

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Pembelajaran Guru pada MTsN Sigli Kabupaten Pidie

Juhor¹

Abstrak

Kepemimpinan kepala sekolah identik dengan kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh kepala sekolah untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, dan mengarahkan warga sekolah agar menerima pengaruhnya demi tercapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui: gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam merencanakan program, melaksanakan program, mengorganisasikan pembelajaran, dan melaksanakan evaluasi untuk meningkatkan pembelajaran guru. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam merencanakan program pembelajaran guru menggunakan gaya kepemimpinan yang bervariasi sesuai dengan masalah yang dihadapi para guru. Secara dominan kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis sehingga guru-guru merasa sangat senang dalam melaksanakan tugasnya. 2) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan program pembelajaran guru pada MTsN Sigli adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis. 3) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengorganisasikan pembelajaran guru dengan menerapkan gaya situasional. Upaya ini ditempuh kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen guru dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses pembelajaran. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran guru pada MTsN Sigli adalah dengan menerapkan gaya situasional.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan dan Pembelajaran

¹ Jurusan Magister Administrasi Pendidikan Universitas Syiah Kuala, Email: juhor@yahoo.co.id

Tinggi rendahnya mutu pendidikan pada suatu sekolah, ditentukan oleh banyak faktor. Salah satu komponen yang ikut bertanggungjawab terhadap mutu pendidikan adalah guru. Realitas ini tidak dapat dipungkiri bahwa indikator keberhasilan pendidikan senantiasa terkait dengan kompetensi guru sebagai pemegang posisi kunci dalam pembelajaran di sekolah.

Idealnya, dalam setiap proses pembelajaran, guru dituntut mampu melibatkan berbagai unsur pendukung mengajar yang dibutuhkan agar tercapainya hasil dengan optimal. Proses melibatkan unsur pendukung mengajar merupakan salah satu strategi guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Guru yang mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan baik, maka ia juga juga dikatakan sebagai guru yang profesional. Hal ini sejalan dengan pendapat Rusydie (2011:102) sebagai berikut:

Khusus guru, menjadi guru profesional merupakan tuntutan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Hal ini karena guru merupakan sebuah profesi yang luar biasa penting bagi perkembangan suatu bangsa. Menjadi guru memang mensyaratkan keahlian tertentu, minimal setiap guru harus menguasai secara mendalam materi-materi pelajaran yang diajarkan.

Berdasarkan kutipan di atas, memberi kejelasan bahwa guru yang efektif adalah salah satunya adalah mampu mengaktifkan siswa dalam mengikuti kegiatan pembelajaran. Proses ini akan mudah diwujudkan oleh guru bila dalam pembelajaran ia mampu melaksanakan kegiatan tersebut dengan optimal. Manajemen pembelajaran yang baik, akan mampu menjembatani antara guru sebagai fasilitator dengan peserta didik sebagai subjek yang aktif dalam pembelajaran. Umiarso (2010:256) menyatakan bahwa: "Pembelajaran yang demokratis merupakan alternatif yang sangat bermanfaat bagi guru dalam membantu perkembangan peserta didik, khususnya pada aspek sosial peserta didik." Tanpa penguasaan pembelajaran dengan baik, maka prestasi belajar siswa atau mutu pendidikan akan sulit diwujudkan ke arah yang lebih baik.

Upaya meningkatkan mutu lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh indikator peningkatan kemampuan guru dalam pembelajaran, melainkan juga ditentukan oleh indikator lainnya yaitu pada kemampuan kepala sekolah sebagai *top manager* di sekolah. Kepala sekolah mempunyai tugas yang cukup luas dan kompleks yaitu bertindak sebagai pendidik (*educator*), *manager*, *administrator*, *supervisor*, *leader* (pemimpin), *inovator* dan *motivator*. Murniati (2008:129-130) menyatakan bahwa: "Fungsi kepala sekolah adalah sebagai pengelola, supervisor, dan pemimpin atau *leader*. Karena itu, setiap pemimpin harus mampu melaksanakan berbagai tugas dalam wilayah organisasinya." Baik buruknya suatu organisasi sekolah, sebagian besar tergantung pada kepemimpinan, sebagaimana dijelaskan oleh Muhaimin (2010:29) sebagai berikut:

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat berperan dalam organisasi, baik buruknya organisasi sering kali sebagian besar tergantung pada faktor pemimpin. Berbagai riset juga telah membuktikan bahwa faktor pemimpin memegang peranan penting dalam pengembangan organisasi. Faktor pemimpin yang sangat penting adalah karakter dari orang yang menjadi pemimpin tersebut, bahwa 90% dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter.

Aktivitas menjalankan tugas kepemimpinannya terutama dalam upaya meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi sesuai dengan permasalahan dan guru yang dihadapi. Kemampuan, kemauan dan kenyataan di lapangan selama ini bahwa kepribadian guru tidak ada yang persis sama antara satu guru dengan guru yang lain. Perbedaan ini secara langsung mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh guru-guru dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin pendidikan, dituntut agar dapat memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk memberikan bantuan kepada guru-guru agar mampu meningkatkan kinerjanya terutama dalam melaksanakan proses pembelajaran. Kesalahan

dalam menerapkan gaya kepemimpinan kepala sekolah akan memberi dampak yang cukup signifikan bagi keberhasilan peningkatan kinerja guru di bawah pimpinannya. Hal ini sering terjadi dalam proses peningkatan kinerja guru di sekolah.

Realitas seperti dikemukakan di atas sering memunculkan permasalahan atau hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini tentu tidak dapat dibiarkan terjadi secara berkelanjutan sehingga upaya peningkatan kinerja guru menjadi terhambat dan akan berdampak serius pada kualitas proses pembelajaran dan mutu pendidikan seperti pada MTsN Sigli Kabupaten Pidie. Kenyataan inilah yang mendorong penulis untuk melakukan suatu penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada MTsN Sigli Kabupaten Pidie.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian kepala sekolah, wakil kepala sekolah, dan guru. Teknik pengolahan data analisis kualitatif.

C. Kajian Pustaka

1. Konsep Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut para pakar muncul ketika manusia mulai membentuk organisasi atau kelompok-kelompok sebagai kebutuhan dasarnya untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. Ketika manusia membentuk kelompok atau organisasi, maka harus ada salah seorang yang ditunjuk atau dipilih sebagai pemimpin yang akan mewakili kelompok dalam penyelesaian masalah. Untuk memahami konsep kepemimpinan, khususnya kepemimpinan pendidikan perlu dikaji secara lebih mendalam.

Kepemimpinan berperan dalam melindungi dan mengatur semua kegiatan dalam organisasi; seperti menyusun struktur, merancang program, dan merealisasikan program.

Lipham (2006:65) menyatakan bahwa: *“Leadership as that behaviour of an individual that initiates a new structure interaction within a social system by changing the goal, objectives, configuration, procedures, inputs, processes, or outputs of the system”*. Kepemimpinan merupakan tingkah laku individu dalam interaksinya dengan sistem sosial untuk mencapai suatu tujuan. Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat tergantung pada kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya.

2. Peran Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pendidikan

Kemampuan kepala sekolah untuk menganalisis persoalan, memberikan berbagai pertimbangan, kecakapan berorganisasi, kemampuan berkomunikasi secara lisan maupun secara tertulis, keinginan untuk berpartisipasi dan kecakapan dalam mendiskusikan hal-hal yang aktual, motivasi memahami bawahan. Latar belakang filosofis pendidikan kepala sekolah menurut Arifin (2006:89) adalah:

Kepala sekolah adalah pemimpin yang mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan sekolah. Kepala sekolah harus senantiasa meningkatkan kemampuan pengabdian dan kreativitas agar dapat melaksanakan tugas-tugas secara profesional. Penempatan kepala sekolah harus didasarkan atas persyaratan dan tata cara yang diatur dalam keputusan mulai dari tahap identifikasi, rekrutmen, seleksi dan diklat. Kepala sekolah dalam paradigma manajemen pendidikan baru akan memberikan dampak positif dan perubahan yang cukup mendasar dalam pembaharuan sistem pendidikan di sekolahnya. Dampak tersebut antara lain terhadap efektifitas pendidikan, kepemimpinan sekolah yang kuat, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif,

budaya mutu, teamwork yang kompak, cerdas dan dinamis, kemandirian, partisipasi warga sekolah dan masyarakat, keterbukaan, (transparansi) kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik), evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan dan akuntabilitas.

Keberhasilan atau kegagalan seorang kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh dirinya sendiri, akan tetapi juga ditentukan oleh akumulasi subsistem yang terlibat, yaitu kepala sekolah sendiri dengan seperangkat potensinya, karakteristik bawahan, karakteristik situasi, kondisi, organisasi diluar manusianya, dan karakteristik situasi dan kondisi di luar sekolah. Keberhasilan sekolah mengandung arti keberhasilan pemimpin sekolah.

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sebagaimana telah ditegaskan bahwa di mana ada kelompok manusia atau organisasi maka harus ada seseorang yang dipercaya sebagai pemimpin. Pemimpin sebagai manusia tentu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gaya yang dimiliki inilah yang membedakannya dengan orang lain.

Sudah tentu gaya hidupnya yang dipancarkan dari komponen kepribadiannya, selalu mewarnai perilaku dan pola bertindak dalam mengambil keputusan dan inilah yang disebut dengan tipe kepemimpinannya. Jadi gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah tidak lepas dari tipe kepribadiannya dan hal ini dapat kita jumpai dalam kehidupan sehari-hari baik dalam organisasi atau /lembaga pendidikan formal maupun informal.

Salim (2006: 65), memberikan pengertian bahwa; “gaya

kepemimpinan adalah cara pemimpin dalam menghadapi dan melayani staf atau bawahan yang biasanya berbeda pada setiap individu dan dapat berubah-ubah". Artinya seseorang yang menduduki jabatan pimpinan hendaknya mempunyai kearifan dalam "membaca" situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang akan digunakan dengan tuntutan situasi, meskipun penyesuaian ini hanya bersifat sementara.

Kepemimpinan pendidikan adalah posisi yang sangat menuntut kemampuan membaca dan memahami karakter, sifat-sifat dan kepribadian guru yang menjadi bawahannya. Karena guru-guru yang akan dipimpin oleh kepala sekolah tentu mempunyai perilaku dan kepribadian yang berbeda-beda, maka untuk dapat membina mereka kepala sekolah harus dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan yang akan digunakan dengan kondisi dan situasi guru-guru tersebut.

Gaya kepemimpinan pendidikan adalah cara seseorang pimpinan lembaga pendidikan dalam mengatur, mengarahkan, dan membimbing guru-guru agar mereka bekerjasama untuk mencapai tujuan pendidikan.

3. Kinerja Guru dalam Meningkatkan Pembelajaran

Unjuk kerja selalu didasarkan atas deskripsi dan spesifikasi suatu pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab seorang personil. Maka dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan perwujudan atau perpaduan yang sinergik dari kemampuan dan motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. "Dengan demikian kinerja seseorang terlihat dari produktivitasnya dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam hubungannya dengan produktivitas, dua faktor yang sangat menentukan kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan motivasi." (Supriadi, 2007:85).

Ability diperoleh dari hasil pelatihan, pengalaman dan pendidikan, sedangkan *motivation* merupakan perhatian khusus dari hasrat seorang

pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

Berdasarkan definisi kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu prestasi kerja yang dicapai seseorang dan hasil itu memenuhi persyaratan kualitas, jumlah maupun kecepatan, sesuai dengan rencana awal sebelum melakukan pekerjaan. Untuk melaksanakan suatu pekerjaan tentu perlu penetapan standar kinerja yang jelas karena standar ini merupakan deskripsi dan spesifikasi jabatan/pekerjaan sebagai kompetensi minimal yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berpedoman pada standar kinerja yang telah ditetapkan dapat dirumuskan kriteria kinerja yang harus dipenuhi oleh seseorang yang memegang jabatan/pekerjaan. Standar kinerja ini penting sebagai ukuran untuk menilai mutu berdasarkan kriteria kinerja yang telah ditetapkan.

Sehubungan dengan kinerja guru dapat dijelaskan bahwa dalam Kegiatan Belajar Mengajar terdapat tiga kemampuan pokok yang dituntut dari guru, yaitu: (a) kemampuan merencanakan KBM, (b) kemampuan mengelola KBM dan (c) kemampuan menilai KBM". Kemudian Harahap (2007:51) menyatakan bahwa:

Dalam kegiatan belajar mengajar terdapat tiga komponen penting, yaitu: (a) persiapan mengajar, (b) pelaksanaan mengajar, dan (c) hubungan antar pribadi. Dari pendapat ini dapat kita simpulkan, terdapat empat gugus yang erat kaitannya dengan kinerja guru, yaitu kemampuan: (a) merencanakan KBM, (b) melaksanakan KBM, (c) melaksanakan hubungan antar pribadi, dan (d) mengadakan penilaian KBM.

Kutipan di atas memberikan ketegasan bahkan seorang guru dapat mengajar dengan baik jika memiliki empat kemampuan di atas.

4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Peningkatan Pembelajaran Guru

Keberhasilan sekolah dalam mengemban visi dan misinya sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah dalam membimbing guru-

guru. Keberadaan kepala sangat mempengaruhi keberhasilan sekolah dalam mewujudkan visi dan misinya. Tentu yang secara langsung memberi pengaruh terhadap kondisi sekolah adalah cara atau gaya kepemimpinan kepala sekolah yang ditampilkan dalam membina guru.

Wahjosumudjo (2005:110) mengatakan bahwa “seorang kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan guru, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas.” Kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Pernyataan di atas menyiratkan bahwa kepala sekolah harus menampilkan gaya kepemimpinan yang bervariasi. Meskipun kepala sekolah ingin selalu bersifat demokratis, namun seringkali situasi dan kondisi menuntut untuk mereka untuk menerapkan gaya kepemimpinan otoriter. Karena dalam kondisi tertentu, sikap kepemimpinan otoriter lebih tepat digunakan dalam pengambilan keputusan atau membina guru yang berkepribadian keras.

Dalam kondisi ini ketiga kemampuan seperti yang dikatakan di atas harus diterapkan dan yang sangat penting adalah dalam menjalankan roda kepemimpinan harus dapat menggunakan strategi atau gaya kepemimpinan yang tepat, sesuai dengan tingkat kematangan para guru, sehingga tujuan sekolah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepala sekolah adalah penggerak, penentu arah kebijakan sekolah dan yang menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sebagai pemimpin pendidikan kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang berat. Untuk itu, ia hendaknya mampu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada wakil-wakil kepala sekolah dan personil sekolah lainnya, mampu mengelola sarana dan prasarana pendidikan di sekolah.

Mendelegasikan wewenang kepada bawahan atau pembantu-pembantunya berarti ia harus menerapkan gaya kepemimpinan otoriter. Seorang pemimpin harus mampu memberikan pelayanan khusus kepada guru dan siswa, memotivasi guru-guru untuk mengembangkan metode dan prosedur pengajaran, membantu guru mengevaluasi program pendidikan dan hasil belajar siswa serta mampu menilai perilaku dan kemampuan guru, sehingga semangat kerja guru semakin meningkat. Dengan kemampuan-kemampuan tersebut, maka segala sesuatu akan dapat berjalan lancar, sehingga terwujudnya administrasi, efektivitas, pengelolaan pendidikan di sekolahnya.

Hal ini sesuai dengan fungsi kepala sekolah, yang merupakan tenaga kependidikan yang bertugas sebagai pengelola satuan pendidikan. Kegiatan pengelolaan pendidikan pada dasarnya merupakan serangkaian kegiatan kepemimpinan. Jika kepala sekolah mampu tugas kepala sekolah juga mencakup bidang administrasi dan supervisi pendidikan untuk meningkatkan kinerja guru. Hal ini menunjukkan perilaku kepala sekolah dalam peranannya sebagai unsur yang terpenting untuk mendorong para guru meningkatkan kinerjanya dalam mengelola sekolah.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus benar-benar arif mengambil kebijakan dalam tugas-tugas administratif, sebagai upaya memperkecil risiko atau kerugian dalam pelaksanaan manajemen pendidikan dibawah tanggung jawabnya sebagai pemimpin. Dharma (2006:67) menyatakan: "untuk meningkatkan kinerja bawahan lainnya, para kepala sekolah berperan untuk melatih guru dan stafnya yang diharapkan berhasil dalam melaksanakan tugas".

C. Hasil Pembahasan

1. Pembahasan

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Merencanakan Program Pembelajaran Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang

diterapkan oleh kepala MTsN Sigli Kabupaten Pidie dalam merencanakan program meningkatkan pembelajaran guru pada umumnya adalah gaya kepemimpinan demokratis. Tetapi untuk menghadapi guru-guru yang motivasi kerjanya rendah dan kepribadiannya keras, kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan semi otoriter.

Program peningkatan pembelajaran guru merupakan program strategis yang bersasaran langsung terhadap peningkatan mutu sekolah. Baik tidaknya program yang direncanakan akan menentukan kemajuan proses pembelajaran pada MTsN Sigli. Kepala sekolah selalu memotivasi guru agar meningkatkan kompetensinya dalam melaksanakan proses pembelajaran.

Sehubungan dengan gaya kepala sekolah dalam merencanakan program meningkatkan pembelajaran guru, terlihat bahwa masih ada sebagian kecil guru dalam melaksanakan tugasnya tidak menunjukkan motivasi yang tinggi tetapi mereka melaksanakan tugas sekedar melepas tanggung jawab. Guru-guru yang tidak menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, kepala sekolah bersikap tegas dan cenderung memberi perintah kepada guru bersangkutan agar bekerja dengan lebih serius agar program pembelajaran berjalan baik dan bermutu.

Dalam meningkatkan motivasi dan merencanakan program meningkatkan pembelajaran guru, peranan kepala sekolah sebagai pemimpin sangat penting, karena dengan tindakan kepala sekolah (anjuran, perintah atau teguran) guru-guru akan bekerja lebih giat untuk mencapai tujuan. Hal ditegaskan oleh Tilaar (2007: 103) sebagai berikut:

Kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi. Peranan pemimpin sangat penting karena dengan segala sikap dan tingkah lakunya, serta gaya kepemimpinan yang ditampilkannya orang akan melakukan apa yang diinginkan dari sebuah organisasi.

Berdasarkan kutipan di atas mengandung makna bahwa dengan sikap dan tindakan kepala sekolah, guru-guru akan bekerja lebih

bersemangat guna melaksanakan proses pembelajaran. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, bergerak dari gaya demokratis menuju gaya yang lebih keras. Hal ini terjadi ketika kepala sekolah berhadapan dengan guru yang semangat atau motivasinya rendah, baik karena watak maupun karena pengaruh faktor eksternalnya.

Kepala sekolah dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang bervariasi dalam menjalankan kepemimpinan. Fattah (2006:63) menyatakan bahwa: "berbagai gaya atau perilaku pemimpin pendidikan, berfokus pada dua gaya dasar yaitu gaya yang berorientasi pada tugas atau *"concern for job description"* dan gaya yang berorientasi pada hubungan dengan bawahan atau *"concern for people."*

Hasil penelitian diketahui bahwa kepala MTsN Sigli Kabupaten Pidie memiliki kemampuan yang baik dalam memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan, di mana dalam kondisi menghadapi guru biasa ia menggunakan gaya kepemimpinan demokratis sedangkan menghadapi guru-guru yang kepribadiannya agak keras dan motivasinya rendah dia menerapkan gaya kepemimpinan yang bervariasi. Seorang pemimpin yang memiliki kearifan dalam membaca situasi bawahan akan selalu siap menggunakan gaya yang berbeda-beda dalam memberikan motivasi kepada guru-guru yang dipimpinnya.

Tentang gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin dikemukakan oleh Danim (2007:57) yang mengatakan bahwa ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk mengelola organisasi/lembaga pendidikan terutama untuk memotivasi guru-guru yaitu:

1. Gaya instruktif, yaitu gaya yang dicirikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan pimpinan. Prilaku pimpinan lebih banyak memberikan instruksi dari pada arahan.
2. Gaya konsultasi, yaitu gaya yang bercirikan konsultasi. Pemimpin masih banyak memberikan pengarahan kepada guru-guru tetapi

hal ini juga meningkatkan komunikasi dua arah. Meskipun demikian dukungan tetap ditingkatkan sementara pengendalian keputusan tetap pada kepala sekolah.

3. Gaya partisipatif, yaitu penggunaan gaya ini kepala sekolah dan bawahan saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagaimana dipegang bawahan.
4. Gaya delegatif, yaitu kepala sekolah mendiskusikan semua masalah secara bersama-sama dengan guru/bawahan sehingga tercapai kesepakatan, dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk memikul tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa kepala MTsN Sigli Kabupaten Pidie memiliki kemampuan yang tinggi dalam memilih gaya kepemimpinan untuk meningkatkan pembelajaran guru. Ia memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi yaitu gaya kepemimpinan situasional.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melaksanakan

a. Pembelajaran Guru pada MTsN Sigli Kabupaten Pidie

Sebagai pimpinan sekolah, kepala sekolah selalu mengupayakan terlaksananya berbagai program sekolah dengan baik. Dalam mencapai upaya tersebut, kepala sekolah menganjurkan guru-guru agar melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan penuh tanggungjawab. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk meningkatkan tanggung jawab terhadap tugas yang telah dibebankan kepadanya, kepala sekolah sangat tegas. Dalam upaya meningkatkan tanggung jawab guru, kepala sekolah tidak menunjukkan gaya kepemimpinan yang keras atau otoriter.

Kepala sekolah membagi tugas kepada semua guru dengan cara demokratis dan terbuka kemudian menghimbau agar semua guru melaksanakan tugas yang telah dipercayakan kepada mereka dengan sebaik-baiknya. Tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas tentu berbeda-beda. Sebagian guru merasa tidak puas jika belum melaksanakan tugas dengan baik, sebaliknya masih ada sebagian kecil guru yang

melaksanakan tugas kurang optimal.

Hasil penelitian lapangan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan pembelajaran guru, dapat dikatakan kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan situasional. Semua guru mendapat tugas sesuai dengan bidangnya dan gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung situasional dalam membina guru agar melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Peran tersebut hanya mampu dilaksanakan oleh kepala sekolah yang memiliki kemampuan manajerial dengan baik, sebagaimana dipaparkan oleh Murniati (2008:141-142) sebagai berikut:

Kemampuan manajerial yang harus dikuasai setiap kepala sekolah, tentu saja adalah kemampuan yang sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen, yaitu penguasaan membuat perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan aktivitas, melakukan pengawasan, melakukan evaluasi dan umpan balik. Melakukan berbagai aktivitas tersebut harus sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen dalam penyelenggaraan sekolah. Karenanya, tugas-tugas kepala sekolah tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan guru yang dihadapi, maka guru juga dalam melaksanakan tugas bukan karena takut sama pimpinan, tetapi malu jika ia tidak dapat menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai dengan yang diharapkan. Adanya penerapan gaya kepemimpinan demokratis, yang dilakukan oleh kepala MTsN Sigli adalah sejalan dengan pendapat Sutarto (2007:77) sebagai berikut:

Dalam melaksanakan peran kepemimpinannya, para pemimpin yang demokratis percaya bahwa orang cenderung lebih senang diarahkan, menjadi pekerja yang ditentukan prosedurnya dan pemecahan masalahnya daripada harus memikul sendiri tanggung jawab di atas segala tindakan dan keputusan yang diambil. Oleh karena itu, para bawahan pada iklim demokratis tidak cocok disertai tanggung jawab merancang pekerjaannya secara inisiatif atau pekerjaan yang menuntut prakarsa.

Kepala sekolah juga menganut gaya kepemimpinan delegatif artinya memberi kesempatan dan kewenangan yang cukup besar kepada guru

untuk menyelesaikannya. Dengan memberi kesempatan dan kewenangan yang besar kepada guru berarti rasa tanggung jawab guru untuk menyelesaikan tugasnya semakin tinggi.

Danim (2007:57) mengatakan bahwa ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk mengelola organisasi/lembaga pendidikan terutama untuk meningkatkan tanggung jawab guru dalam melaksanakan pembelajaran yaitu:

Gaya delegatif, yaitu kepala sekolah mendiskusikan semua masalah secara bersama-sama dengan guru/bawahan sehingga tercapai kesepakatan, dan memberikan kesempatan yang luas kepada guru untuk memikul tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Kepala sekolah tidak menggunakan pemaksaan kepada guru.

Berdasarkan beberapa keterangan di atas ternyata kepala MTsN Sigli Kabupaten Pidie cenderung menggunakan gaya situasional dalam melaksanakan program meningkatkan pembelajaran guru.

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengorganisasikan Pembelajaran Guru pada MTsN Sigli Kabupaten Pidie

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah menganut gaya kepemimpinan demokratis dalam mengorganisasikan program meningkatkan pembelajaran guru. Salah satu sikap yang ditampilkan oleh kepala sekolah adalah bersikap adil kepada semua guru karena guru dianggap sebagai mitra kerjanya. Dengan bersikap adil dalam semua hal termasuk masalah kesejahteraan guru berarti kepala sekolah menghindari munculnya kecemburuan antara guru dengan guru.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepala sekolah juga memberikan nasehat, bimbingan dan arahan dalam rangka meningkatkan pembelajaran guru. Tidak jarang kepala sekolah memberikan teguran kepada guru-guru yang kurang patuh dalam menyelesaikan tugas dan mereka tidak merasa terbebani dengan tidak menyelesaikan tugas yang menjadi wewenangnya. Apabila ada guru yang mengabaikan

kewajibannya, kepala sekolah akan bersikap keras dengan gaya kepemimpinan otoriter.

Untuk meningkatkan komitmen kerja guru, kepala sekolah juga mengembangkan iklim sekolah yang menyenangkan, termasuk gaya kepemimpinan yang dianut lebih mengarah pada gaya konsultatif dan partisipatif. Komitmen guru tidak meningkat secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh sejumlah faktor seperti penghargaan, iklim organisasi, kesejahteraan dan sebagainya. Hal ini ditegaskan oleh Wahjosumidjo (2006:153) yang mengatakan bahwa: "Komitmen dalam kerja baik individu, kelompok maupun organisasi dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan teman kerja."

Lingkungan kerja dan teman bekerja merupakan aspek yang sangat mempengaruhi unsur emosional seseorang, sehingga dalam melaksanakan tugas kesehariannya profesionalisme seseorang dapat tumbuh jika didukung oleh teman kerja yang kompak dan sejalan dalam melaksanakan tugas. Komitmen dalam bekerja sangat didukung oleh teman kerja yang saling mengingatkan dan saling membantu sehingga rasa kebersamaan dalam bekerja akan terjalin.

Salah satu faktor lain yang mempengaruhi komitmen kerja guru adalah faktor kenyamanan dan keamanan (*security*) dalam bekerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan komitmen dan pembelajaran guru adalah dengan gaya kepemimpinan partisipatif dan konsultatif untuk mengupayakan tersedianya semua sarana dan media yang dibutuhkan oleh guru.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja guru-guru menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif. Selain itu menunjukkan keteladanan dalam menerapkan kedisiplinan di sekolah. Disiplin masalah kehadiran ke sekolah, kepala sekolah sebelum jam belajar dimulai sudah berada di

sekolah dan langsung memeriksa persiapan guru dan siswa untuk memulai pembelajaran.

Hal ini sangat penting diperhatikan oleh kepala sekolah jika ingin meningkatkan kedisiplinan guru. Hal ini dijelaskan oleh Mulyasa (2006: 125) sebagai berikut:

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin guru yaitu: (1) membantu guru mengembangkan pola perilakunya, (2) membantu guru meningkatkan standar perilakunya dan (3) menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa pentingnya disiplin guru untuk menambah: (1) rasa hormat terhadap wewenang, (2) upaya menanam kerja sama, (3) kebutuhan untuk berorganisasi dan (4) rasa hormat terhadap orang lain.

Kutipan di atas menjelaskan bahwa kepala MTsN Sigli Kabupaten Pidie telah menerapkan kepemimpinan dengan pola keteladanan untuk mengorganisasikan pembelajaran guru. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa apabila ada guru yang sering terlambat datang ke sekolah menerapkan gaya kepemimpinan lebih keras yaitu menegur secara langsung guru bersangkutan, melakukan absensi, dan melakukan pengawasan ke setiap kelas. Ini berarti gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah cukup efektif sehingga kedisiplinan guru benar-benar dapat dikontrol dan diberikan teguran agar tidak diulangi lagi pada hari-hari berikutnya.

Berdasarkan keterangan di atas dapat ditarik kesimpulan kepala MTsN Sigli Kabupaten Pidie telah menggunakan gaya kepemimpinan yang efektif untuk meningkatkan kedisiplinan guru. Hal ini berarti kepala sekolah memiliki kemampuan, keterampilan dan wawasan yang luas dalam penerapan gaya kepemimpinan sehingga kinerja guru dapat ditingkatkan secara signifikan.

4. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melaksanakan Evaluasi Pembelajaran Guru pada MTsN Sigli Kabupaten Pidie

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap pembelajaran guru mengalami kemajuan. Peningkatan kualitas kemampuan mengajar guru terlihat adanya perubahan ke arah perbaikan. Hal ini terungkap dari evaluasi yang dilakukan oleh kepala sekolah terhadap guru-guru bahwa adanya peningkatan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi tugas yang telah diberikan. Peningkatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk para guru, di antaranya tentang kelengkapan dokumen pembelajaran atau buktif fisik dari keaktifan guru dalam melaksanakan tugas.

Hasil penelitian terlihat bahwa guru-guru sangat termotivasi dalam melaksanakan tugasnya dengan bentuk kepemimpinan yang menfokuskan pada tugas dan hubungan kerja yang baik dalam lembaga, apalagi kepala sekolah sangat menghargai perbedaan yang dimiliki secara individu pada masing-masing guru. Kepala sekolah selalu melaksanakan evaluasi untuk melihat kinerja guru. Setiap ada kelemahan dan kekeliruan, kepala sekolah selalu melakukan perbaikan dan koreksi dengan baik.

Penilaian pembelajaran bermacam ragam, menurut Sudjana (2006:36-37) bersasaran untuk memberikan masukan untuk perencanaan program, memberi masukan untuk kelanjutan, perluasan dan penghentian program pembelajaran yang telah dilaksanakan, memberi masukan untuk memodifikasi program pembelajaran, serta untuk tindak lanjut terhadap program yang belum terealisasi dengan baik.

Berkenaan tentang pelaksanaan evaluasi dalam program pembelajaran guru, Arikunto (2009:3) menyatakan bahwa:

- Mengukur adalah membandingkan sesuatu dengan satu ukuran, pengukuran bersifat kuantitatif.

- Menilai adalah mengambil sesuatu keputusan terhadap sesuatu dengan ukuran baik buruk. Penilaian bersifat kualitatif.
- Mengadakan evaluasi meliputi kedua langkah di atas yaitu mengukur dan menilai.

Berdasarkan kutipan di atas, adanya perbedaan antara penilaian dengan pengukuran. Pengukuran itu akan memberi jawaban terhadap pertanyaan "*how much*", yaitu berapa banyak. Sedangkan penilaian akan memberi jawaban terhadap pertanyaan "*what value*" yaitu berapa harga atau nilai.

Walaupun ada perbedaan antara pengukuran dengan penilaian, namun kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan, karena antara penilaian dan pengukuran terdapat hubungan yang erat. Sebab untuk dapat mengadakan penilaian atau evaluasi yang tepat terlebih dahulu harus didasarkan atas pengukuran. Usman (2007:114) menyatakan bahwa: "evaluasi merupakan kegiatan akhir yang harus dimiliki guru dalam melihat keberhasilan pengajaran. Artinya, hasil evaluasi merupakan salah satu indikator keberhasilan tugas guru dalam proses pembelajaran."

Dalam setiap pelaksanaan program sekolah sudah dapat dipastikan ada keberagaman persepsi dalam menyikapinya. Disebabkan oleh jumlah guru yang banyak sudah pasti melahirkan banyak keberagaman juga, hal ini menurut kepala sekolah disikapi dengan memberikan keleluasaan kepada guru untuk menjabarkan semua program sekolah, seperti cara masing-masing dari guru yang bersangkutan. Peran kepala sekolah hanya menentukan program secara garis besar saja. Dalam menyikapi perbedaan persepsi tersebut, berdasarkan hasil penelitian kepala sekolah berpandangan bahwa jangan diatur bagaimana guru melaksanakan program, akan tetapi menjelaskan permasalahan dan menganjurkan guru untuk mencari solusinya.

D. Simpulan dan Saran

1. Simpulan

- a. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam merencanakan program pembelajaran guru menggunakan gaya kepemimpinan yang ber-variasi sesuai dengan masalah yang dihadapi para guru. Secara dominan kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis sehingga guru-guru merasa sangat senang dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan program pembelajaran guru pada MTsN Sigli adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis.
- c. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengorganisasikan pembelajaran guru dengan menerapkan gaya situasional. Upaya ini ditempuh kepala sekolah untuk meningkatkan komitmen guru dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi proses pembelajaran.
- d. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran guru pada MTsN Sigli adalah dengan menerapkan gaya situasional.

2. Saran

- a. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala MTsN Sigli untuk meningkatkan pembelajaran guru sangat efektif dengan gaya kepemimpinan situasional dan hal ini perlu dipertahankan terus oleh kepala sekolah sehingga peningkatan pembelajaran guru dapat lebih meningkat.
- b. Karena kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan lebih dari satu untuk peningkatan pembelajaran guru, kepala sekolah harus benar-benar teliti dalam menentukan guru-guru yang akan dibina dengan gaya kepemimpinan yang dipilih, sehingga upaya peningkatan komponen kinerja guru benar-benar tepat sasaran.
- c. Kepala sekolah harus memperhitungkan secara akurat guru-guru

yang dibina dengan gaya demokratis dan gaya otokratis sehingga sistem pembinaan yang dilakukan dapat disesuaikan dengan hasil pembinaan sebelumnya. Guru-guru yang sudah menunjukkan perubahan atau kemajuan harus dibina dengan gaya kepemimpinan yang lebih sesuai agar lebih bermakna dan semakin terciptanya hubungan yang harmonis antara pimpinan dengan bawahan di sekolah.

E. Daftar Pustaka

- Arifin, R. (2007). *Peran Kepemimpinan Sekolah yang Efektif*, Jurnal Manajemen Pendidikan.
- Danim, S. (2007). *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dharma, Agus. (2006). *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Para Manager*. Bandung: Sinar Baru.
- Fattah, Nanang. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah (School Based Management)*. Bandung: Aditra.
- Harahap, B. (2007). *Supervisi Pendidikan yang Dilakukan oleh Guru, Kepala Sekolah, Penilik dan Pengawas Sekolah*. Jakarta: Damai Jaya.
- Lipham, James M. 2006. *The Principalship: Concepts, Competences and Cases*. New York dan London The Longman.
- Moeleong, J. Lexy (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. (2010). *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana.
- Mulyasa. E. (2006). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Murniati A.R. (2008). *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.

- Rusydie, Salman. (2011). *Prinsip-prinsip Manajemen Kelas*. Yogyakarta: Diva Press.
- Salim. (2006). *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.
- Supriadi, Dedi. (2007). *Mengangkat Citra dan Martabat Guru*. Yogyakarta: Adi Cipta Karya.
- Sutarto. (2007). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Thoha, S. (2006). *Interaksi dan Motivasi Belajar*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tilaar, H.A.R. (2006). *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Umiarso dan Gojali, Imam. (2010). *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan*. Jogjakarta: IRCiSoD.
- Usman, Nasir. (2007). *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*. Bandung: Mutiara Ilmu.
- Wahjusumidjo. (2008). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.