

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA
GURU DI SDN WATUAGUNG KECAMATAN PRIGEN
KABUPATEN PASURUAN

Badiatul Hikmah & Wachyudi Achmad
Dosen Tetap STIT Muhammadiyah Bangil

Abstract

This study aimed to describe the style of leadership that is applied by the principle at SDN Watuagung in terms of the principal's role as an educator, manager, administrator, supervisor, innovator and motivator in improving teacher performance that includes four competencies are pedagogical, personality, professional, and social. This study used a qualitative approach to data collection methods, observation, interviews and documentation. Data analysis techniques using interactive analysis model Milles and Hubberman which includes four interrelated components, namely data collection, data reduction, data presentation, and conclusion. And for checking the validity of the data was use triangulation. The research findings of this study are: 1) the principal's leadership style in SDN Watuagung in improving teacher performance in terms of the role of the principal as an educator, manager, administrator, supervisor, innovator and motivator classified on charismatic leadership include impression management, emphasis on objectives ideological purpose that connects the group's mission to the values, ideals, and aspirations are rooted in the perceived with the subordinates, set an example in their own behavior that is followed by his subordinates, and motivation that are relevant to the vision and mission of the institution. Charismatic leadership that is applied by the principle at SDN Watuagung is motivated by the education background of the principle which is master of education management; 2) Improved performance of teachers conducted by the principal at SDN Watuagung includes increased pedagogical competence, personal competence, professional competence, and social competence.

Keywords: *Leadership Style, the Principal, Teacher Performance*

Pendahuluan

Kepala Sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Hal ini dikarenakan Kepala Sekolah bertanggungjawab atas manajemen

pendidikan secara mikro yang langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah (Mulyasa, 2013: 24). Oleh karena itu secara otomatis menuntut setiap Kepala Sekolah untuk bertindak sebagai pembangkit motivasi atau pendorong, sekaligus inovator terciptanya peningkatan kinerja guru sehingga mutu pendidikan dapat dicapai dengan baik.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Kepemimpinan Kepala Sekolah merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kualitas melakukan pekerjaan yang lebih efisien dan efektif untuk mencapai kinerja guru yang bermutu. Penerapan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang tepat akan mempunyai pengaruh yang berarti dalam pengambilan keputusan, maupun dalam mempengaruhi guru untuk bekerja sama mencapai tujuan sekolah. Mulyadi (dalam Salpudin) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba

mempengaruhi kinerja bawahannya (Salpudin, 2013: 3).

Di samping itu, Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerjasama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efisien dan efektif. Oleh karena itu, segala penyelenggaraan pendidikan akan mengarah kepada usaha meningkatkan mutu pendidikan yang sangat dipengaruhi oleh guru dalam melaksanakan tugasnya secara operasional (Herawati, 2014: 1).

Kepala Sekolah yang profesional harus selalu kreatif dan produktif dalam melakukan inovasi pendidikan untuk meningkatkan kualitas pendidikan (Herawati, 2014). Kepala Sekolah sebagai pemimpin di dalam suatu lembaga pendidikan juga mempunyai peran yang sangat penting dalam rangka membantu meningkatkan kinerja guru. Hal ini dikarenakan kualitas kinerja para guru

juga menjadi sumber utama dalam mencapai pendidikan yang bermutu.

Kinerja guru adalah kemampuan seorang guru untuk melakukan perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, yang mencakup aspek perencanaan pro-gram belajar mengajar, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan dan pemeliharaan kelas yang optimal, pengendalian kondisi belajar yang optimal, serta penilaian hasil belajar. Kinerja sangat penting dalam menentukan kualitas kerja se-seorang, termasuk seorang guru. Selain itu, Buford dan Benedian dalam Nurtjahyo juga menyebutkan bahwa kinerja dapat dicapai jika mampu mengerjakan tugasnya, ada keinginan melaksanakan tugas, dan mengerti apa yang menjadi tugasnya (Herawati, 2014).

Pemimpin yang baik bukanlah hanya pemimpin yang bisa menjadi motivator atau inovator saja melainkan pemimpin itu juga harus mampu menjalin hubungan yang baik dan kooperatif dengan bawahannya, begitu juga dengan Kepala Sekolah. Hal ini dikarenakan sebaik apapun figur seorang pemimpin jika ia tidak

mampu menjalin koordinasi dan kooperasi atau kerjasama yang harmonis dengan para guru maka mutu pendidikan juga akan sulit dicapai. Tidak jarang kita melihat ada Kepala Sekolah yang aktif, kreatif, dan inovatif, tetapi ia kurang mampu berkomunikasi dan berkoordinasi yang baik dengan guru, maka para guru akan merasa bahwa meskipun ada sosok pemimpin mereka menganggap tidak ada sosok pemimpin, sehingga kinerja guru juga tidak bisa dicapai secara maksimal.

Kondisi inilah yang menjadi dasar bagi penulis untuk melakukan penelitian di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Watuagung yang merupakan sebuah lembaga pendidikan dasar yang berada di desa Watuagung, Kecamatan Watuagung, Kabupaten Pasuruan. Pergantian Kepala Sekolah merupakan suatu hal yang sudah biasa dan wajar dalam suatu lembaga pendidikan, begitu juga dengan SDN Watuagung ini. Kepala Sekolah saat ini telah memimpin di SDN Watuagung sekitar 1 tahun yang lalu menggantikan Kepala Sekolah yang lama.

Pembahasan

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan yang sama. Wahjosumidjo menerjemahkan kepemimpinan ke dalam sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh (Wahjosumidjo, 2010: 17). Winardi mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada seseorang yang memimpin, tergantung dari macam-macam faktor, baik intern maupun ekstern. Adakalanya pemimpin menonjol pada satu permasalahan namun memudar pada permasalahan yang lain (Winardi, 1996: 47).

Islam mengenal istilah pemimpin atau kepemimpinan, sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 30, sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي
الْأَرْضِ خَلِيفَةً، قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ
يُفْسِدُ

فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ
وَتُقَدِّسُ لَكَ، قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: "Dan ingatlah ketika Tuhan-mu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Dari ayat tersebut diketahui bahwasanya setiap manusia dilahirkan untuk menjadi pemimpin dan dibekali dengan jiwa kepemimpinan. Oleh karena itu, menjadi pemimpin merupakan sebuah amanah yang harus bisa dipertanggungjawabkan.

Selain itu, Rasulullah juga bersabda di dalam hadits yang diriwayatkan oleh Bukhari sebagai berikut:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: "Setiap kamu adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan diminta pertanggungjawaban pada orang yang dipimpinnya".

Dari hadits tersebut tampak bahwa setiap jiwa manusia itu akan

diminta pertanggungjawaban atas segala aktivitas hidupnya selama di dunia ini. Bahkan seseorang akan ditanya masing-masing anggota tubuhnya nanti di *hari pengadilan* sementara mulut itu membisu.

Menurut Hadari (1992: 75), fungsi pokok pimpinan dibedakan menjadi 5 (lima) yakni fungsi instruktur, fungsi konsultatif, fungsi partisipatif, fungsi delegasi, dan fungsi pengendalian yang dijelaskan sebagai berikut: a) Fungsi instruktif, fungsi ini bersifat komunikasi satu arah di mana pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang yang dipimpin; b) Fungsi konsultatif, fungsi ini berlangsung atau bersifat dua arah, meskipun pelaksanaannya tergantung pada pihak pemimpin namun dalam mengambil keputusan pemimpin memerlukan bahan pertimbangan dan konsultasi dengan orang-orang tertentu yang dinilainya mempunyai bahan informasi yang diperlukan; c) Fungsi partisipasi, fungsi ini tidak saja berlangsung dan bersifat dua arah tetapi juga terwujud dalam pelaksanaan hubungan manusia yang efektif antara pemimpin dengan

sesama organisasi yang dipimpin; d) Fungsi delegasi, dalam hal ini pemimpin harus bisa memilih mana tugas yang dapat atau tidak dapat dilimpahkan, pada orang yang di percayainya; dan e) Fungsi pengendalian, fungsi ini bermaksud agar kepemimpinan ini mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga tercapainya tujuan bersama secara optimal.

Menurut E. Mulyasa (2007: 98-122), Kepala Sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu: a) Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik). Sebagai seorang pendidik, Kepala Sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya dengan memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya dan berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya; b) Kepala Sekolah Sebagai *Manager* (Pengelola). Dalam mengelola tenaga kependidikan seorang Kepala Sekolah hendaknya memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada

para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan; c) Kepala Sekolah Sebagai *Adminis-trator*. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Oleh karena itu Kepala Sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru; d) Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksa-nakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupaya-kan solusi, pembinaan, dan tindak lanjut tertentu sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keung-gulannya dalam melaksanakan pembelajaran; e) Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin). Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah seperti apakah yang dapat menumbuh-suburkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori

kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang Kepala Sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinian tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. f) Kepala Sekolah Sebagai *Inovator*. Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, menginte-grasikan setiap kegiatan, memberi-kan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. g) Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*. Sebagai motivator, Kepala Sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan

secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar.

Setiap individu yang diberi tugas untuk bekerja pada suatu organisasi tertentu diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang memuaskan dan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja guru adalah prestasi yang dapat dicapai seseorang atau organisasi berdasarkan criteria atau alat ukur tertentu. Parameter yang paling umum digunakan, menurut Drucker adalah "keefektifan, efisiensi, dan produktivitas" (Drucker, 1997: 23).

Menurut Suradinata, kinerja adalah hasil kerja seseorang yang dipengaruhi oleh latar belakang, lingkungan budaya, keterampilan serta ilmu pengetahuan yang mencakup: a) Kebijakan yang menyeluruh yang harus diketahui; b) Kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya; c) Mengetahui mekanisme kerja serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku; d) Mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh atasan dan diri mereka sebagai bawahan; e)

Memiliki pengetahuan, kemampuan dan keistimewaan atasan; dan f) Mengerti perasaan orang lain yang berkaitan dengan tugas bersama (Suradinata, 1998: 123).

Dengan demikian kinerja guru adalah suatu prestasi yang ditunjukkan oleh guru. Ia merupakan hasil yang dapat dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan pengalaman dan kesungguhan sesuai dengan alokasi waktu yang tersedia untuknya. Wujud kinerja guru direalisasikan oleh kompetensi guru berupa: (1) kompetensi pedagogik, yakni kemampuan mengelola pembelajaran peserta didik, (2) kompetensi kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif dan berwibawa serta menjadi tauladan bagi peserta didik, (3) kompetensi profesional, yang berupa kemampuan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam, dan (4) kompetensi, yang berupa kemampuan guru untuk berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan efisien dengan peserta didik, sesama guru, orang tua/wali peserta didik, dan masyarakat sekitar (UU RI No. 14 Tentang Guru dan Dosen).

Keberhasilan dalam penilaian kinerja tergantung pada; tujuan penilaian, sifat pekerjaan, karakteristik anggota organisasi, dan latar belakang organisasi. Tujuan dasar dari sistem penilaian kinerja adalah pemberian *feed back* mengenai

kualitas dan kuantitas pekerjaan dan kemudian mempelajari tindakan perbaikan yang akan dilakukan sesuai dengan kinerja yang dikehendaki.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Kepala Sekolah sebagai pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk mengorganisasi orang-orang, tugas-tugas, dan program-program yang ada di sekolah dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan tersebut, Kepala Sekolah dituntut untuk membina hubungan yang harmonis dengan seluruh warga sekolah. Hubungan interelasi dan interaksi yang mantap ditandai dengan adanya dorongan semangat kerja dan tanggung jawab yang tinggi serta dedikasi dan loyalitas dalam menjalankan tugas-tugasnya. Inteksi

antara Kepala Sekolah dengan guru harus terjalin secara harmonis dalam satu kesatuan unit kerja yaitu sekolah.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang peneliti gunakan dalam penelitian ini yaitu jenis penelitian kualitatif, dengan bentuk pemaparan deskriptif. Hal ini dikarenakan penelitian ini berusaha memaparkan realitas yang ada dan menggambarkan suatu keadaan beserta segala aspeknya dalam rangka pemberian informasi sejelas-jelasnya sesuai dengan rumusan masalah yang sudah peneliti tentukan. Penelitian kualitatif digunakan untuk mengungkapkan data deskriptif dari para informan tentang apa yang dilakukan, dialami, dan dirasakan oleh peneliti terhadap fokus penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai *key instrument* penelitian. Sebagai instrumen kunci, peneliti merupakan perencana, pengumpul dan penganalisis data, sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitiannya sendiri. Oleh karena peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi lapangan.

Data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap atau anggapan. Data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif meliputi data pengamatan, wawancara, dan dokumentasi (Basrowi dan Suwandi, 2009: 188). Menurut cara pemerolehannya, data dikategorikan menjadi 2 jenis yaitu data primer dan data sekunder. Data primer, adalah data yang diperoleh, diolah, dan disajikan oleh peneliti dari sumber utama. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh, diolah, dan disajikan oleh pihak lain dan biasanya dalam bentuk publikasi atau jurnal (Nawawi dan Martiwi, 2002: 107).

Dalam penelitian ini, data primer yang akan digunakan oleh peneliti yaitu berupa data verbal dari hasil wawancara dengan para informan yang kemudian peneliti catat dalam bentuk catatan tertulis, rekaman dengan menggunakan *recorder*, serta pengambilan foto. Sedangkan data dari pengamatan langsung peneliti catat dalam bentuk catatan lapangan. Data-data primer peneliti peroleh dari para informan dengan teknik

pemilihan informan yang bersifat *purposive*, artinya informan yang dipilih adalah orang-orang yang berkompeten (dianggap tahu) atau berkaitan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan fokus penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ada 3 macam, yaitu: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis data interaktif model Miles dan Huberman yang meliputi kegiatan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan verifikasi data (Nawawi dan Martiwi, 2002: 92). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini.

Hasil Dan Pembahasan

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Watuagung dapat dilihat dari perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam rangka menerapkan aspek-aspek kepemimpinannya yakni meliputi aspek *educator*, *manager*, *administrator*,

supervisor, leader, innovator, dan motivator.

1. Tindakan Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Sebagai seorang pendidik, kepala SDN Watuagung merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah dan melakukan pembinaan terhadap para guru dan biasanya pembinaan ini dilakukan pada saat rapat bersama seluruh dewan guru. Namun, terkadang pembinaan yang dilakukan oleh kepala SDN Watuagung kurang dikoordinasikan dengan guru-guru yang lain.

2. Tindakan Kepala Sekolah Sebagai *Manager* (Pengelola)

Sebagai seorang *manager* atau pengelola, kepala SDN Watuagung melaksanakan kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi terkait dengan pengembangan profesi para guru maupun fasilitas atau sarana dan prasarana yang ada di SDN Watuagung. Terkait dengan perencanaan, kepala SDN Watuagung mempunyai program-program kegiatan di sekolah, program pengembangan sarana prasaranan, dan program pengembangan kompetensi guru, tetapi terkadang kurang adanya

komunikasi dengan tenaga pendidik yang lain. Hal ini menimbulkan pemikiran kepada para guru bahwa Kepala Sekolah terkesan kurang bisa bekerjasama dengan bawahannya.

3. Tindakan Kepala Sekolah Sebagai *Administrator*

Sebagai administrator, seorang Kepala Sekolah harus bisa menata administrasi sekolah baik terkait dengan administrasi kurikulum, administrasi sarana-prasarana maupun administrasi kompetensi guru, dan administrasi pembiayaan. Selain itu, Kepala Sekolah sebagai administrator juga membina tenaga administrasi (TU) dan petugas perpustakaan serta mengikutkannya pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan administrasi. Jika tenaga administrasi mengalami kendala-kendala dalam mengelola administrasi sekolah maka Kepala Sekolah akan memberikan tawaran-tawaran solusi. Dengan demikian Kepala Sekolah sebagai seorang *adminis-trator* sangat tegas dan teliti dalam menata administrasi yang ada di sekolah.

4. Tindakan Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*

Berdasarkan hasil observasi peneliti terhadap tindakan Kepala Sekolah dalam kesehariannya ketika melakukan *supervisi*, peneliti melihat bahwa Kepala Sekolah sangat tegas dan tertib dalam melakukan *supervisi*. Jika ada guru yang tidak melengkapi perangkat pembelajaran juga ditegur dengan tegas dan terkadang agak dengan emosi. Selain itu beliau juga mengawasi kedisiplinan guru.

5. Tindakan Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Sebagai seorang *leader*, kepala SDN Watuagung adalah tergolong pemimpin yang tegas, bertanggung jawab, dan berwibawa. Kepala SDN Watuagung sebagai seorang *leader* atau pemimpin merupakan sosok pemimpin yang tegas dan berwibawa namun kurang bisa berkoordinasi dengan bawahan dan kurang bersikap adil terhadap para bawahannya. Hal ini dikarenakan faktor kesibukan Kepala Sekolah maupun faktor kurangnya komunikasi antar sesama guru dan Kepala Sekolah.

6. Tindakan Kepala Sekolah Sebagai *Innovator*

Kepala Sekolah sebagai inovator akan tercermin dari caranya melakukan pekerjaannya secara kreatif, integratif, delegatif, disiplin, dan keteladanan. Kepala Sekolah yang inovatif akan mampu menciptakan ide-ide baru dan program-program baru dalam rangka mewujudkan visi misi dan tujuan sekolah. Kepala Sekolah SDN Watuagung merupakan sosok Kepala Sekolah inovatif, meskipun beliau baru 1 tahun lebih menjabat menjadi Kepala Sekolah, tetapi beliau sudah bisa memunculkan langkah-langkah inovasi baik dalam sistem administrasi maupun pengembangan SDM di sekolah.

7. Tindakan Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*

Sebagai seorang motivator, kepala SDN Watuagung selalu mendorong para guru dan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi ini ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik dan suasana kerja, pemenuhan sarana dan prasarana, pembudayaan disiplin, pemberian nasehat dan konseling secara individu maupun kolektif, dan

juga terkadang pemberian *reward* kepada guru-guru tertentu. Namun di sisi lain, karena kurang mampu berkomunikasi dengan guru secara keseluruhan, maka ada guru yang merasa diperlakukan kurang adil dalam hal pergaulan dan komunikasi.

Peningkatan kinerja guru di SDN Watuagung ini meliputi peningkatan 4 kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap guru, yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi sosial.

a. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi *pedagogik* adalah kemampuan seorang guru dalam memenuhi kewajiban-kewajiban dalam mengajar, menciptakan suasana belajar yang kondusif, dan mampu mengatur proses pembelajaran agar berlangsung efektif, kondusif, kreatif, inovatif, dan menimbulkan kesan menyenangkan pada peserta didik. Kompetensi pedagogik yang dimiliki para guru di SDN Watuagung yaitu kemampuan melengkapi perangkat pembelajaran, kemampuan menggunakan metode Pembelajaran Aktif, Inovatif, Kreatif, dan Menyenangkan (PAIKEM), kemampuan menggunakan

media pembelajaran yang berbasis konteks dan IT, serta melaksanakan evaluasi sesuai dengan kurikulum yang berlaku.

b. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan personal guru yang mampu menjunjung tinggi kode etik guru serta mencerminkan kepribadian sebagai pribadi yang jujur, disiplin, berakhlak mulia dan bisa menjadi teladan bagi peserta didik. Dalam rangka meningkatkan kompetensi kepribadian guru, maka kepala SDN Watuagung melaksanakan beberapa hal yaitu membuat kode etik guru, membuat daftar hadir guru, membuat daftar izin meninggalkan pembelajaran, membuat daftar hadir rapat dan menciptakan budaya *DISIPLIN (Datang tepat waktu, Isi daftar hadir, Segera laksanakan tugas, Izin bila tidak masuk, Patuhi semua peraturan, Laporkan semua hasil kerja, Instruksi segera dilaksanakan, Norma-norma jangan dilanggar)*.

c. Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional adalah kemampuan seorang guru dalam memahami materi yang diajarkan yang disesuaikan dengan bidang

keilmuan yang telah dipelajarinya. Guru yang profesional adalah guru yang mengajar mata pelajaran sesuai dengan gelar kesarjanaan yang dimiliki. Dari data tenaga guru beserta gelar kesarjanaan yang dimiliki maka guru di SDN Watuagung sudah bisa dianggap guru yang profesional.

d. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial seorang guru berkaitan dengan kemampuan guru dalam berkomunikasi dan berinteraksi secara baik dengan peserta didik, sesama guru, wali murid, maupun dengan masyarakat sekitar baik di lingkungan sekolah maupun di lingkungan tempat tinggal guru.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SDN Watuagung yang peneliti identifikasi berdasarkan 7 peran Kepala Sekolah yaitu sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator* beserta tindakan-tindakan serta perilaku yang ditunjukkan oleh Kepala Sekolah dalam menjalankan ke 7 perannya itu.

Kesimpulan

a. Gaya kepemimpinan kepala SDN Watuagung dapat dikategorikan

sebagai gaya kepemimpinan *kharismatik* yang mencakup manajemen kesan, menekankan pada tujuan-tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai, cita-cita, serta aspirasi-aspirasi yang berakar dalam yang dirasakan bersama para bawahannya, menetapkan suatu contoh dalam perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh bawahannya, dan menimbulkan motivasi yang relevan bagi visi dan misi lembaganya. Hal ini dilihat dari tindakan-tindakan yang dilakukan oleh kepala SDN Watuagung dalam menjalankan 7 perannya sebagai kepala sekolah (*educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator, dan motivator*) yaitu kepala SDN Watuagung sudah berupaya membina guru-guru dalam membuat perangkat pembelajaran sesuai dengan kurikulum yang berlaku, mengadakan pembinaan pada saat rapat bulanan, dan menasehati para guru untuk ikut aktif dalam KKG, menata administrasi ketenagaan administrasi perpustakaan, dan

melengkapi sarana-prasarana, melakukan supervisi kelas, mengaktifkan rapat bulanan dan rapat wali murid, dan membuat inovasi-inovasi baru seperti membuat ekstrakurikuler baru yaitu bela diri dan membangun 2 ruang baru. Dalam melaksanakan perannya itu kepala SDN Watuagung menunjukkan sikap yang penuh percaya diri, tegas dan berwibawa sehingga bisa memberikan kesan bahwa kepala SDN Watuagung adalah kepala sekolah yang profesional. Tetapi ada sisi negatif dari gaya kepemimpinan kepala SDN Watuagung yaitu komunikasi yang dilakukan dengan para guru masih belum intensif, terkadang ada guru yang merasa tidak pernah diajak komunikasi sama sekali-tiba-tiba diminta untuk mengikuti kegiatan. Terkadang keputusan rapat juga lebih dominan keputusan dari kepala sekolah pribadi. Kepala sekolah juga tidak melibatkan para guru untuk mengambil keputusan, dan terkadang kepala sekolah kurang bersikap adil (agak membeda-

bedakan) jika bergaul dengan guru. Berdasarkan teori sifat (*trait theory*), gaya kepemimpinan kharismatik yang digunakan oleh kepala SDN Watuagung itu bisa dikarenakan pengaruh dari latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh kepala SDN Watuagung yaitu magister manajemen pendidikan, sehingga karena berlatar belakang pendidikan manajemen maka perilakunya cenderung mengedepankan ketegasan, kedisiplinan, dan ketertiban administrasi yang cukup menyibukkan, sehingga terkadang komunikasi dengan para bawahan kurang terjalin secara intensif.

- b. Upaya peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala SDN Watuagung yaitu melalui peningkatan 4 kompetensi guru yang meliputi kompetensi pedagogik, kepribadian, profesional, dan sosial. (1) Upaya untuk meningkatkan kompetensi *pedagogik* meliputi menginstruksikan kepada guru untuk melengkapi perangkat pembelajaran, menggunakan metode pembelajaran yang

PAIKEM, menggunakan media pembelajaran yang berbasis kontekstual dan IT, serta melaksanakan evaluasi sesuai dengan kurikulum yang berlaku; melakukan supervisi kelas secara rutin; mengikutkan para guru pada pelatihan-pelatihan pembelajaran yang kreatif; dan mengikutkan guru untuk melaksanakan KKG.

(2) Upaya untuk meningkatkan kompetensi *kepribadian* meliputi membuat kode etik guru, membuat daftar hadir guru, membuat daftar izin meninggalkan pembelajaran, membuat daftar hadir rapat; dan menciptakan budaya *DISIPLIN (Datang tepat waktu, Isi daftar hadir, Segera laksanakan tugas, Izin bila tidak masuk, Patuhi semua peraturan, Laporkan semua hasil kerja, Instruksi segera dilaksanakan, Norma-norma jangan dilanggar)*.

(3) Upaya meningkatkan kompetensi *profesional* meliputi mengikutkan guru-guru SDN

Watuagung pada workshop-workshop kurikulum, mengikutkan guru pada KKG/MGMP, melengkapi sarana dan literatur-literatur baik berupa media buku maupun elektronik setiap mata pelajaran, melengkapi fasilitas-fasilitas sekolah yang berbasis IT seperti komputer dan menciptakan 6 standar kompetensi guru profesional di SDN Watuagung.

(4) Upaya meningkatkan kompetensi *sosial* meliputi mengikutkan guru untuk aktif dalam KKG (Kelompok Kerja Guru), mengadakan rapat dan silaturahmi dengan komite dan wali murid setiap satu semester sekali, melibatkan dalam kegiatan-kegiatan sosial keagamaan yang dilaksanakan pemerintah Kecamatan Watuagung seperti peringatan Maulid Nabi, dan menghimbau kepada guru untuk ikut aktif dalam kegiatan sosial di masyarakat tempat tinggal seperti PKK dan Darmawanita.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Bukhari. *Shahih al-Bukhari, Bab 17 tentang Budak (49)*. Kairo: Beirut.
- Basrowi dan Suwandi. 200). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Depag RI. 2007. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Semarang: Toha Putra.
- Drucker. 1997. *Managing in a time of Great Change, Terjemahan*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Ermaya, Suradinata. 1998. *Manajemen Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Bandung: Ramadhan.
- Herawati, *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (<http://kompasiana.co.id>), diakses 30 November 2014.
- Mulyasa, Enco. 2013. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. 1992. *Administrasi Pendidikan*. Pontianak: FIP-UNTAN.
- Nawawi, Hadari dan Mimi Martiwi. 2002. *Penelitian Terapan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Salpudin. 2013 *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Guru terhadap Peningkatan Mutu Pendidikan*. Tesis. Program Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Galuh Ciamis.
- UU RI, No 14 / 2005, *Tentang Guru dan Dosen*.
- Wahjusumidjo. 2010. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winardi. 1996. *Asas-Asas Manajemen*. Bandung: Mandar Maju.