotivasi untuk menghindari akibat negatif daripada mendapatkan dorongan positif dari dalam".²⁵

Meskipun sistem punishment efektif dalam mendorong kepatuhan guru pada tingkat minimal—terutama untuk menghindari sanksi langsung seperti pemotongan tunjangan—efektivitas ini cenderung terbatas pada pengendalian perilaku sesaat. Pak Rifqi Naufal menegaskan bahwa punishment belum berhasil menumbuhkan kedisiplinan yang berasal dari kesadaran diri atau inisiatif intrinsik, melainkan lebih sering mendasari kepatuhan pada rasa takut akan sanksi ketimbang pemahaman akan urgensi aturan bagi efektivitas kerja atau tujuan sekolah.

Guru menekankan bahwa standar yang jelas untuk penghargaan dan hukuman serta cara pemimpin, yaitu kepala sekolah atau wakil, mengkomunikasikannya sangat memengaruhi penerimaan mereka terhadap sistem ini. Kebingungan disebabkan oleh kriteria yang tidak jelas atau komunikasi yang tidak efektif. Sebaliknya, ketika hukuman dijelaskan secara logis dan memiliki dasar yang jelas, guru cenderung lebih menerima dan memahami tujuan kebijakan tersebut, meskipun ada perasaan terhadap hukuman. Ini menunjukkan bahwa hubungan dan komunikasi pimpinan sangat penting untuk keberhasilan penerapan sistem ini. Hal ini telah sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan yang menjelaskan bahwa:

"Sangat berdampak. Jika standarnya tidak jelas, saya sering bingung dan bahkan kadang-kadang merasa ada ketidakadilan. Misalnya, saya dapat menerima hukuman yang berbeda untuk situasi yang sama. Ini menimbulkan pertanyaan tentang dasar keputusan. Komunikasi yang efektif dari kepala sekolah atau wakil itu krusial. Kalau mereka bisa menjelaskan dengan gamblang mengapa sebuah kebijakan atau hukuman diterapkan, kami para guru jadi lebih bisa menerima. Tidak hanya soal "ini aturannya", tapi juga "mengapa aturan ini ada dan tujuannya apa".²⁶

Penerimaan guru terhadap sistem sangat dipengaruhi oleh standar yang jelas untuk penghargaan dan hukuman, serta cara pemimpin mengkomunikasikannya. Kriteria yang tidak jelas atau komunikasi yang tidak efektif sering menyebabkan kebingungan dan ketidakadilan, sementara penjelasan hukuman yang logis dan berdasar akan meningkatkan penerimaan dan pemahaman guru terhadap tujuan kebijakan. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas dan

²⁵ Naufal.

²⁶ Naufal.

efektif antara guru dan pimpinan sangat penting untuk keberhasilan penerapan sistem ini karena membantu guru memahami, menerima, dan mendukung.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SMK Al Ghozaly Wonosobo telah menggunakan lima fungsi manajemen utama untuk meningkatkan kedisiplinan guru. Fungsi-fungsi tersebut adalah perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pemberitahuan (informing), pengarahan (leading), dan pengawasan. Dilihat dari tahapan perencanaan (Planning), Seperti yang dikatakan Bu Nur Afifah, kepala sekolah secara aktif melibatkan guru dalam proses perencanaan, menurut hasil penelitian. Keterlibatan guru dalam rapat perencanaan dan pemanfaatan hasil evaluasi sebelumnya menunjukkan pendekatan kerja sama dan berbasis data dalam pembuatan rencana kerja sekolah. Dalam menyusun dan mensosialisasikan tata tertib guru, membuat jadwal kegiatan dan tugas terbuka, dan mengatur pembagian tugas secara adil, kepala sekolah bertindak sesuai dengan prinsip perencanaan yang efektif. Untuk mencapai pemahaman yang sama dan ekspektasi yang jelas tentang kedisiplinan, diperlukan perencanaan yang matang. Ini sesuai dengan teori manajemen yang menekankan perencanaan sebagai langkah pertama menuju tujuan perusahaan.²⁷

Tahap Pengorganisasian (Organizing), dapat dilihat dari pernyataan Rifqi Naufal yang menekankan bahwa kepala sekolah membagi tugas berdasarkan keahlian dan pengalaman guru. Metode ini menunjukkan bahwa kepala sekolah memahami kemampuan dan potensi karyawannya, sehingga penempatan tugas menjadi lebih efektif. Pengorganisasian berarti membentuk struktur organisasi yang jelas dan membagi tugas sesuai dengan keahlian. Alur kerja yang efektif dapat dicapai dengan pengorganisasian yang baik. Ini juga mengurangi kemungkinan tugas tumpang tindih, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kedisiplinan dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut telah sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa Kepala sekolah memahami kapasitas dan bakat guru untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Seperti yang ditekankan dalam jurnal ini, pembagian tugas berdasarkan keahlian dan pengalaman guru meningkatkan alur kerja dan mengurangi tumpang tindih. Pada akhirnya, ini meningkatkan kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas.²⁸

²⁷ Stephen P. Robbins and Mary K. Coulter, *Management*, 15th ed. (Harlow : Pearson Education Limited, 2021), hal 44.

²⁸ Nadya Ismazahrotin May Qoyyin et al., "Sistem Penempatan Pendidik Di Sekolah Dasar Islam Terpadu Berbasis Islamic Full Day School," *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 6, no. 4 (2024): 3904–13, <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i4.7421>.

Tahap pemberitahuan (Informing), terkonfirmasi melalui observasi yang dilakukan di SMK Al Ghozaly Wonosobo, kepala sekolah telah berusaha secara formal untuk menyampaikan informasi penting seperti visi, misi, kebijakan, dan pembagian tugas melalui rapat pleno serta melalui media tertulis seperti buku panduan dan papan informasi. Meskipun keterbatasan waktu mungkin menjadi masalah, kepala sekolah telah berusaha untuk memastikan semua siswa mendapatkan informasi yang mereka butuhkan. Mereka menggunakan dokumen online sebagai sumber informasi tambahan. Komunikasi yang efektif sangat penting untuk meningkatkan pemahaman dan kepatuhan terhadap undang-undang dan harapan sekolah, termasuk disiplin. Fakta ini telah sesuai dengan teori Fatmawati yang mengungkapkan bahwa komunikasi yang efektif, baik secara langsung maupun melalui media, sangat esensial untuk memastikan bahwa informasi penting seperti visi, misi, dan kebijakan dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh komunitas sekolah. Hal ini pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan sekolah, termasuk aspek kedisiplinan.²⁹

Tahap Pengarahan (Leading) terlihat misalnya dari pengakuan Pak Rifqi Naufal terhadap upaya kepala sekolah untuk meningkatkan semangat kerja guru dengan memberikan penghargaan, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, dan memberi mereka kesempatan untuk menyampaikan ide-idenya menunjukkan bahwa fungsi pengarahan telah dilaksanakan dengan baik. Kepala sekolah yang menunjukkan contoh kedisiplinan juga dianggap memiliki efek positif pada guru sebagai bawahannya. Menurut Northouse, kepemimpinan yang baik memotivasi dan mendorong anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Sebagai contoh pemimpin memiliki pengaruh besar pada kedisiplinan.³⁰

Tahap Pengawasan (Controlling), dapat dibuktikan pengalaman Bu Nur Afifah terkait mekanisme penilaian kinerja guru yang meliputi observasi kelas, penilaian tahunan, dan peninjauan berbagai aspek kinerja, termasuk umpan balik dari siswa dan rekan guru, menunjukkan adanya upaya pengawasan yang komprehensif. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang krusial untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan.³¹

²⁹ Zusniya Fatmawati, Ibrahim Bafadal, and Ahmad Yusuf Sobri, "Komunikasi Kepala Sekolah Dengan Warga Sekolah Untuk Mewujudkan Visi Dan Misi Sekolah," *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan 2*, no. 1 (2018): 1–13, <https://doi.org/10.17977/um027v1i22018p198>.

³⁰ Peter Guy Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (California: SAGE Publications, Inc., 2021), hal 147.

³¹ Robingun Suyud El Syam and Ali Mu'tafi, "Edukasi Islam Melalui Manajemen Strategik Entitas Setan Dalam Merusak Mahligai Rumah Tangga," *Jurnal Riset Rumpun Agama Dan Filsafat 2*, no. 1 (2023): 40–57, <https://doi.org/10.55606/jurrafi.v2i1.923>.

Dengan adanya pengawasan yang efektif, potensi penyimpangan dapat dideteksi dan langkah-langkah perbaikan dapat segera diambil, termasuk dalam hal kedisiplinan guru.³²

Keahlian teknik, keahlian manusia, dan keahlian konseptual adalah tiga indikator utama yang mendukung kompetensi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMK Al Ghozaly Wonosobo. Dalam penjelasannya, Pak Rifqi Naufal menyoroti betapa pentingnya bagi guru SMK untuk menguasai materi pelajaran dan memiliki kemampuan untuk menggunakan berbagai metode dan media pembelajaran. Keahlian teknis sangat penting untuk menyelesaikan tugas mengajar. Meskipun penelitian ini berfokus pada kemampuan manajemen kepala sekolah, pemahaman kepala sekolah tentang apa yang diperlukan guru dalam keahlian teknis adalah penting untuk memberikan dukungan dan arahan yang tepat, yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi kedisiplinan dalam melaksanakan tugas profesional. Hal ini telah sesuai dengan teori Khan yang membahas tentang peran kepala sekolah, termasuk dalam memberikan arahan dan menciptakan lingkungan yang kondusif, secara langsung memengaruhi kedisiplinan dan kinerja guru. Bagian tentang "Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru" dan pembahasan mengenai peran kepala sekolah sebagai "inspirasi" dan "panutan" sangat mendukung argumen bahwa pemahaman kepala sekolah terhadap kebutuhan guru (termasuk keahlian teknis) dan dukungannya dapat secara tidak langsung mempengaruhi kedisiplinan dalam tugas profesional.³³

Penekanan Bu Nur Afifah pada pentingnya berkomunikasi, berinteraksi, dan bekerja sama dengan berbagai kelompok di sekolah menunjukkan peran penting keahlian manusia dalam lingkungan pendidikan. Kepala sekolah yang memiliki kepribadian yang kuat akan memiliki kemampuan untuk membangun hubungan yang positif dengan pendidik, memungkinkan komunikasi yang efektif, dan menciptakan lingkungan kerja di mana semua orang bekerja sama. Hal ini membantu menumbuhkan rasa saling menghormati dan rasa tanggung jawab, yang merupakan dasar kedisiplinan. Temuan ini sesuai dengan jurnal yang diteliti oleh Kartini yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komunikasi interpersonal kepala sekolah dengan kinerja guru. Meskipun fokus utamanya pada kinerja, komunikasi interpersonal yang baik adalah fondasi dari hubungan

³² Masrokhon Iskhq et al., "Pendampingan Re-Akreditasi SMP Takhassus Al-Qur'an Melalui Penilaian Kinerja Kepala Sekolah," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia Sejahtera* 1, no. 4 (2022): 09–23, <https://doi.org/10.59059/jpmis.v1i4.37>.

³³ Muhammad Amar Khana et al., "Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Dan Kedisiplinan Guru Di SD Juara Kota Bandung," *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan* 9, no. 25 (2023): 595–612, <https://doi.org/10.5281/zenodo.10432776>.

positif, kolaborasi, rasa saling menghormati, dan pada akhirnya, kedisiplinan. Jurnal tersebut menyatakan, Komunikasi yang terjadi di sekolah terutama antara kepala sekolah dan guru, jika dilakukan secara baik dan intensif, maka akan mempengaruhi sikap guru dalam melaksanakan tugasnya.³⁴ Sikap yang baik dalam melaksanakan tugas ini sangat terkait dengan rasa tanggung jawab dan kedisiplinan yang ditekankan oleh Bu Nur Afifah.

Menurut Bu Nur Afifah, pemahaman guru tentang tujuan dan visi sekolah sangat penting. Ini menunjukkan bahwa keahlian konseptual memiliki peran dalam memberikan konteks yang lebih luas terhadap tugas-tugas yang diemban guru. Membuat visi dan misi sekolah secara jelas dan mengaitkannya dengan tugas guru akan membantu guru memahami peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan pemahaman ini, guru dapat dimotivasi untuk lebih disiplin dalam melakukan pekerjaan mereka sebagai bagian dari upaya untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sesuai dengan temuan yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen dan motivasi guru. Visi dan misi yang jelas dan pemahaman yang kuat tentang apa yang mereka lakukan adalah komponen penting dari kepemimpinan transformasional. Ketika guru memahami tujuan dan visi sekolah (bagian keahlian konseptual), mereka akan lebih termotivasi dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Perasaan motivasi dan komitmen ini secara inheren terkait dengan peningkatan disiplin dalam pelaksanaan tugas karena guru merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar dengan tujuan yang jelas.³⁵

Kedisiplinan dan profesionalisme guru di SMK AL Ghozaly sangat ditunjang oleh sistem reward dan punishment yang efektif. Keberhasilan sistem ini bergantung pada standar yang jelas dan komunikasi transparan dari pimpinan, termasuk pembagian tugas berbasis keahlian guru, yang secara signifikan meningkatkan pemahaman dan penerimaan. Berdasarkan wawancara dengan Pak Rifqi Naufal di SMK Al Ghozaly Wonosobo, sistem punishment lebih dominan dan efektif dalam mendisiplinkan guru dibandingkan reward. Konsekuensi atas pelanggaran disiplin, seperti keterlambatan atau ketidakhadiran tanpa keterangan, diberlakukan secara tegas melalui teguran lisan, surat peringatan, hingga pemotongan tunjangan kinerja yang dirasakan langsung dampaknya, sehingga memiliki efek jera yang kuat. Sebaliknya, jenis penghargaan yang diberikan kurang konsisten atau tidak

³⁴ Kartini, Syarwani Ahmad, and Syaiful Eddy, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru," *Journal of Education Research* 1, no. 3 (2020): 290–294, <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.34>.

³⁵ Idham and Budi Hart, "The Influence of Transformational Leadership of Principals and Teacher Work Discipline on Teacher Work Productivity," *Managere: Indonesian Journal of Educational Management* 7, no. 1 (2025): 82–90, <https://doi.org/10.52627/managere.v7i1.74>.

selalu dirasakan signifikan oleh semua guru, menyebabkan daya motivasinya tidak sekuat efek jera dari sanksi yang ada.³⁶

Temuan ini telah sesuai dengan teori Rijaluddin yang mengatakan bahwa penerapan hadiah dan hukuman berdampak pada disiplin kehadiran guru. Studi tersebut menemukan bahwa hukuman yang diterapkan secara konsisten dan memiliki efek yang jelas, seperti pemotongan tunjangan atau konsekuensi finansial lainnya, cenderung lebih efektif dalam meningkatkan disiplin. Fungsi reward, tetapi temuan utamanya seringkali menunjukkan bahwa hukuman dengan konsekuensi yang terukur dan diterapkan secara tegas dapat secara langsung mengubah perilaku yang tidak diinginkan.³⁷ Ini sejalan dengan pernyataan yang dibuat oleh Pak Rifqi Naufal tentang efek jera dari pemotongan tunjangan kinerja sebagai sanksi.

Meskipun sistem punishment di SMK Al Ghozaly efektif dalam mencapai tingkat disiplin minimal dan mendorong kepatuhan guru untuk menghindari sanksi langsung seperti pemotongan tunjangan, efektivitas ini seringkali terbatas pada pengendalian perilaku sesaat. Seperti yang ditegaskan oleh Pak Rifqi Naufal, punishment belum berhasil menumbuhkan kedisiplinan yang berasal dari kesadaran diri atau motivasi intrinsik. Sebaliknya, kepatuhan guru lebih didasari oleh rasa takut terhadap sanksi daripada pemahaman akan urgensi aturan tersebut bagi efektivitas kerja atau pencapaian tujuan sekolah. Hal ini telah sesuai dengan Nurmawati yang menjelaskan bahwa Hukuman dapat meningkatkan disiplin, tetapi seringkali hanya bersifat sementara dan hanya mendorong kepatuhan dari sumber luar, bukan dari kesadaran diri sendiri. secara tidak langsung menumbuhkan motivasi intrinsik atau pemahaman mendalam tentang mengapa perilaku positif itu penting.³⁸

Penerimaan guru untuk menggunakan sistem penghargaan dan hukuman sangat bergantung pada aturan yang jelas dan komunikasi yang efektif dari pimpinan. Penjelasan hukuman yang logis dan berdasar meningkatkan pemahaman dan penerimaan guru terhadap tujuan kebijakan, sedangkan kriteria yang tidak jelas atau komunikasi yang buruk sering menyebabkan kebingungan dan perasaan ketidakadilan. Oleh karena itu, komunikasi yang jelas dan efektif antara guru dan pimpinan sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan

³⁶ Abdul Basir and Robingun Suyud El Syam, "Manajemen Strategik Haji Mabur Sepanjang Hayat," *Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Keagamaan* 21, no. 3 (2024): 1005–20, <https://doi.org/10.53515/qodiri>.

³⁷ Rapi Monoarfa, "Penerapan Reward and Punishment Dalam Upaya Peningkatan Disiplin Kehadiran Mengajar Guru Di SDN 03 Duhiadaa," *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal* 4, no. 2 (2020): 159–68, <https://doi.org/10.37905/aksara.4.2.159-168.2018>.

³⁸ A. Amiruddin et al., "Pengaruh Pemberian Reward Dan Punishment Terhadap Motivasi Belajar Siswa," *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan* 2, no. 01 (2022): 210–219, <https://doi.org/10.47709/educendikia.v2i01.1596>.

sistem ini karena mendorong guru untuk memahami, menerima, dan mendukung kebijakan yang ada. Temuan tersebut telah sesuai dengan teori Nurlala yang mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan pemahaman dan kepatuhan guru, pimpinan harus berkomunikasi dengan baik, termasuk memberikan informasi yang jelas tentang peraturan dan kebijakan. Mencakup bagaimana kejelasan sistem reward dan hukuman akan memengaruhi penerimaan dan keinginan guru untuk mengikutinya. Jurnal ini memperkuat gagasan bahwa komunikasi pimpinan yang efektif dan terbuka adalah penting untuk meningkatkan pemahaman dan mengurangi kebingungan guru, yang pada gilirannya akan meningkatkan penerimaan sistem.³⁹

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan diskusi dan analisis dapat dikerucutkan bahwa kepala sekolah SMK Al Ghozaly Wonosobo telah menerapkan lima fungsi utama manajemen, perencanaan matang, pengorganisasian efektif, pemberitahuan jelas, pengarahan yang memotivasi, serta pengawasan komprehensif. Keahlian teknik, manusia, dan konseptual kepala sekolah berperan penting dalam mendukung peningkatan kedisiplinan guru. Penerapan punishment lebih menonjol dan dirasakan langsung dibandingkan reward, efektivitas punishment dalam mendorong kedisiplinan minimal, tetapi belum optimal untuk perubahan perilaku jangka panjang, keterkaitan antara komunikasi pimpinan dan kejelasan kriteria reward-punishment mempengaruhi penerimaan guru. Temuan ini membawa arah penelitian masa depan mengkaji lebih luas terkait sistem punishment dominan dan efektif mendorong kedisiplinan minimal guru melalui sanksi langsung demi presisi temuan yang lebih spesifik.

DAFTAR REFERENSI

- Afifah, N. (2025, January 21). *Hasil wawancara dengan Kepala SMK Al Ghozaly Wonosobo tentang kompetensi manajerial kepala sekolah* [Interview]. Ruang Kepala Sekolah.
- Aminudin, H., Iskhaq, M., & El Syam, R. S. (2022). Asistensi peningkatan kualitas lembaga pendidikan melalui penilaian kinerja kepala madrasah di MA Takhassus Al-Qur'an Wonosobo. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Nusantara*, 4(4), 01–11. <https://doi.org/10.57214/pengabmas.v4i4.146>

³⁹ Windayani, Evi Arief Syarifuddin, and Aisyah A. Rahman, "Kinerja Guru Pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 38 Pidie Kajian Dari Faktor Kepemimpinan Kepala Sekolah Kedisiplinan Kerja Dan Komitmen Guru," *IndOmera* 6, no. 11 (2025): 43–50, <https://doi.org/10.55178/idm.v6i11.505>.

- Amiruddin, A., Sarah, D. M., Vika Vika, A. I., Hasibuan, N., Sipahutar, M. S., & Simamora, F. E. M. (2022). Pengaruh pemberian reward dan punishment terhadap motivasi belajar siswa. *Edu Cendikia: Jurnal Ilmiah Kependidikan*, 2(01), 210–219. <https://doi.org/10.47709/educendikia.v2i01.1596>
- Asmadi. (2018). *Teknik prosedural keperawatan*. Jakarta: Salemba Medika.
- Basir, A., & El Syam, R. S. (2024). Manajemen strategik haji mabrur sepanjang hayat. *Al Qodiri: Jurnal Pendidikan, Sosial dan Keagamaan*, 21(3), 1005–1020. <https://doi.org/10.53515/qodiri>
- Bungin, B. (2015). *Metodologi penelitian sosial & ekonomi*. Jakarta: Kencana.
- Darmadi. (2017). *Pengembangan model dan metode pembelajaran dalam dinamika belajar siswa*. Yogyakarta: Deepublish.
- Fatmawati, Z., Bafadal, I., & Sobri, A. Y. (2018). Komunikasi kepala sekolah dengan warga sekolah untuk mewujudkan visi dan misi sekolah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.17977/um027v1i22018p198>
- Fuadi, S. I., El Syam, R. S., Sekarinasih, A., & Waseso, H. P. (2023). Supervision model of supervisors of Islamic Religious Education in improving the personal and social competence of PAI teachers in Wadaslitang District. *EDU-RELIGIA: Jurnal Keagamaan dan Pembelajarannya*, 6(1), 33–48. <https://doi.org/10.52166/edu-religia.v6i1.4176>
- Herdiansyah, H. (2015). *Wawancara, observasi, dan focus groups*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Idham, & Hart, B. (2025). The influence of transformational leadership of principals and teacher work discipline on teacher work productivity. *Managere: Indonesian Journal of Educational Management*, 7(1), 82–90. <https://doi.org/10.52627/managere.v7i1.74>
- Imron, A. (2023). *Manajemen peserta didik berbasis sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iskhaq, M., Aminudin, H., El Syam, R. S., & Machfudz, M. (2022). Pendampingan re-akreditasi SMP Takhassus Al-Qur'an melalui penilaian kinerja kepala sekolah. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia Sejahtera*, 1(4), 09–23. <https://doi.org/10.59059/jpmis.v1i4.37>
- Jaliah, J., Fitria, H., & Martha, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 1(2), 146–153. <https://doi.org/10.37985/joe.v1i2.14>
- Kartini, S. A., & Eddy, S. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 290–294. <https://doi.org/10.37985/jer.v1i3.34>
- Khana, M. A., Zainudin, A., Fanani, A. I., & Mirochina, C. (2023). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja dan kedisiplinan guru di SD Juara Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(25), 595–612. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10432776>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). California: SAGE Publications.

- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Monoarfa, R. (2020). Penerapan reward and punishment dalam upaya peningkatan disiplin kehadiran mengajar guru di SDN 03 Duhiadaa. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 4(2), 159–168. <https://doi.org/10.37905/aksara.4.2.159-168.2018>
- Naufal, R. (2025, January 21). *Hasil wawancara dengan Guru SMK Al Ghozaly Wonosobo tentang kompetensi manajerial kepala sekolah* [Interview]. Ruang Guru.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. California: SAGE Publications, Inc.
- Qoyyin, N. I. M., Sukarman, Qisthiyyah, W., & Dewi, I. N. (2024). Sistem penempatan pendidik di sekolah dasar Islam terpadu berbasis Islamic full day school. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 6(4), 3904–3913. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v6i4.7421>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2021). *Management* (15th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Sirait, B. (2008). *Pengantar pendidikan*. Jakarta: Penerbit Bintang.
- Sukmadinata, N. S. (2017). *Metode penelitian pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Suwarno, W. (2020). *Dasar dasar ilmu pendidikan*. Jogjakarta: An-Ruzz Media.
- Syam, R. S. E., & Mu'tafi, A. (2023). Edukasi Islam melalui manajemen strategik entitas setan dalam merusak mahligai rumah tangga. *Jurnal Riset Rumpun Agama dan Filsafat*, 2(1), 40–57. <https://doi.org/10.55606/jurrafi.v2i1.923>
- Tanzeh, A. (2019). *Pengantar metode penelitian*. Yogyakarta: Teras.
- Uriatman, M. (2015). Upaya kepala sekolah dalam meningkatkan produktivitas kerja guru. *Jurnal Manajer Pendidikan*, 9(6), 822–827.
- Windayani, E. A. S., & Rahman, A. A. (2025). Kinerja guru pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 38 Pidie: Kajian dari faktor kepemimpinan kepala sekolah, kedisiplinan kerja, dan komitmen guru. *IndOmera*, 6(11), 43–50. <https://doi.org/10.55178/idm.v6i11.505>