

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU (STUDI KASUS SEKOLAH DASAR NEGERI 2 PEMECUTAN KOTA DENPASAR)

Ni Luh Anggayani¹, Piers Andreas Noak², I Putu Dharmanu Yudharta³

E-mail : anggayani_niluh@yahoo.co.id¹, andreas.noak@fisip.unud.ac.id², p.dharmanu@gmail.com³

ABSTRAK

Permasalahan gaya kepemimpinan kepala sekolah untuk dapat meningkatkan kinerja guru agar memajukan kualitas pendidikan merupakan permasalahan yang harus diatasi. Pemecahan masalah tersebut akan diikuti dengan dampak positif oleh masyarakat disekitar, termasuk di Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan Kota Denpasar, dimana kepala sekolah juga mempergunakan sebuah gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja guru yang sesuai dengan kondisi di lingkungan tersebut. Dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh penulis dengan melakukan observasi di lapangan dan melakukan wawancara mendalam dengan narasumber yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan Kota Denpasar. Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah pertama, Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan menggunakan gaya kepemimpinan partisipasi. Kedua, kinerja yang ditunjukkan oleh guru masih rendah. Ketiga, Gaya kepemimpinan yang relevan digunakan oleh kepala sekolah SDN 2 Pemecutan dalam meningkatkan kinerja guru adalah gaya kepemimpinan partisipasi ditambah dengan pengawasan yang lebih baik oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Implikasi dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas pendidikan siswa di lingkungan Sekolah Dasar (SD) Negeri 2 Pemecutan apabila gaya yang digunakan oleh kepala sekolah meningkat maka dapat dipastikan kinerja guru juga meningkat sehingga berdampak pada kualitas pendidikan yang dihasilkan.

Kata Kunci : *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru.*

1. Pendahuluan

Gaya kepemimpinan merupakan proses yang di dalamnya terdapat unsur mempengaruhi. Dengan adanya gaya kepemimpinan akan terjalin kerjasama serta adanya visi dan misi untuk mencapai tujuan bersama di dalam organisasi. Kepala sekolah merupakan sentral dari pemimpin pendidikan yang memiliki sebuah kebijakan untuk dapat memimpin suatu sekolah guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. *New Public Management* ditujukan untuk meningkatkan tercapainya tujuan yakni bawahan lebih berkeahlian dan lebih mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya. Kepemimpinan mempunyai kaitan erat

dengan hasil kinerja seseorang karena keberhasilan seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menggerakkan dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan sangat tergantung pada kewibawaan pemimpin itu sendiri dan bagaimana menciptakan sebuah kerjasama yang baik dalam diri setiap bawahan maupun pimpinan itu sendiri.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam memimpin akan berdampak kepada kinerja guru serta dalam hal menciptakan suasana lingkungan sekolah yang kondusif. Oleh sebab itu

gaya kepemimpinan yang digunakan haruslah tepat.

Dasar yang harus dimiliki dalam sebuah organisasi yakni kinerja. Apabila sebuah organisasi mencapai puncak kesuksesan hal tersebut dikarenakan tidak terlepas dari campur tangan seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan, menjalankan tujuan organisasi serta menggerakkan bawahan agar bekerja sesuai dengan aturan yang telah ditentukan sebelumnya. Jika terdapat kegagalan di dalam menjalankan sebuah organisasi maka seorang pemimpin harus mampu memberikan tanggungjawab atas kegagalan yang ditimbulkan serta mencari solusi dari permasalahan tersebut. Untuk itu adanya komunikasi serta koordinasi yang baik antara seorang pemimpin dengan bawahan akan mempermudah pelaksanaan kegiatan. Kepala sekolah sebagai pemimpin akan mengetahui kegiatan yang sudah berjalan dengan baik dan kegiatan yang dirasa kurang berjalan.

Kinerja guru yang maksimal dapat meningkatkan kualitas pendidikan yang lebih baik. Kinerja guru yang dapat meningkatkan kualitas didikannya sangat diperlukan. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh *Organisation for Economic Co-Operation and Development* mengatakan bahwa pendidikan di Indonesia dalam rentang periode bulan Oktober 2002 sampai dengan bulan Februari 2013 yang dilakukan di sejumlah daerah Indonesia,

hasilnya antara lain bahwa kemampuan anak-anak Indonesia lebih lambat tiga tahun dibandingkan dengan negara lain.

Program *For International Student Assessment* (PISA) dipergunakan untuk mengetes serta membandingkan prestasi anak-anak sekolah di seluruh dunia dengan maksud untuk meningkatkan langkah-langkah pengajaran yang digunakan. Selain itu pula tragedi nol buku juga dialami oleh anak-anak, seperti tidak ada buku yang dicetak 27 halaman minimal buku dicetak 50 halaman. Dengan begitu kebanyakan anak-anak tidak menyelesaikan membaca hingga halaman terakhir, sehingga dikategorikan "tragedi nol buku" (Sumber : Koran Tokoh Edisi 847/4-10 Mei 2015). Kepemimpinan kepala sekolah akan berdampak terhadap kinerja guru dan kinerja guru yang dihasilkan akan memiliki dampak terhadap prestasi siswa tersebut.

Untuk dapat *memanagement organisasi sekolah*, kepala sekolah dapat menampilkan sebuah gaya dalam memimpin serta mempengaruhi perilaku orang lain, oleh sebab itu kepala sekolah dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan sekolah itu sendiri. Selain itu Kinerja guru sampai saat ini masih menjadi sorotan terutama dalam hal menyiapkan rencana pembelajaran sampai tahap hubungan

antar pribadi serta pemenuhan jumlah jam mengajar. Hal ini juga sebenarnya menjadi faktor penting bagaimana kepala sekolah bisa menstimulus kinerja guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru yang ditunjukkan di Sekolah Dasar (SD) Negeri 2 Pemecutan dirasa kurang optimal dalam melaksanakan tugasnya hal tersebut dapat dilihat dari kurangnya pengawasan dari kepala sekolah terhadap kinerja guru.

Dilihat dari temuan-temuan yang di tulis, maka penulis tertarik untuk mencari informasi tentang analisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui skripsi yang berjudul **“Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan Kota Denpasar”**.

2. Tinjauan Pustaka

a. Pengertian Kepemimpinan

Thoha (2003:262) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebuah perilaku yang ditunjukkan untuk dapat ditiru oleh orang lain. Berdasarkan penjelasan di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa seorang pemimpin harus dapat mendorong kinerja bawahannya untuk melakukan segala sesuatu dengan serius dan cermat untuk mendapatkan hasil yang maksimal

dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Selain itu pula seorang pemimpin harus mampu memberikan tugas-tugas kepada bawahannya agar kegiatan apapun yang diselesaikan dengan cara berharga merupakan cerminan dari keseriusan usaha. Kepemimpinan yang digunakan secara menyeluruh akan menghasilkan tingkat dan kepuasan kinerja terhadap bawahan yang sangat tinggi. Seorang pemimpin juga harus mengetahui bagaimana keadaan lingkungan di sekitar serta watak dari masing-masing individu.

b. Gaya Kepemimpinan Situasional

Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2013:66) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah aturan-aturan yang digunakan untuk dapat mempengaruhi tingkah laku orang lain seperti yang dilihat olehnya. Adapun empat gaya kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2013:66) adalah :

1. Gaya Kepemimpinan Instruksi yakni pemimpin masih memberikan pengarahan yang cukup tinggi terhadap bawahan.
2. Gaya Kepemimpinan Konsultasi yakni keputusan masih berada di tangan pemimpin dan komunikasi masih tidak terlalu tinggi.
3. Gaya kepemimpinan partisipasi yakni gaya kepemimpinan yang menjalin komunikasi

dua arah serta adanya musyawarah dengan pemimpin dan bawahan.

4. Gaya kepemimpinan delegasi yakni kepala sekolah memberikan seluruh tanggungjawab pemecahan masalah sampai pencarian solusi kepada bawahan.

c. Konsep Kinerja Guru

Menurut Priansa (2014:79) keberhasilan seorang guru dalam menyelesaikan tugas yang diberikan disebut dengan istilah *"level of performance"* atau tingkatan kinerja. Dalam PP RI No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Pasal 28 dijelaskan bahwa pendidik merupakan agen pembelajaran yang harus memiliki empat jenis kompetensi, yakni kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. Guru yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi maka dapat dipastikan hasil produktivitas kerja telah sama seperti yang ditentukan, sebaliknya guru yang memiliki tingkat produktivitas rendah maka guru tersebut dapat dikatakan tidak produktif. Hasil kinerja guru sangat berperan strategis dalam keberhasilan kualitas pendidikan yang dihasilkan. Menurut Nasution (2009:184) indikator kinerja guru meliputi :

1. Rencana pembelajaran.
2. Pelaksanaan pembelajaran.
3. Evaluasi / penilaian pembelajaran.

4. Hubungan antar pribadi.

3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yakni penulis akan terjun langsung ke lapangan. Dalam menentukan sampel ada dua teknik penentuan informan yaitu dari teknik *Nonprobability Sampling* yakni terdiri dari *Snowball Sampling* dan *Purposive Sampling*. Jenis data yang dipergunakan adalah data primer serta sekunder. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi dan dokumentasi.

4. Hasil dan Pembahasan

a. Gaya Kepemimpinan Yang Digunakan Oleh Kepala Sekolah Di Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan Kota Denpasar

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SDN 2 Pemecutan menggunakan gaya kepemimpinan partisipasi. Gaya kepemimpinan partisipasi ini dapat dilihat dari kepala sekolah dan guru bisa saling menukar pemikirandalam hal menemukan sebuah masalah maupun mencari jalan keluar dari permasalahan tersebut, komunikasi dua arah ditingkatkan serta tanggungjawab pemecahan masalah sebagian besar berada di pihak guru. Dalam kegiatan sehari-

hari di sekolah kepala sekolah selalu mengadakan rapat serta bermusyawarah dengan para guru setiap awal bulan. Kepala sekolah mengadakan diskusi dengan para guru dalam membuat sebuah keputusan yang nantinya suara terbanyak yang akan dipilih setiap sebulan sekali

Hal ini sesuai dengan teori gaya kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2013:49), bahwa gaya kepemimpinan partisipasi merupakan cara-cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin untuk mencoba mempengaruhi orang. Gaya kepemimpinan ini dicirikan dengan pemimpin dan pengikut sama-sama duduk dalam pemecahan ataupun pembuatan keputusan serta adanya pengawasan yang lebih baik. Berdasarkan teori tersebut penulis menyimpulkan bahwa kepala sekolah dalam memimpin sekolah memerlukan sebuah gaya kepemimpinan agar apa-apa yang telah direncanakan sesuai dengan yang telah ditentukan.

Oleh sebab itu, menurut Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2013:49) mengatakan kepala sekolah sebagai atasan dalam rangka meningkatkan kinerja guru dalam proses belajar mengajar di sekolah seharusnya mempunyai kemampuan kepengawasan terhadap program-

program apa saja yang telah dijalankan oleh guru karena komunikasi dua arah harus tetap berjalan. Kegiatan guru yang harus diawasi tersebut meliputi : kegiatan supervisi kelas, mengimplementasikan kegiatan *workshop* dan pelatihan-pelatihan kelompok kerja guru (KKG) yang diadakan oleh gugus dan dinas di kelas.

Hal ini dikarenakan kurangnya pengawasan kinerja guru pasca kegiatan berakhir menyebabkan tidak adanya peningkatan kinerja guru. Pengawasan tersebut dapat dilakukan oleh kepala sekolah sehingga diperoleh guru sebagai basis yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan. Pengawasan kinerja guru tidak dimaksudkan untuk menjatuhkan maupun mencari-cari kesalahan yang guru buat, hal tersebut dilakukan untuk dorongan bagi guru guna mengembangkan diri menjadi lebih profesional dan pada akhirnya nanti akan dapat meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut menuntut seorang guru agar dapat mengintrospeksi diri secara berkesinambungan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berhasil dan tepat dapat dilihat dari kinerja guru yang semakin meningkat. Kinerja guru yang semakin meningkat tersebut dapat dilihat dari proses belajar mengajar yang efektif dan berjalan dengan lancar yang tidak lain merupakan salah satu indikator kinerja guru dalam hal pembuatan

RPP sampai tahap hubungan antar pribadi. Kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif apabila gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dengan tegas memberikan sanksi kepada guru yang tidak disiplin dalam mengajar. Apalagi ditambah dengan adanya guru yang sudah tersertifikasi tentu kinerjanya harus dapat dilihat perbedaannya. Kepala sekolah dapat menyinggung persoalan tersebut saat rapat, memberikan sebuah teguran kepada guru yang tersertifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya dan menjadi contoh untuk guru-guru yang lain.

b. Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan Kota Denpasar

salah satu kode Etik guru yang berbunyi: "Guru harus menciptakan suasana sekolah sebaik-baiknya yang menunjang berhasilnya proses belajar mengajar". Kode etik tersebut sesuai dengan teori kinerja guru dari Nasution (2009:184) yang mengatakan bahwa guru harus dapat membuat suasana pembelajaran yang lebih unggul dengan memanfaatkan media pembelajaran maupun cara-cara yang efektif. Seperti teori Nasution diatas, guru di SDN 2 Pemecutan juga memiliki kinerja. Kinerja guru di SDN 2 Pemecutan belum terlihat nyata di lapangan. Hal tersebut dapat

dilihat dari metode pembelajaran yang masih menggunakan sumber buku dan LKS, penggunaan alat-alat bantu mengajar, kurangnya kedisiplinan serta pengaturan tempat duduk yang belum memenuhi syarat. Dengan demikian, hal tersebut akan membuat kinerja guru di SDN 2 Pemecutan tidak mengalami perkembangan.

c. Gaya Kepemimpinan yang Relevan dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan Kota Denpasar

Gaya kepemimpinan partisipasi dari Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2013:66) dapat dijadikan sebuah bentuk gaya, dimana seorang pemimpin melibatkan dirinya dalam sebuah diskusi bersama dengan bawahan serta komunikasi yang harus lancar. Selain itu kepala sekolah harus membagi tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh guru agar organisasi sekolah dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan keunggulan dan kelemahan empat gaya dasar kepemimpinan dari Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2013:66) tersebut penulis memilih gaya kepemimpinan partisipasi yang ditambah dengan pengawasan yang lebih baik dari kepala sekolah sesuai dengan teori diatas. Pengawasan yang lebih baik tersebut yakni upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengawasi setiap guru untuk melaksanakan

tupoksinya secara efektif, efisien dan produktif. Karena dalam teori tersebut kepala sekolah belum menyentuh pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru. Gaya kepemimpinan partisipasi tersebut dapat diterapkan kepada guru secara individu atau bersama-sama. Apabila gaya kepemimpinan partisipasi di atas ditambah dengan pengawasan dari kepala sekolah maka akan meningkatkan kinerja guru, begitupun sebaliknya apabila gaya kepemimpinan partisipasi ini tidak diimbangi dengan pengawasan maka akan menurunkan kinerja guru tersebut.

5. Kesimpulan dan Saran

a. Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri 2 Pemecutan menggunakan gaya kepemimpinan partisipasi yang ditunjukkan dengan adanya komunikasi timbal balik antara pemimpin dengan bawahan.
2. Rencana pembelajaran, masih banyaknya guru yang mengajar dikelas tidak berpedoman kepada RPP yang dibuat dan cara mengajar masih dengan ceramah dari guru. Pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran di SDN 2 Pemecutan tidak pernah menggunakan media pembelajaran yang sudah disediakan untuk strategi pembelajaran agar lebih menarik. *Evaluasi/penilaian*

pembelajaran, penilaian siswa diambil dari hasil ulangan umum saja. Tetapi penilaian belajar sebenarnya bisa dilakukan dengan berbagai macam teknik penilaian yang dapat dilakukan dengan saling melengkapi namun para guru hanya menggunakan teknik menilang dan menjawab pada ulangan umum. Hubungan antar pribadi, guru belum dapat mengembangkan suasana belajar yang menyenangkan.

3. Gaya kepemimpinan yang relevan digunakan oleh kepala sekolah SDN 2 Pemecutan dalam meningkatkan kinerja guru adalah gaya kepemimpinan partisipasi ditambah dengan pengawasan yang lebih baik oleh kepala sekolah terhadap kinerja guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Hasbullah. (2005). *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan: Edisi Revisi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Moleong, Lexy.J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif: Edisi Revisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2003), hlm.42
- Priansa, Donni Juni. (2014). *Kinerja dan Profesionalisme Guru*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Robbins, Stephen P. dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior): Edisi 12*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional, Cetakan 3*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. Dan Burhanudin. (2011). *Perilaku Prganisasional*. Yogyakarta : CAPS.
- Thoha, Miftah. (2013). *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Edisi 1, Cetakan 17*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Wahjosumidjo, (2010). *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Edisi 1, Cetakan 7*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Wirjana, Bernardine R. dan Supardo. (2006). *Kepemimpinan (Dasar-Dasar dan Pengembangannya), Edisi 11*. Yogyakarta : CV. Andi OFFSET.

Karya Ilmiah/Jurnal

- Gurr, David. (2015), A Model Successful School Leadership From The International Successful School Principalship Project (Case Study : Australia, Canada, China, Denmark, England, Norway, and Sweden), *Journal Societies*, 136-150, Universitas Melbourne.
- Issa, Jinan Hatem., and Mustafa, Paiman Omer. (2011), Perceptions towards Distributed Leadership in School Improvement, *International Journal of Business and Management*, Vol.6.No.10, Universitas Sains Malaysia.
- Khumalo, Steph Shutu. (2015), The Implications of System 4 Approach on School Leadership Practices, *Journal International Education Studies*, Vol.8.No.7, Tshwane University of Technology (TUT).
- Nasution, Inom. (2011), *Kompetensi Guru dan Peranan Kepala Sekolah*, Jurnal, Vol.II, Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Bina Bangsa Getsempena Banda Aceh.
- Rusmawati, Vivi. (2013), *Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Guru Pada SDN 018 Balikpapan*, Ejournal Administrasi Negara, 1 (2): 395-409, Universitas Mulawarman.