

## **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN EFEKTIVITAS KERJA GURU DI SMP KABUPATEN KUTAI TIMUR**

**Zaenab Hanim**  
**Universitas Mulawarman**  
[zaenab.hanim.@fkip.unmul.ac.id](mailto:zaenab.hanim.@fkip.unmul.ac.id)

**Abdul Wazir**  
**Universitas Mulawarman**  
[Abdulwazir73@gmail.com](mailto:Abdulwazir73@gmail.com)

**Abstrak:** Tujuan penelitian ini adalah untuk menguraikan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan efektivitas kerja guru di SMP Kabupaten Kutai Timur. Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri 2 Telen Kabupaten Kutai Timur dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Sumber data dalam penelitian ini adalah kepala Sekolah dan guru di SMP Negeri di Telen Kabupaten Kutai Timur. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, studi dokumentasi, dan data dianalisis dengan teknik Miles dan Huberman dan dilakukan triangulasi untuk memeriksa validitas hasil penelitian. Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan bahwa: 1) berbagai upaya dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan efektivitas kerja guru. Di antaranya dengan memberikan pelatihan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan SDM nya melalui wadah MGMP, dan memberikan kesempatan kepada guru mengikuti pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan baik tingkat Kabupaten maupun provinsi atau lembaga lain dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Pimpinan mengupayakan pengembangan diri guru agar dapat melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar sesuai dengan kompetensi guru dan yang telah digariskan dalam silabus dan RPP mata pelajaran. Kepala sekolah berupaya membangun kondisi sekolah yang aman dan nyaman dengan melakukan peningkatan-peningkatan sarana dan prasarana yang ada di sekolah.

**Kata Kunci:** *Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Efektivitas kerja guru.*

### **PRINCIPALS' LEADERSHIP STYLE IN IMPROVING TEACHERS' JOB EFFECTIVITY IN SMP KABUPATEN KUTAI TIMUR**

**Abstract:** The principal strongly emphasizes the importance of work in schools, especially in improving teacher performance. The purpose of this study was to find out the principal's leadership model in improving the effectiveness of the teacher's work in East Kutai District Middle School. This research was carried out in SMP Negeri 2 Telen Kabupaten kutai timur using qualitative research. The source of the data in this study is the principal and teacher at SMP Negeri Telen Kabupaten kutai Timur. In addition, the sample data sources taken by the authors are documents related to the principal's leadership model in improving the work effectiveness of teachers in SMP Negeri 2 Telen in Kabupaten Kutai Timur. Data was collected through research instruments in the form of interviews, observation, documentation studies and in processing and analyzing data the authors used triangulation techniques. Based on the results of the research in SMP Negeri 2 Telen in East Kutai District, the findings showed that various efforts were made by the principal in improving the work effectiveness of teachers. Including by providing training and giving them opportunities to develop their human resources through MGMP forums, and giving them the opportunity to follow trainings

organized by the Department of Education at both the District and provincial levels or those provided by educational institutions to improve teacher professionalism and for the sake of their self-development so that they can carry out the teaching and learning activities in accordance with what has been outlined in the syllabus and lesson plan RPP. other than that the principal's efforts are to build school conditions safe and comfortable by making improvements - improving the facilities and infrastructure in schools.

***Keywords: Leadership Styles, Headmaster, Work Effectiveness, Teachers***

## **PENDAHULUAN**

Kepala Sekolah merupakan tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran. Kepala sekolah sebagai pemimpin pada satuan pendidikan bertugas untuk menjalankan manajemen satuan pendidikan yang dipimpin.

Kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan karakteristik dan kemampuan dari seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahan pada suatu organisasi atau lembaga sekolah guna tercapainya tujuan pendidikan.

Besar kecilnya peranan yang dilakukan seorang pemimpin banyak ditentukan kepada apa dan siapa dia, dan apa yang dipimpinnya, kekuasaan (otoritas) apa yang dimiliki dan perangkat mana yang ia perankan sebagai pemimpin baik itu formal maupun non formal. Akan tetapi kesemuanya berperan dalam membimbing, menuntun, mendorong, dan memberikan motivasi kepada mereka yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan [1].

Kepala sekolah sebagai pemimpin utama di sekolah, terbukti menunjukkan peran kunci dalam meningkatkan mutu sekolah [2]. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Kepala sekolah harus memiliki pola manajemen dan mencapai tujuan sekolah.

Di dalam kepemimpinan ada 3 unsur yang saling berkaitan yaitu: unsur manusia, unsur sarana, unsur tujuan. Untuk dapat memperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan [3]. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi pemimpin. Cara atau teknik seorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut tipe atau gaya kepemimpinan. Agar sekolah dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, maka kepala sekolah harus melaksanakan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemberian motivasi, pelaksanaan, pengorganisasian pengendalian, evaluasi dan inovasi. Kepala Sekolah yang baik diharapkan akan membentuk pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru baik.

Proses pendidikan sekolah akan terlaksana dengan baik, tentunya diperlukan tenaga pengajar yang berkualitas, memiliki loyalitas serta produktivitas kerja guru yang tinggi sehingga lebih efektif dalam menjalankan tugas sehari-hari yang membantu mewujudkan pencapaian visi, misi dan tujuan pendidikan. Sedangkan untuk mewujudkan suatu kondisi kinerja guru yang baik diperlukan adanya seorang pemimpin yang benar-benar cakap dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab manajemen sekolah untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien (depdiknas, 2001:14). Berdasarkan pengamatan, rendahnya disiplin kerja pegawai dan guru antara lain, sering mereka tidak masuk kerja. Kurang disiplin pada penggunaan seragam yang telah ditentukan sekolah. Waktu proses belajar mengajar ada guru yang belum berada di tempat serta masih adanya guru dan pegawai yang terlambat datang ke

sekolah dan pulang sebelum jam yang telah di tentukan sekolah. Berdasarkan kenyataan ini perlu dilakukan penelitian seperti judul di atas.

#### Rumusan Masalah

- 1) Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan efektivitas kerja guru di SMP Negeri Kutim?
- 2) Bagaimana faktor penunjang dan penghambat yang dihadapi kepala sekolah dalam peningkatan efektivitas kerja guru di SMP Negeri Kutim?

#### Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan:

- 1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan efektivitas kerja guru di SMP Negeri di Kutim.
- 2) Faktor penunjang dan penghambat yang dihadapi kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan Efektivitas kerja guru di SMP Negeri di Telen.

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### Konsep Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan didefinisikan orang menurut sudut pandang masing-masing. Meskipun sudah banyak definisi kepemimpinan, tetapi tidak satu pun memuaskan semua orang. Pada tahun 1920-an, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan memengaruhi bawahan agar menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerja sama [4]. Definisi ini adalah definisi yang paling lama dan menjadi dasar bagi definisi kepemimpinan berikutnya. Tindakan kepemimpinan dapat memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui kebutuhan yang harus dipenuhi dan cara melakukannya, serta proses memfasilitasi individu dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan sekolah adalah kegiatan menggerakkan dan memberdayakan orang lain untuk memberikan pelayanan akademik sesuai dengan kebutuhan siswa, termasuk keterampilan dan integritas siswa [4]. Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa yang disebut dengan kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan adalah perilaku kepala sekolah yang paling sering muncul selama penelitian ini dilakukan. Menurut Bush, 2011 dalam Yulk, Gary [5] saat ini terdapat 11 gaya kepemimpinan pendidikan, yaitu: (1) manajerial; (2) partisipatif; (3) transformasional; (4) distributed; (5) transaksional; (6) post modern; (7) emosional; (8) kontingensi; (9) moral; (10) instruksional; dan (11) kewirausahaan [3, 4]. Meskipun banyak gaya kepemimpinan ditemukan para ahli kepemimpinan, tidak ada satupun model kepemimpinan yang terbaik yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi karena setiap model memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Selain itu ada gaya kepemimpinan yang bersifat: 1) Otoriter yaitu kepemimpinan diktator atau direktif. Baginya memimpin adalah menggerakkan dan memaksa kelompok. Apa yang diperintahkannya harus dilaksanakan secara utuh, ia bertindak sebagai penguasa dan tidak dapat dibantah sehingga orang lain harus tunduk dan kepada kekuasaannya. 2) Kepemimpinan *Laissez-Faire*, yaitu kepemimpinan ini menitikberatkan kepada kebebasan bawahan atau personil untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. 3) Kepemimpinan Demokrasi, yaitu bentuk kepemimpinan demokratis menempatkan manusia atau personilnya sebagai faktor utama dan terpenting. Hubungan antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpin atau bawahannya diwujudkan dalam bentuk human relationship atas dasar prinsip saling menghargai dan hormat menghormati.

## Konsep Efektivitas Kerja Guru

Efektivitas kerja guru merupakan kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari pada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan di antara pelaksanaannya [6,7]. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas juga dapat diartikan sebagai ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output atau keluaran kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## Ukuran Efektivitas Kerja Guru

Efektivitas dapat diukur melalui berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya, maka organisasi tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Efektivitas hanya melihat apakah proses program atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan kinerja menunjukkan suatu bentuk seseorang yang bekerja dan melihat seberapa banyak hasil yang diperolehnya dari pekerjaan itu. Menurut Whitmore, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang [8]. Untuk itu perlu diketahui alat ukur efektivitas kinerja guru, di antaranya: 1) kemampuan menyesuaikan diri, 2) prestasi kerja guru, 3) kepuasan kerja guru, 4) kualitas kinerja guru, dan 5) penilaian dari pihak luar terhadap kinerja guru.)

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang mengamati secara langsung data di lapangan kemudian mencari makna yang terkandung di dalamnya dari fakta dan interpretasi yang tepat dengan metode studi kasus. Penelitian dilakukan di Sekolah Menengah Pertama di Telen Kabupaten Kutai Timur. Instrumen penelitian selain peneliti sendiri juga menggunakan pedoman wawancara untuk pengambilan data wawancara, dibantu dengan observasi dan studi dokumentasi. Sebagai informan adalah kepala sekolah, tenaga administrasi, guru dan siswa. Teknik analisis data menggunakan analisis deskripsi oleh Miles dan Huberman. Triangulasi kepada semua informan dilakukan untuk memastikan keabsahan data lapangan agar memenuhi kategori ilmiah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Hasil*

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Efektivitas Kerja Guru di SMP Negeri Di Telen, Kutai Timur

Berkaitan dengan usaha kepala SMP Negeri di Telen dalam meningkatkan efektivitas kerja guru, diterapkan melalui model dan gaya kepemimpinan kepala sekolah untuk mencapai tujuan dan cita-cita lembaganya sekolahnya, terutama untuk mencapai visi dan misi sekolah. Dalam peningkatan kompetensi guru, Kepala Sekolah di SMP ini senantiasa menggunakan pendekatan dengan para bawahan yang dengan menjalin persaudaraan untuk membangun kerjasama, dan tidak memandang bawahannya sebagai alat saja untuk mencapai tujuan. Kepala Sekolah lebih menunjukkan sikap dan memandang bawahan sebagai manusia yang harus dikembangkan dan dapat melihat potensi dirinya, untuk bersama-sama bekerja dan mencapai tujuan bersama pula. Berdasarkan hasil wawancara kepada Kepala Sekolah SMP seperti berikut.

Dari segi pekerjaan, kita sama-sama mempunyai kewajiban, untuk meningkatkan kualitas guru itu sendiri, sehingga setiap kali ada pekerjaan juga saya selalu mendampingi jika ada tugas dan pekejaannya. Apabila terjadi kesalahan atau kebuntuan kita pecahkan bersama-

sama. Termasuk juga para guru sering kali diikutsertakan pelatihan-pelatihan. (W.FJ:25-04-2018)

Selain itu, Kepala Sekolah SMP senantiasa menanamkan nilai-nilai keagamaan, terutama terhadap guru dan para staf atau bawahannya, ini dilakukan agar guru-guru dapat bekerja dengan hati yang ikhlas. Bagaimanapun pintarnya seorang guru dalam mengajar, tetapi jika tidak dilandasi dengan hati yang tulus, itu akan berpengaruh pada ilmu yang diberikan untuk anak didiknya. Hasil penelitian ini diperjelas oleh pernyataan salah seorang guru pada saat wawancara dengan peneliti bahwa memang kepala sekolah sering memberikan arahan – arahan demi peningkatan kinerja para guru dan bawahannya, termasuk juga penanaman nilai-nilai keagamaan. Wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

Kami sering diberi motivasi, terutama bagi guru yang PNS, juga beliau sering menekankan pada guru, kita sekarang sudah Alhamdulillah dengan adanya sertifikasi guru, penghasilan guru sudah mulai meningkat, tetapi lebih hebat lagi, kalau kita bekerja diniatkan untuk ibadah dan ikhlas karena Allah, dan betul-betul bekerja untuk kemajuan sekolah serta anak didik maka, kata beliau kita punya simpanan gaji lebih besar lagi di akhirat, jadi bekerja itu tidak hanya sebatas kewajibannya saja. (W.MW:03-05-2018)

Mengingat pentingnya peningkatan efektivitas kerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengajar, kepala sekolah dalam memimpin lembaganya selalu memberikan penyegaran, peningkatan kesejahteraannya. Usaha ini adalah untuk meningkatkan gairah dan semangat kerja guru dan staf lainnya. Di samping memberikan penyegaran, kepala sekolah juga merasa senang melihat bawahannya maju dan lebih profesional yang dapat meningkatkan kompetensi guru.

Kepala Sekolah SMP memberikan penghargaan kepada guru yang kinerjanya baik dan profesional dan tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang harus dikerjakan. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan peneliti menyimpulkan bahwa Kepala Sekolah kepala SMP Negeri di Telen melaksanakan tugas dan aktivitasnya sehari-hari adalah termasuk orang yang sangat disiplin dari segi waktu dan pekerjaan lain dengan gaya yang demokratis.

Faktor penunjang dan penghambat yang dihadapi kepala sekolah dalam peningkatan efektivitas kerja guru di SMP negeri 2 Telen

Kecenderungan Kepala Sekolah SMP selalu memberi dorongan kepada para guru dan siswa agar meningkatkan kedisiplinan dan dedikasi terhadap sekolah agar memberikan dampak positif kepada siswa yang mau bersekolah di SMP ini. Oleh karena lembaga sekolah ini merupakan suatu organisasi, maka kepala sekolah selalu membangkitkan motivasi terhadap guru agar mau menumbuhkan teamwork yang tinggi untuk kemajuan sekolah, termasuk sesama guru dan dengan komite sekolah.

Berdasarkan uraian di atas dan hasil observasi peneliti, juga terdapat faktor penghambat atau kendala dalam kepemimpinan Kepala Sekolah dalam peningkatan efektivitas kinerja guru. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Sekolah SMP, yaitu:

Kendala yang kami hadapi untuk meningkatkan kompetensi dan efektivitas kinerja guru, misalnya masih ada beberapa guru berijazah S1 atau Diploma tiga (D3) serta masih ada guru yang mengajar tidak sesuai dengan disiplin ilmunya untuk menutupi kekosongan bidang studi tertentu, serta pendapatan yang rendah, ketidakpastian status, frustrasi terhadap tugas. Semua kendala itu berpengaruh langsung terhadap kinerja guru itu sendiri. Dan juga keterbatasan dana dalam menunjang fasilitas pembelajaran. (W.FJ:30-04-2018)

### ***Pembahasan***

Berdasarkan pengamatan peneliti di SMP di Telen, kepala sekolah juga merasakan ada beberapa hambatan, yaitu di antaranya: masih ada beberapa guru dan tenaga kependidikan yang belum dapat bersikap disiplin atau kurang tepat waktu dalam datang ke

sekolah, atau terlambat dalam hal mengerjakan tugas. Untuk mengatasi kendala tersebut, kepala sekolah sebagai pemimpin organisasi tetap menjalankan fungsi pemimpin dalam hal merencanakan dan pengorganisasian, menentukan sasaran-sasaran dan strategi-strategi jangka panjang, mengalokasikan sumber-sumber daya sesuai dengan prioritas-prioritas, menentukan cara menggunakan personil dan sumber daya untuk menghasilkan efisiensi tugas, dan menentukan cara memperbaiki koordinasi, produktivitas serta efektivitas unit-unit yang ada. Kepala Sekolah SMP juga sering melakukan evaluasi pada kinerja guru.

## **PENUTUP**

Merujuk kepada temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan Kepala Sekolah melakukan gaya kepemimpinan demokratis untuk meningkatkan efektivitas kerja Guru di SMP Negeri Telen. Sebagai pimpinan, kepala sekolah melakukan kegiatan yang mengarah pada pembinaan guru yang berkualitas, dengan mengarahkan kinerja guru dan memberi kesempatan untuk meningkatkan diri. Beliau mengikutsertakan guru dalam setiap kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi dan profesional guru, di antaranya mendorong guru aktif mengikuti kegiatan MGMP, pelatihan-pelatihan, studi banding dan kegiatan ilmiah, serta memberikan peluang bagi setiap guru yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. 4. Faktor Penunjang dan penghambat yang dihadapi kepala sekolah dalam peningkatan efektivitas kerja Guru di SMP Negeri 2 Telen

Faktor penghambat yang dihadapi Kepala Sekolah SMP di Telen adalah selain masih kurang kualitas SDM juga dana dan partisipasi masyarakat, terbatasnya fasilitas yang mampu mendukung terlaksananya proses pembelajaran. Terkadang terdapat perbedaan persepsi untuk membangun suatu tujuan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, kurangnya kesadaran pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengoptimalkan tugas dan tanggungjawab mereka. Sedangkan faktor pendukung yaitu letak geografis sekolah yang strategi menjalankan tugas, serta kepercayaan dan dukungan masyarakat terhadap sekolah dalam menjalankan kebijakan-kebijakan yang telah disepakati bersama, dan lingkungan sekolah yang kondusif, serta pengelolaan administrasi dan keuangan sekolah yang transparan dan akuntabel. Penelitian ini mempunyai keterbatasan dalam pelacakan data yang holistik semoga dapat diteliti oleh peneliti lain secara kuantitatif atau kualitatif ilmiah dan karya inovatif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- [1] Daryanto. 2011. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran. Yogyakarta: GavaMedia.
- [2] Maya H. 2012. Kesalahan-kesalahan umum Kepala Sekolah dalam mengelola Pendidikan. Yogyakarta: Buku Biru.
- [3] Rustiyan. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah dan motivasi kerja guru terhadap kompetensi pedagogik guru SMA Negeri di Kabupaten
- [4] Ambarita, Alben. 2013. Kepemimpinan Kepala Sekolah. Universitas Lampung.
- [5] Yulk, Gary. 2011. Kepemimpinan Dalam Organisasi . Edisi kelima. Jakarta: PT Indeks.
- [6] Koswara, deni D. dan Halimah. 2008. Bagaimana Menjadi Guru Kreatif. Pribumi Mekar. Bandung 102
- [7] Enderwati (2007) Pengaruh kinerja guru dan lingkungan sekolah terhadap prestasi SMP Negeri 28 kota Bandar Lampung.

[8] Uno, Hamzah B. Lematenggo, Nina. 2012. Teori Kinerja dan Pengukurannya. Jakarta: Bumi Aksara.