

ANALISIS KEBIJAKAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KEDISIPLINAN GURU DI SMA NEGERI 2 KENDARI

Ningtias Ningtias^{1*}, Lilianti Lilianti², Ishak Bagea³

^{1*}Universitas Muhammadiyah Kendari, Sulawesi Tenggara, email: ningt267@gmail.com

²Universitas Muhammadiyah Kendari, Sulawesi Tenggara, email: lilianti@umkendari.ac.id

³Universitas Muhammadiyah Kendari, Sulawesi Tenggara, email: Ishakbagea41@gmail.com

Citation : Ningtias, N, Lilianti, L & Bagea, I (2025). Analisis Kebijakan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru di SMA Negeri 2 Kendari, *Edum Journal*, 8 (2), 123 - 137

DOI: <https://doi.org/10.31943/edumjournal.v8i2.550>

Abstrak

Kedisiplinan guru merupakan faktor kunci dalam menentukan kualitas pembelajaran, namun dalam praktiknya masih menjadi tantangan di berbagai satuan pendidikan. Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam mengenai kebijakan kepala sekolah yang efektif, khususnya yang mengintegrasikan pendekatan partisipatif, digitalisasi, dan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kedisiplinan guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMA Negeri 2 Kendari. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan disusun secara partisipatif dengan melibatkan guru dalam penyusunan tata tertib, diimplementasikan melalui sistem presensi digital dan monitoring terintegrasi, serta didukung oleh gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan keteladanan, komunikasi interpersonal yang humanis, dan sistem penghargaan. Meskipun pada awalnya terjadi resistensi dari sebagian guru senior, pendekatan persuasif kepala sekolah berhasil menciptakan penerimaan dan perubahan perilaku yang signifikan. Pemberian reward berupa sertifikat dan pengakuan publik terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan partisipasi guru dalam pengembangan profesional. Kebijakan ini berdampak positif terhadap budaya kerja sekolah serta meningkatkan kepuasan siswa terhadap proses pembelajaran. Temuan ini memperkuat pentingnya integrasi antara kebijakan yang inklusif, teknologi informasi, dan kepemimpinan moral dalam membangun budaya disiplin yang berkelanjutan.

Kata Kunci: kebijakan kepala sekolah, kedisiplinan guru, kepemimpinan transformasional

ABSTRACT

Teacher discipline is a key factor in determining the quality of learning; however, in practice, it remains a challenge across various educational institutions. Therefore, an in-depth study is needed to examine effective principal policies, particularly those integrating participatory approaches, digitalization, and transformational leadership in improving teacher discipline. This study aims to analyze the principal's policy in improving teacher discipline at SMA Negeri 2 Kendari. Using a qualitative approach with a case study design, data were obtained through interviews, observations, and documentation, then analyzed descriptively-qualitatively. The results of the study indicate that the policy was formulated in a participatory manner by involving teachers in the arrangement of spatial arrangements in an orderly manner, implemented through a digital attendance system and integrated monitoring, and supported by a transformational leadership style that emphasizes exemplary behavior, humanistic interpersonal communication, and a reward system. Although there was initial resistance from some senior teachers, the

principal's persuasive approach succeeded in creating significant income and behavioral changes. The provision of rewards in the form of certificates and public recognition has been shown to increase intrinsic motivation and teacher participation in professional development. This policy has a positive impact on the school's work culture and increases student satisfaction with the learning process. These findings reinforce the importance of integrating inclusive policies, information technology, and moral leadership in building a sustainable culture of discipline.

Keywords: *principal's policy, teacher discipline, transformational leadership*

PENDAHULUAN

Pendidikan memiliki peran strategis dalam pembangunan nasional karena menjadi sarana utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia UNESCO, (2015) Melalui pendidikan yang sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan, masyarakat dapat diberdayakan untuk menghadapi tantangan global. Dalam sistem pendidikan, guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pembelajaran, sehingga kualitas kinerja dan kedisiplinannya sangat menentukan keberhasilan proses pendidikan. Guru yang disiplin akan menciptakan iklim pembelajaran yang positif, tertib, dan efektif, yang pada akhirnya berdampak pada mutu hasil belajar peserta didik.

Kedisiplinan guru mencakup kepatuhan terhadap peraturan sekolah, tanggung jawab terhadap tugas mengajar, ketepatan waktu hadir di sekolah dan di kelas, serta kesungguhan dalam menyusun perangkat pembelajaran Mulyasa, (2013). Selain itu, kedisiplinan juga tercermin dari komitmen guru dalam mengikuti kegiatan sekolah, melaksanakan tugas tambahan, serta berperan aktif dalam pengembangan profesional berkelanjutan. Tanpa kedisiplinan, proses pembelajaran dapat berjalan tidak optimal, bahkan berpotensi menimbulkan penurunan mutu layanan pendidikan.

Namun demikian, berbagai temuan lapangan menunjukkan bahwa permasalahan kedisiplinan guru masih menjadi tantangan yang belum sepenuhnya teratasi, terutama pada jenjang pendidikan menengah. Ketidakhadiran guru tanpa keterangan, keterlambatan masuk kelas, dan ketidaksiapan dalam menyampaikan materi pembelajaran sering kali menjadi kendala yang merugikan peserta didik. Sumarlin, (2022) menegaskan bahwa rendahnya mutu pembelajaran di tingkat SMA salah satunya disebabkan oleh rendahnya tingkat kedisiplinan guru, khususnya dalam aspek kehadiran dan partisipasi dalam kegiatan sekolah.

Dalam konteks ini, kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki tanggung jawab besar dalam membentuk dan menjaga budaya disiplin guru. Kepala sekolah dituntut mampu merancang dan mengimplementasikan kebijakan yang tidak hanya normatif, tetapi juga efektif dan berkelanjutan. Berdasarkan Permendikbud Nomor 6 Tahun 2018,

kepala sekolah memiliki fungsi manajerial dan supervisi akademik, yang mencakup pembinaan sikap dan perilaku profesional guru. Kebijakan yang diambil harus responsif terhadap kondisi lapangan, berbasis data, dan melibatkan partisipasi seluruh komponen sekolah.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pendekatan kepala sekolah dalam menerapkan kebijakan kedisiplinan sangat memengaruhi keberhasilannya. Lestari, D., & Widodo, (2021) menemukan bahwa penerapan kebijakan disiplin yang konsisten, dibarengi dengan komunikasi terbuka dan sistem penghargaan serta sanksi yang proporsional, dapat meningkatkan kehadiran guru secara signifikan. Sementara itu, Prasetyo, (2020) mengungkapkan bahwa lemahnya pengawasan dan kurangnya evaluasi kebijakan menyebabkan efektivitasnya rendah. Penelitian Nasution, R., & Hakim, (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan memberikan apresiasi terhadap perubahan positif terbukti efektif membangun budaya kerja yang disiplin.

SMA Negeri 2 Kendari dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan salah satu sekolah unggulan di Kota Kendari dengan prestasi akademik dan non-akademik yang konsisten. Kepala sekolah di sekolah ini merupakan bagian dari Program Guru Penggerak, yang bertujuan menciptakan pemimpin pembelajaran yang inovatif, reflektif, dan transformatif. Program ini mendorong kepala sekolah untuk menerapkan pendekatan kepemimpinan instruksional yang menekankan pada kolaborasi, pemberdayaan guru, serta pembelajaran yang berpusat pada peserta didik. Hal ini diyakini turut memengaruhi pola kebijakan yang diterapkan, termasuk dalam peningkatan kedisiplinan guru.

Penelitian oleh Ahmad, F., & Putri, (2022) menegaskan bahwa efektivitas kebijakan kedisiplinan sangat ditentukan oleh kolaborasi antara kepala sekolah dan guru. Sosialisasi kebijakan yang baik, monitoring yang teratur, serta adanya ruang refleksi bersama akan mendorong terciptanya kesadaran internal dalam diri guru untuk berdisiplin. Penelitian ini penting untuk menggali bagaimana bentuk kebijakan kepala sekolah di SMA Negeri 2 Kendari dalam meningkatkan kedisiplinan guru, bagaimana mekanisme implementasinya, serta bagaimana kebijakan tersebut diterima oleh para guru dan berdampak terhadap budaya kerja sekolah.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya dalam kajian kebijakan mikro di lingkungan sekolah. Sementara secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi

kepala sekolah lainnya dalam merumuskan dan menerapkan kebijakan yang efektif dan kontekstual dalam meningkatkan kedisiplinan guru di lingkungan sekolah mereka.

Meskipun berbagai penelitian telah mengkaji kedisiplinan guru dan kepemimpinan kepala sekolah, sebagian besar penelitian tersebut belum mengintegrasikan aspek digitalisasi kebijakan dengan pendekatan kepemimpinan transformasional secara simultan. Selain itu, kajian yang menempatkan kebijakan kedisiplinan sebagai proses pembudayaan organisasi berbasis partisipasi masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dalam merumuskan model kebijakan kedisiplinan guru yang integratif, kontekstual, dan berbasis praktik nyata di lingkungan sekolah.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus intrinsik, sebagaimana dijelaskan oleh Moleong, J., (2017) yang bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMA Negeri 2 Kendari. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena secara komprehensif dalam konteks alaminya dan sesuai dengan karakteristik kasus yang unik. SMA Negeri 2 Kendari dipilih sebagai lokasi penelitian secara *purposif* karena memiliki reputasi baik dalam pengelolaan sumber daya manusia dan telah menerapkan berbagai inovasi kebijakan pendidikan yang mendukung peningkatan budaya kerja guru, khususnya dalam aspek kedisiplinan.

Subjek dalam penelitian ini terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bidang kurikulum, staf pengelola sistem presensi digital, dan empat orang guru dari berbagai bidang studi. Seluruh informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa mereka secara langsung terlibat dalam proses perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan kedisiplinan guru. Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur untuk menggali pemahaman informan mengenai kebijakan yang diterapkan, strategi pelaksanaan, serta respons terhadap kebijakan tersebut. Observasi dilakukan secara langsung selama dua minggu terhadap aktivitas harian guru, termasuk waktu kehadiran, pelaksanaan tugas mengajar, keterlibatan dalam kegiatan sekolah, serta interaksi dengan pimpinan sekolah. Studi dokumentasi dilakukan dengan

mengumpulkan dokumen terkait seperti tata tertib guru, laporan absensi digital, notulensi rapat, laporan monitoring kinerja, dan hasil survei kepuasan siswa.

Proses analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan menggunakan model analisis interaktif dari Miles et al., (2014) yang mencakup tiga tahap utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan cara mengelompokkan informasi berdasarkan kategori tematik, seperti partisipasi dalam penyusunan kebijakan, sistem monitoring digital, gaya kepemimpinan kepala sekolah, dan bentuk reward atau penguatan perilaku disiplin. Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi yang menjelaskan hubungan antarkategori dan konteksnya. Penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses reflektif, perbandingan data, dan verifikasi berulang hingga diperoleh pola temuan yang valid dan dapat dipercaya.

Untuk memastikan keabsahan data, peneliti menerapkan empat kriteria *trustworthiness* sebagaimana dikemukakan oleh Tariq, (2025), yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*. Kredibilitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, serta pelaksanaan member check dengan meminta validasi langsung dari informan terhadap hasil wawancara. Transferabilitas dicapai dengan menjelaskan secara rinci konteks penelitian sehingga hasil temuan dapat dipertimbangkan untuk diterapkan pada konteks lain yang serupa. *Dependabilitas* dijaga dengan mencatat seluruh proses penelitian secara sistematis dalam bentuk audit trail. Adapun *confirmability* diperkuat melalui *peer debriefing*, yaitu diskusi dengan peneliti sejawat guna menghindari bias interpretasi.

Aspek etika juga menjadi perhatian penting dalam penelitian ini. Seluruh informan diberikan penjelasan mengenai tujuan, manfaat, dan prosedur penelitian, serta diminta untuk menandatangani *informed consent* sebagai bentuk persetujuan sukarela untuk berpartisipasi. Kerahasiaan identitas informan dijamin dengan menggunakan kode atau inisial, dan seluruh data yang diperoleh digunakan secara objektif serta bertanggung jawab hanya untuk kepentingan ilmiah. Dengan pendekatan dan teknik yang sistematis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran mendalam dan akurat tentang praktik kebijakan kedisiplinan guru yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 2 Kendari.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap kepala sekolah, diketahui bahwa kebijakan kedisiplinan di SMA Negeri 2 Kendari dibangun melalui pendekatan bertahap dan

partisipatif. Kepala sekolah menyampaikan bahwa langkah pertama yang dilakukan adalah merevisi tata tertib guru berdasarkan evaluasi internal. Tata tertib tersebut bukan hanya mengatur kehadiran dan jam kerja, tetapi juga tanggung jawab administratif, keterlibatan dalam kegiatan sekolah, dan komitmen terhadap pengembangan diri. Dalam wawancara, kepala sekolah mengatakan, “Saya tidak ingin membuat peraturan sendiri. Saya libatkan semua guru untuk menyepakati aturan yang benar-benar bisa dilaksanakan, agar tidak ada alasan untuk melanggarnya.”

Selain keterlibatan dalam penyusunan kebijakan, kepala sekolah juga menekankan pentingnya keteladanan. Ia menyatakan bahwa kepala sekolah harus hadir paling awal dan pulang paling akhir sebagai bentuk contoh nyata. Hal ini terbukti dalam hasil observasi peneliti selama 1 bulan berturut-turut. Kepala sekolah selalu terlihat hadir sebelum pukul 07.00 pagi dan mengadakan *briefing* singkat dengan guru piket dan staf TU. Observasi juga menunjukkan bahwa guru-guru mulai terbiasa datang lebih awal dari jam yang ditentukan, dan budaya keterlambatan perlahan mulai hilang. Kehadiran guru di kelas juga meningkat dan tidak ditemukan kelas kosong selama 1 bulan pengamatan, yang sebelumnya masih sering terjadi.

Wakil kepala sekolah bidang kurikulum menjelaskan bahwa pengawasan disiplin dilakukan secara kolektif melalui sistem informasi manajemen sekolah yang telah diintegrasikan dengan sistem presensi digital. Absensi guru dilakukan menggunakan aplikasi yang mencatat waktu masuk dan keluar, serta mengirimkan laporan otomatis ke kepala sekolah. Sistem ini juga digunakan untuk memantau aktivitas pembelajaran di kelas melalui laporan harian dan mingguan dari masing-masing guru. Wawancara dengan staf IT sekolah menguatkan hal tersebut. Ia menyebutkan bahwa sistem digital ini membuat proses pelaporan menjadi lebih transparan dan efisien. “Sekarang semua bisa diakses secara *real time*. Kepala sekolah tidak perlu tanya lagi, cukup buka *dashboard* dan bisa langsung lihat siapa yang masuk, siapa yang tidak, dan apakah mereka melaksanakan tugasnya,” jelas staf tersebut.

Dari wawancara dengan beberapa guru, diperoleh informasi bahwa pada awal penerapan kebijakan kedisiplinan ini, muncul resistensi dari sebagian guru, terutama yang sudah lama mengajar. Mereka merasa sistem ini terlalu mengikat dan membebani. Namun, seiring berjalannya waktu dan adanya pendekatan persuasif dari kepala sekolah, resistensi tersebut mulai berkurang. Salah satu guru matematika mengungkapkan, “Awalnya saya merasa dipantau terus, tapi ternyata sistem ini membantu saya menjadi lebih tertib. Bahkan

saya jadi lebih rajin menyusun perangkat mengajar.” Guru lain menyebutkan bahwa pendekatan kepala sekolah yang tidak menghukum secara langsung tetapi lebih mengedepankan pembinaan membuat guru merasa dihargai. “Kami tidak pernah langsung ditegur di depan umum. Kalau ada kesalahan, kepala sekolah panggil secara personal, lalu diajak diskusi. Itu membuat kami tidak malu dan lebih sadar diri.”

Dokumentasi yang dikumpulkan berupa dokumen tata tertib guru, hasil notulensi rapat, laporan absensi digital, serta laporan *monitoring* kinerja guru. Dari dokumen tata tertib, terlihat bahwa aturan yang dibuat cukup rinci dan komprehensif. Misalnya, ada ketentuan waktu kehadiran, standar penyusunan perangkat pembelajaran, dan kewajiban guru untuk mengikuti kegiatan sekolah minimal 80% dalam satu semester. Selain itu, ditemukan adanya kebijakan *reward* berupa penghargaan tahunan bagi guru disiplin terbaik. Dalam dokumen rapat dewan guru, tercantum bahwa pada setiap akhir bulan diadakan evaluasi kehadiran dan kedisiplinan yang hasilnya diumumkan dalam forum guru. Hal ini membentuk iklim akuntabilitas bersama di antara para guru.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru tidak hanya berupa peraturan tertulis, tetapi juga dipraktikkan melalui pembiasaan, pengawasan yang sistematis, serta pendekatan komunikasi yang humanis. Pola ini konsisten dengan hasil penelitian oleh Lestari, D., & Widodo, (2021) yang menunjukkan bahwa peningkatan kedisiplinan guru secara signifikan dapat dicapai melalui kombinasi antara kebijakan formal dan pendekatan interpersonal. Dalam konteks SMA Negeri 2 Kendari, kepala sekolah berhasil menciptakan keseimbangan antara ketegasan dalam peraturan dan fleksibilitas dalam pelaksanaan. *Fleksibilitas* ini terlihat dari hasil wawancara dengan salah satu guru BK yang menyebutkan bahwa kepala sekolah masih memberikan toleransi bagi guru yang memiliki alasan yang jelas, seperti sakit atau urusan keluarga mendesak.

Hasil observasi lebih lanjut juga memperlihatkan bahwa peningkatan kedisiplinan berdampak langsung terhadap iklim belajar. Siswa terlihat lebih siap di kelas karena guru hadir tepat waktu dan melaksanakan tugasnya secara maksimal. Dalam wawancara dengan siswa kelas XII, mereka mengaku lebih semangat belajar karena guru menjadi lebih aktif dan konsisten dalam memberikan tugas dan evaluasi. Salah satu siswa mengatakan, “Dulu ada beberapa guru yang sering datang terlambat atau jarang masuk, tapi sekarang hampir semua guru masuk tepat waktu dan mengajar terus.”

Dalam studi dokumentasi, peneliti juga menemukan adanya laporan hasil survei internal yang dilakukan oleh pihak sekolah setiap semester terhadap kepuasan siswa terhadap pembelajaran. Dalam laporan semester sebelumnya, tingkat kepuasan siswa terhadap kedisiplinan guru hanya mencapai 70%, tetapi dalam laporan terbaru, tingkat kepuasan meningkat menjadi 90%. Ini menunjukkan bahwa kebijakan kepala sekolah tidak hanya berdampak pada perilaku guru, tetapi juga meningkatkan persepsi positif dari siswa. Pembahasan hasil penelitian ini juga didukung oleh studi Ahmad, F., & Putri, (2022) yang menekankan pentingnya kolaborasi dalam implementasi kebijakan disiplin guru. Mereka menyatakan bahwa keterlibatan guru dalam proses penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan menjadi faktor kunci keberhasilan. Hal ini terbukti dalam konteks SMA Negeri 2 Kendari, di mana kepala sekolah secara aktif melibatkan guru dalam forum musyawarah dan refleksi berkala. Studi lain oleh Nasution, R., & Hakim, (2023) menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan transformasional lebih berhasil dalam membangun budaya disiplin karena mampu memberikan motivasi intrinsik kepada guru. Gaya kepemimpinan ini sangat mencolok dalam diri kepala sekolah SMA Negeri 2 Kendari, yang menekankan pada nilai-nilai kepercayaan, komunikasi terbuka, dan penghargaan terhadap kinerja.

Menariknya, hasil dokumentasi juga mencatat bahwa guru-guru yang mendapatkan reward disiplin mengalami peningkatan keikutsertaan dalam kegiatan pengembangan profesional. Dalam satu tahun terakhir, tercatat bahwa 87% dari penerima penghargaan mengikuti pelatihan, webinar, atau kegiatan MGMP eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin tidak hanya berkaitan dengan kehadiran dan ketepatan waktu, tetapi juga berdampak pada komitmen guru terhadap pengembangan diri. Ini sejalan dengan teori motivasi Vibbi, (2024) yang menyatakan bahwa pengakuan atas prestasi merupakan faktor motivasional yang dapat meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMA Negeri 2 Kendari ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu: adanya perumusan kebijakan berbasis partisipasi, implementasi yang konsisten dan terukur melalui sistem digital, serta pendekatan kepemimpinan yang empatik dan transformatif. Kombinasi ketiga faktor ini menciptakan budaya kerja yang tertib, terbuka, dan profesional. Temuan ini sejalan dengan prinsip manajemen pendidikan modern yang menekankan bahwa perubahan perilaku dalam organisasi sekolah hanya dapat terjadi jika kebijakan diiringi dengan komunikasi, keteladanan, dan penguatan berkelanjutan. Oleh

karena itu, penelitian ini menyimpulkan bahwa kebijakan kedisiplinan tidak dapat dipandang semata sebagai instrumen kontrol, melainkan sebagai proses pembudayaan nilai profesionalisme dalam dunia pendidikan.

Selain pendekatan partisipatif, strategi lain yang sangat efektif dalam meningkatkan kedisiplinan guru adalah penerapan kepemimpinan keteladanan oleh kepala sekolah. Gaya kepemimpinan ini sejalan dengan konsep “modeling the way” dalam teori kepemimpinan transformasional oleh Suwati et al., (2015), di mana pemimpin menjadi panutan moral dan profesional. Ketika kepala sekolah menunjukkan kedisiplinan ekstrem seperti datang lebih awal dan pulang paling akhir, secara tidak langsung ia mengirimkan pesan simbolik bahwa disiplin adalah nilai utama dalam organisasi. Perilaku kepala sekolah ini bukan sekadar formalitas, melainkan bentuk komunikasi non verbal yang sangat kuat dalam membentuk budaya organisasi. Keteladanan yang konsisten dari pemimpin telah terbukti dalam banyak literatur sebagai faktor yang mempercepat proses internalisasi nilai dalam diri anggota organisasi, termasuk guru.

Sistem presensi digital yang diterapkan juga menunjukkan integrasi teknologi informasi ke dalam manajemen kedisiplinan guru. Ini mendukung konsep *e-governance* dalam pendidikan, di mana penggunaan teknologi mendorong transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi. Menurut Wahyu et al., (2024) digitalisasi dalam tata kelola publik mampu meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks ini, kepala sekolah tidak lagi bergantung pada laporan manual yang rentan manipulasi, tetapi dapat memonitor kehadiran dan aktivitas guru secara real time. Hal ini bukan hanya menghemat waktu, tetapi juga meningkatkan akurasi dan keadilan dalam penilaian disiplin. Sistem ini juga menciptakan struktur kontrol internal yang melembaga dan tidak personal, sehingga hubungan antarindividu tidak terganggu oleh sistem evaluasi.

Resistensi awal dari guru senior merupakan gejala umum dalam perubahan organisasi, sebagaimana dijelaskan oleh teori Rahmadani et al., (2024). Tahapan “*unfreezing*” diperlukan untuk mengubah kebiasaan lama, di mana kepala sekolah memainkan peran penting dalam memberikan rasa aman terhadap perubahan. Melalui komunikasi persuasif dan pendekatan personal, kepala sekolah menciptakan ruang dialog yang aman, sehingga guru tidak merasa dihakimi. Pendekatan ini konsisten dengan teori komunikasi organisasi oleh Erlyani et al., (2024) yang menekankan pentingnya komunikasi interpersonal dalam menciptakan pemahaman dan kesepahaman terhadap perubahan

kebijakan. Ketika guru merasa dihargai dan dilibatkan, mereka akan lebih terbuka dan bersedia mengubah perilaku.

Kebijakan *reward* yang diterapkan bukan hanya menjadi penguat eksternal, tetapi juga mampu menstimulasi motivasi intrinsik guru. Ini sejalan dengan teori *dual factor* oleh Vibbi, (2024) yang menyatakan bahwa pengakuan merupakan faktor motivasional yang mendalam. Pemberian penghargaan kepada guru yang disiplin baik dalam bentuk sertifikat, sebutan dalam forum resmi, atau prioritas dalam pelatihan secara psikologis memberikan rasa pencapaian dan harga diri yang tinggi. Dalam jangka panjang, penghargaan ini bukan hanya berdampak pada guru penerima, tetapi juga menciptakan iklim kompetitif yang sehat di antara seluruh guru. Data peningkatan keikutsertaan dalam kegiatan profesional menunjukkan bahwa reward yang diberikan tidak hanya meningkatkan kehadiran, tetapi juga mendorong komitmen terhadap pengembangan diri, sebuah indikator penting dalam profesionalisme guru.

Dampak kebijakan ini juga dapat dilihat dari sisi pembelajaran. Kehadiran guru secara konsisten dan tepat waktu bukan hanya soal ketertiban administratif, tetapi berkorelasi langsung dengan mutu pembelajaran. Siswa yang merasa diabaikan oleh ketidakhadiran guru berisiko mengalami penurunan motivasi belajar. Sebaliknya, ketika guru hadir tepat waktu, siap mengajar, dan menunjukkan semangat, siswa akan merasa dihargai dan termotivasi. Hal ini menunjukkan bahwa kedisiplinan guru adalah prasyarat penting bagi terciptanya suasana belajar yang kondusif. Data peningkatan kepuasan siswa dari 70% ke 90% adalah bukti kuat bahwa kebijakan kepala sekolah memberikan dampak nyata, bukan hanya pada guru, tetapi juga pada siswa sebagai penerima layanan pendidikan.

Jika ditinjau dari perspektif kebijakan publik, pendekatan kepala sekolah ini mencerminkan prinsip-prinsip *good governance*, yakni partisipasi, akuntabilitas, efektivitas, dan responsivitas. Kepala sekolah tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan tunggal, tetapi membuka ruang partisipatif yang luas bagi guru, serta menciptakan sistem monitoring yang transparan dan berbasis data. Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan pendidikan modern tidak lagi berorientasi pada kontrol, tetapi pada kolaborasi dan transformasi budaya kerja.

Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, dapat disimpulkan bahwa kebijakan kedisiplinan guru di SMA Negeri 2 Kendari merupakan hasil dari integrasi antara prinsip-prinsip kepemimpinan modern, manajemen berbasis data, dan komunikasi organisasi yang humanis. Pendekatan ini layak dijadikan model dalam peningkatan budaya profesional di

sekolah lain. Kebijakan yang dirancang secara inklusif, diterapkan dengan sistem digital yang akurat, dan diperkuat oleh keteladanan serta penghargaan, telah terbukti membawa perubahan nyata dan berkelanjutan dalam kedisiplinan guru.

Dalam proses perubahan organisasi sekolah, pemahaman terhadap perilaku individu sangat penting. Al Basthomi et al., (2023) mengemukakan model perubahan tiga tahap yang dikenal sebagai *Unfreezing–Changing–Refreezing*. Pada tahap *unfreezing*, individu diajak menyadari perlunya perubahan dengan menggoyahkan kenyamanan terhadap kebiasaan lama. Tahap *changing* melibatkan implementasi perubahan yang didukung komunikasi dan dukungan organisasi, sedangkan *refreezing* bertujuan membakukan perilaku baru agar menjadi budaya. Dalam konteks SMA Negeri 2 Kendari, penerapan kebijakan kedisiplinan yang partisipatif, penggunaan sistem digital, dan pembiasaan disiplin oleh kepala sekolah menunjukkan keberhasilan dalam melewati ketiga tahap ini secara efektif.

Lebih lanjut, keberhasilan perubahan perilaku disiplin guru juga dapat dijelaskan melalui teori motivasi dua faktor yang dikembangkan oleh Vibbi, (2024) Teori ini membedakan antara faktor *higienis* (seperti kebijakan kerja dan kondisi lingkungan) dan faktor *motivasional* (seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab). Dalam penelitian ini, sistem reward yang diberikan kepala sekolah kepada guru yang disiplin seperti sertifikat, apresiasi publik, dan akses pelatihan berperan sebagai faktor motivasional yang meningkatkan kepuasan kerja, mendorong partisipasi, dan memperkuat komitmen profesional guru. Integrasi antara pemahaman perubahan perilaku dan pemenuhan kebutuhan motivasional inilah yang menjadi kunci terciptanya budaya disiplin yang berkelanjutan di sekolah.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan kepala sekolah di SMA Negeri 2 Kendari selaras dengan lima praktik inti yang dikemukakan oleh Suwati et al., (2015) yaitu: *modeling the way*, *inspiring a shared vision*, *challenging the process*, *enabling others to act*, dan *encouraging the heart*. Dalam praktik *modeling the way*, kepala sekolah menunjukkan keteladanan nyata dalam disiplin waktu dan komitmen kerja, yang berdampak langsung pada peningkatan kepatuhan guru. Melalui *inspiring a shared vision*, kepala sekolah berhasil menumbuhkan kesadaran bersama akan pentingnya disiplin sebagai nilai inti organisasi. Praktik *challenging the process* tercermin dalam keberanian kepala sekolah mengubah sistem manual menjadi sistem digital yang transparan, meskipun awalnya menimbulkan resistensi. Sementara itu, dalam *enabling others to act*, kepala sekolah memberi ruang partisipasi dalam penyusunan kebijakan serta menyediakan pelatihan bagi guru agar mampu

beradaptasi dengan sistem baru. Akhirnya, melalui *encouraging the heart*, kepala sekolah memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap guru yang disiplin, sehingga meningkatkan motivasi intrinsik mereka.

Dalam proses implementasi kebijakan peningkatan kedisiplinan guru, kepala sekolah tidak terlepas dari sejumlah tantangan baik struktural maupun kultural. Salah satu tantangan utama adalah munculnya resistensi dari sebagian guru senior yang merasa tidak nyaman dengan sistem presensi digital dan evaluasi kinerja berbasis data. Hal ini terjadi karena adanya perubahan paradigma dari sistem pengawasan tradisional menjadi sistem yang lebih transparan dan terukur, yang memerlukan adaptasi perilaku dan pola pikir baru. Kepala sekolah mengantisipasi hal ini dengan mengedepankan pendekatan humanis dan komunikasi interpersonal yang persuasif, sehingga guru tidak merasa ditekan atau diawasi secara represif, melainkan dibina secara kolaboratif.

Tabel 1.1 Strategi Implementasi Kebijakan Kepala Sekolah dan Dampaknya terhadap Kedisiplinan Guru

Komponen Kebijakan	Strategi Implementasi	Dampak yang dihasilkan
Tata tertib guru	Disusun secara partisipatif bersama guru melalui forum musyawarah	Meningkatkan rasa memiliki dan kepatuhan terhadap aturan
Sistem presensi digital	Presensi online berbasis aplikasi terintegrasi dengan dashboard monitoring	Transparansi tinggi, akuntabilitas meningkat, pelaporan efisien
Keteladanan kepala sekolah	Hadir paling awal dan aktif dalam kegiatan harian	Memberi contoh langsung Memotivasi guru untuk meniru sikap disiplin
Reward bagi guru disiplin	Sertifikat pengakuan di forum resmi akses pelatihan professional	Meningkatkan motivasi intrinsik dan partisipasi dalam pengembangan professional
Pendekatan komunikasi	Komunikasi interpersonal humanis, diskusi personal, tidak menghukum secara terbuka	Menumbuhkan kepercayaan dan mengurangi resistensi
Evaluasi berkala	Laporan bulanan dan rapat evaluasi kedisiplinan secara terbuka	Menciptkan budaya akuntabilitas dan kompetisi sehat antar guru
Dukungan teknologi informasi	Penggunaan sistem informasi manajemen berbasis real time	Meningkatkan efisiensi pengambilan Keputusan berbasis data

Tantangan lainnya adalah keterbatasan literasi teknologi di kalangan guru, terutama mereka yang belum terbiasa menggunakan sistem informasi digital. Untuk mengatasi

kendala ini, kepala sekolah menyelenggarakan pelatihan internal secara berkala dan menugaskan staf IT untuk memberikan pendampingan teknis. Pendekatan ini tidak hanya membantu guru memahami sistem, tetapi juga membangun rasa percaya diri mereka dalam menggunakan teknologi secara mandiri.

Selain itu, keterbatasan waktu untuk monitoring manual dan evaluasi kebijakan juga menjadi kendala teknis. Strategi yang digunakan adalah dengan membangun sistem dashboard otomatis yang memungkinkan kepala sekolah dan tim manajemen memantau kehadiran, aktivitas kelas, dan kepatuhan guru secara *real-time*. Dengan memanfaatkan data dari sistem presensi digital dan laporan harian guru, kepala sekolah dapat mengambil keputusan berbasis bukti dengan lebih cepat dan akurat. Terakhir, kepala sekolah juga menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi pelaksanaan reward dan sanksi, terutama dalam konteks menjaga keadilan dan transparansi. Oleh karena itu, semua indikator kedisiplinan dirumuskan secara jelas dan terdokumentasi, serta dievaluasi secara kolektif dalam rapat dewan guru. Hal ini menciptakan iklim kepercayaan dan akuntabilitas yang tinggi, serta menumbuhkan budaya kerja yang disiplin secara sukarela.

Penelitian ini memiliki sejumlah implikasi penting, baik dalam tataran teoritis maupun praktis. Secara teoritis, temuan dalam studi ini memperkuat relevansi model kepemimpinan transformasional dalam konteks pengelolaan pendidikan di tingkat satuan sekolah. Lima pilar kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Suwati et al., (2015) terbukti aplikatif dalam menghadapi permasalahan kedisiplinan guru, terutama melalui pendekatan keteladanan dan pemberdayaan yang mendorong perubahan perilaku secara sukarela. Selain itu, integrasi teori motivasi Bentayao et al., (2024) dengan kerangka perubahan organisasi Lewin juga memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang mendorong dan mempertahankan perubahan positif dalam lingkungan sekolah.

Dalam tataran praktis, penelitian ini memberikan inspirasi langsung bagi kepala sekolah dan pengambil kebijakan pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan kebijakan kedisiplinan guru sangat dipengaruhi oleh proses partisipatif dalam perumusannya, dukungan sistem digital yang transparan, serta gaya kepemimpinan yang empatik dan membangun hubungan interpersonal yang positif. Oleh karena itu, kepala sekolah di berbagai jenjang pendidikan dapat menjadikan temuan ini sebagai model implementatif untuk membangun budaya kerja yang lebih disiplin dan profesional.

Lebih jauh, temuan ini juga dapat dijadikan dasar bagi pengembangan kebijakan pendidikan di tingkat daerah maupun nasional. Dinas pendidikan dapat menyusun program pelatihan kepemimpinan berbasis nilai-nilai transformasional, serta mendorong digitalisasi manajemen kedisiplinan sebagai bagian dari sistem evaluasi kinerja guru. Dengan mengadopsi pendekatan berbasis data dan memperkuat komunikasi organisasi yang terbuka, sekolah akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, adil, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kedisiplinan guru di SMA Negeri 2 Kendari dipengaruhi oleh tiga faktor utama: partisipasi aktif guru dalam perumusan tata tertib, implementasi berbasis sistem digital, dan kepemimpinan transformasional yang menekankan keteladanan dan pendekatan humanis. *Pertama*, keterlibatan guru dalam penyusunan tata tertib menciptakan rasa memiliki dan komitmen bersama terhadap aturan yang disepakati. *Kedua*, penggunaan sistem presensi digital yang terintegrasi dengan dashboard monitoring meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pelaporan, sehingga memudahkan pengambilan keputusan berbasis data. *Ketiga*, gaya kepemimpinan kepala sekolah yang mencontohkan disiplin, membangun komunikasi interpersonal, dan memberikan penghargaan, terbukti efektif dalam mengubah perilaku guru secara positif dan berkelanjutan.

Dampak dari kebijakan ini terlihat nyata, tidak hanya pada peningkatan kehadiran dan ketepatan waktu guru, tetapi juga pada meningkatnya kepuasan siswa, partisipasi guru dalam pengembangan profesional, serta terbentuknya budaya kerja yang lebih tertib dan profesional. Temuan ini menunjukkan bahwa kebijakan disiplin yang dirancang secara inklusif dan didukung teknologi serta kepemimpinan moral dapat menciptakan perubahan organisasi yang efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pendekatan kebijakan yang diterapkan kepala sekolah di SMA Negeri 2 Kendari dapat dijadikan model implementatif bagi sekolah lain dalam membangun budaya disiplin guru berbasis kolaborasi, data, dan keteladanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, F., & Putri, R. M. (2022). Kolaborasi Kepala Sekolah dan Guru dalam Meningkatkan Disiplin Melalui Kebijakan Internal Sekolah. *Jurnal Pendidikan Dan Kepemimpinan Sekolah*, 14(2), 134–148.
- Al Basthomi, I., Suyanto, E., & Putri, N. (2023). *Instructional Leadership Role Through*

- Kurt Lewin's Model to Enhance Culture of Change in Teacher Capabilities.*
- Bentayao, G. J., Cagape, W., & Quibod, C. P. G. (2024). School Head's Management Practices On Policy Changes In Davao City: Matatag Curriculum Implementation In Focus. *EPRA International Journal Of Environmental Economics, Commerce And Educational Management*.
- Erlyani, Y., Suhariadi, F., & Hadiyono, J. E. (2024). Communication climate and organisational trust to readiness for change in higher education. *SA Journal of Industrial Psychology, 50(1)*.
- Lestari, D., & Widodo, S. (2021). Implementasi Kebijakan Disiplin Guru dalam Meningkatkan Kinerja Mengajar. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 13(1)*, 45–56.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014).). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moleong, J., L. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nasution, R., & Hakim, L. (2023). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Membangun Budaya Disiplin di SMA Negeri Kota Medan. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan, 11(2)*, 98-110.
- Prasetyo, A. (2020). Evaluasi Kebijakan Kepala Sekolah dalam Penegakan Disiplin Guru di SMA X Kota Yogyakarta. *Jurnal Evaluasi Pendidikan, 7(3)*, 77–89.
- Rahmadani, S., Hasibuan, A. H., & Harahap, F. (2024). Strategies for Overcoming Teachers' Resistance to Change in 21st Century Education: Teachers' Perspectives. *Jurnal Sintaksis*.
- Sumarlin, N. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri Kabupaten Maros. *Jurnal Ilmu Pendidikan, 10(2)*, 112–125.
- Suwati, I. E., Sidi, A., & Ghofur, A. (2015). Hubungan Sikap Keteladanan Guru Terhadap Tingkah Laku Siswa Di Smp Negeri 2 Sugio Lamongan. *In Prosiding Seminar Nasional Pendidikan 2015*, 90.
- Tariq, M. U. (2025). Ensuring trustworthiness and rigor in qualitative research. In *Qualitative Inquiry in Doctoral. Research: Pathways to Effective Design and Implementation*, 365–392.
- UNESCO. (2015). Incheon Declaration and Framework for Action. *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*.
- Vibbi, O. B. (2024). Appreciation Practice and Teachers' Job Performance: Herzberg Two-Factor Theory as Basis for Motivation in Sierra Leone. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 13(1)*, 82–94.
- Wahyu, F. P., Ananda, D. R., & Pratama, R. A. (2024). A Systematic Review of the Data-Driven Public Policy Making in Indonesia. *IAPA Proceedings*.