

Kepemimpinan Sekolah: Efektivitas Dan Efisiensi Dalam Peningkatan Guru

Saptono(1)
Universitas Muhammadiyah Surakarta
saptonomap@gmail.com

DOI: 10.23917/varidika.v32i1.11299

Submission Track:	ABSTRACT
Received: 20 February 2020	<i>Penekanan yang berkembang pada kepemimpinan guru telah diakui dalam literatur ilmiah serta standar pengajaran profesional. untuk mendapatkan guru yang dapat membantu tugas kepemimpinan secara optimal, diperlukan pemimpin yang mampu mengarahkan dan menyesuaikan perilaku bawahan untuk mencapai tujuan organisasi secara maksimal. Penelitian ini adalah kualitatif. Perilaku kepemimpinan guru dikelompokkan berdasarkan jenis (formal / informal) dan pengaturan (ruang kelas / sekolah / profesi). Penelitian ini menggunakan pendekatan etnografi. Tempat pelaksanaan penelitian ini adalah Sekolah di Kabupaten Sragen. Diwawancarai dalam penelitian ini termasuk kepala sekolah dan guru Sekolah di Kabupaten Sragen. Mengumpulkan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Validitas data diuji dengan menggunakan triangulasi. Analisis menggunakan reduksi data, penarikan kesimpulan dan verifikasi data dan gambar. Perilaku kepemimpinan guru yang paling jarang dilaporkan adalah kepemimpinan formal di sekolah dan dalam profesi. kepala sekolah di Kabupaten Sragen dalam upaya meningkatkan partisipasi angkatan kerja dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis, diskresioner, karismatik, partisipatif dan terkadang militeristik, dapat ditentukan strategi yang dilakukan. Ketika sekolah terus berkembang sebagai organisasi di mana kepemimpinan didistribusikan di antara semua pendidik, memahami perilaku kepemimpinan guru dalam berbagai pengaturan dapat membantu para pemimpin sekolah formal dan informal untuk secara kolaboratif dan lebih efektif memimpin.</i>
Final Revision: 20 March 2020	
Available online: 31 June 2020	
Corresponding Author: Saptono(1) saptonomap@gmail.com	
	<i>Kata kunci: proses kegiatan, perilaku kepemimpinan.</i>

PENDAHULUAN

Kepemimpinan guru telah dipelajari dengan intensitas yang meningkat selama dua dekade terakhir (Lindah, 2008), sebuah tren yang bertepatan dengan meningkatnya cita-cita demokrasi yang tertanam dalam retorika pendidikan (York-Barr & Duke, 2004). Peneliti dan praktisi pendidikan telah mengadvokasi peningkatan kepemimpinan guru untuk meningkatkan sekolah umum (York-Barr & Duke, 2004). Pergeseran dari mengembangkan keterampilan mengajar ke mengembangkan kepemimpinan adalah perubahan signifikan dari apa yang secara historis dialami oleh para guru (Helterbran, 2010) dan norma sekolah tradisional seperti egalitarianisme, senioritas, dan otonomi dapat mempengaruhi respons guru terhadap kepemimpinan guru (Weiner, 2011).

Kepemimpinan dapat diolah sejak awal karier guru (Hummel, 2009). Namun, kepemimpinan guru belum sepenuhnya dioperasionalkan di sekolah umum negara kita (Helterbran, 2010), dan kurangnya penelitian empiris tentang kepemimpinan guru tetap ada (Jackson, Burns, Bassett & Roberts, 2010). Selanjutnya, istilah "kepemimpinan guru" belum didefinisikan dengan baik (Neumerski, 2012).

Berdasarkan pengamatan Sekolah di Sragen, kemampuan dasar guru yang berupa daya abstrak dan komitmen merupakan faktor penting dalam memberikan andil bagi guru dalam berpartisipasi aktif pada setiap kegiatan sekolah. Berdasarkan prototipe guru, maka guru yang profesional dan guru yang terlalu sibuk tapi peduli pada tugas atau komitmen tinggi untuk berpartisipasi terhadap kegiatan-kegiatan sekolah. Adapun guru yang mempunyai komitmen rendah masih diperlukan adanya pengendalian atau pengarahan dalam berpartisipasi pada kelangsungan kegiatan sekolah. Dengan demikian guru merupakan bagian integral dari keberadaan sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam kehidupan suatu sekolah (Wahjosumidjo, 2002).

Untuk menumbuhkan rasa kepedulian dalam meningkatkan peran serta atau tingkat partisipasi seorang guru dalam berbagai aspek kehidupan sekolah, maka diperlukan kinerja yang baik dan profesional pada diri seorang guru. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah kinerja guru pada lembaga sekolah ditinjau dari pransertanya dalam segala aspek, khususnya pada tingkat partisipasi guru dalam keberlangsungan kegiatan sekolah secara menyeluruh. Kegiatan sekolah merupakan rangkaian kegiatan dalam lembaga sekolah secara menyeluruh menyangkut bidang manajemen persekolahan. Untuk memudahkan pengukuran terhadap tingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah, maka rangkaian kegiatan sekolah

dibagi dalam beberapa bidang: (1) kurikulum; (2) kesiswaan; (3) sarana prasarana; (4) hubungan sekolah dan masyarakat; (5) personalia; (6) keuangan; dan (7) layanan khusus. Sehubungan dengan tingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal (Sulistiyorini, 2001: 63). Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehnik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan guru untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Menurut Robbins (2002: 55), beberapa faktor yang berhubungan dengan tingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah antara lain: motivasi kerja guru, dan perilaku kepemimpinan kepala sekolah. Aktifitas guru di luar sekolah akan memberikan dampak pada keaktifan guru dalam kegiatan sekolah, khususnya jika seorang guru dengan komitmen yang rendah. Guru mempunyai beban tugas yang cukup berat, sebab sebagai manusia bermasyarakat guru akan dihadapkan pada kondisi sosial ekonomi pada masyarakat dan keluarganya. Disisi lain, tidak hanya tugas mengajar, tetapi guru juga mempunyai tugas mendidik dalam menumbuhkan dan mengembangkan jiwa peserta didik.

Kenyataan dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat, jika seorang guru mempunyai kesibukan di luar profesinya sebagai guru ada yang tingkat partisipasinya dalam berbagai aspek kegiatan sekolah cukup rendah keterlibatannya, selain kegiatan pokok dalam proses belajar mengajar. Di sisi lain, ada juga guru yang sibuk diluar profesinya atau diluar tempat mengajar, tetapi masih peduli dan mempunyai tingkat partisipasi kerja yang tinggi terhadap berbagai aspek kegiatan sekolah.

Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Namun perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh

kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpinnya (Wahjosumidjo, 2002).

Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan yang mengorganisasikan sumber-sumber daya insani dan sumber daya fisik untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan efisien. Partisipasi guru dalam rangkaian kegiatan sekolah merupakan implementasi dari pekerjaan yang dipengaruhi oleh motivasi kerjanya. Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan seseorang melakukan pekerjaannya dilakukan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melaksanakannya

Penelitian ini membahas kesenjangan dalam literatur karena beberapa penelitian kuantitatif telah dilaporkan yang meneliti perilaku kepemimpinan guru (Wenner & Campbell, 2017). Menurut Poekert (2012), penelitian tentang kepemimpinan guru tetap terutama kualitatif daripada kuantitatif, dan mendasar daripada menganalisis bagaimana kepemimpinan guru sebenarnya dipraktikkan. Beberapa negara sekarang memerlukan kepemimpinan guru sebagai elemen evaluasi guru (Wenner & Campbell, 2017), dan banyak guru tidak menganggap diri mereka sebagai pemimpin (Wilson, 2016).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pelaksanaan penelitian tidak berangkat dari suatu hipotesis untuk diuji kebenarannya dan kecocokannya di lapangan, tetapi peneliti langsung masuk ke lapangan dan berusaha mengumpulkan data dalam situasi yang sesungguhnya. Moleong (2007) menyatakan penelitian kualitatif lebih menekankan pada aspek proses daripada sekedar hasil.

Penelitian ini menggunakan pendekatan etnografi. Studi etnografi (ethnographic studies) mendeskripsikan dan menginterpretasikan budaya, kelompok sosial atau sistem. Meskipun makna budaya itu sangat luas, tetapi studi etnografi biasanya dipusatkan pada pola-pola kegiatan, bahasa, kepercayaan, ritual dan cara-cara hidup (Sukmadinata, 2006).

Tempat penelitian ini adalah di SMP Kabupaten Sragen. Dalam penelitian ini jenis datanya adalah yang berkaitan dengan tujuan penelitian yang akan diteliti, yaitu perilaku kepemimpinan kepala sekolah: efek dari peningkatan partisipasi kerja guru. Sumber data dalam penelitian ini meliputi katakata dan tindakan, sumber tertulis dan foto. Narasumber dalam penelitian ini meliputi kepala sekolah dan guru salah satu sekolah di Sragen

Manurut Patton (Moleong, 2007: 280), teknik analisis data adalah proses kategori urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar, ia membedakannya dengan penafsiran yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data (data collection), reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (conclutions). Dengan teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian di Sekolah di Sragen ditemukan gambaran pada dua aspek yaitu gaya kepemimpinan dan strategi pencapaian tujuan yang dilakukan oleh Kepala di sragen dalam meningkatkan partisipasi kerja guru. Pada temuan aspek pertama disusun menjadi sejumlah proposisi tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah di salah satu kapuaten sragen dalam meningkatkan partisipasi kerja guru, demikian pula pada aspek kedua juga disusun sejumlah proposisi tentang strategi yang dilakukan kepala sekolah di salah satu kapuaten sragen dalam meningkatkan partisipasi kerja guru. Kepemimpinan kepala sekolah di salah satu kapuaten sragen menggunakan lima gaya kepemimpinan. Untuk mempengaruhi bawahan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis, dengan indikator: (1) Bawahan dianggap sebagai mitra kerja bahkan layaknya teman; (2) Selalu memberikan kepercayaan pada bawahan; (3) Selalu mengutamakan team work; dan (4) Bersedia menerima saran dan kritik dari bawah. Menggerakkan/mengarahkan bawahan menggunakan gaya kepemimpinan militeristik, kharismatik dan demokratis dengan indikator: (1) Memberi kebebasan; (2) Membangun gairah kerja; (3) Memberi peluang jabatan dan pujian; dan (3) Memberi penyegaran dan kesejahteraan. Mendorong (memotivasi) bawahan menggunakan gaya kepemimpinan delegatif dan partisipatif dengan indikator: (1) Mengutamakan team work; (2) Memberi kebebasan untuk mengembangkan diri; (3) Memberi penyegaran dan kesejahteraan; dan (4) Memberikan penghargaan.

Harsey dan Blanchard dalam (Aurora, 2000: 45) menjelaskan: “The Style of leader is the consistent behavior patterns that they use when they are working with and through other people as perceived by those people”. Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku para pemimpin yang konsisten mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi orang-orang itu.

Hasil penelitian Maxfield dan kawan-kawan (2009) menyatakan bahwa kepala sekolah yang efektif mempromosikan kolaborasi dan pengambilan keputusan bersama melalui pengembangan komunitas belajar profesional yang didukung dengan mendorong staf untuk berpartisipasi. Penelitian yang dilakukan oleh Balyer (2012) menyatakan kepala sekolah menunjukkan tingkat tinggi karakteristik kepemimpinan transformasional seperti memiliki pengaruh ideal, motivasi, inspirasional, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu dalam penelitian ini diketahui bahwa pemimpin yang demokratis dalam setiap usaha dan kebijakannya bertujuan membuat bawahan hanya mencapai hasil yang baik dan memuaskan bagi dirinya sendiri. Dengan demikian pemimpin yang demokratis senantiasa berusaha untuk memelihara dan memupuk kekeluargaan, persatuan, membangun semangat serta gairah kerja bagi bawahannya. Secara garis besar gaya kepemimpinan yang demokratis meliputi: (a) Pandangannya senantiasa bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk yang mulia. (b) Selalu berusaha untuk mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi para bawahannya. (c) Senang menerima saran, pendapat dan kritik bagi bawahannya. (d) Selalu berusaha mengutamakan team work dalam usaha mencapai tujuan. (e) Senantiasa berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru menggunakan banyak strategi, namun lebih banyak menggunakan strategi kolaboratif sebagai gabungan dari strategi directive dan strategi non directive sebagaimana yang dikemukakan. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian berikut: (1) Kepala Sekolah dalam membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing personal; (2) Kepala Sekolah melihat karakteristik guru dan karyawan; (3) Kejelian dan keefektifan kepala sekolah dalam melihat tingkat kemampuan guru dan karyawan; (4) Motivasi kepala sekolah pada guru dan karyawan untuk meningkatkan kemajuan; (5) Program yang dihasilkan kepala sekolah; (6) Mengikutsertakan guru dalam KKG atau pelatihan-pelatihan; dan (7) Anjuran kepala sekolah untuk banyak membaca.

Penelitian yang dilakukan oleh Louis dan kawan-kawan (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan bersama adalah salah satu cara penting menciptakan sebuah organisasi pembelajaran dimana upaya difokuskan pada cara-cara yang meningkatkan kapasitas instruksional dapat mempengaruhi belajar siswa. Kami menemukan beberapa perbedaan penting antara sekolah dasar dan menengah yang secara khusus penting dalam mengembangkan teori kepemimpinan sekolah yang efektif. Secara khusus, latihan kepemimpinan bagi prestasi siswa tampaknya lebih mudah dalam SD bukan dalam pengaturan sekunder. Penelitian yang dilakukan oleh Bogler dan kawan-kawan (2004) menyatakan bahwa untuk pengembangan pembelajaran profesional masyarakat adalah keterbukaan untuk perbaikan, kepercayaan dan rasa hormat, akses ke keahlian, kepemimpinan suportif dan sosialisasi.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu dalam penelitian ini diketahui bahwa dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformasional kharismatik dapat dijadikan sarana dan strategi dalam peningkatan partisipasi kerja menuju guru yang profesional sehingga out put dari lembaga pendidikan tersebut (SDN Watukarung) juga berkualitas. Artinya dengan berbagai indikator yang ada seperti menganggap bawahan sebagai saudara, perhatian terhadap perilaku, selalu mendengarkan saran- saran, selalu menyelesaikan dan meng klarifikasi setiap kesalahan maupun permasalahan, adanya kebebasan mengembangkan keinginan, terbentuknya team work yang solid, tidak memonopoli setiap keputusan, adanya teladan dan penghargaan bagi yang rajin dan berdedikasi tinggi.

SIMPULAN

Kepemimpinan kepala sekolah di Salah satu di Sragen menggunakan lima gaya kepemimpinan, dalam mempengaruhi bawahan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis, dalam menggerakkan atau mengarahkan bawahan menggunakan gaya kepemimpinan militeristik, kharismatik dan demokratis dan dalam mendorong (memotivasi) bawahan menggunakan gaya kepemimpinan delegatif dan partisipatif

Implementasi kepemimpinan penekanan pada kolaborasi, dan membawa guru keluar dari isolasi dengan tujuan meningkatkan pengajaran dan pembelajaran telah menjadi gerakan dalam pendidikan selama beberapa tahun. Wilson (2016) menyatakan, "Pengetahuan kolektif dan kolaborasi yang ada adalah faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas sekolah secara keseluruhan". Meskipun implementasi bervariasi berdasarkan sekolah kolaborasi dengan yang lain sekarang menjadi norma yang umum dipahami dalam pendidikandiantaranya (a) kepala

sekolah dalam membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing personal; (b) kepala sekolah melihat karakteristik guru dan karyawan; (c) kejelian dan keefektifan kepala sekolah dalam melihat tingkat kemampuan guru dan karyawan; (d) motivasi kepala sekolah pada guru dan karyawan untuk meningkatkan kemajuan; (e) program yang dihasilkan kepala sekolah; (f) keikutsertaan guru dalam KKG atau pelatihan-pelatihan; dan (g) anjuran untuk banyak membaca.

REFERENSI

- Helterbran, V. R. (2010). Teacher Leadership: Overcoming ‘I am just a teacher’ syndrome. *Education*, 131, 363-371.
- Jackson, T., Burns, J., Bassett, K., & Roberts, R. D. (2010). *Teacher leadership: An assessment framework for an emerging area of professional practice*. Princeton, NJ: Educational Testing Service
- Lindahl, R. (2008). Shared leadership: Can it work in schools? *Educational Forum*, 72, 298-307.
- Maxfield, C. Robert, dan Flumerfelt, Shannon. 2009. “The Empowering Principal: Leadership Behaviors Needed by Effective Principals as Identified by Emerging Leaders and Principals”. *International Journal of Teacher Leadership*. Volume 2 (2), 39-48
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.,
- Neumerski, C. M. (2012). Rethinking instructional leadership, a review: What do we know about principal, teacher, and coach instructional leadership, and where should we go from here? *Educational Administration Quarterly*, 49, 310-347
- Poekert, P. E. (2012). Teacher leadership and professional development: Examining links between two concepts central to school improvement. *Professional Development in Education*, 38(2), 169-188.
- Robbins, Stephen P.. 2002. *Essential of Organizational Behavior*, 5th ed. (Terj) Oleh: Halida Dewi Sartika. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Weiner, J. M. (2011). Finding common ground: Teacher leaders and principals speak out about teacher leadership. *Journal of School Leadership*, 21, 7-41.
- Wenner, J. A. & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research*, 87(1), 134-171.
- Wilson, A. (2016). From professional practice to practical leader: Teacher leadership in professional learning communities. *International Journal of Teacher Leadership*, 7(2), 45-62..
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74, 255-316.