

LAPORAN PENELITIAN MADYA

KEILMUAN



**STUDI POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNTUK
MENINGKATKAN KUALITAS MANAJERIAL
SEKOLAH DASAR NEGERI DI KECAMATAN PURWOHARJO
KABUPATEN BANYUWANGI**

Oleh:

- 1. Dra. Tutiek Hartati, M.Pd (Ketua)**
tutiek@ut.ac.id
- 2. Ajid S, com (Anggota)**
ajid@ut.ac.id

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS TERBUKA
2012**

ABSTRAK

Penelitian ini bertolak dari permasalahan pola kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di sekolah dasar yang ada kecamatan Purwoharjo, kabupaten Banyuwangi. Bertolak dari kerangka teoretis bahwasanya kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan tindakan sesuai dengan tujuan bersama (Locke, 1999), maka tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan: (1) pola kepemimpinan yang diimplementasikan oleh kepala sekolah tatkala berhubungan dengan tenaga kependidikan yang dipimpinnya, (2) kendala yang dihadapi oleh kepala sekolah dalam menjalankan program sekolah dan berinteraksi dengan tenaga kependidikan di sekolahnya, dan (3) upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi.

Desain penelitian tindakan dengan pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Sesuai dengan pandangan pendekatan kualitatif, peneliti berperan sebagai instrument kunci. Untuk itu peneliti melakukan pengamatan dan wawancara terhadap 32 partisipan yang terdiri atas kepala sekolah dasar di kecamatan ini.

Studi awal menunjukkan bahwa pola-pola kepemimpinan yang digunakan di wilayah ini dapat dikategorikan ke dalam empat pola, yakni kepemimpinan delegasi, otoriter, partisipasi, dan demokrasi. Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa:

(1) dari keempat pola kepemimpinan, kepemimpinan partisipasi merupakan pola yang paling dominan digunakan di kecamatan ini. Secara lebih rinci: (a) dalam siklus 1 pola delegasi dapat diperlihatkan ketidekefektifan dalam pengaturan waktu sehingga kepala sekolah tidak dapat mengelola dengan baik tugas-tugasnya. Dalam siklus 2 kepala sekolah mengelola waktu secara lebih efektif dengan mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf sehingga pengelolaan dapat dilakukan secara lebih baik. (b) dalam siklus 1 pola otoriter dapat ditunjukkan bahwa kepala sekolah kurang memberikan tanggung jawab dan rasa percaya diri kepada staf. Dalam siklus 2 kepala

sekolah lebih sering dan intens dalam memberikan instruksi dan lebih ketat dalam memberikan supervise dan pengawasan sehingga dapat mengelola staf secara efektif melalui penerapan pola otoriter. (c) Dalam siklus 1 pola partisipasi dapat diperlihatkan bahwa kepala sekolah tidak berhasil melibatkan staf berpartisipasi dalam tindakan. Sebagian besar staf tidak mengetahui tanggung jawabnya karena kurangnya pembinaan staf oleh kepala sekolah. Dalam siklus 2 lebih memberikan persuasi dan dukungan dalam pengembangan staf sehingga kemampuan staf dapat ditingkatkan melalui penerapan pola kepemimpinan ini. (d) Dalam siklus 1 pola demokrasi dapat ditunjukkan kurangnya keterlibatan staf dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugas-tugasnya. Dalam siklus 2 kepala sekolah lebih memotivasi dan memberi tanggung jawab yang lebih besar kepada staf sehingga manajemen demokratis dapat diimplementasikan sesuai dengan perencanaan.

(2) Terdapat beberapa faktor kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam pelaksanaan pola kepemimpinan di sekolah, di antaranya adalah kurangnya kemauan dari guru dan staf, kurangnya motivasi internal, dan ketidakpastian aturan yang berhubungan dengan kepemimpinan dan manajemen sekolah.

(3) Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut kepala sekolah pada umumnya (1) memfasilitasi guru dalam pengembangan profesional dalam bentuk pendidikan lanjut atau pelatihan melalui MGMP, (2) berkomitmen dalam pengembangan kurikulum dan menekankan pada peningkatan kualitas belajar mengajar di sekolahnya, dan (3) meningkatkan pembiayaan/dana untuk pengembangan staf dan guru di sekolahnya.

BAB 1. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang[U1]

Penelitian yang berfokus pada pengkajian pola kepemimpinan pada sekolah selaku manajer di Sekolah Dasar ini dilatarbelakangi oleh alasan-alasan berikut. Pertama, tanggung jawab utama dalam manajemen Pendidikan di Sekolah terletak di pundak Kepala Sekolah. Tanggung Jawab ini dalam perspektif luas telah ditegaskan dalam pasal 12 PP No: 23/1990, yang pada prinsipnya menyatakan bahwa Kepala Sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi Sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana (Depdikbud,1990).

Kedua, Besarnya tanggung jawab itu mengisyaratkan bahwa pola kepemimpinan Sekolah amat menentukan kualitas manajerial dan mutu pendidikan di Sekolah yang dipimpinnya . Kualitas manajerial yang baik menghasilkan kinerja yang baik misalnya dapat diindikasikan dari terlaksananya kegiatan pendidikan yang selaras dengan tujuan instruksional maupun institusional, administrasi yang tertib, serta sumber yang diberdayakannya seluruh potensi yang ada di Sekolah, baik sumber daya manusia maupun sarana dan prasarana yang ada.

Ketiga, masih terjadinya ketimpangan-ketimpangan yang disebabkan oleh pemisahan antara pengelolaan tenaga kependidikan dengan masalah teknis pendidikan atau tidak adanya keterpaduan antara pembinaan teknis dengan pengelolaan Sekolah Dasar (Tilaar,1998:28).[U2] Penelitian Iswati (2011) menunjukkan bahwa kondisi faktual kepemimpinan kepala sekolah di kabupaten Bayuwangi memiliki karakteristik yang tidak transparan, tidak komunikatif, tidak visioner. Demikian juga dengan penelitian

Hartati (2004) yang memperlihatkan tidak adanya koordinasi dan relasi yang serasi antara kepala sekolah dan tenaga kependidikan yang dipimpinnya sehingga pengelolaan sumber daya pendidikan di sekolah tidak dapat dilakukan secara maksimal. Pengamatan awal yang peneliti lakukan pada beberapa sekolah dasar menunjukkan kondisi yang serupa.

Dalam konteks itu, permasalahan yang sesungguhnya berakar pada senjangnya kebijakan pendidikan dan implementasi manajerial pada lingkup yang secara makro disebabkan adanya kesenjangan sosial budaya dan ekonomi dalam kehidupan masyarakat, rendahnya kontrol masyarakat berkenaan dengan pelaksanaan dan mutu pendidikan, dan kurang terpadunya pembinaan kepala sekolah oleh Dinas Pendidikan di kabupaten. Akibatnya, kepemimpinan di sekolah pada kabupaten ini lebih didominasi oleh pola kepemimpinan subjektif sesuai dengan latar belakang karakter dan pengetahuan yang dimiliki oleh kepala sekolah (Hartati, 2004).^[U3] Dalam pengamatan awal pada 2010 di sejumlah sekolah di lokasi penelitian ini juga menunjukkan bahwa pola kepemimpinan otoriter yang lebih banyak bertumpu pada figur kepala sekolah lebih dominan. Akibatnya, pengembangan staf dan tugas manajerial yang semestinya menjadi tanggung jawab Kepala Sekolah kurang dapat dilaksanakan sesuai dengan amanat Pasal 12 PP No: 23 /1990.

Kondisi yang diungkapkan tersebut sesungguhnya menunjukkan adanya kesenjangan antara kenyataan dengan harapan. Pada konteks ini dapat ditegaskan bahwa kepemimpinan yang ideal masih belum tercermin dari kondisi faktual yang diungkapkan dari penelitian-penelitian di atas. Sehubungan dengan itulah dalam penelitian ini hendak diungkapkan pola kepemimpinan seperti apa yang dapat meningkatkan kualitas manajerial dan mutu pendidikan di Sekolah Dasar sehingga kesenjangan antara kondisi faktual tentang kepemimpinan kepala sekolah yang masih jauh dari kondisi ideal dapat terjembatani.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan di muka, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimanakah pola kepemimpinan kepala sekolah yang menunjang peningkatan kualitas manajerial di Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi Tahun 2012?

Pernyataan pokok ini dapat dirinci lebih lanjut ke dalam sub pertanyaan penelitian:

1. Bagaimanakah pola kepemimpinan yang diimplementasikan oleh kepala sekolah di SD Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi dalam berinteraksi dengan tenaga kependidikan yang dipimpinnya?
2. Apa sajakah kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menjalankan program sekolah dan berinteraksi dengan tenaga kependidikan di sekolahnya?
3. Bagaimanakah kepala sekolah dapat mengatasi kendala-kendala yang dihadapi agar kualitas manajerial di sekolah dapat ditingkatkan ?

C. Tujuan Penelitian

Selaras dengan fokus masalah tersebut di atas, penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan pola kepemimpinan kepala sekolah yang dapat menunjang kualitas manajerial di Sekolah Dasar di Kabupaten Banyuwangi. Pola ini terindikasikan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam berinteraksi dengan staf di sekolah, dalam menghadapi kendala, dan dalam mengatasi masalah-masalah di sekolahnya.

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pola kepemimpinan kepala sekolah yang mendukung peningkatan kualitas manajerial sekolah Dasar Negeri di kabupaten Banyuwangi Tahun 2012. Pola kepemimpinan yang dimaksudkan dalam konteks ini meliputi aspek-aspek pokok yang berhubungan dengan (1) pola kepemimpinan yang diimplementasikan oleh

kepala sekolah tatkala berhubungan dengan para personil yang dipimpinnya; (2) kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menjalankan program kerja operasional dan berinteraksi dengan para personil; dan (3) upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk mengatasi kendala-kendala tersebut.

D. Manfaat Penelitian[U5]

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. menentukan secara empirik pola kepemimpinan kepala sekolah sehingga dapat diketahui kondisi manajerial di sekolah yang dapat dijadikan landasan dalam penentuan kebijakan tentang manajerial sekolah.
2. Memberikan dasar pengembangan model pembinaan kepala sekolah yang sesuai dengan kondisi daerah kabupaten Banyuwangi.
3. Memberikan solusi alternatif untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menjalankan program sekolah, dan secara lebih luas dapat dijadikan alternatif pemecahan masalah ke arah peningkatan kualitas manajerial di sekolah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Definisi Konseptual

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan (leadership) secara singkat dapat didefinisikan sebagai pengorganisasian sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama (Locke, 1999). Dari definisi ini setidaknya terdapat tiga komponen pokok, yakni: *pertama*, kepemimpinan merupakan konsep relational, dalam arti kepemimpinan itu ada dalam hubungannya dengan keberadaan orang lain (pengikut). Tanpa ada pengikut tidak akan ada pemimpin. *Kedua*, kepemimpinan itu merupakan suatu proses. Artinya, untuk memimpin seseorang harus melakukan upaya-upaya dalam pengelolaan orang-orang yang dipimpinya. Seperti dikemukakan oleh Gardner (1988) bahwa memimpin tidak sekadar berkuasa atau menduduki posisi tertentu. *Ketiga*, kepemimpinan mensyaratkan seorang pemimpin untuk dapat mengajak atau lebih tegas lagi mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan tertentu yang sejalan dengan tujuan organisasi. Misalnya melalui modeling (member contoh), merumuskan tujuan, memberi penghargaan atau sanksi tertentu, menggalang kerja sama, dan mengkomunikasikan visi dan misi.

Dari sudut pandang lain, Kottler (1990) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi kepemimpinan untuk: (1) mengatasi perubahan, memobilisasi orang-orang, membangkitkan motivasi dan membangkitkan semangat orang lain, menghasilkan perubahan, dan menciptakan “vision” dan strategi. Pada konteks ini kepemimpinan lebih mengarah pada konsep tentang “perubahan”.

Lingkungan organisasi dewasa ini tampaknya menuntut kapasitas yang lebih besar untuk mengadakan perubahan dan penyesuaian. Untuk itu, organisasi masa kini lebih banyak menuntut kepemimpinan.

Dalam konteks pendidikan setidaknya dapat diidentifikasi 6 karakteristik pemimpin yang ideal, yakni memiliki visi, memiliki keyakinan kuat bahwa sekolah adalah untuk belajar, menghargai sumber daya manusia yang ada di sekolah, terampil dalam berkomunikasi dan menjadi pendengar yang baik, mampu bertindak secara proaktif, dan berani mengambil risiko. Masih berkaitan ini, John D. Millet (dalam Indrafachrudi, 1986) mengemukakan bahwa tugas seorang pemimpin itu meliputi empat hal, antara lain: (1) Kemampuan melihat organisasi secara keseluruhan, (2) Kemampuan mengambil keputusan-keputusan, (3) Kemampuan mendelegasikan wewenang dengan sikap percaya pada kolega dan mitra kerjanya, dan (4) Kemampuan menanamkan kesetiaan melalui pendekatan keteladanan. Selain itu, pemimpin juga harus mampu membaca tanda-tanda perubahan zaman, yakni pemimpin yang dapat mengantisipasi tantangan dan mengelola perubahan untuk dijadikan peluang dalam peningkatan mutu sekolah.

Dari definisi tentang kepemimpinan dan menilik fungsi-fungsi yang lazimnya diemban oleh seorang pemimpin, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks kepemimpinan di sekolah, upaya-upaya itu dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberdayakan seluruh staf sekolah agar dapat berfungsi dan berperan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya asing-masing.

2. Pola Kepemimpinan

Pola kepemimpinan yang dimaksudkan dalam konteks ini meliputi aspek-aspek pokok yang berhubungan dengan gaya/tipe/jenis interaksi yang dikembangkan kepala sekolah tatkala berhubungan dengan para personil yang dipimpinnya. Sehubungan dengan itu dapat diklasifikasikan empat pola kepemimpinan, yakni kepemimpinan yang delegatif, otoriter, partisipatif, dan demokratis.

a. Pola Kepemimpinan Delegatif

Pola kepemimpinan delegatif dicirikan dengan perilaku pimpinan yang hanya sedikit memberikan pengarahan dan juga dukungan. Keputusan dan tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas lebih banyak didelegasikan kepada staf. Disebut “delegatif” karena pemimpin kurang berani mengambil inisiatif dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

b. Pola Kepemimpinan Otoriter

Pola kepemimpinan ini menjadikan pemimpin sebagai figure sentral yang memiliki kekuasaan penuh dalam kebijakan dan pengambilan keputusan. Manajemen staf dilakukan secara penuh oleh pemimpin secara dominan. Oleh karena itu, staf hanya berfungsi sebagai pihak yang pasif dalam pelaksanaan tugas. Pada umumnya, visi pemimpin yang otoriter adalah pencapaian tujuan secara efisien berdasarkan keinginan sang pemimpin.

Pola kepemimpinan otoriter serupa dengan kepemimpinan instruktif, seorang pemimpin yang lebih banyak memberikan pengarahan daripada dukungan. Pada konteks ini komunikasi satu arah yang terjadi dalam pola interaksi antara pemimpin dan stafnya.

c. Pola Kepemimpinan Partisipatif

Pola kepemimpinan partisipatif dapat didefinisikan sebagai persamaan kekuatan antara atasan dan bawahan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan (Bass (1990) dalam Zhang (2005). Pada konteks ini, kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur keputusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin. Oleh karena itu, dalam hubungan manajerial antara kepala sekolah dan staf, misalnya dapat dilakukan melalui diskusi, konsultasi, pembuatan keputusan bersama yang melibatkan staf sekolah berpartisipasi secara aktif.

Pola kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada tingginya dukungan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan tetapi sedikit pengarahan dari pemimpin. Pola memimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai “partisipatif” karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Penerapan pola ini memungkinkan pemimpin dan staf berpartisipasi secara aktif dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

d. Pola Kepemimpinan Demokratis

Pola kepemimpinan demokratis memberikan wewenang secara luas kepada staf sekolah. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan staf secara bersama-sama dalam pengambilan keputusan. Pola kepemimpinan ini memberi kesempatan pada staf untuk mengetahui dan berperan dalam tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam organisasi sekolah.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Kegiatan penelitian ini mengikuti siklus yang terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Tahap eksplorasi menyeluruh secara global terhadap segenap kemungkinan pemerolehan data atau lebih dikenal dengan istilah *sprodley grand-tour observasion*.
2. Observasi terfokus sesuai dengan hasil observasi yang telah diperoleh dalam point 1.
3. Mengecek hasil temuan penelitian dengan prosedur yang diketengahkan oleh Lincoln dan Guba (1985) sebagai “member check”. Tujuannya adalah untuk mengetahui bahwa informasi yang diperoleh peneliti benar-benar sesuai dengan yang dimaksudkan oleh para informan (Nasution,1992:118)
4. Pada tahap selanjutnya dilakukan triangulasi keabsahan dan tingkat kepercayaannya data, yakni dengan membandingkan informasi tentang hal yang sama dari pelbagai pihak dengan menggunakan teknik yang berbeda-beda, hingga tercapai kelengkapan data.

B. Sumber Data Penelitian

Penelitian ini mencakup seluruh populasi kepala sekolah di SDN yang berada di kabupaten Banyuwangi. Sumber data penelitian ditentukan secara purposif, yakni berdasarkan pertimbangan:

1. Informan yang menguasai dan memahami topik penelitian secara mendalam.

2. Informan yang memiliki kesempatan dan waktu yang cukup memberikan informasi yang diperlukan.
3. Informan yang cenderung tidak menyampaikan informasi berdasarkan persepsinya sendiri.
4. Informan yang pada mulanya cukup asing bagi peneliti sehingga dapat digunakan sebagai narasumber yang obyektif.

Berdasarkan pertimbangan praktis, informan awal dapat ditentukan yakni kepala sekolah SDN yang berada pada lokasi pusat kecamatan dan yang berada di pinggiran. Berdasarkan pertimbangan ini, maka ditentukan kepala sekolah di : SDN Grajagan 1,3,4; SDN Sumber Asri 1,3,4;SDN Glagah Agung 1,3; SDN Grajagan 5,7,8; SDN Sidorejo 1,2,3; SDN Bulurejo 1,2,3,4,5; SDN Kradenan 1,2,3,4; SDN Purwoharjo 1,2,4; SDN Karetan1;SDK Sang Timur;SDM 15 Sumber Asri;SDM 12 Glagah Agung; SDM11 Kradenan; SD NU Kradenan. Selanjutnya, Informan yang dijadikan sumber data primer adalah kepala sekolah SDN Glagah Agung 1,3; SDN Grajagan 5,7,8; SDN Sidorejo 1,2,3; SDN Bulurejo 4,5; SDN Kradenan 1,2,3,4, sedangkan guru, siswa dan pegawai administrasi dijadikan sumber data sekunder. Selanjutnya informan berikutnya berkembang dan ditentukan dengan mengikuti prinsip “bola salju” (snow ball).

C. METODE PENGUMPULAN DATA

Sesuai dengan karakteristik masalah dan tujuan penelitian, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini berlangsung dalam latar alamiah dengan menempatkan peneliti sebagai instrumen utama (Bogdan & Biklen,1992). Dengan demikian peneliti bertugas mengumpulkan informasi secara deskriptif dan secara serempak melakukan refleksi dan merakit informasi – informasi yang relevan untuk mengungkapkan signifikansinya.

Selain itu, peneliti juga memperhitungkan aspek-aspek lain yang kemungkinan diperoleh pada saat memasuki lapangan penelitian.

D. INSTRUMEN

Peran peneliti sebagai instrumen utama memungkinkan peneliti merancang instrumen yang sejalan dengan fokus penelitian. Untuk itu, pada fase sebelumnya dan setelah observasi awal pada situs penelitian disusunlah pedoman observasi, pedoman wawancara dan kuesioner.

Pedoman observasi disusun sebelum peneliti memasuki lapangan dengan memperhitungkan aspek-aspek pokok yang menjadi pokok penelitian. Pedoman wawancara dan kuesioner dipergunakan untuk memperoleh informasi tentang latar belakang kepala sekolah (tingkat pendidikan dan masa kerja), kendala-kendala yang dihadapi dalam menjalankan tugas yang dihadapi dalam menjalankan tugas profesionalnya selaku manager sekolah, serta upaya-upaya yang telah dilakukan dalam mengantisipasi kendala-kendala yang dihadapi.

Selanjutnya, pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi, memberikan kuesioner dan wawancara dengan para informan, yakni kepala sekolah dan personil sekolah (guru, siswa, dan pegawai administrasi). Pengumpulan data dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan. Dalam pengumpulan data ini digunakan juga alat perekam, catatan lapangan, laporan-laporan, dan catatan harian lapangan agar dapat merekam sebanyak mungkin yang dibutuhkan.

E. METODE ANALISIS DATA

Analisis data dilakukan di lapangan maupun setelah data keseluruhan terkumpul. Data yang diperoleh selanjutnya diklasifikasikan sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian.

Penganalisan dan pengolahan dilakukan secara bertahap seraya memperhitungkan pemerolehan data baru yang sesuai dengan fokus penelitian. Pada tahap akhir penelitian dilakukan interpretasi hasil penelitian dengan memperhitungkan kebermaknaan data secara keseluruhan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Umum

1. Gambaran Lokasi Penelitian

Kecamatan Purwoharjo merupakan salah satu kecamatan di kabupaten Banyuwangi yang terkenal dengan bidang pertanian dan peternakannya. Secara administratif kecamatan Purwoharjo terdiri dari 8 (delapan) keluarahan/desa (Bulurejo, Glagah Agung, Karetan, Purwoharjo, Kradenan, Grajagan, Sidorejo, Sumpersari). Sehubungan dengan penelitian ini di kecamatan Purwoharjo terdapat 27 (dua puluh tujuh) sekolah dasar negeri dan 5 (lima) sekolah dasar swasta, dengan demikian total sekolah dasar di kecamatan Purwoharjo adalah 32 (tiga puluh dua).

Tabel Kepala Sekolah

No.	Nama Sekolah	Nama Kepala Sekolah	Pendidikan Akhir
1.	SDN 1 Grajagan	Moh. Hamid, S.Pd	S1
2.	SDN 3 Grajagan	Ainur Rasyid, S.Pd	S1
3.	SDN 4 Grajagan	Sukarsih, S.Pd	S1
4.	SDN 5 Grajagan	Sumadi, S.Pd	S1
5.	SDN 7 Grajagan	Ainur Rasyid, S.Pd	S1
6.	SDN 8 Grajagan	Sutikno S.Pd	S1
7.	SDN 1 Sumber Asri	Drs. H. Bangkit Wibowo, M.Pd	S2
8.	SDN 3 Sumber Asri	Purwasis, S.Pd	S1

9.	SDN 4 Sumber Asri	Sumadi,S.Pd	S1
10.	SDN 1 Glagah	Drs. Guntur	S1
11.	SDN 3 Glagah	Drs. Sukari,M.Pd	S1
12.	SDN 1 Sidorejo	Drs. Suradi, M.Pd	S2
13.	SDN 2 Sidorejo	Drs. Sukari,M.Pd	S2
14.	SDN 3 Sidorejo	Sri Winarni N, S.Pd	S1
15.	SDN 1 Purwoharjo	Suherman, M.Pd	S2
16.	SDN 2 Purwoharjo	Drs. Suradi,M.Pd	S2
17.	SDN 4 Purwoharjo	Drs. H. Kawitono Budi, M.Pd	S2
18.	SDN 1 Bulurejo	Daud Harta Pranata, S.Pd	S1
19.	SDN 2 Bulurejo	Wiyoto Adi, S.Pd	S1
20.	SDN 3 Bulurejo	Wiyoto Adi, S.Pd	S1
21.	SDN 4 Bulurejo	Masudi, S.Ag	S1
22.	SDN 5 Bulurejo	Dra. Insiati	S1
23.	SDN 1 Kradenan	Daud Harta Pranata, S.Pd	S1
24.	SDN 2 Kradenan	Daud Harta Pranata, S.Pd	S1
25.	SDN 3 Kradenan	Drs. Dalimin	S1
26.	SDN 4 Kradenan	Irsam Anggoro,S.Pd	S1
27.	SDN 1 Karetan	Kartolo,S.Pd	S1
28.	SDK Sang Timur	SR Flofybertha,S.Pd	S1
29.	SD 15 Muhamadiyah Sumberasri	Komarudin,S.Pd	S1
30.	SD 12 Muhamadiyah Glagah Agung	Juni, S.Pd	S1
31.	SD 11 Muhamadiyah Kradenan	Juni, S.Pd	S1
32.	SD NU Kradenan	Kateni, S.Pd	S1

2. Peta Kepala Sekolah

Berdasarkan data yang diperoleh dari lapangan bahwa latar belakang pendidikan kepala sekolah SD yang berada di kecamatan Purwoharjo minimal sudah strata satu (s1).

3. Pengetahuan tentang kepemimpinan secara umum

Dari 32 populasi penelitian yang memiliki pengetahuan tentang kepemimpinan berdasarkan tingkat pemahaman yang didapat dari hasil wawancara dan observasi awal di lapangan, didapatkan hasil sebagai berikut:

No.	Nama Sekolah Dasar	Nama Kepala Sekolah	Tingkat Pemahaman Awal Kepemimpinan
1.	SDN 1 Grajagan	Moh. Hamid, S.Pd	Cukup
2.	SDN 3 Grajagan	Ainur Rasyid, S.Pd	Cukup
3.	SDN 4 Grajagan	Sukarsih, S.Pd	Cukup
4.	SDN 5 Grajagan	Sumadi, S.Pd	Baik
5.	SDN 7 Grajagan	Ainur Rasyid, S.Pd	Baik
6.	SDN 8 Grajagan	Sutikno S.Pd	Baik
7.	SDN 1 Sumber Asri	Drs. H. Bangkit Wibowo, M.Pd	Kurang
8.	SDN 3 Sumber Asri	Purwasis, S.Pd	Kurang
9.	SDN 4 Sumber Asri	Sumadi, S.Pd	Kurang

10.	SDN 1 Glagah	Drs. Guntur	Baik
11.	SDN 3 Glagah	Drs. Sukari,M.Pd	Baik
12.	SDN 1 Sidorejo	Drs. Suradi, M.Pd	Baik
13.	SDN 2 Sidorejo	Drs. Sukari,M.Pd	Baik
14.	SDN 3 Sidorejo	Sri Winarni N, S.Pd	Baik
15.	SDN 1 Purwoharjo	Suherman, M.Pd	Cukup
16.	SDN 2 Purwoharjo	Drs. Suradi,M.Pd	Cukup
17.	SDN 4 Purwoharjo	Drs. H. Kawitono Budi, M.Pd	Cukup
18.	SDN 1 Bulurejo	Daud Harta Pranata, S.Pd	Cukup
19.	SDN 2 Bulurejo	Wiyoto Adi, S.Pd	Cukup
20.	SDN 3 Bulurejo	Wiyoto Adi, S.Pd	Cukup
21.	SDN 4 Bulurejo	Masudi, S.Ag	Baik
22.	SDN 5 Bulurejo	Dra. Insiati	Baik
23.	SDN 1 Kradenan	Daud Harta Pranata, S.Pd	Baik
24.	SDN 2 Kradenan	Daud Harta Pranata, S.Pd	Baik
25.	SDN 3 Kradenan	Drs. Dalimin	Baik
26.	SDN 4 Kradenan	Irsam Anggoro,S.Pd	Baik
27.	SDN 1 Karetan	Kartolo,S.Pd	Cukup
28.	SDK Sang Timur	SR	Kurang

		Flofybertha,S.Pd	
29.	SD 15 Muhamadiyah Sumberasri	Komarudin,S.Pd	Kurang
30.	SD 12 Muhamadiyah Glagah Agung	Juni, S.Pd	Kurang
31.	SD 11 Muhamadiyah Kradenan	Juni, S.Pd	Kurang
32.	SD NU Kradenan	Katani, S.Pd	Kurang

Dari hasil table di atas, maka peneliti mengambil sampel sebagai responden pada beberapa kelurahan yang ada di kecamatan Purwoharjo dengan kriteria awal bahwa kepala sekolah tersebut memahami tentang konsep kepemimpinan. Dari hasil studi awal ini peneliti melakukan observasi dan wawancara lebih lanjut terhadap kepala sekolah yang ada di beberapa kelurahan di kecamatan Purwoharjo.

Sehubungan dengan itu data dan analisis dalam penelitian ini lebih difokuskan pada (1) pola kepemimpinan kepala sekolah; (2) kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menjalankan program sekolah dan berinteraksi dengan tenaga kependidikan disekolahnya; dan (3) upaya-upaya kepala sekolah dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi.

B. Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Informasi Tentang Perlakuan

Berdasarkan hasil studi awal yang dilakukan pada 32 orang informan maka diketahui bahwa masing-masing kepala sekolah memiliki kecenderungan pola/gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam berinteraksi dengan para guru yang ada dimasing-masing sekolah dasar. Adapun hasil studi awal, deskripsi hasil wawancara dengan beberapa sampel penelitian, maka pola kepemimpinan yang cocok adalah sebagai berikut:

No.	Nama Sekolah	Deskripsi Kemampuan dan Motivasi	Pola Kepemimpinan
1	SD Grajagan 1, 3, 4	Kemampuan tinggi, Motivasi tinggi	Delegatif
2.	SD Sumberasri, 1,3,4	Kemampuan rendah, motivasi rendah	Otoriter
3.	SD Glagah Agung 1, 3, SD Grajagan 5,7,8	Kemampuan sedang, motivasi tinggi	Partisipatif
4.	SD Sidorejo 1,2,3; SD Bulurejo 4,5; SD Kradenan 1,2,3,4	Kemampuan sedang, motivasi tinggi	Partisipatif
5.	SD Purwoharjo 1, 2, 4	Kemampuan rendah, motivasi sedang	Demokratis

6.	SD Bulurejo 1, 2, 3, SD Karetan 1	Kemampuan rendah, motivasi sedang	Demokratis
7.	SDK Sangtimur, SDM 15 Sumberasri, SDM Glagahagung, SDM 11 Kradenan, SDNUKradenan	Kemampuan rendah, motivasi rendah	Otoriter

C. Perlakuan Kepala Sekolah

1. Perlakuan Kepala Sekolah SD Grajagan 1, 3, 4 terhadap para guru yang ada di sekolah masing-masing

Konsep kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah SD yang ada di kelurahan Grajagan berdasarkan pengamatan peneliti bahwa kepala sekolah terlalu banyak melimpahkan tanggung jawab kepada bawahannya, padahal pengalaman guru masih kurang.

2. Perlakuan kepala sekolah SD Sumberasri, 1,3,4 terhadap para guru yang ada di sekolah masing-masing

Pandangan para guru terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah yang ada di kelurahan sumber asri umumnya menunjukkan perilaku yang menekankan pada hak dan kekuasaan atasan dalam pembuatan keputusan. Berdasarkan tingkat kematangan dan rasa tanggung jawab, pola kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah SD sekelurahan sumberasri cenderung otoriter.

Pertimbangan kepala sekolah menggunakan pola tersebut dimaksudkan agar termotivasi, sehingga timbul kemauan atau kesadaran untuk maju, melakukan

tugas dan kewajiban sebagai profesi guru dan memiliki rasa tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas-tugas dengan baik.

3. Perlakuan kepala sekolah SD Glagah Agung 1, 3; SD Grajagan 5,7,8 terhadap para guru yang ada di sekolah masing-masing

Konsep kepemimpinan adalah pimpinan harus banyak memberikan kepercayaan dalam bentuk delegasi kepada bawahan, sementara pimpinan cukup mengawasi dan memberikan dukungan motivasi agar para bawahan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan sesuai dengan batas-batas yang digariskan oleh pimpinan.

Berdasarkan tingkat kematangan dan rasa tanggungjawab para guru yang ada di SD Glagah agung 1, dan 3, maka pola kepemimpinan kepala sekolah cenderung kearah delegatif.

Pertimbangan kepala sekolah menggunakan pola tersebut, karena:

- Selalu menunjukkan kemauan keras dengan motivasi dan rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
- Memiliki keahlian dan ditunjang pengalaman yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya.
- Berani menghadapi resiko dengan penuh rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya
- Jujur, bertanggung jawab dan selalu ingin tahu sesuatu yang baru

4. Perlakuan kepala sekolah SD Sidorejo 1,2,3; SD Bulurejo 4,5; SD Kradenan 1,2,3,4 terhadap para guru yang ada di sekolah masing-masing

Konsep kepemimpinan adalah pimpinan harus banyak memberikan kepercayaan dalam bentuk delegasi kepada bawahan, sementara pimpinan cukup mengawasi dan memberikan dukungan motivasi agar para bawahan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan sesuai dengan batas-batas yang digariskan oleh pimpinan.

Berdasarkan tingkat kematangan dan rasa tanggungjawab para guru yang ada di SD Sidorejo 1,2,3, maka pola kepemimpinan kepala sekolah cenderung kearah delegatif.

Pertimbangan kepala sekolah menggunakan pola tersebut, karena:

- a. Selalu menunjukkan kemauan keras dengan motivasi dan rasa percaya diri yang tinggi dalam mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
 - b. Memiliki keahlian dan ditunjang pengalaman yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya.
 - c. Berani menghadapi resiko dengan penuh rasa tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya
 - d. Jujur, bertanggung jawab dan selalu ingin tahu sesuatu yang baru
5. Perlakuan kepala sekolah SD Purwoharjo 1, 2, 4 terhadap para guru yang ada di sekolah masing-masing

Pandangan guru terhadap pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah, kepala sekolah selalu melibatkan bawahan bilamana akan memutuskan hal-hal yang penting , guru disini merasa dihargai sehingga turut bertanggungjawab terhadap putusan-putusan yang dilakukan oleh kepala sekolah.

Berdasarkan tingkat kematangan dan tanggungjawab yang dimiliki oleh para bawahan, maka kepemimpinan kepala sekolah ini cenderung mengarah kepada kepemimpinan demokratis.

Pertimbangan kepala sekolah dalam menerapkan pola kepemimpinan ini, karena bawahan bias diajak untuk maju sekalipun kemampuannya sedang tetapi motivasinya tinggi. Kepemimpinan dengan pola seperti ini memberikan kesempatan kepada bawahannya, sehingga pada saat terjadi pergantian pimpinan

kepala sekolah, bawahannya tersebut mampu dan dapat menerapkan pola kepemimpinan seperti kepala sekolah sebelumnya.

6. Perlakuan kepala sekolah SD Bulurejo 1, 2, 3; SD Karetan 1 terhadap para guru yang ada di sekolah masing-masing

Kepala sekolah banyak melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, para bawahan merasa lebih mempunyai kesempatan untuk lebih bertanggungjawab serta tergugah untuk lebih maju dan menjadi guru yang profesional.

Berdasarkan tingkat kematangan dan tanggungjawab yang dimiliki oleh para bawahannya, maka kepala sekolah ada kecenderungan mengarah kepada kepemimpinan demokratis.

Pertimbangan kepala sekolah dalam menerapkan pola kepemimpinan ini, karena para bawahan memiliki perhatian kepada kemajuan sekolah serta komitmen dengan profesinya. Kepala sekolah memberikan kesempatan untuk maju kepada bawahannya yang berkemampuan rendah tetapi motivasinya sedang.

7. Perlakuan kepala sekolah SDK Sangtimur, SDM 15 Sumberasri, SDM Glagahagung, SDM 11 Kradenan, SDNUKradenan terhadap para guru yang ada di sekolah masing-masing

Pandangan para guru terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah yang ada di kelurahan sumber asri umumnya menunjukkan perilaku yang menekankan pada hak dan kekuasaan atasan dalam pembuatan keputusan. Berdasarkan tingkat kematangan dan rasa tanggung jawab, pola kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah SD sekelurahan sumberasri cenderung otoriter.

Pertimbangan kepala sekolah menggunakan pola tersebut dimaksudkan agar termotivasi, sehingga timbul kemauan atau kesadaran untuk maju, melakukan tugas dan kewajiban sebagai profesi guru dan memiliki rasa tanggungjawab dalam menyelesaikan tugas-tugas dengan baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan dilapangan maka, kepemimpinan kepala sekolah yang ada di kecamatan purwoharjo dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, masing-masing adalah :

a. Kategori 1 Delegatif

Yang mempunyai kemampuan tinggi dan motivasi tinggi adalah kepala sekolah SD Grajagan 1, 3, 4.

b. Kategori 2 Otoriter

Yang mempunyai kemampuan rendah dan tingkat motivasi rendah adalah kepala sekolah SD Sumberasri 1, 3, dan 4; SD Kradenan 1, 2, 3; SDK Sangtimur, SDM 15 Sumberasri, SDM Glagahagung, SDM 11 Kradenan, SDNUKradenan.

c. Kategori 3 Partisipatif

Yang mempunyai kemampuan sedang tetapi motivasinya tinggi adalah kepala sekolah: SD Glagahagung 1,3; SD Grajagan 5,7,8; Sidorejo 1, 2,3; SD Bulurejo 4,5; SD Kradenan 1,2,3,4

d. Kategori 4 Demokratis

Yang mempunyai kemampuan rendah dan motivasi sedang adalah kepala sekolah SD Bulurejo 1,2,3; SD Purwoharjo 1,2,4; SD Karetan 1

D. Pengembangan Pola Kepemimpinan

1. Siklus Pertama untuk kategori 1 Delegatif:

a. Perencanaan

Mula-mula dilakukan sesuai dengan hasil observasi dengan para guru yang memiliki motivasi berprestasi, hal ini disebabkan karena kepribadiaannya yang matang, dewasa sehingga dapat memahami kemampuan maupun kekurangan yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas-tugas di SD, para kepala sekolah mempunyai kecenderungan mengulur-ulur waktu, belum memiliki manajemen waktu yang baik, serta kurang disiplin dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya, dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan baik apabila diberi motivasi. Kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas kinerjanya manakala diberi prioritas untuk meningkatkan diri.

Bila dikaitkan dengan hasil wawancara terhadap guru dengan kepala sekolah dalam kategori 1 yang menyatakan bahwa: menurut pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah sudah baik, kepala sekolah selalu berorientasi terhadap kemajuan sekolah utamanya kesadaran akan pentingnya pengembangan profesi keguruan demi kemajuan murid-murid.

Pemberian motivasi selalu diberikan kepada setiap kesempatan (wawancara tanggal 04 Juni 2012).

Maka perencanaan pada siklus ini adalah memacu agar lebih mengembangkan motivasi berprestasi dan semakin mengenal kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya. Memacu untuk lebih maju agar dapat menyelesaikan tugas-tugas lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan.

Memberi motivasi agar kinerja yang selama ini telah dilakukan supaya dipertahankan dan jika mungkin lebih ditingkatkan lagi. Memberi prioritas dan kesempatan untuk meningkatkan diri.

b. Tindakan dan Observasi

Mula-mula tindakan yang sesuai dengan data hasil wawancara adalah bahwa: Kepala sekolah yang masuk dalam kategori 1 sejak awal memang lebih menampakkan motivasi dan kemampuannya lebih di depan. Untuk itu pertama-tama tindakan peneliti terhadap kepala sekolah lebih mengembangkan motivasi berprestasi yang sudah lama dimiliki, dan selalu mengerjakan tugas-tugas dengan baik bahkan tugas-tugas tambahan selalu dikerjakan dengan baik, untuk itu tindakan peneliti terhadap kepala sekolah selalu memberikan tugas-tugas rutin dan tambahan serta memonitor sampai sejauh mana yang telah diselesaikannya, juga sering ditugaskan untuk mewakili rapat-rapat dinas baik di lingkungan sekolah sendiri maupun di lingkungan kecamatan, maka tindakan peneliti terhadap kepala sekolah di sini adalah meminta laporannya secara tertulis.

Bila dikaitkan dengan hasil wawancara terhadap para guru dalam kategori 1 ini menyatakan bahwa: menurut pendapat para guru yang ada dilingkup kategori 1 (delegatif), pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah

pada umumnya sudah baik. Kepala sekolah selalu berorientasi terhadap kemajuan sekolah, utamanya kesadaran akan pentingnya pengembangan profesi keguruan demi kemajuan murid-murid, member motivasi selalu diberikan pada setiap kesempatan, dan ada kecenderungan untuk mengembangkan pengetahuan, wawasan, dan sebagainya.

Tindakan yang dilakukan dalam pola kepemimpinan kepala sekolah adalah:

- Memberikan motivasi kepada para guru agar dapat mengembangkan motivasi berprestasi yang selama ini telah dimilikinya.
- Memberikan motivasi untuk percaya diri dalam mengambil keputusan sesuai wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah.
- Memberikan tugas-tugas sekolah serta memonitor sampai sejauhmana yang telah diselesaikannya.
- Banyak memberikan delegasi wewenang kepada para guru.

c. Refleksi

- Frekuensi interaksi antara kepala sekolah dan para guru dengan menggunakan instrument hasil diskusi antara kepala sekolah dengan peneliti perlu ditingkatkan penerapannya untuk menciptakan suasana yang lebih kondusif, karena kenyataannya tingkat motivasi bersifat fluktuatif dan perlu dijaga kestabilan dan kematangannya.
- Keterlibatan para guru dalam pengambilan keputusan sangat diperlukan dengan menunjukkan instrumen yang akan digunakan untuk menumbuhkan rasa tanggungjawab dan rasa memiliki terhadap kelangsungan pendidikan di sekolah itu.

- Bimbingan dan pembinaan para guru dalam mengatasi permasalahan, dalam menyelesaikan tugas-tugas, dalam membuat rencana pembelajaran, dan pelaksanaan proses pembelajaran harus cepat tertangani oleh kepala sekolah sehingga memicu para guru untuk berbuat lebih banyak lagi.
- Siklus kedua perlu dilakukan untuk lebih memantapkan perilaku kepemimpinan delegatif.

2. Siklus Pertama Kategori 2 (Otoriter)

a. Perencanaan

Mula-mula dilakukan sesuai dengan hasil operasi yaitu dengan para guru yang memiliki kepribadian yang angkuh (introvers) bahkan condong/cenderung egois sehingga terkesan tidak mau menerima bantuan-bantuan orang lain termasuk bantuan dari guru-guru lain yang lebih senior, jika dibebani tugas tertentu tidak pernah diselesaikan tepat pada waktunya bahkan menolak. Misalnya: diberi tugas memimpin rapat dewan guru yang kurang memiliki keberanian dalam mengambil keputusan yang disebabkan rasa percaya diri yang rendah. Kurang bertanggung jawab terhadap tugas-tugas dan kepercayaan yang diberikan kepadanya. Pandangan para guru tentang kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan, profesi guru, tanggungjawab guru terhadap profesinya, serta pentingnya interaksi komunikasi dengan guru lainnya, dirangkum dalam wawancara berikut ini: “Menurut saya pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah biasa-biasa saja seperti halnya kepala sekolah kami yang mendahuluinya. Hanya dalam kedisiplinan, kepala sekolah sekarang lebih ketat, maklum bahwa kepala sekolah lama menjadi guru di kota Banyuwangi, kondisi di kota dan di sini (Purwoharjo) tidak sama, jadi menurut saya sebaiknya pola kepemimpinan kepala sekolah itu

menyesuaikan diri dengan kebiasaan yang telah berlangsung sejak lama agar para guru di sini tidak merasa terbebani (wawancara tanggal 05 Juni 2012). Pada kesempatan lain, salah seorang guru dari SDN 1 Sumber Asri atas nama Waris Hayati, S.Pd memberikan pandangannya mengapa dia sering menolak tugas yang dibebankan kepadanya.

Maka perencanaan pada siklus ini adalah kepala sekolah dapat membebi tugas-tugas untuk diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, sementara guru yang lain diminta untuk membantu jika yang bersangkutan mengalami kesulitan. Dalam hal ini dimaksudkan agar guru yang bersangkutan lebih memiliki pengalaman dan peningkatan rasa tanggung jawab.

Ajaklah bicara dari hati ke hati agar guru yang bersangkutan memahami tugas mulia profesi guru. Dalam hal ini diharapkan agar tumbuh komitmen dan motivasi mengembangkan profesi. Mintalah kesediaan guru yang bersangkutan untuk mengungkapkan semua permasalahan yang dihadapinya hal ini diharapkan dapat membantu mengembalikan rasa percaya diri

b. Tindakan dan Observasi

Mula-mula tindakan yang sesuai dengan data hasil wawancara adalah bahwa: “Menurut saya pola kepemimpinan yang diterapkannya biasa-biasa saja seperti halnya kepala sekolah kami yang terdahulu. Hanya dalam kedisiplinan kepala sekolah yang sekarang lebih ketat, maklum bahwa kepala sekolah lama menjadi guru di kota Banyuwangi, kondisi di kota dan di sini (Purwoharjo) tidak sama, jadi menurut saya sebaiknya pola kepemimpinan kepala sekolah itu menyesuaikan diri dengan kebiasaan yang telah berlangsung sejak lama agar para guru di sini tidak merasa terbebani (wawancara tanggal 06 Juni 2012).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi pada data awal di atas, maka tindakan yang dilakukan adalah:

- Untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dan memperkaya pengalaman belajar berikanlah tugas-tugas pengalaman di sekolah agar diselesaikan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan.
- Berikan kepercayaan untuk menunjukkan tanggung jawab serta meningkatkan komitmen terhadap profesinya.
- Kepala sekolah menjelaskan pentingnya bermitra dengan guru lain apalagi guru yang lebih senior untuk menimba pengalaman sehingga dapat memperbaiki diri pada kesalahan-kesalahan yang lalu.
- Memberi peringatan bahwa kepala sekolah mempunyai kewenangan untuk member sanksi administratif kepada guru yang tidak dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik yang diberikan kepala sekolah pada guru yang bersangkutan.

c. Refleksi

- Pemberian tugas lebih efektif agar guru yang bersangkutan dapat menyadari bahwa dalam melaksanakan tugas profesi guru ini harus ada keseimbangan antara hak dan kewajiban yang berimplikasi pada rasa tanggung jawab dimana guru yang bersangkutan selalu mengedepankan menuntut haknya saja, kurang dibarengi dengan kewajiban dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.
- Guru yang bersangkutan kurang suka jika mendapatkan bantuan atau bimbingan dari guru lain termasuk guru senior. Guru yang bersangkutan merasa bisa dan mampu melakukan sendiri, kenyataannya tugas-tugas yang diberikan tidak dapat diselesaikan dengan baik hingga batas waktu yang telah ditentukan.

- Berdasarkan kelemahan-kelemahan refleksi tersebut di atas, maka siklus kedua perlu dilakukan untuk memantapkan penerapan perilaku kepemimpinan otoriter dari kepala sekolah pada kelompok 2.

3. Siklus Pertama untuk kategori 3 Partisipatif

a. Perencanaan

Mula-mula dilakukan sesuai dengan hasil observasi, yaitu:

Mereka kurang memiliki keberanian untuk mencoba sesuatu yang baru, misalnya masalah inovasi pendidikan seperti pelaksanaan kurikulum berbasis kompetensi, intensitas bimbingan dari kepala sekolah masih dirasakan kurang. Sebagian besar guru yang bergabung dalam kelompok 3, belum dapat menyelesaikan tugas-tugas tepat pada waktunya. Hal ini disebabkan karena terbatasnya kemampuan yang mereka miliki.

Bila dikaitkan dengan hasil wawancara terhadap saudara Sukarman, S.PD (guru SDN Glagah Agung 1) yang menyatakan bahwa: “Saya suka dengan pola kepemimpinan kepala sekolah yang selalu mencoba menegakkan kedisiplinan saya di sini. Saya termasuk guru yang rajin dan datang selalu tepat waktu, tapi dalam hal mengajar apalagi keharusan membuat rencana pembelajaran, saya kurang mampu, oleh karena itu saya paling sering ditegur kepala sekolah, dan sampai saat ini saya belum membuat rencana pembelajaran(wawancara tanggal 07 Juni 2012).

Bila dikaitkan dengan hasil wawancara tersebut di atas, maka kepala sekolah lebih mengembangkan motivasi dan semakin mengenal kelebihan dan

kekurangan yang dimilikinya. Memberi motivasi agar kinerja yang selama ini dilakukan supaya dipertahankan dan jika mungkin lebih ditingkatkan lagi.

b. Tindakan dan Observasi

Tindakan yang sesuai dengan data hasil wawancara adalah bahwa:

Kepala sekolah yang masuk dalam kategori 3 lebih menampakkan motivasi tetapi kemampuannya biasa. Untuk itu pertama-tama tindakan peneliti terhadap kepala sekolah lebih mengembangkan motivasi dan mengikuti pelatihan-pelatihan yang dapat membantu meningkatkan kemampuan profesinya, baik di dalam maupun di luar lingkup kerjanya.

Bila dikaitkan dengan hasil wawancara terhadap para guru dalam kategori 3 ini menyatakan bahwa: menurut pendapat para guru yang ada dilingkup kategori 3 (partisipatif), pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah pada umumnya sudah baik. Kepala sekolah selalu berorientasi terhadap kemajuan sekolah, utamanya kesadaran akan pentingnya pengembangan profesi keguruan demi kemajuan murid-murid, memberi motivasi selalu diberikan pada setiap kesempatan, dan ada kecenderungan untuk mengembangkan pengetahuan, wawasan, dan sebagainya.

Tindakan yang dilakukan dalam pola kepemimpinan kepala sekolah adalah:

- Memberikan motivasi kepada para guru agar dapat mengembangkan motivasi berprestasi yang selama ini telah dimilikinya.
- Memberikan motivasi untuk percaya diri dalam mengambil keputusan sesuai wewenang yang diberikan oleh kepala sekolah.
- Banyak memberikan delegasi wewenang kepada para guru.

c. Refleksi

- Frekuensi interaksi antara kepala sekolah dan para guru dengan menggunakan instrument hasil diskusi antara kepala sekolah dengan peneliti perlu ditingkatkan penerapannya untuk menciptakan suasana yang lebih kondusif, karena kenyataannya tingkat motivasi bersifat fluktuatif dan perlu dijaga kestabilan dan kematangannya.
- Keterlibatan para guru dalam pengambilan keputusan sangat diperlukan dengan menunjukkan instrumen yang akan digunakan untuk menumbuhkan rasa tanggungjawab dan rasa memiliki terhadap kelangsungan pendidikan di sekolah itu.
- Bimbingan dan pembinaan para guru dalam mengatasi permasalahan, dalam menyelesaikan tugas-tugas, dalam membuat rencana pembelajaran, dan pelaksanaan proses pembelajaran harus cepat tertangani oleh kepala sekolah sehingga memicu para guru untuk berbuat lebih banyak lagi.
- Siklus kedua perlu dilakukan untuk lebih memantapkan perilaku kepemimpinan partisipatif.

4. Siklus Pertama kategori 4

a. Perencanaan

Mula mula dilakukan sesuai dengan hasil observasi yaitu para guru belum terbiasa melakukan sesuatu yang masih baru, sehingga peningkatan kemampuan terkesan masih kurang. Para guru belum mampu menyelesaikan tugas tugas yang diberikan kepala sekolah dalam waktu yang telah ditentukan. Pemberian motivasi yang berkelanjutan masih diperlukan. Bantuan dan pembinaan dari orang yang lebih berpengalaman masih dibutuhkan.

Bila dikaitan dengan hasil wawancara terhadap para guru, menurut saya pola kepemimpinan kepala sekolah bisa diterima dengan baik bukan hanya saya

tetapi juga teman teman guru yang lain. Karena kepala sekolah tidak terlalu menekankan pada tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukan para guru tetapi lebih kepada pembentukan sikap dan rasa tanggung jawab yang seharusnya dibebankan kepada para guru (wawancara tanggal 8 Juni 2012).

Perencanaan pada siklus ini adalah motivasi masih diperlukan agar para guru lebih berani mencoba melatih dan membiasakan diri untuk meningkatkan kemampuan yang mereka miliki. Lebih intensif memberi pembinaan dan hubungan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing masing para guru tersebut agar lambat laun mereka dapat melakukan tugas tugas sesuai harapan sekolah.

b. Tindakan dan Observasi

Atas dasar hasil observasi dan wawancara pada langkah awal di atas, maka tindakan yang dilakukan adalah memberi motivasi dan kesempatan yang luas kepada para guru untuk meningkatkan kemampuannya terutama pada pemberian kesempatan untuk melanjutkan studi, mengikuti lokakarya dan sebagainya dan juga pada pemberian sanksi teguran, hal ini masih terkesan adanya perbedaan yang jelas dalam pemberian sanksi tersebut di atas.

c. Refleksi

Memberi motivasi dan kesempatan yang luas pada para guru untuk meningkatkan kemampuan agar dapat diterapkan prinsip pemerataan untuk semua kegiatan yang ada di sekolah.

Motivasi masih diperlukan agar para guru lebih berani mencoba melatih dan membiasakan diri untuk meningkatkan kemampuan yang mereka miliki.

Pembinaan dan bimbingan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para guru agar dapat melakukan tugas-tugas sesuai harapan sekolah.

Penyelesaian tugas untuk dapat tepat waktunya, tetapi awasi dan bantulah jika para guru ada yang mengalami kesulitan agar lebih memiliki rasa tanggung jawab.

Mintalah pada para guru yang lebih senior untuk membimbing guru lain yang lebih junior agar dapat menyelesaikan tugas-tugas secara baik dan benar.

Kepemimpinan demokratis belum dilaksanakan secara benar.

5. Siklus kedua kategori 1

Dalam siklus kedua ini langkah awal kegiatan yang dilakukan oleh peneliti sama dengan siklus pertama dengan menerapkan perbaikan hasil instrument interaksi antara kepala sekolah dengan para guru dari refleksi siklus pertama, selanjutnya mencatat hasil pengamatan selama terjadi interaksi dan komunikasi langsung antara kepala sekolah dengan para guru yang kurang responsif terhadap saran-saran kepala sekolah.

a. Perencanaan

Mula-mula kekurangan dari siklus pertama pada kelompok 1 kurang mendapat pengembangan motivasi sehingga dapat mengenal dirinya. Cara memperbaikinya adalah dengan cara yang lebih mendalami akan dirinya supaya lebih baik lagi. Penyelesaian tugas-tugas persis tepat pada waktunya, seharusnya lebih cepat dari batas waktu yang telah ditentukan. Cara memperbaikinya adalah dengan cara diberi tugas yang sangat bervariasi atau banyak ragamnya. Bila dikaitkan dengan hasil wawancara terhadap para guru dalam kelompok kategori 1 menyatakan, bahwa: “Menurut saya pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah sejak dulu sudah menerapkan kepemimpinan delegatif, karena kepala sekolah selalu berorientasi terhadap

penyelesaian tugas-tugas, namun tidak meninggalkan kebiasaan-kebiasaan yang biasa menjaga hubungan baik dengan para guru atau semua guru tetapi dalam batas-batas yang sangat wajar. Bagi kepala sekolah, member semangat, motivasi selalu diberikan pada setiap kesempatan yang ada. Namun masalah waktu menurut saya selalu kurang waktu untuk menyelesaikan tugas-tugas, untuk ini saya berusaha menjadi guru yang lebih dapat diteladani. Maka perencanaan pada siklus ini adalah:

- Kepala sekolah meningkatkan intensitas komunikasi agar semangat dan motivasi yang dimiliki oleh para guru yang bersangkutan tetap konsisten.
- Diberikan tanggung jawab yang lebih besar.

b. Tindakan dan observasi

Mula-mula tindakan yang sesuai dengan data hasil wawancara adalah bahwa kepala sekolah sejak awal memang lebih menampakkan kelebihan yang ada pada dirinya utamanya kemampuan di dalam menyelesaikan masalah-masalah sekolah maupun kelebihan dalam hal pengetahuan yang luas sehingga menurut peneliti bahwa kepala sekolah memang sangat mampu disemua bidang. Tindakan peneliti memberikan tugas-tugas rutin dan tambahan serta memonitor sampai sejauh mana yang telah diselesaikannya dan juga sering ditugaskan untuk mewakili rapat-rapat dinas baik di lingkungan sekolah atau di lingkungan kecamatan, maka tindakan peneliti terhadap kepala sekolah di sini adalah meminta laporannya secara tertulis.

c. Refleksi

Kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja para guru dengan menerapkan perilaku kepemimpinan delegatif harus dipertahankan dan dikembangkan sesuai dengan situasi dan kondisi sekolah, antara lain:

- Keterlibatan para guru dalam pengambilan keputusan sangat diperlukan dengan menunjukkan instrumen yang akan digunakan untuk menumbuhkan rasa tanggungjawab dan rasa memiliki terhadap kelangsungan pendidikan di sekolah itu.
- Bimbingan dan pembinaan para guru dalam mengatasi permasalahan, dalam menyelesaikan tugas-tugas, dalam membuat rencana pembelajaran, dan pelaksanaan proses pembelajaran harus cepat tertangani oleh kepala sekolah sehingga memacu para guru untuk berbuat lebih banyak lagi.
- Pada siklus ini pola kepemimpinan delegatif sudah berjalan sesuai dengan teori.

6. Siklus kedua kategori 2.

a. Perencanaan

Mula-mula tindakan yang sesuai dengan hasil wawancara peneliti, memperbaiki berbagai instrument-instrumen hasil interaksi antar kepala sekolah dengan para guru berdasarkan pada refleksi situs pertama, peneliti mencatat dengan seksama hasil pengamatan dan wawancara selama berlangsungnya interaksi komunikasi antara kepala sekolah dengan para guru, ringkasan wawancaranya adalah sebagai berikut: Terkait dengan rasa tanggung jawab, bagaimanakan pandangan para guru terhadap penyelesaian tugas-tugas dari kepala sekolah? Bahwa tanggung jawab harus dimiliki oleh para guru dalam melakukan berbagai kegiatan. Demikian juga tentunya saya sadar terhadap tanggung jawab yang saya lakukan. Jadi tanggungjawab terkait penyelesaian tugas-tugas, bahwa saya tetap menjaga tanggung jawab itu secara utuh. (Wawancara tanggal 09 Juni 2012).

Masih dalam kaitan dengan tanggung jawab, bagaimana sikap para guru dalam mengambil keputusan jika ada permasalahan yang menurut saudara tidak menyetujui. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti pada siklus kedua ini banyak mengalami kemajuan, misalnya rasa tanggung jawab yang sudah tampak berubah, lebih berani dalam menentukan sikap, mengambil keputusan, dalam penyelesaian tugas-tugas.

Kekurangan yang dimiliki oleh para guru adalah sering menolak tugas. Cara mengatasinya adalah memberi pengertian tentang arti pentingnya mematuhi dan menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh kepala sekolah.

b. Tindakan dan Observasi

Berdasarkan hasil observasi siklus pertama tindakan kepala sekolah sudah sesuai dengan pola kepemimpinan otoriter dengan melakukan tindakan tegas bahwa kepala sekolah memiliki kewenangan memberikan sanksi disiplin dalam melaksanakan tugas-tugas sekolah, siklus berikutnya sudah tidak perlu dilakukan karena kepala sekolah sudah dapat menerapkan pola kepemimpinan otoriter terhadap para guru.

c. Refleksi

- Rasa tanggung jawab sudah tumbuh dan perlu mendapat perhatian dan lebih sering diajak komunikasi baik oleh kepala sekolah maupun dengan para guru lainnya.
- Memberi sanksi membuat surat pernyataan sangat membantu menyadarkan para guru terhadap tugasnya sebagai seorang guru.
- Komitmen terhadap pekerjaan para guru sangat kurang dan hal ini mendapatkan perhatian dari kepala sekolah.
- Kepemimpinan otoriter sudah berjalan sesuai dengan teori.

7. Siklus Kedua Kategori 3

a. Perencanaan

Berdasarkan hasil revisi siklus pertama pada kategori 3, mula-mula dilakukan sesuai dengan hasil observasi, yaitu kurang dapat meningkatkan kemampuan yang mereka miliki. Cara memperbaikinya adalah dengan cara memberikan pembinaan dan bimbingan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh para guru agar mereka dapat melakukan tugas-tugasnya sesuai dengan harapan sekolah. Kurangnya rasa tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, cara memperbaikinya adalah dikaitkan dengan DP3 dengan harapan dapat memacu penyelesaian tugas-tugas. Kurangnya sikap saling membantu bahkan cenderung individualistis, cara memperbaikinya adalah dengan memberikan contoh-contoh keteladanan yang kongkrit dari kepala sekolah. Perencanaan pada siklus ini adalah lebih memantapkan kematangan agar motivasi yang dimilikinya semakin kuat serta kemampuan dan pengalamannya yang cukup dapat membangkitkan rasa percaya diri. Langkah yang harus ditempuh oleh kepala sekolah, yaitu dengan lebih intensif dalam berbagai kegiatan untuk sebuah pengambilan keputusan.

b. Tindakan dan Observasi

Berdasarkan hasil observasi siklus pertama tindakan kepala sekolah sudah sesuai dengan pola kepemimpinan partisipatif dengan melakukan tindakan yang sesuai dengan data hasil pengamatan dan wawancara adalah bahwa:

- Member pembinaan secara langsung kepada para guru lebih merupakan kontak pribadi yang penuh keakraban dan persaudaraan antara kepala sekolah dengan para guru.
- Menjalin rasa keakraban dalam suasana kekeluargaan yang akrab.

- Karena sudah tidak ada kekurangan tersebut, maka khususnya pada para guru, tindakan siklus ketiga sudah tidak diperlukan lagi.

c. Refleksi

- Sosialisasi kepala sekolah tentang perlunya pembinaan para guru oleh kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pembina profesionalisme kurang dapat diterapkan secara baik, karena belum terbiasa menerima pembinaan secara langsung ataupun tidak langsung dari kepala sekolah.
- Pembinaan hendaknya dilakukan secara bergantian bergantung situasi dan kondisi sekolah dan para guru yang bersangkutan, karena masih dalam taraf penajakan kemungkinan penerapannya dapat diterima/ bahkan ditolak.
- Pemberian tugas-tugas oleh kepala sekolah belum terbagi secara merata, karena kecemburuan sosial diantara para guru tersebut bahkan memberikan motivasi berprestasi. Kepemimpinan partisipatif masih perlu dikembangkan.
- Tindakan siklus ketiga tidak diperlukan lagi sudah terlihat penerapan kepemimpinan partisipatif.

8. Siklus kedua pada kategori 4

a. Perencanaan

Berdasarkan hasil siklus pertama kategori 4, mula-mula dilakukan hasil observasi, yaitu para guru belum terbiasa melakukan sesuatu yang masih baru, akibatnya pengembangan kreatifitas para guru terkesan lamban. Para guru belum mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepala sekolah tepat pada waktunya.

Pemberian bantuan dan motivasi dari pihak lain utamanya kepala sekolah sudah tidak diperlukan. Hasil pengamatan dari para guru mereka memiliki motivasi sedang dengan kemampuan rendah bila dikaitkan dengan wawancara kepemimpinan kepala sekolah, guru mengatakan bahwa: kepala sekolah sering memberikan dorongan untuk bangkit dan menciptakan lembaga pendidikan ini sebagai institusi yang kuat agar masyarakat bisa menghormatinya. Salah satu bentuk motivasi itu, kepala sekolah selalu mengikuti kegiatan-kegiatan ilmiah, misalnya seminar, lokakarya, atau forum-forum diskusi lainnya. Hasil pengamatan terhadap para guru menggambarkan bahwa guru yang memiliki motivasi sedang dan kemampuan rendah, wawancara terkait pandangan mengenai kemampuan kepala sekolah, beliau berkomentar bahwa kepemimpinan kepala sekolah ini menurut para guru baik, pada setiap kali ada kesempatan selalu memberikan motivasi agar kami segera maju bersama-sama dengan teman-teman guru lainnya. Dalam hal ini bagi para guru sangat berarti dan menggugah ketertinggalannya.

Atas dasar hasil observasi dan wawancara di atas, maka perencanaan pada siklus ini adalah lebih memantapkan kematangan agar motivasi yang dimiliki para guru lebih kuat serta kemampuan dan pengalamannya yang sedang, dapat membangkitkan semangat untuk berprestasi.

Langkah yang ditempuh kepala sekolah ini lebih intensif melibatkan para guru dalam berbagai kegiatan untuk sebuah pengambilan keputusan.

b. Tindakan dan Observasi

Berdasarkan hasil observasi siklus pertama tindakan kepala sekolah sudah sesuai dengan pola kepemimpinan demokratis, dengan melakukan tindakan sebagai berikut:

- Kepala sekolah lebih intensif melibatkan para guru dalam berbagai kegiatan agar mempercepat proses penemuan jati dirinya.

- Kepala sekolah lebih sering memberikan motivasi baik secara langsung ataupun tidak langsung lebih mampu memandang potret dirinya untuk selanjutnya dapat memperbaikinya.
- Pendekatan personal dilakukan kepala sekolah agar dapat menumbuhkan rasa percaya diri dan merasa diperhatikan oleh pimpinan.
- Kepala sekolah dengan lebih intensif melibatkan para guru dalam berbagai kegiatan untuk sebuah pengambilan keputusan.

c. Refleksi

- Kepala sekolah mampu menumbuhkan lebih percaya diri pada para guru dalam berbagai kegiatan.
- Kepala sekolah mampu menumbuhkan rasa introspeksi diri sehingga mampu mengevaluasi diri menjadi lebih baik.
- Kepala sekolah mampu menumbuhkan kepercayaan sehingga mempunyai kemampuan untuk bisa mengambil keputusan.
- Kepemimpinan demokratis sudah berjalan dengan baik sehingga tidak diperlukan lagi siklus ketiga.

E. Kendala-kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah

Data yang dipaparkan pada bagian ini telah melalui pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi data dari informan-informan, seperti: pengawas, kepala sekolah, guru, dan memperpanjang waktu penelitian, sebab banyak faktor yang menjadi kendala dalam menerapkan kepemimpinan ini, maka peneliti hanya memilih faktor-faktor yang dominan yang dihadapi oleh kepala sekolah. Kepala sekolah kelompok kategori 1 mengemukakan bahwa diantar factor-faktor yang menjadi kendala bagi kepala sekolah ini adalah dalam

menerapkan kepemimpinan delegatif adalah faktor internal dan motivasi, namun tidak berarti pada factor eksternal tidak ada kendala, utamanya pada ketentuan dari atasan yang kerap kali berubah-ubah sepanjang waktu.

Dari hasil pengamatan peneliti dapat menggambarkan bahwa factor-faktor penghambat yang berasal dari internal diantaranya adalah kemauan dan motivasi.

Jadi factor-faktor penghambat/kendala bagi kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan di sekolah diantaranya adalah:

1. Kemauan yang bersumber dari diri para guru.
2. Motivasi intrinsik yang belum dikembangkan.
3. Ketentuan atasan yang kerap kali berubah-ubah sepanjang waktu sebelum dievaluasi lebih lanjut.

F. Upaya-upaya Kepala Sekolah dalam Mengatasi Kendala

- 1 Memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, – seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesional dan sebagainya–, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.
- 2 Menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya.
- 3 Mengalokasikan anggaran/ dana bagi guru dan staf lainnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa pola-pola kepemimpinan delegatif(9%), otoriter(25%), partisipatif(44%), dan demokratis(22%) dapat ditemukan penerapannya di SD Kecamatan Purwoharjo. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pola kepemimpinan yang dominan diterapkan oleh kepala sekolah dasar di kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi adalah pola kepemimpinan **partisipatif**. Secara lebih spesifik dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan pola kepemimpinan setiap akhir siklus pengembangan

- a. Kategori 1 kepala sekolah Grajagan 1,3,4 memiliki kemampuan tinggi dan motivasi tinggi sehingga kepemimpinan kepala sekolah terhadap para guru yang benar adalah delegatif. Pada akhir siklus kedua pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah adalah pola kepemimpinan delegatif dengan lebih banyak memberikan delegasi wewenang dan memberikan motivasi kepada bawahannya untuk percaya diri dalam mengambil keputusan. Hal ini sudah sesuai dengan konsep kepemimpinan delegatif

yang direncanakan sehubungan dengan hal tersebut di atas, sehingga siklus ketiga tidak diperlukan lagi.

- b. Kategori 2, kepala sekolah sumber asri 1,3,4; SD Kradenan 1, 2, 3; SDK Sangtimur, SDM 15 Sumberasri, SDM Glagahagung, SDM 11 Kradenan, SDNU Kradenan memiliki kemampuan rendah dan motivasi rendah yang memadai sehingga kepemimpinan kepala sekolah terhadap para guru yang benar adalah otoriter. Pada akhir siklus kedua pola yang diterapkan oleh kepala sekolah, yaitu: pola kepemimpinan otoriter lebih banyak memberikan perintah yang jelas kepada bawahan dan pengawasan ketat agar memiliki rasa tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya. Hal ini sudah sesuai dengan konsep kepemimpinan yang direncanakan, tugas-tugas yang diberikan sudah sesuai dengan apa yang dikehendaki kepala sekolah, maka siklus berikutnya tidak diperlukan lagi.
- c. Kategori 3, yaitu terdiri dari kepala sekolah dasar: glagah agung 1,3; sidorejo 1,2,3; Grajagan 5,7,8; Bulurejo 4,5; Kradenan 1,2,3,4 sudah memiliki kemampuan sedang dan motivasi tinggi sehingga kepemimpinan kepala sekolah terhadap para guru yang benar adalah partisipatif. Pada akhir siklus kedua pola yang diterapkan oleh kepala sekolah yaitu pola kepemimpinan partisipatif kurang adanya pemerataan dalam pemberian tugas dan lebih memberikan dukungan serta pembinaan secara langsung dan tidak langsung pada siklus berikutnya. Hal ini sudah sesuai dengan konsep kepemimpinan yang direncanakan. Para guru sudah banyak melakukan perubahan dalam menjalankan tugas yang dibebankan, sehubungan dengan hal tersebut di atas maka siklus berikutnya tidak diperlukan lagi.
- d. Kategori 4, yaitu terdiri dari kepala sekolah purwoharjo 1,2,4; bulurejo 1,2,3; Karetan 1 memiliki kemampuan rendah dan motivasi sedang sehingga kepemimpinan kepala sekolah terhadap para guru yang benar

adalah demokratis. Pada akhir siklus kedua pola yang diterapkan oleh kepala sekolah, yaitu pola kepemimpinan demokratis dengan lebih banyak memberikan motivasi dan kesempatan untuk lebih bertanggung jawab. Pola yang diterapkan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan yang direncanakan sebelumnya. Dengan demikian siklus berikutnya tidak diperlukan lagi.

2. Faktor-faktor yang menjadi kendala bagi kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan di sekolah di antaranya adalah kurangnya kemauan yang bersumber dari dalam diri para guru, rendahnya motivasi intrinsik, dan aturan berkenaan dengan manajemen sekolah yang kerap kali berubah-ubah .
3. Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengatasi kendala di antaranya dengan (1) Memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti : MGMP/MGP tingkat sekolah, in house training, diskusi profesional dan sebagainya, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti : kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain; (2) Menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya; dan (3) Mengalokasikan anggaran/ dana bagi pengembangan guru dan staf lainnya.

B. SARAN

Berkenaan dengan hasil penelitian ini dapat disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Pola kepemimpinan (delegatif, otoriter, partisipatif, demokratis) perlu dikembangkan sesuai dengan konteksnya.

2. Keterlibatan dan pemberdayaan para guru dalam rangka peningkatan mutu pendidikan di sekolah perlu menjadi prioritas kepala sekolah dalam mengimplementasikan pola kepemimpinan di sekolahnya.
3. Kepala sekolah sebagai pelaku tugasnya perlu memperhatikan dan menyesuaikan diri dengan perilaku bawahannya, baik perilaku sebagai individu maupun perilaku kelompok.
4. Perlu dilakukan penelitian lanjut dalam skala lebih luas dengan memperhitungkan aspek-aspek manajerial serta konteks sosial, ekonomi, budaya, gender, dan agama.

1.7 PERSONALIA PENELITIAN

Personalia Penelitian ini terdiri atas :

- a. Ketua : Dra.Tutiek Hartati,M.Pd
- b. Anggota : Ajid,SKOM

E. Rencana Anggaran Biaya

Tabel : Rencana Anggaran dan Biaya Penelitian

N O	KETERANGAN	VOLUM E	SATUAN	HARGA/ SATUA N	JUMLA H (RP)
I	Bahan Habis Pakai				
	1. Kertas HVS A4 80 Gsm	3	Rim	Rp. 35.000	Rp. 105.000
	2. Catrid Printer	2	Buah	Rp. 250.000	Rp. 500.000
	3. Foto Copy Data	500	Lembar	Rp. 150	Rp. 450.000
	4. Tinta Printer HP	2	Kotak	Rp. 30.000	Rp. 300.000
	5. Buku Referensi	10	Buah	Rp. 50.000	Rp. 500.000
	6. Jurnal	10	Buah	Rp. 30.500	Rp. 305.000
	7. Biaya Internet	4	Bulan	Rp. 150.000	Rp. 600.000
	8. Biaya Copy Proposal	6	Paket	Rp. 35.000	Rp. 210.000
	9. Cetak Laporan	10	Buah	Rp. 25.000	Rp. 250.000
	10. Foto Copy Draft	5	Buah	Rp. 50.000	Rp. 250.000
	11. Konsumsi Kegiatan	120	Paket	Rp. 10.000	Rp. 1.200.000
	12. Foto Copy Kosioner	250	Lembar	Rp. 150	Rp. 37.500
	13. Rental Komputer	40	Hari	Rp. 30.000	Rp. 1.200.000
	14. Foto Copy Bahan Seminar	50	Paket	Rp. 5.000	Rp. 250.000

	Proposal dan Hasil				
	<u>Jumlah Sub Elemen Biaya</u>	<u>Rp. 5.907.500</u>			
II	Perjalanan/Transportasi	Golongan	Tujuan		Jumlah
	1. Transportasi Jember	10 X PP	Banyuwangi	Rp. 100.000	Rp. 1.000.000
	2. Transportasi Lokal Peneliti 2 orang	5	O/H	Rp. 100.000	Rp. 500.000
	3. Konsumsi Peneliti di Lapangan 1 orang X 10 hari	10	O/H	Rp. 30.000	Rp. 300.000
	<u>Jumlah Biaya Perjalanan (25%)</u>	<u>Rp. 1.800.000</u>			
III	Pengolahan Data				
	1. Input Data dan Pengolahan	1	Paket	Rp. 500.000	Rp. 250.000
	2. Penerbitan Jurnal	100	Buah	Rp. 50.000	Rp. 1.000.000
	3. Menghadiri Seminar Nasional	1	Kegiatan	Rp. 2.500.000	Rp. 750.000
	4. Laporan Penelitian	1	Kegiatan	Rp. 3.000.000	Rp. 292.500
	Biaya Pengolahan Data dan Laporan	25%			Rp. 2.292.500
	<u>Total Kebutuhan Dana</u>	<u>Rp.10.000.000</u>			
Terbilang : Sepuluh Juta Rupiah					

v. Rencana Anggaran Biaya

NO	KETERANGAN	VOLUME	SATUAN	HARGA/ SATUAN	JUMLAH (RP)
I	Honor Peneliti (2)	4	O / H	Rp. 500.000	Rp. 4.000.000
II	Bahan Habis Pakai				
	1. Kertas HVS A4 80 Gsm	3	Rim	Rp. 35.000	Rp. 105.000
	2. Catrid Printer	2	Buah	Rp. 250.000	Rp. 500.000
	3. Foto Copy Data	500	Lembar	Rp. 150	Rp. 450.000

	4. Tinta Printer HP	2	Kotak	Rp. 30.000	Rp. 300.000
	5. Buku Referensi	10	Buah	Rp. 50.000	Rp. 500.000
	6. Jurnal	10	Buah	Rp. 30.500	Rp. 305.000
	7. Biaya Internet	4	Bulan	Rp. 150.000	Rp. 600.000
	8. Biaya Copy Proposal	6	Paket	Rp. 35.000	Rp. 210.000
	9. Cetak Laporan	10	Buah	Rp. 25.000	Rp. 250.000
	10. Foto Copy Draft	5	Buah	Rp. 50.000	Rp. 250.000
	11. Konsumsi Kegiatan	120	Paket	Rp. 10.000	Rp. 1.200.000
	12. Foto Copy Kosioner	250	Lembar	Rp. 150	Rp. 37.500
	13. Rental Komputer	40	Hari	Rp. 30.000	Rp. 1.200.000
	14. Foto Copy Bahan Seminar Proposal dan Hasil	50	Paket	Rp. 5.000	Rp. 250.000
	<i>Jumlah Sub Elemen Biaya</i>				<i>Rp. 5.907.500</i>
III	Perjalanan/Transportasi	Golongan	Tujuan		Jumlah
	4. Transportasi Jember	10 X PP	Banyuwangi	Rp. 100.000	Rp. 1.000.000
	5. Transportasi Lokal Peneliti 2 orang	5	O/H	Rp. 100.000	Rp. 500.000
	6. Konsumsi Peneliti di Lapangan 1 orang X 10 hari	10	O/H	Rp. 30.000	Rp. 300.000
	<i>Jumlah Biaya Perjalanan</i>				<i>Rp. 1.800.000</i>
IV	Penelusuran Pustaka	10	1	Rp. 54.250	Rp. 542.500
V	Dokumentasi	10	<u>1</u>	Rp. 50.000	Rp.500.000
VI	Konsultasi Pembimbingan	5	O / H	Rp. 150.000	Rp. 750.000
VII	Penyusunan dan Penggandaan laporan				
	1.Input data Dan Pengelolaan data	1	Paket	Rp. 500.000	Rp.500.000
	2.Penggandaan Data	2	Kegiatan	Rp. 1.000.000	Rp.2.000.000
VIII	Seminar hasil Penelitian	1	Kegiatan	Rp. 2.000.000	Rp. 2.000.000
IX	Penulisan Artikel Untuk Jurnal				
	9.1 PENERBITAN Jurnal	100	Buah	Rp.50.000	Rp. 500.000
	TOTAL KEBUTUHAN DANA				<i>Rp. 20.000.000</i>
	Terbilang : Dua Puluh Juta Rupiah				

F. DATA PUSTAKA

- Ariani Dorothea Wahyu, 2008. *Manajemen Kualitas*, ISBN Doc.658.562
- Bogdan, R.C. & Biklen S.K. 1992. *Qualitative Research for Education*. Boston : Allyn and Bacon.
- Depdikbud 1990. *Undang – undang RI No.2 Tahun 1989 Sistem Pendidikan Nasional, beserta peraturan Pelaksanaannya*. Jakarta : CV.Eko Jaya
- Depdikbud .1995. *Pengelolaan Sekolah di Sekolah Dasar*. Jakarta : Direktorat Pendidikan Dasar dan Menengah.
- Hartati, Tutiek. 2004. Pengembangan Model Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah Di SDN Tembokrejo 02 Kecamatan Muncar, Kabupaten Banyuwangi. Tesis pada Universitas Negeri Surabaya.
- Iswati, 2011. Keefektifan Pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMP Negeri I Genteng Kabupaten Banyuwangi. Tesis pada Universitas Negeri Surabaya.
- Lincoln, Y.S dan Guba, E.G. 1985 .*Naturalistic Inquiry*. *Beverl Hills CA : Sage*.
- Locke, E.A. *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*. Maryland: Lexington Books.
- Nasution, S. 1992. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung : Tarsito
- Suwarso, Hardjosoedarmo.1996. *Total Quality Management*. Edisi revisi. Yogyakarta,
- Tilaar, H.A.R 1999. ‘In search of New Paradigms in Education Mngement and Leadership Based on Indigeneous Cultura: The Indonesia Case.’ Artikel dalam *Beberapa Agenda Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang Indonesia Tera.
- Tilaar, H.A.R 1999. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang : Indonesia Tera.
- Yuniarsih, Tjutju.1997. *Kontribusi Kepemimpinan kepala Sekolah terhadap Manajemen Mutu Sekolah Dasar*. Disertasi pada Program Pascasarjana IKIP Bandung.

Zhang, Suting, Jerry Fjermestad, and Narilyn Tremain. 2005. Leadership Styles in Virtual Team Context: Limitations, Solution dan Proporsitions. Proceedings of the 38 th Hawai International Conference on system sciences.

G. CURICULUM VITAE (CV) TIM PENELITIAN

Nama : Dra.Tutiek Hartati,M.Pd
NIP : 195504191980032001
Gol.Kepangkatan : III / c
Jabatan Akademik Fakultas dan Unit Kerja : Lektor, FKIP
Program Studi : Manajemen Pendidikan
Riwayat Pekerjaan :

- Dari Tahun 1980 s/d 1985 Pengajar di KPG Negeri Madiun
- Dari Tahun 1985 s/d 1989 Pengajar SPG Negeri Kabupaten Banyuwangi.
- Dari Tahun 1990 s/d Sekarang UPBJJ-UT Jember

Nama : Ajid,SKOM
NIP : 197404012003121001
Gol.Kepangkatan : III / c
Jabatan Di Unit Kerja : ICT UPBJJ-UT Jember
Program Studi : Sistim Informasi