



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU  
(Studi Kasus Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Kecamatan Sintang)**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**KERESSENTIANA IDA**

**NIM.500581742**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2016**

## ABSTRACT

### **The Leadership of Headmaster in Developing Teachers' Performance in Mombok State 20 Primary School in Sintang**

**Universitas Terbuka**

Data of Teachers and Administrative staff of Mombok State 20 Primary School in 2014/2015 indicates that there are still teachers with below standard teaching qualifications. the leadership of the headmaster of the school is believed to play an important role to raise teaching qualification of those teachers. This research found that the following ways or techniques of a headmaster are able to motivate the teachers to develop their teaching qualifications. Those ways are (1) to prepare the teachers to become committed followers, (2) to see them as human beings and not just tools or instrument, (3) to lead them with examples (the headmaster becomes a model in teaching), (4) to become persuasive in delivering instruction, (5) to use an effective communication way and medium, and (6) to support teachers with sufficient and necessary facilities. The headmaster in Mombok State 20 Primary School is expected to become or to function as educator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator and motivator. However, this research found that not all of these expected function have been implemented well by the leadership of the school. Therefore, it is suggested that the headmaster should implement leadership techniques that are able to prepare the teachers to become effective followers as well as to become a model for them. This will increase the capacity of the teachers. Furthermore, the headmaster is also encouraged to use supervision recommendation in making decisions, to implement reward and punishment system, and to maintain discipline in work.

**Keywords: techniques and fuastion leadership, headmaster.**



## ABSTRAK

### **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Kecamatan Sintang)**

**KERESSENTIANA IDA**

**Universitas Terbuka**

Berdasarkan Data Pendidik Dan Tenaga Kependidikan ( PTK ) Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun 2014/2015, terlihat dari masih adanya guru yang belum memenuhi standar kelayakan mengajar. Guna memotivasi guru untuk memenuhi standar kelayakan mengajar, maka faktor kepemimpinan kepala sekolah sangat penting. Hasil penelitian ini mengungkapkan teknik kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok meliputi teknik menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikut; memperlakukan orang-orang sebagai manusia, bukan sebagai alat; menjadi tauladan bagi pengikut; persuasi dan pemberian perintah; menggunakan sistem komunikasi yang cocok serta memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan dengan baik. Dari berbagai teknik tersebut sebagian besar belum dapat diterapkan oleh Kepala SD Negeri 20 Mambok. Fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok baik sebagai pendidik (*educator*), pengelola (*manager*), sebagai pengurus (*administrator*), sebagai penyelia (*supervisor*), kemampuan mempengaruhi (*leader*), sebagai pembaharu (*inovator*), sebagai penggerak (*motivator*). Dari berbagai fungsi tersebut sebagian sudah diterapkan oleh Kepala Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok, namun sebagian lagi belum dilaksanakan. Memperhatikan hasil penelitian tersebut, penulis menyarankan hendaknya Kepala SD Negeri 20 Mambok dapat menerapkan teknik kepemimpinan dalam menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikut sekaligus menjadi tauladan bagi pengikutnya. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru hendaknya dapat ditingkatkan terutama dalam mengembangkan kemampuan guru. Selain itu, diharapkan pula Kepala Sekolah selalu memanfaatkan hasil supervisi, dalam mengambil keputusan bersama warga Sekolah, serta dalam menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman. Untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru pada SD Negeri 20 Mambok hendaknya penegakkan disiplin dilingkungan sekolah dengan aturan yang ada hendaknya dilaksanakan secara konsisten.

**Kata Kunci: Teknik dan Fungsi Kepemimpinan, Kepala Sekolah**

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCA SARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “*Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru ( Studi Kasus pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Kecamatan Sintang )*” Adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dirujuk maupun dikutip telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan ( plagiat ) maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Sintang, 30 Juli 2016

Yang Menyatakan,

KETERAI  
TEMPEL

DD07EADF910702138

6000  
ENAM RIBU RUPIAH



  
KERESSENTIANA IDA  
NIM : 500581742

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)**

Judul TAPM : **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU (STUDI  
KASUS PADA SEKOLAH DASAR NEGERI 20  
MAMBOK KECAMATAN SINTANG)**

Penyusun TAPM : **KERESSENTIANA IDA**

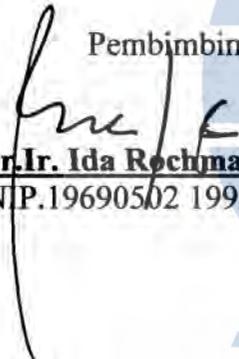
NIM : **500581742**

Program Studi : **ADMINISTRASI PUBLIK**

Menyetujui:

Pembimbing I

Pembimbing II,

  
**Dr. Ir. Ida Rochmawati, M.Si**  
NIP.19690502 199802 2 001

  
**Dr. Siti Aisyah, M.Pd**

Mengetahui:

Ketua Bidang Ilmu/Program Magister  
Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana

  
**Dr. Darmanto, M.Ed.**  
NIP. 19591027 1986 03 1 003

  
**Suciati, M.S, Ph.D**  
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PENGESAHAN**

Nama : Keresentiana Ida  
 NIM : **500581742**  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Judul TAPM : **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
 MENINGKATKAN KINERJA GURU (STUDI  
 KASUS PADA SEKOLAH DASAR NEGERI 20  
 MAMBOK KECAMATAN SINTANG)**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) pada:

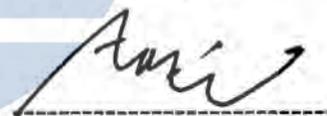
Hari/Tanggal : Sabtu, 23 Juli 2016  
 Waktu : 13.30 – 15.00 WIB

Dan telah dinyatakan : **L U L U S**

**PANITIA PENGUJI TAPM**

**Tanda Tangan**

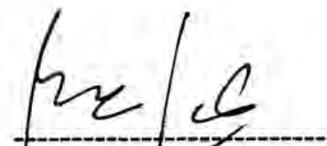
**Ketua Komisi Penguji  
 Dr. Tati Rajati, MM**



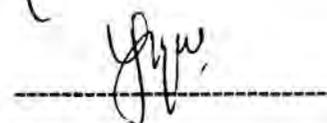
**Penguji Ahli  
 Djaka Permana, Msi. Ph.D**



**Pembimbing I  
 Dr. Ir. Ida Rochmawati, M.Si**



**Pembimbing II  
 Dr. Siti Aisyah, M.Pd**



## KATA PENGANTAR

Mengawali Kata Pengantar ini, pertama-tama Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas segala limpahan karunia dan kasih-Nya jualah, akhirnya penyusunan TAPM yang berjudul **Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Kecamatan Sintang)** dapat penulis selesaikan. Adapun Penelitian TAPM ini disusun untuk diajukan guna memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister Administrasi Publik pada UPBJJ-UT 47 Pontianak.

Selanjutnya, dalam menyelesaikan penulisan ini, Penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak, baik berupa moril maupun materil, langsung maupun tidak langsung. Untuk itu dengan segala kerendahan hati melalui halaman ini, penulis mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Pembimbing Pertama penulisan TAPM ini. Beliau dengan penuh ketelitian dan kesabaran tak henti-hentinya memberikan saran-saran dan masukan dalam penyempurnaan tulisan ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Pembimbing Kedua yang telah banyak membantu mengarahkan penulis dalam menyusun TAPM ini. Kemudian penulis menyadari bahwa penyelesaian penelitian ini tidak mungkin dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang direncanakan, tanpa keterlibatan berbagai pihak, oleh karena itu dalam kesempatan yang tersedia ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Tian Belawati selaku Rektor Universitas Terbuka Jakarta
2. Suciati, M.Sc, Ph.D. selaku Direktur Universitas Terbuka Jakarta yang telah menerima dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pada Program Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka Pontianak.
3. Dr. Darmanto. selaku Ketua Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah banyak memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis selama mengikuti studi.
4. Kepala Universitas Terbuka UPBJJ Pontianak yang telah memberikan saran dan masukan serta motivasi kepada penulis selama mengikuti studi.
5. Bupati Sintang dan Wakil Bupati Sintang serta Sekretaris Daerah Kabupaten Sintang yang telah memberikan ijin dan dorongan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
6. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Sintang, Kepala Sekolah dan Dewan Guru pada SD Negeri 20 Mambok beserta seluruh informan dengan sikap tulus dan terbuka memberikan informasi dan kesediaan waktu kepada penulis untuk mendapatkan data yang diperlukan demi penyelesaian tesis ini.

Semoga amal baik dan segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan imbalan dan pahala dari Tuhan Yang Maha Esa. Amin.

Sintang, Juli 2016

Penulis

**KERESSENTIANA IDA**  
**NIM. 500581742**



## HALAMAN PERSEMBAHAN

**Motto :** *Belajar dengan kemauan dan kesadaran lebih Mudah mencapai tujuan daripada belajar secara terpaksa.*

**Kupersembahkan karya ini untuk :**

- 1. Kedua orangTua-ku yang tercinta :**
  - a. Bartholomeus Tunjung (Ayah)**
  - b. Lusia Themoi (Ibu)**

**Karena doa-doa dan Jasa Ayah dan Ibu saya dapat terus berjuang mengejar dan menuntut ilmu.**

- 2. Suami dan anak-anak ku tersayang Semoga menjadi semangat dan motivasi terutama untuk anak-anak dalam menimba ilmu pengetahuan.**
- 3. Kerabat, sahabat dan para guru SDN 20 Mambok Kecamatan Sintang.**
- 4. Bahwa mengejar ilmu tak terbatas ruang dan waktu.**

## DAFTAR ISI

	Hal
ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	
RIWAYAT HIDUP.....	
DAFTAR ISI.....	
DAFTAR TABEL.....	
DAFTAR GAMBAR.....	
DAFTAR LAMPIRAN.....	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Kegunaan Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>12</b>
A. Kajian Teori.....	12
B. Penelitian Terdahulu.....	39
C. Kerangka Berpikir.....	42
D. Operasionalisasi Konsep.....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>45</b>
A. Desain Penelitian.....	45
B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.....	47
C. Instrumen Penelitian.....	47
D. Prosedur Pengumpulan Data.....	48
E. Metode Analisis Data.....	48
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>50</b>
A. Deskripsi Objek Penelitian.....	50
B. Hasil .....	54
1. Teknik Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok.....	54
2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok.....	60
C. Pembahasan.....	84
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	<b>101</b>
A. Kesimpulan.....	101
B. Saran.....	107
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>108</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Hal
1.1. Hasil Rata-Rata Nilai Ebtanas Murni (NEM) Jenjang Pendidikan SD/MI di Kabupaten Sintang Tahun 2014/2015	6
1.2. Perkembangan rasio guru layak mengajar jenjang pendidikan SD/MI di Kabupaten Sintang Tahun 2015	7
1.3. Data Pendidik Dan Tenaga Kependidikan ( PTK ) Sekolah Dasar Negeri 20 Rawa Mambok Tahun 2014/2015	8
4.1. Jumlah Murid Masing-Masing Kelas Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun pelajaran 2015/2016	50
4.2. Jumlah Murid Berdasarkan Jenis Kelamin Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun pelajaran 2015/2016	51
4.3. Jumlah Guru Berdasarkan Jenis Kelamin Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun pelajaran 2015/2016	52
4.4. Jumlah Guru Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun pelajaran 2015/2016	52
4.5. Sarana dan Prasarana Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun pelajaran 2015/2016	53

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
2.1. Kerangka Berpikir	42



## DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Wawancara
2. Transkrip Hasil Wawancara



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Peran kepemimpinan Kepala Sekolah sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar. Manajemen pendidikan berbasis sekolah memberikan otonomi yang luas kepada kepala sekolah, sehingga kepala sekolah harus dapat mengambil keputusan secara lebih otonom dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang partisipatif. Dalam pengambilan keputusan yang partisipatif tersebut kepala sekolah perlu melibatkan semua komponen komunitas sekolah seperti guru, siswa, kepala sekolah, pegawai, orangtua, siswa, dan masyarakat secara fungsional. Artinya unsur-unsur komunitas sekolah tersebut diberi peluang dan diajak untuk memikirkan kemajuan sekolah dan peningkatan mutu sekolah melalui kontribusi masing-masing sesuai dengan kapasitasnya.

Menurut Karyadi (1981:69) peranan seorang pemimpin dalam hal ini adalah Kepala Sekolah salah satunya adalah harus menjalankan peranan sesuai rumusan Ki Hajar Dewantara tentang kependidikan atau kepemimpinan yaitu, "*Ing ngarso sung tulodo* (di depan memberi teladan),

*Ing madyo mangun karso* (di tengah membangun kemauan) dan *Tut wuri handayani* (di belakang selalu memberikan dorongan)".

Dari rumusan menurut Ki Hajar Dewantara tersebut, menurut Suwondo (2003:25) Kepala Sekolah berfungsi sebagai Pimpinan, Administrator dan Supervisor, sebagaimana yang dijelaskannya sebagai berikut:

Dalam hal Kepala Sekolah selaku Pimpinan mempunyai tugas antara lain, menyusun perencanaan; mengorganisasikan kegiatan; mengarahkan kegiatan; mengkoordinasikan kegiatan; melaksanakan pengawasan; melakukan evaluasi terhadap kegiatan; menentukan kebijaksanaan; mengadakan rapat; mengambil keputusan; mengatur proses belajar mengajar; mengatur administrasi kantor, siswa, pegawai, perlengkapan, keuangan/ Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBS), mengatur Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS); serta mengatur hubungan Sekolah dengan masyarakat dan dunia usaha. Kepala Sekolah selaku Administrator bertugas menyelenggarakan administrasi: perencanaan; pengorganisasian; pengarahan; pengkoordinasian; pengawasan; kurikulum; kesiswaan; kantor; kepegawaian; perlengkapan; keuangan; perpustakaan; laboratorium; serta ruang keterampilan/kesenian. Kepala Sekolah selaku Supervisor bertugas menyelenggarakan Supervisi mengenai, Kegiatan belajar mengajar; Kegiatan bimbingan dan penyuluhan/bimbingan karir; Kegiatan ekstrakurikuler; Kegiatan ketatausahaan; serta Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan dunia usaha.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat diketahui bahwa begitu banyak tugas yang berhubungan dengan kepemimpinan Kepala Sekolah. Salah satu diantaranya adalah melaksanakan fungsi supervisi mengenai

efektifitas kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru di sekolah yang bersangkutan.

Efektivitas kegiatan belajar mengajar ini sangat penting sebagaimana yang diungkapkan Suwondo (2003:26) yaitu "Guru bertanggung jawab kepada Kepala Sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien". Menurut Suwondo (2003:26) tugas dan tanggung jawab seorang guru meliputi:

1. Membuat program pengajaran/rencana kegiatan belajar mengajar semester / tahunan;
2. Membuat satuan pelajaran (persiapan mengajar);
3. Melaksanakan kegiatan belajar mengajar;
4. Melaksanakan kegiatan penilaian belajar catur wulan/tahunan;
5. Mengisi daftar nilai siswa;
6. Melaksanakan analisis hasil evaluasi belajar;
7. Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengajaran;
8. Melaksanakan kegiatan membimbing guru dalam kegiatan proses belajar mengajar;
9. Membuat alat pelajaran/alat program;
10. Membuat alat pelajaran/alat peraga;
11. Menciptakan karya seni;
12. Mengikuti kegiatan pengembangan kurikulum;
13. Melaksanakan tugas tertentu di Sekolah;
14. Mengadakan pengembangan setiap bidang pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya;
15. Membuat Lembaran Kerja Siswa (LKS);
16. Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar masing-masing siswa;
17. Meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran;
18. Mengatur kebersihan ruang kelas dan ruang praktikum;
19. Mengumpulkan dan menghitung angka kredit. Untuk kenaikan pangkatnya.

Dari pendapat tersebut di atas, menurut Karyadi (1981:69) jelasnya peranan kunci guru sebagai pembina adalah secara sistematis mengupayakan :

1. Pembentukan kemandirian siswa dengan mengatur pemberian kesempatan untuk mengambil keputusan, mula-mula mengenai cara dan kemudian juga mengenai tujuan, kegiatan belajar, sesuai dengan perkembangan kemampuannya;
2. Pemupukan kemampuan siswa dalam pengambilan keputusan dengan meningkatkan pengetahuan serta ketrampilan yang relevan;
3. Penyediaan sistem dukungan yang memungkinkan pelaksanaan berbagai alternatif bentuk kegiatan belajar yang mencerminkan kemandirian dan kemampuan siswa yang makin meningkat dalam mengambil keputusan. Akhirnya, makna pengendalian disini perlu diartikan secara khas. Sejak awal bertujuan untuk pemandirian siswa, bukan penjinakannya. Oleh karena itu, harus kokoh terpatri dalam kesadaran guru bahwa segala kelebihan yang dimilikinya, bila dibandingkan dengan siswa, bersifat kebetulan dan sementara, bukan hakiki.

Lebih jelas lagi, sebagai pembina seorang guru harus selalu sadar untuk berupaya menyampaikan pesan utuh pendidikan, baik yang berupa hasil langsung pengajaran maupun dampak pengiring. Secara terus menerus memantau dampak keputusan dan tindakannya dalam upaya penyampaian pesan pendidikan serta melakukan penyesuaian- penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua keputusan dan tindakannya itu setia kepada wawasan pendidikan. Karena itulah maka wawasan pendidikan dapat pula dikatakan sebagai landasan ke – mengapa – an dari tugas guru.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yaitu pada Pasal 50 Ayat (5) dikatakan bahwa “Pemerintah Kabupaten/Kota mengelola pendidikan dasar dan pendidikan menengah serta satuan pendidikan yang berbasis keunggulan lokal”. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam pembaharuan pendidikan, daerah otonom seperti halnya Kabupaten Sintang perlu membangun sistem pendidikan yang responsif terhadap perubahan dan tuntutan jaman sejak dari pra-sekolah, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.

Jika demikian halnya, maka pembaharuan pendidikan di daerah perlu mencari rumusan, model, sistem, dan juga kebijakan yang mampu memberi peluang bagi berseminya motivasi, kreativitas, etos kerja, kejujuran, kedisiplinan, toleransi di tengah-tengah pluralitas etnis, agama, sosial, ekonomi, dan sebagainya, bagi semua peserta didik.

Seperti yang dihadapi oleh berbagai Kabupaten lainnya, Kabupaten Sintang yang berada di wilayah Propinsi Kalimantan Barat hingga saat ini masih menghadapi masalah di bidang pendidikan yakni timpangnya tingkat pemerataan dan tingkat kualitas pendidikan yang relatif rendah. Masalah ini terlihat melalui *input* dan *output* pendidikan yang tercermin dari masih rendahnya jumlah peserta didik dan nilai (misalnya Nilai Murni Ujian

Nasional) dibandingkan standar yang ada dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki peserta didik.

Adapun hasil rata-rata Nilai Ebtanas Murni (NEM) berdasarkan Jenjang Pendidikan di Kabupaten Sintang Tahun 2014/2015 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1. Hasil Rata-Rata Nilai Ebtanas Murni (NEM) Jenjang Pendidikan SD/MI di Kabupaten Sintang Tahun 2014/2015

No	Jenjang Pendidikan	Rata-Rata Nilai Ujian Nasional
1	SD/MI	5,85

Sumber: Dinas Pendidikan Kabupaten Sintang, 2015.

Rata-Rata Nilai Ebtanas Murni (NEM) Jenjang Pendidikan SD/MI di Kabupaten Sintang Tahun 2014/2015 sebagaimana tersaji pada tabel di atas, merupakan nilai yang terendah jika dibandingkan dengan jenjang pendidikan lainnya.

Pada tahun 2015, rata-rata rasio guru layak mengajar di kabupaten Sintang mencapai nilai 45,78 % atau 80,78% dari target 56,67%. Perkembangan rasio guru layak mengajar per jenjang pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2. Perkembangan rasio guru layak mengajar jenjang pendidikan SD/MI di Kabupaten Sintang Tahun 2015

No	Rasio Guru Layak Mengajar	Tahun 2015	
		Target	Realisasi
1	SD/MI	50,00	33,90

Sumber: Laporan Profil Pendidikan Kabupaten Sintang, 2015.

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa rasio guru layak mengajar jenjang pendidikan SD/MI di Kabupaten Sintang Tahun 2015 masih cukup rendah yaitu 33,90%. Peningkatan rata-rata rasio guru layak mengajar pada setiap jenjang pendidikan merupakan usaha peningkatan kualitas tenaga kependidikan.

Salah satu Kecamatan di Kabupaten Sintang yaitu Kecamatan Sintang juga tidak terlepas dari persoalan tersebut di atas. Di Kecamatan ini terdapat sebanyak 23 unit Sekolah Dasar. Salah satu diantaranya adalah Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok. Dalam hal proses belajar mengajar pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok juga menghadapi kendala yang berhubungan dengan kinerja guru.

Data Pendidik Dan Tenaga Kependidikan ( PTK ) Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun 2014/2015 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3. Data Pendidik Dan Tenaga Kependidikan ( PTK ) Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun 2014/2015

No		Tingkat Pendidikan					Jumlah
		SLTA	D-1	D-2	D-3	S-1	
1	Tenaga pendidik	-	-	-	2	12	14
2	Tenaga kependidikan	2	-	6	-	-	8
	<b>Jumlah</b>	2	-	6	2	12	22

Sumber: Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok, 2015

Berdasarkan Data Pendidik Dan Tenaga Kependidikan ( PTK ) Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun 2014/2015, terlihat dari masih adanya guru yang belum memenuhi standar kelayakan mengajar. Guna memotivasi guru untuk memenuhi standar kelayakan mengajar, maka faktor kepemimpinan kepala sekolah sangat penting. Hanya saja, dalam hal Kepala Sekolah selaku supervisor yang bertugas menyelenggarakan supervisi mengenai, kegiatan belajar mengajar; kegiatan bimbingan dan penyuluhan/bimbingan karir; kegiatan ekstrakurikuler; serta kegiatan ketatausahaan pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok belum berjalan optimal. Berdasarkan uraian tersebut, penulis merasa tertarik untuk meneliti mengenai: Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok.

## **B. Perumusan Masalah**

Pada latar belakang di atas, diungkapkan bahwa salah satu permasalahan yang dihadapi oleh jenjang pendidikan dasar khususnya Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok adalah masih rendahnya rata-rata profesionalisme guru/tenaga kependidikan dengan salah satu indikator masih belum efektifnya proses belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru. Oleh karena itu, diperlukan suatu upaya terpadu untuk meningkatkan efektivitas guru diantaranya adalah melalui kepemimpinan Kepala Sekolah.

Memperhatikan hal tersebut, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimanakah Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok?”. Dari permasalahan umum tersebut selanjutnya penulis jabarkan dalam sub-sub masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah teknik kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok?
2. Bagaimanakah fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penyelenggaraan pembangunan sektor pendidikan telah dilaksanakan oleh pemerintah dengan berbagai kebijakan dan program. Namun hasil yang diperoleh dirasakan masih belum mampu menyelesaikan berbagai permasalahan pendidikan yang sangat kompleks terutama sekali yang berhubungan dengan peningkatan kinerja guru pada jenjang pendidikan Sekolah Dasar (SD). Sehubungan dengan hal tersebut, secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok. Secara khusus penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis teknik kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok.
2. Untuk menganalisis fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok.

### **D. Kegunaan Penelitian**

Setiap penelitian pada dasarnya diharapkan dapat bermanfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah pengembangan Ilmu Administrasi Negara khususnya pada aspek Kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada para pihak terutama Pemerintah Kabupaten Sintang yaitu Dinas Pendidikan untuk mengambil langkah-langkah kebijakan dalam meningkatkan kinerja guru SD.



menghargai peran setiap individu tersebut, dikatakan Karjadi (1981:82), maka beberapa hal yang perlu diperhatikan pemimpin adalah: "(1) tetapkan ukuran kerja; (2) ciptakan mekanisme pengukuran hasil kerja pembaharuan; (3) ciptakan sistem penghargaan yang kreatif; serta (4) usahakan keberhasilan diketahui umum".

#### c. Menjadi Tauladan Bagi Pengikut

Dalam defenisi ini menurut Karjadi (1981:83) "kepemimpinan dikaitkan dengan kedudukan pemimpin sebagai pusat perubahan, pusat kegiatan dan proses yang terjadi dalam kelompok". Pemimpin tidak terpisah dari kelompoknya, tetapi dalam kelompok ia menempati kedudukan khusus dan dominan serta menjadi tauladan bagi pengikutnya.

#### d. Persuasi Dan Pemberian Perintah

Defenisi ini menurut Karjadi (1981:85) adalah "kepemimpinan merupakan seni untuk mengarahkan anak buah kepada tujuan tertentu". Dalam pengertian ini ditekankan bahwa pengarahan kepada anak buah bukan melalui paksaan atau ancaman, tetapi melalui ajakan atau bujukan. Kepatuhan itu hanya dapat diwujudkan, jika ajakan pemimpin menyentuh nurani anak buahnya, sehingga nurani mereka tergerak untuk melakukan kegiatan yang digariskan dengan tulus ikhlas.

e. Menggunakan Sistem Komunikasi Yang Cocok

Karjadi (1981:94) menyatakan teknik ini mengandung pengertian bahwa "kepemimpinan adalah saling hubungan antar manusia yang terjadi pada situasi dan terarah melalui proses komunikasi tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan". Dalam proses komunikasi tersebut kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, membedakan dirinya dari anak buahnya. Menurut Karjadi (1981:95) "perlu digarisbawahi kata hubungan antar manusia, karena kemampuan untuk mempengaruhi itu seringkali di atas ketentuan formal yang berlaku dalam organisasi".

f. Memberi Fasilitas-Fasilitas Untuk Menjalankan Pekerjaan Dengan Baik

Karena jabatannya, pemimpin bertanggungjawab atas segala sesuatu yang dikerjakan anak buahnya. Oleh karena itu, agar anak buah dapat menjalankan pekerjaan dengan baik, seorang pemimpin berkewajiban menyediakan fasilitas-fasilitas pendukung yang diperlukan. Tersedianya fasilitas-fasilitas tersebut juga dapat meningkatkan motivasi anak buah untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya secara cepat dan tepat.

Memperhatikan teknik-teknik kepemimpinan sebagaimana pendapat diatas, maka kepemimpinan di tingkat yang paling bawah sekalipun paling tidak harus mampu menerapkan teknik kepemimpinan pokok, terutama

bagi seorang pemimpin seperti Kepala Sekolah. Kepala Sekolah dituntut untuk mampu menyiapkan orang-orang agar mau mengikutinya, mampu memperlakukan orang-orang sebagai manusia bukan sebagai alat, mampu memberikan tauladan, mampu mengkomunikasikan segala peraturan dan ketentuan baik kepada guru maupun terhadap orang lain yang dipimpinnya.

Sebagai seorang pemimpin, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengerakkan semua personil Sekolah agar dapat melakukan tugas secara efektif. Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah juga harus berpikir menerobos batas, artinya melahirkan pemikiran-pemikiran kreatif untuk membawa sekolah kepada kondisi yang lebih maju. Pemikiran seorang pemimpin tidak sebatas pada rencana dan aturan-aturan yang telah ada, tetapi melompat kepada perubahan-perubahan kedepan, yang kadang-kadang belum dipikirkan oleh personil Sekolah lainnya.

Berbagai aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah sebagai berikut: Aspek kepribadian yang kuat, Aspek kemampuan mengenal anak buah, serta Aspek pemahaman terhadap visi dan misi Sekolah. Dikatakan Supriadi (2001:35) dalam hal kepemimpinan, Kepala SD berfungsi baik sebagai "pendidik (*educator*), pengelola (*manager*), sebagai pengurus

(*administrator*), sebagai penyelia (*supervisor*) maupun sebagai penggerak (*motivator*)”.

Dari pendapat tersebut, dapat diketahui bahwa disamping memiliki kemampuan, Kepala Sekolah sebagai pemimpin juga harus memiliki sifat-sifat kepemimpinan. Menurut Ordway dan Tead (dalam Supriadi, 2001:30) menyatakan bahwa seorang pemimpin itu harus memiliki sifat-sifat: ”Energi jasmani dan rohani; Semangat untuk mencapai tujuan; Anthusiasme ( kegairahan ); Ramah tamah dan penuh perasaan; Integritas (kejujuran,ketulusan ); Kecakapan teknis; Mudah menentukan keputusan; Cerdas; Kecakapan mengajar; Keyakinan”.

Adapun sifat-sifat kepemimpinan sebagaimana diungkapkan di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Sebagai *Educator*

Sebagai pendidik (*educator*) Kepala SD mempunyai kewajiban untuk melakukan pembinaan terhadap guru dan TU agar mereka dapat tumbuh dan berkembang sebagai guru dan TU agar mereka dapat tumbuh dan berkembang sebagai guru dan TU profesional. Untuk itu berbagai aspek yang harus dikuasai oleh Kepala SD adalah sebagai berikut, Apek prestasi sebagai guru, Aspek kemampuan membimbing guru, Aspek kemampuan membimbing karyawan (TU, Laboran, dan sebagainya), Aspek

kemampuan membimbing siswa serta Aspek kemampuan mengembangkan staf.

b. Sebagai *Manager*

Sebagai pengelola/manajer, Kepala Sekolah dapat mengamankan pelaksanaan rencana kerja yang telah disusun sebelumnya, menggerakkan semua guru dan TU untuk dapat bekerja optimal. Kepala Sekolah juga berkewajiban melakukan pemantauan apakah pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana dan peraturan yang berlaku. Menurut Supriadi (2001:37) Berbagai aspek yang harus dikuasai oleh Kepala SD adalah sebagai berikut: “Aspek kemampuan menyusun program, Aspek kemampuan menyusun organisasi/kepegawaian di Sekolah, Aspek kemampuan menggerakkan staf serta Aspek kemampuan mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah”.

c. Sebagai *Administrator*

Sebagai seorang administrator, Kepala Sekolah melakukan fungsi-fungsi merancang perencanaan kegiatan sekolah, menggerakkan kegiatan melalui pemberian dorongan kepada guru dan staf, melakukan komunikasi kepada instansi lain, demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Dalam hubungan tersebut menurut Supriadi (2001:37) berbagai aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah sebagai berikut: “Aspek kemampuan mengelola administrasi KBM dan BK, Aspek kemampuan mengelola

administrasi Kesiswaan, Aspek kemampuan mengelola administrasi Ketenagaan Aspek kemampuan mengelola administrasi Keuangan, Aspek kemampuan mengelola administrasi Sarana/Prasarana, serta Aspek kemampuan mengelola administrasi Persuratan”.

d. Sebagai *Supervisor*

Sebagai supervisor, seorang Kepala Sekolah harus melakukan pengawasan dan pembinaan kepada guru, khususnya berkaitan dengan kegiatan belajar dan mengajar di kelas, agar dapat berjalan sesuai dengan rencana, dan tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Berbagai aspek yang harus dikuasai Kepala SD sebagai supervisor menurut Supriadi (2001:38) adalah sebagai berikut : “Aspek kemampuan menyusun program supervisi pendidikan, Aspek kemampuan melaksanakan supervisi pendidikan dan Aspek kemampuan memanfaatkan hasil Supervisi”.

e. Sebagai *Leader*

Sebagai seorang pemimpin (*leader*), Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengerakkan semua personil Sekolah agar dapat melakukan tugas secara efektif. Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah juga harus berpikir menerobos batas, artinya melahirkan pemikiran-pemikiran kreatif untuk membawa sekolah kepada kondisi yang lebih maju. Pemikiran seorang pemimpin tidak sebatas pada

rencana dan aturan-aturan yang telah ada, tetapi melompat kepada perubahan-perubahan kedepan, yang kadang-kadang belum dipikirkan oleh personil Sekolah lainnya.

#### f. Sebagai *Inovator*

Sebagai pembaharu (*inovator*), Kepala Sekolah harus berpikir dinamis, peka terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat. Sebagai pembaharu, Kepala Sekolah harus adaptif terhadap perubahan yang terjadi, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Dimungkinkan Kepala Sekolah menjadi pemimpin dalam pembaharuan tersebut. Berbagai aspek yang harus dikuasai Kepala SD menurut Supriadi (2001:38) adalah sebagai berikut: "Aspek kemampuan mencari/ menemukan gagasan baru dan Aspek kemampuan melakukan pembaharuan di Sekolah".

#### g. Sebagai *Motivator*

Sebagai penggerak (*motivator*), Kepala Sekolah memiliki teknik yang cukup untuk dapat menggerakkan dan memberikan motivasi kepada para guru dan staf, agar mereka dapat dan mampu melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan Sekolah secara efektif dan efisien. Berbagai aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah sebagai berikut: Aspek kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik), Aspek kemampuan

mengatur suasana kerja (non fisik), serta Aspek kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukum.

Rustandi (1992:95) menyatakan “bahwa kepemimpinan tidak terlepas dari pengaruh lingkungan”. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang dapat membaca lingkungannya dengan tepat, tanggap terhadap perkembangan yang terjadi, mampu memanfaatkan hal-hal yang menguntungkan dan mengeliminasi pengaruh yang merugikan.

Pada garis besarnya pengaruh lingkungan dapat dibedakan dalam: (1) lingkungan internal dan (2) lingkungan eksternal. Dikatakan Rustandi (1992:96) “yang dimaksud dengan lingkungan internal adalah hal-hal yang berasal dari dalam organisasi yang dapat mempengaruhi kepemimpinan”. Sedangkan yang dimaksud dengan lingkungan eksternal adalah hal-hal yang berasal dari luar organisasi yang dapat mempengaruhi kepemimpinan.

## 2. Teori Kinerja

Agar proses belajar mengajar dapat berjalan secara optimal, para guru dituntut untuk lebih meningkatkan kinerja mereka. Menurut Irawan (2001:4) “kinerja adalah terjemahan dari *performance* yang berarti perbuatan prestasi atau sebagai perbuatan yang berdayaguna”. Dalam konteks khusus, pengertian kinerja atau *performance* sebagai hasil kerja seorang pekerja, menurut Irawan (2001:4) adalah “sebuah proses

manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standart yang telah ditentukan)".

Dari pengertian tersebut terlihat bahwa kinerja ditekankan kepada hasil atau apa yang keluar (*outcomes*) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi seorang atau kelompok pegawai pada organisasi. Hal ini juga sejalan dengan pengertian kinerja yang dikemukakan oleh Suryadi (1999:2) bahwa "kinerja sebagai hasil atau output yang dicapai oleh seseorang dalam organisasi, dalam kerangka mencapai tujuan organisasi". Pencapaian tujuan organisasi dilakukan berdasarkan hukum dan perundangan yang berlaku, legal, serta sesuai dengan moral dan etika.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya salah satu indikator penentu adalah tingkat produktivitas kerjanya yang dipengaruhi oleh tingkat kinerja para pegawai secara individu-individu. Karena semakin tinggi tingkat kinerja individu pegawai akan mengakibatkan tingkat kinerja organisasi semakin tinggi pula yang pada akhirnya tercapai tingkat produktivitas kerja organisasi yang tinggi.

Menurut Irawan (2001:4) "untuk pembelajaran pengukuran dan evaluasi atas kinerja, beberapa kegiatan ditetapkan indikator kinerja *outcomes* yang lebih tinggi (*ultimate outcomes*) serta disajikan

perbandingan dengan capain kinerja pada tahun sebelumnya”. Namun demikian, karena keterbatasan data sebagai akibat belum terbangunnya sistem dan pengumpulan data serta indikator keberhasilan kinerja tahun sebelumnya menggunakan indikator kinerja yang berbeda-beda, maka analisis lebih lanjut terhadap peningkatan dan penurunan kinerja belum dapat disajikan.

Pengukuran kinerja yang dilakukan menurut Irawan (2001:8) mencakup:

1. Kinerja kegiatan merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing kelompok indikator kegiatan. Pengukuran kinerja kegiatan ini menggunakan formulir Pengukuran Kinerja Kegiatan (PKK).
2. Tingkat pencapaian sasaran merupakan tingkat pencapaian target dari masing-masing indikator sasaran yang telah ditetapkan, sebagaimana telah dituangkan dalam Rencana Kinerja Tahunan (RKT), dimana tingkat pencapaian sasaran didasarkan pada data hasil pengukuran kinerja kegiatan. Pengukuran pencapaian sasaran ini menggunakan formulir Pengukuran Pencapaian Sasaran (PPS).

Ada beberapa langkah dalam menilai kinerja menurut Dessler (1997:3), yakni: ”mendefinisikan pekerjaan, berarti memastikan bahwa anda dan bawahan anda sepakat tentang tugas-tugasnya dan standar jabatan, menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan anda dengan standar-standar yang telah ditetapkan, penilaian kinerja biasanya menuntut satu atau lebih sesi umpan balik”. Disini kinerja dan

kemajuan bawahan dibahas dan rencana-rencana dibuat untuk perkembangan apa saja yang dituntut. Melalui langkah-langkah tersebut akan mempermudah seorang pimpinan maupun bawahan untuk sama-sama memberikan penilaian pada dirinya didasarkan pada standar jabatan yang telah disepakati bersama.

Pembinaan kinerja SD secara terus menerus merupakan keharusan dalam menghadapi era globalisasi di abad 21, yang ditandai dengan persaingan yang ketat di semua segi kehidupan. Kita menyadari bahwa keberhasilan pendidikan SD tidak terlepas dari pembinaan kualitas kinerja kepala dan guru SD. Kepala SD sebagai pemimpin puncak lembaga pendidikan berkewajiban memberikan arahan, bimbingan motivasi, pembinaan peningkatan dan pengembangan para guru dan staf tata usaha, serta menumbuhkan kreativitas dan produktivitas yang tinggi untuk mencapai hasil yang maksimal. Di samping itu, menurut Purwanto (1998:25) Kepala SD harus melakukan kegiatan administrasi yang meliputi:

1. Perencanaan : perencanaan bulanan, semester maupun tahunan;
2. Mengorganisasikan semua kegiatan pendidikan di SD;
3. Memberikan motivasi kepada para guru dan staf tata usaha SD;
4. Melakukan pengawasan secara berkesinambungan terhadap pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar di kelas maupun di

- luar kelas dan kegiatan administrasi (administrasi kesiswaan, personalia, maupun keuangan);
5. Menyusun laporan (laporan bulanan, semester maupun tahunan) dan diserahkan kepada pembina pendidikan yakni Kantor Cabang Pendidikan Kecamatan.

Dasar hukum pembinaan kinerja SD secara tegas tertuang dalam Undang-undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS), antara lain dijelaskan “Program pembinaan pendidikan dasar dan prasekolah bertujuan untuk (1) memperluas jangkauan dan daya tampung SD dan Madrasah Ibtidaiyah (MI), SLTP dan Madrasah Tsanawiyah (MTs), dan lembaga pendidikan prasekolah sehingga menjangkau anak-anak dari seluruh masyarakat’.

Selain itu, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, antara lain di sebutkan pada Pasal 28 ayat (2) berbunyi “pendidikan usia dini dapat diselenggarakan melalui jalur pendidikan formal, nonformal, dan/atau informal”, dan ayat (3) berbunyi “Pendidikan anak usia dini pada jalur pendidikan formal berbentuk Taman Kanak-kanak (TK), Raudatul Athfal (RA), atau berbentuk lain yang sederajat”. Pasal 46 ayat (1) berbunyi “Pendanaan pendidikan menjadi tanggung jawab bersama antar Pemerintah, Pemerintah Daerah, masyarakat”. Pasal 54 ayat (1) dijelaskan “Peran serta masyarakat

dalam pendidikan meliputi peran serta perseorangan, kelompok, keluarga, organisasi profesi, pengusaha, dan organisasi kemasyarakatan dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu pelayanan pendidikan.

Menurut Purwanto (1998:27) maksud dan tujuan pembinaan Kinerja SD adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja kepala sekolah, guru dan staf tata usaha TK baik secara individu maupun sebagai kelompok dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di TK.
2. Peningkatan produktivitas sumber daya manusia (warga SD yaitu: kepala sekolah, guru kelas, BP, staf, TU, siswa dan penjaga SD).
3. Meningkatkan mental dalam pengembangan pribadi bagi seluruh warga SD yaitu: kepala sekolah, guru dan staf TU, BP, siswa SD.
4. Membantu penyusunan program pengembangan dan peningkatan kinerja kepala sekolah, guru, BP dan staf TU SD secara tepat guna.
5. Meningkatkan daya saing yang positif di antara sesama rekan kerja.
6. Memberikan kesempatan kepada kepala sekolah, guru, BP dan staf TU untuk mengembangkan wawasan di bidang ilmu pengetahuan, teknologi pendidikan dan keterampilan melalui pendidikan formal, penataran, seminar, workshop, atau studi banding.

Ruang lingkup kinerja SD meliputi, sekolah sebagai suatu sistem, dan hubungannya dengan masyarakat, Kinerja Sekolah Dasar serta Penilaian Kinerja Sekolah Dasar. Menurut Supriadi (2003:32 ) tugas dan fungsi kepala SD meliputi:

1. Memimpin dan membina SD sesuai dengan ketentuan yang berlaku;

2. Membina kerja sama dengan orang tua, masyarakat dan pihak terkait;
3. Memimpin dan mengkoordinasikan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas kinerja SD;
4. Membagi habis tugas-tugas kepada guru dan staf Tata Usaha (TU) sesuai dengan tuntutan kurikulum;
5. Melaksanakan bimbingan, pembinaan, motivasi, pengayoman kepada guru dan staf TU dalam pelaksanaan belajar mengajar;
6. Menciptakan dan mengendalikan suasana kerja yang kondusif untuk mencapai tujuan (menyenangkan, harmonis dan dinamis);
7. Membantu memecahkan permasalahan yang dihadapi guru maupun staf TU;
8. Mendorong untuk meningkatkan kemampuan guru dan staf TU melalui penataran, pelatihan, dan pendidikan lanjutan;
9. Sebagai mediator antara kepala SD, guru, dan staf TU dalam rangka peningkatan kinerja yang setinggi-tingginya;
10. Secara terus menerus membina dan mengevaluasi pelaksanaan tugas guru dan staf TU secara obyektif;
11. Mendorong pendayagunaan sarana prasarana SD;
12. Merencanakan, melaksanakan penerimaan siswa baru;
13. Menyusun kegiatan ekstra-kurikuler siswa.

Memperhatikan pendapat tersebut, serta jika dikaitkan dengan Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru pada dasarnya pengaruh tersebut terjadinya pada aspek internal (dalam organisasi) sekolah yang bersangkutan. Dalam tulisan ini mencoba untuk melihat pengaruhnya pada aspek kedisiplinan guru mengajar dan

pada aspek prestasi guru. Adapun penjelasan tersebut adalah sebagai berikut:

Sinungan (2000:145-148) menyatakan bahwa “ketaatan (*obedience*) sama dengan disiplin yang berarti kepatuhan terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat”. Selanjutnya Sinungan (2000:145-148) menguraikan beberapa pengertian disiplin sebagai berikut :

- a. Kata disiplin (terminologis) berasal dari bahasa latin *disciplina* yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus*, yaitu seorang yang belajar). Jadi secara etimologis ada hubungan pengertian antara *disciple* (Inggris) yang berarti murid, pengikut yang setia, ajaran atau aliran.
- b. Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak atau ketertiban dan efesiensi.
- c. Penghukuman (*Punishment*) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (*controlled behaviour*).

Selanjutnya Gouzali (2000:198) mengemukakan pula beberapa pengertian disiplin sebagai berikut :

- a. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menyatakan bahwa disiplin adalah 1) Tata tertib (di sekolah, dikantor, kemiliteran dan sebagainya) ; 2) ketaatan (kepatuhan kepada peraturan tata tertib, dan sebagainya) ; 3) bidang studi yang memiliki obyek sistem dan metode tertentu.
- b. A.S. Hornby dkk menyebutkan bahwa disiplin adalah pelatihan, khususnya pelatihan pikiran dan sikap untuk menghasilkan

pengendalian diri, kebiasaan-kebiasaan untuk menaati peraturan yang berlaku.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002:291) disiplin kerja dapat didefinisikan “sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya”. Sementara itu, Bacal (2001:164) mengemukakan bahwa “disiplin adalah sebuah proses yang digunakan untuk menghadapi permasalahan kinerja; proses ini melibatkan manajer dalam mengidentifikasi dan mengkomunikasikan masalah-masalah kinerja kepada para karyawan”.

Dari rumusan-rumusan atau pengertian disiplin yang dikemukakan oleh para pakar tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa disiplin atau ketaatan adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku pegawai atau karyawan berupa kepatuhan terhadap peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan pemerintah, organisasi atau instansi yang berlaku untuk tujuan tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ketaatan yang dimaksud dalam penulisan ini tidak lain adalah disiplin sesuai dengan uraian-uraian tersebut di atas.

Gouzali (2000:198) menyatakan bahwa “apabila setiap orang dalam organisasi dapat mengendalikan diri dan mematuhi semua norma yang berlaku, maka hal itu dapat menjadi modal utama yang amat menentukan dalam pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi”. Mematuhi peraturan berarti memberi dukungan positif kepada organisasi dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan sehingga akan lebih memudahkan tercapainya tujuan organisasi.

Pencapaian tujuan amat berkaitan erat dengan disiplin kerja para pegawai. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang disiplin dan tertib mentaati semua norma-norma yang berlaku dalam organisasi akan dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktivitas, sebaliknya organisasi yang mempunyai pegawai yang tidak disiplin akan sulit sekali melaksanakan program-programnya untuk meningkatkan kinerja, dan akan mustahil untuk dapat merealisasikan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kelemahan yang juga sering terjadi dalam penerapan disiplin, ketika individu memandang disiplin sebagai sebuah hukuman sehingga

disiplin sebagai sesuatu yang menakutkan menjadikan individu enggan untuk melakukan atau tidak optimal dalam bertindak. Disiplin merupakan suatu konsekuensi sebagai akibat langsung suatu tindakan yang bermakna pada pembinaan, bimbingan atau latihan.

Bacal (2001:165) mengemukakan beberapa prinsip tindakan disiplin, yaitu:

- a. Mengambil tindakan disipliner harus sesuai dengan hukum setempat dan perjanjian perburuhan yang berlaku.
- b. Semua tindakan disipliner harus didokumentasikan secara lengkap, secara mendetail-kekurangan yang sebenarnya dalam kinerja, bagaimana hal itu diidentifikasi, bagaimana hal itu dikomunikasikan kepada karyawan yang bersangkutan, dan langkah-langkah yang telah diambil untuk memecahkan masalah itu.
- c. Tindakan disipliner yang diambil hendaknya menggunakan tingkat paksaan dan tekanan terendah yang diperlukan untuk memecahkan masalah kinerja.
- d. Semakin besar tingkat pemaksaan yang digunakan, semakin kecil kemungkinan untuk mencapai *win-win solution* yang konstruktif dan tahan lama. Gunakanlah tindakan disipliner yang keras hanya bila sungguh-sungguh diperlukan dan dibenarkan oleh seriusnya masalah yang dihadapi.
- e. Semakin kita mampu menggambarkan dengan jelas permasalahan kinerja yang terjadi, semakin mungkin kita dapat memecahkannya bersama karyawan yang bersangkutan-dan semakin besar pula perlindungan hukum yang kita dapat bila kita terpaksa mengambil tindakan disipliner yang keras.

Kekuatan sumber daya manusia terletak pada kemampuan kerjasama yang dimiliki dan kerjasama tersebut dapat menjadi kenyataan

bilamana tingkat kepercayaan masing-masing individu dalam kelompok dapat ditumbuhkan. Supriyadi (2001:56) mengatakan bahwa “salah satu aspek kekuatan Sumber daya manusia dapat tercermin pada sikap dan perilaku disiplin, karena disiplin dapat mempunyai dampak kuat terhadap suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam mengejar tujuan yang direncanakan”.

Demikian juga Sun Tzu (dalam Supriyadi, 2001:56) mengemukakan bahwa “segala macam kebijaksanaan itu tidak mempunyai arti kalau tidak didukung oleh disiplin oleh para pelaksananya”. “Disiplin dimulai dari diri pribadi, antara lain harus jujur pada dirinya sendiri, tidak boleh menunda-nunda tugas dan kewajibannya dan memberikan yang terbaik bagi organisasinya” (Supriyadi, 2001:57). Berbicara organisasi tidak dapat lepas dari konteks orang-orang yang ada pada organisasi tersebut, untuk diperlukan pengkajian yang mendalam mengenai penyesuaian bakat dan ketrampilan yang dimiliki dengan bidang tugas yang harus dijalankannya.

Menetapkan disiplin tidak sekedar kebutuhan administrasi organisasi, atau wujud emosional pemimpin atas perilaku bawahan yang menyimpang, tetapi menetapkan disiplin memerlukan kajian lingkungan

yang lebih matang. Keith Daviz dan John W.N (dalam Supriyadi, 2001:57)

mengemukakan beberapa sifat disiplin, yaitu:

- a. Disiplin Preventif adalah tindakan sumber daya manusia agar terdorong untuk mentaati standar dan peraturan. Tujuan pokoknya adalah mendorong SDM agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan/pemaksaan, yang dapat mematikan prakarsa dan kreativitas serta partisipasi SDM.
- b. Disiplin Korektif adalah tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan. Tindakan tersebut dilakukan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Tindakan tersebut biasa disebut tindakan disipliner berupa hukuman tertentu, seperti peringatan, skors, pemecatan. Tindakan disipliner bersifat mendidik agar memperbaiki perilaku, mencegah orang lain melakukan hal yang serupa.
- c. Disiplin Progesif adalah tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar bisa memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

Menurut Crisnadi (2001:72) "guru sebagai unsur Pegawai Negeri Sipil yang bertugas memberikan pendidikan kepada murid secara profesional, jujur, adil dan merata perlu mendapat pemeliharaan dan perlindungan demi terlaksananya tugas-tugas tersebut". Salah satu wujud perlindungan dan pemeliharaan pelayanan yang ada melalui penetapan peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Kebutuhan mewujudkan diri dalam berbagai kebutuhan pada masing-masing individu selalu menjadi prioritas dalam kehidupan. Namun

disadari bahwa perwujudan diri harus melalui proses seperti meningkatkan kemampuan kerja, memberikan kontribusi yang baik demi keberhasilan organisasi dan berbagai cara lain yang dapat diwujudkan. Kemampuan mewujudkan diri tersebut biasa disebut dengan suatu prestasi. Hasibuan (1996:75) memberikan definisi prestasi yakni: “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, usaha, dan kesempatan”. Jadi prestasi merupakan penggabungan kecakapan, usaha dan kesempatan.

Menurut Boyatjis dalam Lembaga Administrasi Negara RI, (2002:16) konsep kecakapan sering diartikan/didefinisikan sebagai “kemampuan, atau suatu sifat dasar seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau berhasil”. Dengan demikian kecakapan adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil; karena merupakan suatu sifat dasar maka terdapat perbedaan dalam kompetensi yang dimiliki oleh setiap orang. Perbedaan inilah membuat seseorang lebih unggul atau kurang unggul dari orang lain dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Dilain pihak fungsi kepuasan kerja memiliki hubungan antara kepuasan kerja yang tinggi dengan prestasi kerja yang tinggi karena sering dianggap bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik. Dalam banyak kasus diakui bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja yang tinggi dan prestasi kerja tinggi tetapi tidak selalu demikian karena terbukti banyak pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi tetapi prestasi kerjanya biasa saja dan tidak meningkat produktivitas kerjanya.

Masalah pokok dalam hubungan tersebut di atas adalah kepuasan kerja yang mengarah ke pelaksanaan kerja yang lebih baik, atau sebaliknya prestasi kerja menimbulkan kepuasan. Kenyataannya banyak yang berpendapat bahwa kepuasan kerja yang tinggi dihasilkan oleh prestasi kerja bukan sebaliknya. Hal ini tentunya berkaitan dengan prestasi kerja yang baik yang mengakibatkan adanya penghargaan yang lebih tinggi.

Apabila penghargaan yang diterima pegawai dirasakan adil dan memadai maka kepuasan kerja pegawai akan meningkat, karena mereka menerima imbalan yang sesuai dengan prestasi kerjanya. Dilain pihak bila penghargaan dirasakan tidak mencukupi suatu tingkat prestasi kerja mereka, ketidakpuasan cenderung terjadi. Ketidakpuasan kerja ini

selanjutnya menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja dimasa yang akan datang. Jadi hubungan prestasi kerja dan kepuasan kerja adalah menjadi suatu sistem yang berlanjut dan saling mempengaruhi.

Menetapkan prestasi atas karya orang lain tidaklah semudah apa yang digambarkan. Prestasi dapat diukur melalui beberapa kriteria yang melekat pada prestasi itu sendiri. Saksono (1988:89) memberikan beberapa kriteria prestasi kerja, antara lain:

1. Aspek Ekonomis, meliputi:
  - a. Bekerja rajin dan penuh tanggung jawab.
  - b. Mampu memanfaatkan waktu secara efisien.
  - c. Memiliki semangat kerja tinggi.
  - d. Bekerja dengan teliti.
  - e. Mempunyai idealisme.
2. Aspek Sosiologis, meliputi:
  - a. Memiliki rasa sosial dan kemanusiaan yang tinggi.
  - b. Mampu membina kerja sama yang baik.
  - c. Menjadi pendorong dan penggerak koperasi.
  - d. Aktif melakukan kegiatan sosial.
3. Aspek Psikologis, meliputi:
  - a. Berwibawa dan bersifat terbuka.
  - b. Berpengetahuan luas dan bijaksana.
  - c. Mampu mawas diri.
  - d. Mempunyai sikap luwes.
  - e. Mempunyai daya persepsi tinggi.
  - f. Mempunyai dedikasi.

g. Mampu menyalurkan aspirasi rekan-rekan.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja guru SD dapat diukur melalui 3 (tiga) kriteria utama yaitu: aspek ekonomis, aspek sosiologis, dan aspek psikologis. Aspek Ekonomis, meliputi: bekerja rajin dan penuh tanggung jawab; mampu memanfaatkan waktu secara efisien; memiliki semangat kerja tinggi; bekerja dengan teliti; dan mempunyai idealisme. Aspek Sosiologis, meliputi: memiliki rasa sosial dan kemanusiaan yang tinggi; mampu membina kerja sama yang baik; menjadi pendorong dan penggerak koperasi serta aktif melakukan kegiatan sosial. Sedangkan Aspek Psikologis, meliputi: berwibawa dan bersifat terbuka; berpengetahuan luas dan bijaksana; mampu mawas diri; mempunyai sikap luwes; mempunyai daya persepsi tinggi; mempunyai dedikasi dan mampu menyalurkan aspirasi rekan-rekan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terkait dengan kepemimpinan telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Mahdi (2001) melakukan penelitian dengan judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Partisipasi Pegawai Dalam Mencapai Efektivitas Pengelolaan Kantor Penerangan Jalan Umum Kota Bekasi (Studi kasus Kepemimpinan Kepala Kantor Penerangan Jalan Umum

Kota Bekasi ). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar hubungan dan pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Kepala Kantor PJU terhadap partisipasi pegawai sehingga tercapai efektivitas pengelolaan Kantor PJU Kota Bekasi. Variabel Gaya Kepemimpinan dilihat dari indikator-indikator gaya eksekutif, gaya pembina, gaya otokrat bijak, dan gaya birokrat yang diterapkan oleh Kepala Kantor PJU; Variabel partisipasi pegawai dilihat dari partisipasi pegawai dilihat dari produktivitas pegawai di dalam pembuatan rencana/program, pelaksanaan program, pemanfaatan hasil program dan evaluasi program dari Kantor PJU.; dan Variabel efektivitas pengelolaan Kantor PJU dilihat dari indikator semakin kecilnya tingkat komplain dari masyarakat dan adanya peningkatan PAD dari Kantor PJU yang menjadi tanggungjawabnya. Hasil analisis dan interpretasi data terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara : variabel gaya kepemimpinan Kepala Kantor PJU dengan partisipasi pegawai; antara variabel partisipasi pegawai dengan efektivitas pengelolaan kantor PJU dan antara variabel gaya kepemimpinan dengan efektivitas pengelolaan Kantor PJU, pada taraf signifikansi 5% atau pada tingkat  $P= 0,05$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini telah teruji secara empirik di lapangan.

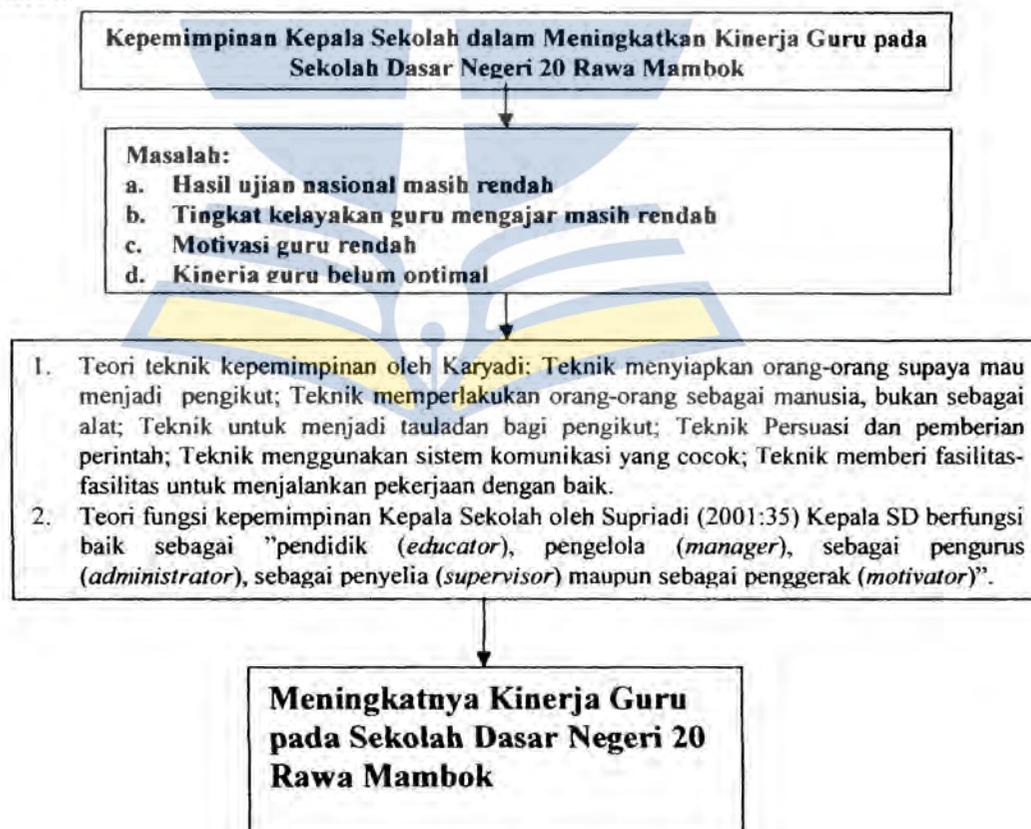
Penelitian lainnya dilakukan Tasniah (2009) dengan judul: Analisis Pola Kepemimpinan Camat: Studi Hubungan Kepemimpinan Camat Dengan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Camat Sintang. Hasil penelitian yang dilakukan Tasniah (2009) tersebut memperlihatkan bahwa Teknik dan Fungsi Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Camat belum berjalan sesuai harapan. Hal ini diindikasikan dari Camat belum mampu menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikut; memperlakukan orang-orang sebagai manusia, bukan sebagai alat; menjadi tauladan bagi pengikut; persuasi dan pemberian perintah; menggunakan sistem komunikasi yang cocok serta memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan dengan baik. Pengaruh Kepemimpinan Camat dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Pegawai pada Kantor Camat Sintang terlihat dari tingkat disiplin dan prestasi pegawai. Jenis pelanggaran disiplin yang sering terjadi dilingkungan Kantor Camat Sintang adalah Pegawai yang belum menepati ketentuan jam kerja yang berlaku. Selain itu, pelanggaran lainnya adalah Pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Perbedaan penelitian di atas yaitu oleh Mahdi (2001) dengan penelitian ini adalah, jika Mahdi (2001) lebih memfokuskan pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Partisipasi Pegawai Dalam Mencapai Efektivitas

Pengelolaan Kantor, maka penelitian ini lebih memfokuskan pada kepemimpinan dan kinerja pegawai yang dalam hal ini adalah guru sebagai tenaga pendidikan. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Tasniah (2009) adalah, kalau Tasniah (2009) lebih mengkaji pada Pola Kepemimpinan dengan Disiplin Kerja Pegawai, maka penelitian ini pada kinerja pegawai.

### C. Kerangka Berpikir

Kerangka pikir penelitian ini digambarkan dalam skema sebagai berikut:



#### D. Operasionalisasi Konsep

1. Kepemimpinan adalah Segenap tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan kegiatan-kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya
2. Teknik kepemimpinan yaitu semua peraturan, cara, metode dan lain-lainnya yang dapat dipakai dalam melaksanakan tugas kepemimpinan dengan sebaik-baiknya, sehingga dapat memperoleh hasil yang sebesar-besarnya
3. Fungsi kepemimpinan adalah pelaksanaan tugas seorang pemimpin (Kepala Sekolah) baik sebagai "pendidik (*educator*), pengelola (*manager*), sebagai pengurus (*administrator*), sebagai penyelia (*supervisor*) maupun sebagai penggerak (*motivator*)
4. Kinerja adalah terjemahan dari *performance* yang berarti perbuatan prestasi atau sebagai perbuatan yang berdayaguna. Dalam konteks khusus, pengertian kinerja atau *performance* sebagai hasil kerja seorang pekerja atau hasil atau output yang dicapai oleh seseorang dalam organisasi, dalam kerangka mencapai tujuan organisasi.
5. Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku pegawai atau karyawan berupa kepatuhan terhadap

peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan pemerintah, organisasi atau instansi yang berlaku untuk tujuan tertentu

6. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang didasarkan atas kecakapan, usaha, dan kesempatan.



## BAB III METODE PENELITIAN

### A. Desain Penelitian

Menurut Arikunto (1998:16) “langkah-langkah penelitian yang lebih menitikberatkan pada kegiatan administrasi adalah, pembuatan rancangan penelitian, pelaksanaan penelitian, dan pembuatan laporan penelitian”. Dari pendapat tersebut, yang dimaksud dengan desain penelitian adalah “strategi mengatur latar belakang (*setting*) penelitian agar memperoleh data yang tepat (*valid*) sesuai dengan karakteristik variabel dan tujuan penelitian. Rancangan penelitian dipilih dengan mempertimbangkan keserasian dengan objek yang diteliti.

Berdasarkan uraian tersebut, desain dalam penelitian ini adalah menggunakan rancangan penelitian deskriptif. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Menurut Masri Singarimbun, (1989 : 4) studi kasus (*case study*) yaitu suatu pendekatan penelitian yang penelaahannya diarahkan pada satu kasus secara intensif, mendetail dan mendalam.

Sesuai dengan tujuan daripada penelitian ini adalah untuk menggambarkan atau mendeskripsikan masalah Kepemimpinan Kepala

Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 20 Rawa Mambok.

Menurut Nawawi (1983:31) penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha untuk mengungkapkan suatu masalah atau keadaan atau peristiwa sebagaimana adanya sehingga bersifat sekedar untuk mengungkapkan fakta (*fact finding*). Dengan demikian maka penelitian deskriptif berusaha memberikan gambaran yang cermat dan lengkap tentang objek yang di teliti. Berdasarkan pendapat di atas, penelitian ini diajukan untuk mempelajari kasus atau fenomena yang terjadi pada Sekolah Dasar Negeri 20 Rawa Mambok, dimana Sekolah Dasar Negeri 20 Rawa Mambok terletak di Kecamatan Sintang sekaligus sebagai Ibukota Kabupaten Sintang yang merupakan sekolah dasar yang menjadi tolok ukur bagi sekolah lainnya yang ada di Kabupaten Sintang

Langkah-langkah penelitian yang di tempuh oleh penelitian adalah melalui dua jenis penelitian yaitu :

- a. Studi kepustakaan (*liberary study*) yakni melalui penelitian literatur atau buku-buku, brosur-brosur, buletin-buletin, laporan-laporan atau dokumen-dokumen yang relevan dengan objek penelitian.
- b. Penelitian lapangan yakni dengan melakukan penelitian di lapangan atau subjek penelitian pada Sekolah Dasar Negeri 20 Rawa Mambok.

## **B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan**

Penentuan Sumber Informasi dan Pemilihan Informan dilakukan secara purposif (*purposive sampling*). Menurut Arikunto (1998:117) *purposive sampling* adalah “pengambilan sampel yang dilakukan dengan didasarkan pada beberapa pertimbangan”. Berdasarkan pendapat tersebut, maka yang menjadi subjek/sasaran penelitian dalam penelitian ini adalah sebanyak 20 orang dengan rincian sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah
2. Dewan Guru sebanyak 15 orang.
3. Pengawas Sekolah Kecamatan Sintang
4. Orang tua murid sebanyak 3 orang

## **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara yaitu dengan jalan melakukan wawancara langsung dengan informan kunci.
2. Observasi yaitu pengamatan terhadap peristiwa-peristiwa yang sesuai dengan ruang lingkup penelitian.

3. Studi dokumentasi, yaitu menelaah berbagai dokumen seperti Undang-Undang, Peraturan-peraturan, petunjuk pelaksana dan sebagainya yang berhubungan masalah yang diteliti.

#### **D. Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam rangka pengumpulan data lapangan, maka penelitian ini menggunakan alat pengumpulan data sebagai berikut :

1. Pedoman wawancara, yaitu berupa catatan pertanyaan tertulis mengenai pokok permasalahan yang di teliti yang dijadikan pedoman sekaligus mempermudah penelitian dalam mewawancarai informan kunci yaitu Pengawas Sekolah Kecamatan Sintang dan Kepala Sekolah Dasar Negeri 20 Rawa Mambok.
2. Catatan lapangan yaitu catatan observasi yang dipersiapkan dan disusun secara sistematis sesuai dengan permasalahan yang diteliti.
3. Dokumen tertulis yaitu kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru SD.

#### **E. Metode Analisis Data**

Untuk menganalisis data yang di peroleh, teknik yang dipergunakan penulis adalah teknik analisis data kualitatif. Yaitu

memberikan penjelasan-penjelasan terhadap data yang disajikan melalui kalimat-kalimat yang bersifat kualitatif. Sedangkan untuk mengembangkan analisis, penulis menggunakan cara berpikir deduktif yaitu menguraikan dari hal-hal umum baru kemudian pada kesimpulan yang khusus.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Objek Penelitian

Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok merupakan salah satu dari 25 Sekolah Dasar (SD) sederajat yang ada di Kecamatan Sintang. Sekolah ini tepat terletak di Jalan Sintang – Pontianak yaitu sekitar 5 km dari Kota Sintang. Jumlah murid pada Tahun pelajaran 2015/2016 sebanyak 546 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 4.1 Jumlah Murid Masing-Masing Kelas Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun pelajaran 2015/2016

No	Kelas	Jumlah	Prosentase
1	I	85	15,56
2	II	108	19,78
3	III	92	16,84
4	IV	91	16,67
5	V	81	14,83
6	VI	89	16,30
Jumlah		546	100,00

Sumber: SD Negeri 20 Mambok, 2016.

Dari data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah murid yang paling banyak SD Negeri 20 Mambok adalah murid kelas II. Sedangkan jumlah murid yang paling sedikit adalah murid kelas V. Selanjutnya, untuk mengetahui jumlah murid berdasarkan jenis kelamin pada SD Negeri 20 Mambok adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Jumlah Murid Berdasarkan Jenis Kelamin Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun pelajaran 2015/2016

No	Kelas	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	I	53	32	85
2	II	58	50	108
3	III	53	39	92
4	IV	49	42	91
5	V	39	42	81
6	VI	46	43	89
Jumlah		298	248	546

Sumber: SD Negeri 20 Mambok, 2016.

Dari data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah murid laki-laki lebih banyak dari murid perempuan. Jumlah murid laki-laki sebesar 53,01% dari jumlah murid keseluruhan. Adapun jumlah murid berdasarkan kelompok umur pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok adalah bahwa usia murid pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok berkisar antara 5 – 14 tahun.

Jumlah murid terbanyak adalah pada usia 7 tahun sedangkan yang terkecil adalah pada usia 5 dan 14 tahun.

Selanjutnya, untuk mengetahui jumlah guru berdasarkan jenis kelamin pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Jumlah Guru Berdasarkan Jenis Kelamin Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun pelajaran 2015/2016

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-laki	9	60
2	Perempuan	6	40
Jumlah		15	100

Sumber: SD Negeri 20 Mambok, 2016.

Dari data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa jenis kelamin guru pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok sebagian besar adalah laki-laki. Sedangkan jumlah guru berdasarkan tingkat pendidikan pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4 Jumlah Guru Berdasarkan Tingkat Pendidikan Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun pelajaran 2015/2016

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1	SPG	3	20
2	Diploma	10	66,67
3	Sarjana	2	13,33
Jumlah		15	100,00

Sumber: SD Negeri 20 Mambok, 2016.

Jumlah guru berdasarkan tingkat pendidikan pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok sebagaimana terlihat pada tabel di atas menunjukkan sebagian besar adalah berpendidikan Diploma. Tingkat pendidikan ini merupakan tingkat pendidikan yang dipersyaratkan bagi guru pada jenjang SD.

Untuk sarana dan prasarana pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Sarana dan Prasarana Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok Tahun pelajaran 2015/2016

No	Sarana dan Prasarana	Jumlah/Unit	Baik	Rusak
1	Bangku murid untuk 2 orang	94	Baik	-
2	Papan tulis	6	Baik	-
3	Papan absen	6	Baik	-
4	Lemari	3	Baik	-
5	Rak buku	1	Baik	-
6	Meja guru	6	Baik	-
7	Kursi guru	6	Baik	-
8	Mesik tik	3	Baik	-
9	Buku perpustakaan	170	Baik	-
10	Alat peraga torso	3	Baik	-
11	Alat peraga globe	8	Baik	-
12	Alat peraga peta	6	Baik	-
13	Alat peraga gambar botani	3	Baik	-
14	Ruang kelas	7	Baik	-
15	Rumah Dinas Kepala Sekolah	1	-	Rusak
16	Rumah Dinas Guru	3	-	Rusak

Sumber: SD Negeri 20 Mambok, 2006.

Dari data di atas, dapat diketahui sarana dan prasarana pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok seperti: bangku murid untuk 2 orang, papan tulis, papan absen, lemari, rak buku, meja guru, kursi guru, mesik tik, buku

perpustakaan, alat peraga torso, alat peraga globe, alat peraga peta, alat peraga gambar botani, serta ruang kelas seluruhnya dalam keadaan baik. Sedangkan Rumah Dinas Kepala Sekolah dan Rumah Dinas Guru dalam kondisi rusak.

## **B. Hasil**

### **1. Teknik Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok**

Salah satu teknik kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kinerja guru pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok adalah teknik menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikut. Kepala Sekolah kadang-kadang saja menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikutnya. Kondisi ini tentunya merupakan aspek yang dapat mempengaruhi pola hubungan atasan bawahan pada SD Negeri 20 Mambok. Menurut Pengawas Sekolah Kecamatan Sintang, pola hubungan atasan bawahan yang diharapkan adalah adanya keakraban Kepala SD, Guru, Staf TU dan siswa, kesediaan Kepala SD menerima segala kritik dan saran, ada kejelasan pendelegasian tugas di antara Kepala SD, guru, dan staf TU serta kesediaan Kepala SD memberi kesempatan yang sama kepada semua guru dan staf TU untuk mengembangkan diri (Sumber: Hasil Wawancara, Maret 2016).

. Pimpinan dalam hal ini kepala sekolah yang mempunyai keterampilan manajerial yang baik akan dapat mengkondisikan sekolahnya sedemikian rupa sehingga menjadikan dorongan untuk menggerakkan sekolah. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan manajerial yang baik, akan berusaha mengelola dan memberikan yang terbaik untuk sekolah karena ia mempunyai komitmen yang tinggi terhadap panggilan profesinya. Manajemen yang baik yang dimiliki oleh kepala sekolah akan membentuk perilaku organisasi sesuai dengan yang diinginkan, termasuk mempengaruhi perilaku guru. Untuk itu diasumsikan bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah berhubungan dengan kinerja guru. Kinerja guru dipengaruhi oleh keterampilan manajerial kepala sekolah. Melalui penilaian kinerja dapat diketahui apakah pekerjaan yang dilaksanakan oleh guru sudah sesuai atau belum dengan uraian tugas yang harus dilaksanakan oleh guru.

Kepala SD diharapkan memperlakukan orang-orang sebagai manusia, bukan sebagai alat. Menurut Pengawas Sekolah Kecamatan Sintang, untuk itu Kepala SD harus memiliki sikap keterbukaan dan demokratis, dimana Kepala SD menjalankan kepemimpinan secara terbuka, memiliki akuntabilitas kepada atasan maupun bawahan maupun budaya demokratis terbentuk di lingkungan SD (Sumber: Hasil Wawancara, Maret 2016). Kepala Sekolah selalu memperlakukan orang-orang sebagai manusia, bukan sebagai alat. Misalnya

dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif, pengambilan keputusan bersifat obyektif sesuai kebutuhan di SD serta pengambilan keputusan relevan dengan kondisi sekolah.

Teknik untuk menjadi tauladan bagi pengikut sebenarnya hamper sama dengan teknik kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikutnya sebagaimana yang telah diungkapkan di atas. Kepala Sekolah kadang-kadang saja menjadi tauladan bagi bawahannya. Menurut Kepala SD Sungai Ukoi, teknik ini cukup penting untuk membangun kerjasama dengan bawahan. Misalnya dapat menyesuaikan pendapatnya dengan orang lain, apabila yakin bahwa orang lain itu benar (Sumber: Hasil Wawancara, Maret 2016).

Pelaksanaan teknik kepemimpinan Kepala Sekolah untuk berusaha menggunakan teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya diketahui Kepala Sekolah kadang-kadang saja berusaha menggunakan teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya. Padahal teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya cukup penting untuk mengetahui secara mendalam bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya, menghargai pendapat orang lain serta mampu bekerja

bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.

Dalam organisasi diperlukan komunikasi yang persuasif, agar terjadi hubungan yang baik dan harmonis antar anggota organisasi. Untuk itu diperlukan keterampilan hubungan manusia yang perlu dimiliki oleh pimpinan. Dengan demikian dapat dikatakan keterampilan hubungan kepala sekolah tersebut tinggi. Keterampilan hubungan manusia perlu dimiliki oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsi karena keterampilan ini menunjukkan kompetensi menjalin kerjasama dengan orang lain yang perlu dibangun oleh kepala sekolah. Hal ini sesuai dengan pendapat Hinggins (dalam Wahyudi, 2009:72) bahwa hubungan manusia merupakan semua interaksi antar dua orang atau lebih, termasuk menjalin hubungan kerjasama dengan guru (Wahyudi, 2009:73).

Pelaksanaan teknik kepemimpinan Kepala Sekolah untuk menggunakan sistem komunikasi yang kepada bawahannya Kepala Sekolah kadang-kadang saja berusaha menggunakan sistem komunikasi yang kepada bawahannya. Pengawas Sekolah Kecamatan Sintang menyatakan kemampuan komunikasi ini juga cukup penting dalam rangka membangun kerjasama dengan bawahan. Kemampuan berkomunikasi tersebut baik berkomunikasi secara lisan dengan

baik kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya serta menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan (Sumber: Hasil Wawancara, Maret 2016).

Keterampilan teknis merupakan keterampilan yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah karena keterampilan ini dipergunakan untuk membimbing secara teknis kepada tenaga guru dan tenaga kependidikan. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Wahyudi, bahwa keterampilan teknis perlu dimiliki oleh kepala sekolah karena keterampilan ini sangat berguna untuk mengelola kelas, penggunaan metode pembelajaran, teknik evaluasi siswa, teknik pembuatan program pembelajaran, teknik pengelolaan sarana dan prasarana pembelajaran serta teknik mengarahkan dan membina guru di sekolah (Wahyudi, 2009:74)

Pelaksanaan teknik kepemimpinan Kepala Sekolah untuk berusaha memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan dengan baik kepada bawahannya Kepala Sekolah kadang-kadang saja berusaha memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan dengan baik kepada bawahannya. Kepala SD Negeri 20 Mambok menyatakan, sarana dan prasarana yang diperlukan suatu sekolah misalnya: halaman untuk taman, upacara bendera bermain, ruang kelas, Aula, Tata usaha, Ruang guru, Ruang tamu, Ruang Kepala SD, Ruang perpustakaan, Ruang media pembelajaran (Audio visual Aids), Ruang BP, Ruang ibadah, Ruang UKS, Kantin SD, Fasilitas olahraga,

Kamar Kecil/ toilet / kamar mandi, Ruang Komite Sekolah (SD), Sarana komunikasi serta Lapangan parkir (Sumber: Hasil Wawancara, Maret 2016).

Sebagai pendidik, Kepala SD mempunyai kewajiban untuk melakukan pembinaan terhadap guru dan TU agar mereka dapat tumbuh dan berkembang sebagai guru dan TU agar mereka dapat tumbuh dan berkembang sebagai guru dan TU profesional. Pengawas Sekolah Kecamatan Sintang menyatakan berbagai aspek yang harus dikuasai oleh Kepala SD adalah sebagai berikut: Aspek prestasi sebagai guru; Aspek kemampuan membimbing guru; Aspek kemampuan membimbing karyawan; Aspek kemampuan membimbing siswa; Aspek kemampuan mengembangkan staf; Aspek kemampuan belajar/mengikuti perkembangan iptek; serta Aspek kemampuan memberi contoh mengajar yang baik (Sumber: Hasil Wawancara, Maret 2016).

Sebagai guru profesional, perlu mempunyai kompetensi atau kemampuan dalam melaksanakan tugas. Karena kompetensi merupakan perilaku rasional guna mencapai tujuan yang dipersyaratkan (Johnson dalam Sanjaya, 2008:17). Agar guru layak menjalankan tugas maka perlu mempunyai kompetensi (Sagala, 2009:209). Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan yang dimiliki oleh guru dalam hal memahami dengan baik ciri-ciri peserta didik, memahami potensi peserta didik, menguasai berbagai metode

dan strategi pembelajaran seperti yang tertuang dalam Undang-Undang No 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen pasal 8.

Kompetensi kepribadian merupakan kemampuan guru dalam menghayati keyakinan sesuai dengan agama yang dianut, menjalankan tugas sesuai dengan norma-norma yang berlaku, memiliki akhlak mulia. Kemampuan sosial merupakan kemampuan yang perlu dimiliki oleh guru dalam melaksanakan tugasnya, karena kompetensi ini berhubungan dengan kemampuan guru untuk memahami dan berinteraksi dengan masyarakat.

## **2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok**

Pelaksanaan fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai guru cukup baik. Fungsi tersebut antara lain menyusun program pembelajaran, melaksanakan KBM, melaksanakan evaluasi, melakukan analisis hasil belajar serta melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing guru cukup baik. Kegiatan bimbingan tersebut antara lain menyusun program pengajaran dan Bimbingan dan Konseling (BK), melaksanakan program pengajaran dan BK, mengevaluasi hasil belajar dan layanan BK, menganalisis hasil evaluasi belajar

dan layanan BK serta melaksanakan program pengayaan dan perbaikan (remedial).

Kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing, karyawan (TU, penjaga SD) cukup baik. Bimbingan tersebut antara lain melalui penyusunan Program Kerja, melaksanakan tugas sehari-hari serta mengevaluasi dan mengendalikan kinerja karyawan secara periodik

Kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing siswa cukup baik. Bimbingan siswa tersebut mencakup kegiatan ekstra kurikuler maupun mengikuti lomba di luar sekolah (kesenian, olahraga, mata pelajaran dll). Menurut Pengawas Sekolah Kecamatan Sintang berdasarkan aspek kemampuan mengembangkan staf, beberapa skala penilaian yang dilakukan adalah: (1) Belum memiliki program tertulis dan belum melaksanakan; (2) Tidak memiliki program tertulis, ada pelaksanaan secara insidental; (3) Ada program tertulis, ada pelaksanaan, tetapi tidak ada evaluasi; (4) Ada program tertulis, ada pelaksanaan, ada evaluasi, tetapi tidak ada catatan hasil pembinaan; serta (5) Ada program tertulis, ada pelaksanaan, ada evaluasi dan ada hasil pembinaan. (Sumber: Hasil Wawancara, Maret 2016).

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengembangkan staf kurang baik. Hal ini tentunya menjadi permasalahan tersendiri mengingat kegiatan

pengembangan staf antara lain adalah pendidikan/pelatihan tenaga administrasi secara teratur, melakukan pertemuan sejawat/KKG/KKKS, melalui seminar/diskusi/lokakarya, melalui penyediaan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan jabatan serta mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon Kepala SD, pengawas, Kepala TU, dan sebagainya.

Menurut Pengawas Sekolah Kecamatan Sintang berdasarkan aspek kemampuan belajar/mengikuti perkembangan Iptek beberapa skala penilaian yang dilakukan adalah: (1) Belum memiliki program tertulis dan belum ada pelaksanaan; (2) Tidak memiliki program tertulis, tetapi ada pelaksanaan secara Insidental; (3) Ada program tertulis, ada pelaksanaan, tetapi tidak ada bukti fisik, misalnya buku, makalah, catatan hasil mengikuti perkembangan iptek ; (4) Ada program tertulis, ada pelaksanaan, ada bukti fisik, tetapi tidak ditularkan kepada guru dan karyawan; serta (5) Ada program tertulis, dan pelaksanaan mengikuti perkembangan iptek serta ditularkan kepada guru dan karyawan. (Sumber: Hasil Wawancara, Maret 2016).

Kemampuan mengikuti perkembangan Iptek cukup baik. Kegiatan ini dilakukan melalui antara lain: pendidikan/pelatihan, pertemuan profesi/KKG/KKKS, seminar/lokakarya/diskusi, bahan bacaan dan melalui media elektronik. Menurut Pengawas Sekolah Kecamatan Sintang berdasarkan

aspek kemampuan memberi contoh mengajar yang baik beberapa skala penilaian yang dilakukan adalah: (1) Belum tertulis pada jadwal dan belum melaksanakan; (2) Tidak tertulis pada pelajaran, ada pelaksanaan secara insidental; (3) Tertulis pada jadwal pelajaran, ada pelaksanaan, tetapi tidak ada bukti fisik (program tahunan, program semesteran, persiapan mengajar/silabus, dan daftar nilai siswa); (4) Tertulis pada jadwal pelajaran, ada pelaksanaan, ada bukti fisik, tetapi tidak ditularkan ke guru lain; serta (5) Ada tertulis pada jadwal, ada pelaksanaan, ada bukti fisik, dan ditularkan ke guru lain. (Sumber: Hasil Wawancara, Maret 2016). Kemampuan Kepala Sekolah memberi contoh mengajar/BK dapat dilakukan dengan cukup baik. Kegiatan yang dilakukan misalnya melalui jadwal pelajaran, mengajar, melalui layanan BK dan memberikan alternatif strategi pembelajaran efektif (PAKEM)

Sekolah sebagai organisasi pendidikan perlu dikelola dengan baik oleh seorang manajer yang mempunyai kompetensi. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah perlu menjalankan fungsinya sebagai manajer. Menurut Wahyudi (2009:64) dalam rangka melakukan peran dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program

sekolah”. Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki keterampilan manajerial yang memadai. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan/keterampilan untuk bekerjasama dengan guru, personil sekolah dan masyarakat secara terpadu guna mendidik siswa. Kepala sekolah yang efektif dan inovatif menetapkan tujuan dan prioritas pencapaian prestasi siswa seimbang dengan performansi dan perilaku hubungan manusia.

Sebagai manajer kepala sekolah perlu menyusun program kerja, visi dan misi sekolah sebagai acuan untuk melaksanakan tugas dan melaksanakan bimbingan dan pembinaan. Kemampuan kepala sekolah sebagai manajer ditunjukkan dengan keterampilan konseptual yang dimiliki. Keterampilan konseptual yang dimiliki oleh kepala sekolah sebagai manajer diwujudkan dalam menyusun program-program sekolah seperti yang diungkapkan oleh Danim dan Khairil (2011:80).

Sebagai pengelola/manajer, Kepala Sekolah dapat mengamankan pelaksanaan rencana kerja yang telah disusun sebelumnya, menggerakkan semua guru dan TU untuk dapat bekerja optimal. Kepala Sekolah juga berkewajiban melakukan pemantauan apakah pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana dan peraturan yang berlaku. Salah aspek yang harus dikuasai oleh Kepala SD selaku *manager* adalah aspek kemampuan menyusun program.

Menurut Pengawas Sekolah Kecamatan Sintang berdasarkan aspek kemampuan menyusun program beberapa skala penilaian yang dilakukan adalah: (1) Belum memiliki program secara tertulis; (2) Memiliki program, tetapi tidak jelas arah/sasarannya; (3) Memiliki program secara tertulis dengan arah sasaran yang jelas tetapi tidak sesuai dengan kondisi Sekolah; (4) Memiliki struktur organisasi dengan struktur yang jelas, disertai dengan uraian tugas tetapi penunjukan personalianya tidak sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan; serta (5) Memiliki struktur organisasi dengan struktur dan uraian tugas yang jelas, serta penunjukan personalianya sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program sekolah cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki program jangka panjang, memiliki program jangka menengah, memiliki program jangka pendek dan RAPBS, serta mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.

Aspek kemampuan menyusun organisasi/kepegawaian di Sekolah adalah: (1) Belum memiliki organisasi pelaksanaan tugas di Sekolah; (2) Memiliki organisasi, tetapi tidak terstruktur dengan jelas; (3) Memiliki struktur organisasi dengan struktur yang jelas, tetapi tidak disertai uraian tugas; (4)

Memiliki struktur organisasi dengan struktur yang jelas, disertai dengan uraian tugas tetapi penunjukan personalianya tidak sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan; serta (5) Memiliki struktur organisasi dengan struktur dan uraian tugas yang jelas, serta penunjukan personalianya sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun organisasi kepegawaian di sekolah cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki susunan kepegawaian di SD, memiliki susunan kepegawaian pendukung antara lain pengelola perpustakaan serta menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, ujian, peringatan hari besar keagamaan dan sebagainya.

Aspek kemampuan menggerakkan staf adalah: Belum pernah melakukan upaya menggerakkan staf yang sedang melaksanakan tugas; Ada upaya menggerakkan staf, tetapi hanya insidental (tidak terprogram); Ada upaya menggerakkan staf secara terprogram, tetapi tidak memiliki catatan hasilnya; Ada upaya menggerakkan staf secara terprogram, memiliki bukti catatan hasil, tetapi tidak ada evaluasi untuk peningkatan kinerja; serta Ada upaya menggerakkan staf secara terprogram, memiliki bukti catatan hasil, serta melakukan evaluasi untuk peningkatan kinerja staf

Kemampuan Kepala Sekolah dalam menggerakkan staf (guru dan TU) belum terlaksana dengan baik. Hal ini disebabkan Kepala Sekolah belum dapat melaksanakan secara optimal kegiatan-kegiatan antara lain: memberikan arahan yang dinamis, mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas serta memberikan penghargaan (*reward*) dan Hukuman (*punishment*).

Aspek kemampuan mengoptimalkan sumber daya sekolah adalah: belum ada program pemanfaatan sumber daya dan belum ada pelaksanaan; program pemanfaatan sumber daya, tetapi belum ada pelaksanaan; ada program dan pelaksanaan, belum optimal; ada program dan pelaksanaan optimal, ada evaluasi tetapi belum ada analisis serta ada program, pelaksanaan optimal, ada evaluasi, ada analisis ada program tindak lanjut pemanfaatan sumber daya.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya SD juga belum dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Hal ini merupakan permasalahan tersendiri mengingat optimalisasi sumber daya SD tersebut antara lain: memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana/prasarana secara optimal, merawat sarana/prasarana milik sekolah, mempunyai catatan kinerja sumber daya manusia yang ada di sekolah serta mempunyai program peningkatan mutu sumber daya manusia.

Sebagai seorang administrator, Kepala Sekolah melakukan fungsi-fungsi merancang perencanaan kegiatan sekolah, menggerakkan kegiatan melalui pemberian dorongan kepada guru dan staf, melakukan komunikasi kepada instansi lain, demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Berbagai aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah sebagai berikut: Aspek kemampuan mengelola administrasi KBM dan BK; Aspek kemampuan mengelola administrasi Kesiswaan; Aspek kemampuan mengelola administrasi Ketenagaan; Aspek kemampuan mengelola administrasi Keuangan; Aspek kemampuan mengelola administrasi Sarana/Prasarana; serta Aspek kemampuan mengelola administrasi Persuratan.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi KBM dan BK cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi Proses Belajar Mengajar, memiliki kelengkapan data administrasi BK, memiliki kelengkapan data administrasi kurikulum, memiliki kelengkapan data administrasi belajar siswa di perpustakaan. Sedangkan kemampuan mengelola administrasi kesiswaan dapat dilaksanakan cukup baik, misalnya memiliki kelengkapan data administrasi kesiswaan, memiliki kelengkapan data kegiatan ekstra kurikuler serta memiliki kelengkapan data hubungan sekolah dan orang tua siswa.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi ketenagaan cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru serta memiliki kelengkapan data karyawan (TU perpustakaan UKS, penjaga dan lain-lain) .

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi keuangan cukup baik. Pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki administrasi keuangan rutin, memiliki administrasi keuangan komite SD, serta memiliki administrasi sumber keuangan lain-lain.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi sarana prasarana cukup baik. Dimana pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang, memiliki kelengkapan data administrasi meubelair, dan lain-lain, memiliki kelengkapan data buku/pustaka serta memiliki kelengkapan data mesin kantor .

Pelaksanaan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Administrasi Persuratan adalah: Belum memiliki data/berkas; Memiliki data/berkas, tetapi tidak lengkap; Memiliki data/berkas secara lengkap, tetapi tidak tertata secara sistematis; Memiliki data/berkas secara lengkap, serta tertata secara sistematis tetapi tidak ada arah peningkatan/pengembangan dalam pengaturannya; serta Ada berkas secara lengkap, tertata secara

sistematis dan nampak ada arah peningkatan/pengembangan pengaturannya. Kemampuan mengelola administrasi persuratan dapat dilaksanakan cukup baik. Administrasi persuratan tersebut antara lain: memiliki kelengkapan data administrasi surat masuk, memiliki kelengkapan data administrasi surat keluar serta memiliki kelengkapan data administrasi surat keputusan/surat edaran dan sebagainya.

Sebagai supervisor, seorang Kepala Sekolah harus melakukan pengawasan dan pembinaan kepada guru, khususnya berkaitan dengan kegiatan belajar dan mengajar di kelas, agar dapat berjalan sesuai dengan rencana, dan tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Salah aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah kemampuan menyusun program supervisi pendidikan. Kategori untuk melihat kemampuan menyusun program supervisi pendidikan adalah: belum memiliki program supervisi; memiliki program supervisi, tetapi tidak terjadwal secara rinci; memiliki program supervisi, yang terjadwal secara rinci, dan memiliki instrumen supervisi; memiliki program supervisi, yang terjadwal secara rinci, dan memiliki instrumen supervisi, tetapi frekwensi supervisi kelas kurang dari 1 kali per tahun untuk setiap guru, atau 1 kali setiap kegiatan; serta memiliki program supervisi, yang terjadwal secara rinci, dengan instrumen supervisi dan frekwensi supervisi kelas minimal 1 kali per tahun untuk setiap kegiatan.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program supervisi pendidikan cukup baik. Pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki program supervisi kelas (KBM), memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler dan memiliki program supervisi kegiatan lainnya (perpustakaan, ibadah). Beberapa kategori untuk melihat kemampuan melaksanakan supervisi pendidikan adalah: Belum melaksanakan supervisi; Ada pelaksanaan supervisi secara insidental (tidak terjadwal); Ada pelaksanaan supervisi terjadwal tetapi tidak menggunakan instrumen supervisi; Ada pelaksanaan supervisi terjadwal, dilaksanakan dengan instrumen tetapi pelaksanaan supervisi kelas kurang dari 1 kali setiap kegiatan; serta Ada pelaksanaan supervisi terjadwal, dilaksanakan dengan instrumen, dan setiap guru dapat disupervisi minimal 1 kali dalam 1 tahun atau setiap kegiatan minimal 1 kali.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan program supervisi pendidikan cukup baik. Program supervisi tersebut antara lain: program supervisi pendidikan kelas / akademik (klinis), program supervisi dadakan (non klinis) serta program supervisi kegiatan ekstra kurikuler. Sedangkan fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah dalam memanfaatkan hasil supervisi pendidikan belum dapat terlaksana secara optimal. Hal ini tentunya merupakan permasalahan tersendiri mengingat pemanfaatan tersebut dipergunakan untuk peningkatan kinerja guru/karyawan serta untuk Pengembangan Sekolah

(SD). Beberapa kategori untuk melihat kemampuan memanfaatkan hasil Supervisi adalah: Belum memanfaatkan hasil supervisi; Memanfaatkan sebagian hasil supervisi; Melaksanakan hasil supervisi tidak terjadwal; Melaksanakan hasil supervisi terjadwal dengan instrumen; serta Melaksanakan hasil supervisi yang terjadwal.

Sebagai seorang pemimpin, Kepala Sekolah harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengerakkan semua personil Sekolah agar dapat melakukan tugas secara efektif. Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah juga harus berpikir menerobos batas, artinya melahirkan pemikiran-pemikiran kreatif untuk membawa sekolah kepada kondisi yang lebih maju. Pemikiran seorang pemimpin tidak sebatas pada rencana dan aturan-aturan yang telah ada, tetapi melompat kepada perubahan-perubahan kedepan, yang kadang-kadang belum dipikirkan oleh personil Sekolah lainnya. Salah aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah aspek kepribadian yang kuat.

Kategori untuk melihat kepribadian yang kuat meliputi sebagai berikut: belum menunjukkan sikap yang dimaksud (jujur, percaya diri, bertanggungjawab, berani mengambil resiko, berjiwa besar); menunjukkan sikap tersebut, tetapi tidak konsisten (sering berubah); menunjukkan sikap tersebut secara konsisten, tetapi guru staf administrasi, dan siswa masih

meragukan; menunjukkan sikap tersebut secara konsisten, dan tidak diragukan oleh guru staf administrasi, serta siswa; serta menunjukkan sikap tersebut secara konsisten, dan guru / karyawan /siswa mempercayai bahkan menjadikannya sebagai teladan. Memiliki kepribadian yang kuat antara lain: jujur, percaya diri, bertanggung jawab, berani mengambil keputusan, berjiwa besar, dapat mengendalikan emosi serta sebagai penuntun/teladan.

Kategori untuk melihat kemampuan mengenal anak buah adalah: belum mengenal anak buahnya (guru, karyawan); mengenal anak buahnya, tetapi tidak mengetahui kemampuan dan kekurangannya; mengenal kemampuan dan kekurangan anak buahnya tetapi hanya beberapa orang (tidak seluruhnya); serta mengenal kemampuan dan kekurangan seluruh anak buahnya dan memiliki catatan perkembangannya.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam memahami kondisi guru, karyawan dan siswa cukup baik. Berapa hal yang dapat dilihat antara lain: memahami kondisi guru, memahami kondisi staf TU, penjaga SD, memahami kondisi siswa, mempunyai program/upaya untuk memperbaiki kesejahteraan karyawan (TU), memanfaatkan upacara dan upacara lain untuk memahami kondisi siswa, serta mau mendengar/menerima usul/kritik saran dari guru / karyawan / siswa melalui pertemuan.

Selanjutnya, kategori untuk melihat pemahaman terhadap visi dan misi Sekolah adalah: belum memiliki visi dan misi sekolah secara tertulis; memiliki visi dan misi sekolah tetapi belum melaksanakan; memiliki visi dan misi sekolah, mensosialisasikan melaksanakan tidak terprogram; memiliki visi dan misi sekolah, mensosialisasikan melaksanakan terprogram; serta memiliki visi dan misi sekolah, mensosialisasikan melaksanakan terprogram dan dievaluasi. Kepala SD Negeri 20 Mambok telah memiliki visi dan memahami misi Sekolah cukup baik, baik memiliki visi tentang Sekolah yang dipimpinnya, memahami misi yang diemban Sekolah maupun melaksanakan program/target dengan baik .

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengambil keputusan belum optimal. Beberapa aspek yang dilihat misalnya kemampuan mengambil keputusan bersama warga Sekolah, kemampuan mengambil keputusan untuk urusan ekstern Sekolah serta kemampuan mengambil keputusan untuk urusan intern Sekolah.

Kategori untuk melihat kemampuan komunikasi adalah: tidak mampu memperhatikan gagasan baru dari orang lain; mau memperhatikan gagasan baru orang lain tetapi tidak dengan sungguh-sungguh; senang memperhatikan gagasan baru dari orang lain dengan sungguh-sungguh tetapi tidak diadopsi

sesuai dengan keperluan sekolah; senang memperhatikan gagasan baru dari orang lain kemudian mengadopsi sesuai dengan keperluan sekolah tetapi tidak disosialisasikan kepada guru/karyawan terkait; serta mampu berkomunikasi, memahami lawan bicara atau pembaca tulisannya, dapat memanfaatkan media yang ada, dan efisien dalam menggunakan waktu dan tulisan. Kemampuan Kepala Sekolah dalam berkomunikasi cukup baik. Komunikasi tersebut mencakup komunikasi secara lisan dengan baik kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya, mampu menuang gagasan dalam bentuk tulisan, mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada siswa serta mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada masyarakat/orang tua siswa.

Sebagai pembaharu, Kepala Sekolah harus berpikir dinamis, peka terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat. Sebagai pembaharu, Kepala Sekolah harus adaptif terhadap perubahan yang terjadi, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Dimungkinkan Kepala Sekolah menjadi pemimpin dalam pembaharuan tersebut. Berbagai aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah sebagai berikut : Aspek kemampuan mencari/menemukan gagasan baru dan Aspek kemampuan melakukan pembaharuan di Sekolah.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mencari menemukan gagasan baru untuk pembaharuan Sekolah cukup baik. Artinya Kepala Sekolah mampu mencari / menemukan gagasan baru (proaktif), mampu memilih gagasan baru yang relevan serta mampu mengimplementasikan gagasan baru dengan baik (sinergis).

Aspek kemampuan mencari/menemukan gagasan baru adalah: belum mau memperhatikan gagasan baru dari orang lain; mau memperhatikan gagasan baru orang lain tetapi tidak dengan sungguh-sungguh; senang memperhatikan gagasan baru dari orang lain dengan sungguh-sungguh tetapi tidak diadopsi sesuai dengan keperluan sekolah; senang memperhatikan gagasan baru dari orang lain kemudian mengadopsi sesuai dengan keperluan sekolah tetapi tidak disosialisasikan kepada guru/karyawan yang terkait; serta senang memperhatikan gagasan baru dari orang lain kemudian mengadopsi sesuai dengan keperluan sekolah dan mensosialisasikan kepada guru/karyawan yang terkait.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di Sekolah cukup baik. Artinya Kepala Sekolah mampu melaksanakan pembaharuan di bidang KBK/BK, mampu melaksanakan pembaharuan di bidang pengadaan dan pembinaan guru dan karyawan (TU), mampu

melaksanakan pembaharuan di bidang kegiatan ekstra kurikuler, mampu melaksanakan pembaharuan dalam menggali sumber daya dari Komite Sekolah, serta mampu berprestasi di Sekolah melalui kegiatan ekstra kurikuler.

Aspek kemampuan melakukan pembaharuan di Sekolah adalah: belum memiliki gagasan untuk pembaharuan di bidang tersebut (KBM/BK, pengadaan/pembinaan guru/karyawan, kegiatan ekstra kurikuler, penggalian sumber daya/sumber dana); memiliki gagasan pembaharuan pada bidang tersebut tetapi tidak jelas sasarannya; memiliki gagasan pembaharuan pada bidang tersebut dengan sasaran yang jelas dan telah dijabarkan dalam program kerja; memiliki gagasan pembaharuan pada bidang tersebut dengan sasaran yang jelas dan telah dijabarkan dalam program kerja tetapi tidak disosialisasikan kepada guru / karyawan / komite sekolah; serta memiliki gagasan pembaharuan pada bidang tersebut dengan sasaran yang jelas dan telah dijabarkan dalam program kerja dan disosialisasikan kepada guru / karyawan / komite sekolah.

Sebagai penggerak, Kepala Sekolah memiliki teknik yang cukup untuk dapat menggerakkan dan memberikan motivasi kepada para guru dan staf, agar mereka dapat dan mampu melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan Sekolah secara efektif dan efisien. Berbagai aspek yang harus dikuasai Kepala

SD adalah sebagai berikut: Aspek kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik); Aspek kemampuan mengatur lingkungan kerja (non-fisik) serta Aspek kemampuan menerapkan perinsip penghargaan dan hukum.

Kemampuan Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (fisik) cukup baik. Hal ini terlihat dari Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengatur ruang (Kepala SD, guru, staf TU) yang kondusif , mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM, BK, mampu mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar serta mampu mengatur halaman lingkungan Sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur .

Kemampuan Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (non-fisik) cukup baik. Kategori untuk melihat kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik) adalah: belum memiliki program untuk mengatur lingkungan/suasana kerja di sekolah; memiliki program untuk mengatur lingkungan/suasana kerja di sekolah tetapi tidak dilaksanakan; memiliki program untuk mengatur lingkungan/suasana kerja di sekolah dan dilaksanakan tetapi tidak secara konsisten; memiliki program untuk mengatur lingkungan/suasana kerja di sekolah dan dilaksanakan dengan konsisten, tetapi tidak melibatkan guru/karyawan yang terkait; serta memiliki program untuk mengatur

lingkungan/suasana kerja di sekolah dan dilaksanakan secara konsisten dengan melibatkan guru/karyawan yang terkait

Kemampuan Kepala Sekolah dalam menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman kurang dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Kemampuan tersebut baik dalam menerapkan prinsip penghargaan (*reward*), menerapkan prinsip hukuman (*punishment*) maupun menerapkan / mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga Sekolah. Aspek kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman adalah: belum dapat menjelaskan prinsip penghargaan dan hukuman dalam pembinaan pegawai; dapat menjelaskan prinsip penghargaan dan hukuman tetapi tidak diterapkan dalam program pembinaan pegawai; dapat menjelaskan prinsip penghargaan dan hukuman, telah diterapkan dalam program pembinaan pegawai, tetapi tidak dilakukan evaluasi secara kontinyu; dapat menjelaskan prinsip penghargaan dan hukuman, telah diterapkan dalam program pembinaan pegawai dan dilakukan evaluasi tetapi guru/karyawan tidak puas terhadap hasilnya; serta dapat menjelaskan prinsip penghargaan dan hukuman, telah diterapkan dalam program pembinaan pegawai, dilakukan evaluasi secara kontinyu dan guru/karyawan puas terhadap hasilnya.

Kewajiban guru SD sebagai pengajar antara lain adalah: membuat perangkat program pengajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, melaksanakan analisis pekerjaan siswa, menyusun program perbaikan, membuat daftar nilai siswa, mengembangkan dan menumbuhkan kreativitas siswa serta membuat catatan kemajuan belajar siswa. Sedangkan sebagai pembimbing guru SD berkewajiban mencapai kemampuan dan standar minimal yang ditetapkan sesuai kurikulum yang berlaku serta membantu mengatasi kesulitan belajar perlu dilaksanakan bimbingan belajar melalui program perbaikan oleh guru kelas atau guru khusus (bila memungkinkan). Bimbingan belajar dapat juga diberikan kepada siswa yang memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa.

Untuk melaksanakan kewajiban tersebut, diperlukan disiplin guru SD yang bersangkutan. Jenis pelanggaran disiplin yang sering terjadi dilingkungan SD Negeri 20 Mambok adalah Guru yang belum menepati ketentuan jam kerja yang berlaku. Selain itu, pelanggaran lainnya adalah Guru yang belum menepati ketentuan jam mengajar yang berlaku serta Guru yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

Pengetahuan Guru terhadap penegakkan disiplin dilingkungan sekolah cukup baik. Hanya saja penegakkan disiplin dilingkungan sekolah dengan

aturan yang ada kadang-kadang tidak sesuai. Hal ini disebabkan masih minimnya sosialisasi tentang penegakkan disiplin oleh Kepala Sekolah.

Disiplin guru pada SD Negeri 20 Mambok cukup baik. Kedisiplinan tersebut mencakup mentaati ketentuan jam kerja, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya, bersikap sopan santun, mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku, memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan baik sesuai dengan bidang tugasnya. Selain itu, disiplin juga berhubungan dengan tanggungjawab sebagai guru yaitu: selalu berada di tempat tugasnya selama jam kerja; menyimpan dan/atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya, tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain, menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat pada waktunya, berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukan serta mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi atau golongan.

Guru SD sebagai pendidik diharapkan memiliki sikap pandai bergaul dengan anak usia SD dan bersifat sabar kepada siswa, kasih sayang; dapat menumbuhkan kemauan belajar siswa, memiliki sikap kasih sayang kepada siswa, dapat mengembangkan kreativitas, serta dapat memberikan keteladanan

dalam bersikap, berperilaku, dan bertuturkata (berbahasa), sesuai dengan tingkat perkembangan anak.

Aspek Prestasi kerja guru dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain selalu melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna, mempunyai pengalaman yang luas di bidang tugasnya, mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk di bidang tugasnya, mempunyai keterampilan yang cukup dalam melaksanakan tugasnya, bersungguh-sungguh melaksanakan tugasnya kalau ada dorongan, hasil kerja yang dicapai rata-rata baik, dalam arti mutu maupun jumlah serta tidak sering terganggu kesehatan jasmani dalam pelaksanaan tugas.

Terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah pada SD Negeri 20 Mambok, para guru diharapkan selalu berusaha memberikan saran yang dipandang baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta, mengenai atau yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas. Selain itu juga berusaha mencari tata cara kerja baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar – besarnya.

Hasil analisis tersebut sesuai dengan pendapat Gemnafle (2003 dalam Asrosi) mengemukakan keterampilan manajerial kepala sekolah memberikan kontribusi terhadap kinerja guru, lebih lanjut Gemnafle menyimpulkan terdapat

hubungan kausal langsung yang cukup signifikan antara keterampilan manajerial kepala sekolah dengan kinerja guru dalam mengajar. Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini memberi pengaruh terhadap kinerja guru. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Sion (2008) bahwa keterampilan manajerial kepala sekolah mempunyai hubungan langsung yang meyakinkan dengan kinerja guru.

Keterampilan manajerial kepala sekolah dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat Basilius Raden (2009) yang menyatakan keterampilan manajerial kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dari pendapat di atas menunjukkan jika keterampilan manajerial kepala sekolah meningkat, maka kinerja guru akan meningkat pula, walaupun tidak dapat dipungkiri masih ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja guru.

Sekolah sebagai organisasi dibidang pendidikan, yang di dalamnya terdiri dari kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan lainnya yang bekerja sama untuk mencapai tujuan sekolah. Sekolah merupakan organisasi pendidikan perlu dipimpin oleh kepala sekolah untuk menggerakkan seluruh komponen dalam sekolah tersebut. “Kepala sekolah adalah pemimpin di sekolah. Ia memimpin guru-guru, murid, tata usaha, penjaga sekolah dan siapa saja yang bekerja disekolah tersebut” (Depdikbud, 1982:93). “Kepala sekolah

sebenarnya guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah”. (Danim dan Khairil 2011:5). Menurut Sagala (2009:88) “kepala sekolah merupakan orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal mencapai tujuan”.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Teknik Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Rawa Mambok**

Salah satu teknik kepemimpinan Kepala Sekolah adalah menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikut. Menurut Karjadi (1981:75) teknik ini mengandung pengertian bahwa “kepemimpinan berarti hubungan atau tatap muka antara pemimpin dengan anak buah”. Dalam hubungan langsung itu pemimpin menggunakan kemampuannya untuk memperoleh kepatuhan, rasa hormat dan loyalitas anak buahnya. Kepatuhan, rasa hormat, loyalitas dan kerjasama dibina dalam rangka pencapaian tujuan yang diinginkan. Dengan kata lain kepemimpinan adalah seni atau proses dimana pemimpin membina dan membentuk ketaatan anak buahnya, sehingga dengan sukarela mereka melakukan apa yang diinginkannya.

Hasil penelitian ini memperlihatkan, Kepala SD Negeri 20 Mambok kadang-kadang saja menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikutnya. Kondisi ini tentunya merupakan aspek yang dapat mempengaruhi pola hubungan atasan bawahan pada SD Negeri 20 Mambok. Pola hubungan atasan bawahan yang diharapkan adalah adanya keakraban Kepala SD, Guru, Staf TU dan siswa, kesediaan Kepala SD menerima segala kritik dan saran, ada kejelasan pendelegasian tugas di antara Kepala SD, guru, dan staf TU serta kesediaan Kepala SD memberi kesempatan yang sama kepada semua guru dan staf TU untuk mengembangkan diri.

Menurut Karjadi (1981:81) teknik memperlakukan orang-orang sebagai manusia, bukan sebagai alat dalam pengertian ini "pemimpin harus mampu menghargai setiap peran yang telah dimainkan oleh seluruh bawahannya dengan ikut andil menciptakan keberhasilan". Dalam menghargai peran setiap individu tersebut, dikatakan Karjadi (1981:82), maka beberapa hal yang perlu diperhatikan pemimpin adalah: "(1) tetapkan ukuran kerja; (2) ciptakan mekanisme pengukuran hasil kerja pembaharuan; (3) ciptakan sistem penghargaan yang kreatif; serta (4) usahakan keberhasilan diketahui umum".

Kepala SD Negeri 20 Mambok diharapkan memperlakukan orang-orang sebagai manusia, bukan sebagai alat. Untuk itu Kepala SD harus memiliki

sikap keterbukaan dan demokratis, dimana Kepala SD menjalankan kepemimpinan secara terbuka, memiliki akuntabilitas kepada atasan maupun bawahan maupun budaya demokratis terbentuk di lingkungan SD. Kepala SD Negeri 20 Mambok selalu memperlakukan orang-orang sebagai manusia, bukan sebagai alat. Misalnya dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif, pengambilan keputusan bersifat obyektif sesuai kebutuhan di SD serta pengambilan keputusan relevan dengan kondisi sekolah.

Teknik menjadi tauladan bagi pengikut dalam defenisi ini menurut Karjadi (1981:83) “kepemimpinan dikaitkan dengan kedudukan pemimpin sebagai pusat perubahan, pusat kegiatan dan proses yang terjadi dalam kelompok”. Pemimpin tidak terpisah dari kelompoknya, tetapi dalam kelompok ia menempati kedudukan khusus dan dominan serta menjadi tauladan bagi pengikutnya.

Pemimpin tidak terpisah dari kelompoknya, tetapi dalam kelompok ia menempati kedudukan khusus dan dominan serta menjadi tauladan bagi pengikutnya. Hasil penelitian ini memperlihatkan, Kepala SD Negeri 20 Mambok kadang-kadang saja menjadi tauladan bagi bawahannya. Padahal teknik ini cukup penting untuk membangun kerjasama dengan bawahan.

Misalnya dapat menyesuaikan pendapatnya dengan orang lain, apabila yakin bahwa orang lain itu benar.

Teknik persuasi dan pemberian perintah, defenisi ini menurut Karjadi (1981:85) adalah "kepemimpinan merupakan seni untuk mengarahkan anak buah kepada tujuan tertentu". Dalam pengertian ini ditekankan bahwa pengarahan kepada anak buah bukan melalui paksaan atau ancaman, tetapi melalui ajakan atau bujukan. Kepatuhan itu hanya dapat diwujudkan, jika ajakan pemimpin menyentuh nurani anak buahnya, sehingga nurani mereka tergerak untuk melakukan kegiatan yang digariskan dengan tulus ikhlas.

Pengarahan kepada anak buah bukan melalui paksaan atau ancaman, tetapi melalui ajakan atau bujukan. Kepatuhan itu hanya dapat diwujudkan, jika ajakan pemimpin menyentuh nurani anak buahnya, sehingga nurani mereka tergerak untuk melakukan kegiatan yang digariskan dengan tulus ikhlas. Hasil penelitian ini memperlihatkan, Kepala SD Negeri 20 Mambok kadang-kadang saja berusaha menggunakan teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya. Padahal teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya cukup penting untuk mengetahui secara mendalam bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya, menghargai

pendapat orang lain serta mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.

Teknik menggunakan sistem komunikasi yang cocok, menurut Karjadi (1981:94) mengandung pengertian bahwa "kepemimpinan adalah saling hubungan antar manusia yang terjadi pada situasi dan terarah melalui proses komunikasi tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan". Dalam proses komunikasi tersebut kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, membedakan dirinya dari anak buahnya. Menurut Karjadi (1981:95) "perlu digarisbawahi kata hubungan antar manusia, karena kemampuan untuk mempengaruhi itu seringkali di atas ketentuan formal yang berlaku dalam organisasi".

Hasil penelitian ini memperlihatkan, Kepala SD Negeri 20 Mambok kadang-kadang saja berusaha menggunakan sistem komunikasi yang kepada bawahannya. Kemampuan komunikasi ini juga cukup penting dalam rangka membangun kerjasama dengan bawahan. Kemampuan berkomunikasi tersebut baik berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya serta menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah diharapkan dapat menggerakkan semua unsur-unsur yang ada, karena keberhasilan organisasi

sekolah bertumpu pada kinerja kepala sekolah. “Kepala sekolah sebagai pimpinan bertugas dan bertanggung jawab mengelola satuan pendidikan pada pendidikan formal” ( Danim dan Khairil,2011:5). Oleh karena itu peranan kepala sekolah sangat penting.

Berkaitan dengan peranan kepala sekolah (Sagala, 2009:170) menjelaskan bahwa “ peranan kepala sekolah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, minggunan, bulanan, semesteran dan tahunan yang dapat memecahkan berbagai problematika pendidikan di sekolah pemecahan berbagai problematikan ini sebagai komitmen dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan supervise pengajaran, konsultasi dan perbaikan-perbaikan penting guna meningkatkan kualitas pembelajaran”.

Karena jabatannya, pemimpin bertanggungjawab atas segala sesuatu yang dikerjakan anak buahnya. Oleh karena itu, agar anak buah dapat menjalankan pekerjaan dengan baik, seorang pemimpin berkewajiban menyediakan fasilitas-fasilitas pendukung yang diperlukan. Tersedianya fasilitas-fasilitas tersebut juga dapat meningkatkan motivasi anak buah untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya secara cepat dan tepat.

Hasil penelitian ini memperlihatkan, Kepala SD Negeri 20 Mambok kadang-kadang saja berusaha memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan dengan baik kepada bawahannya. Sarana dan prasarana yang diperlukan suatu sekolah misalnya: halaman untuk taman, upacara bendera bermain, ruang kelas, Aula, Tata usaha, Ruang guru, Ruang tamu, Ruang Kepala SD, Ruang perpustakaan, Ruang media pembelajaran (Audio visual Aids), Ruang BP, Ruang ibadah, Ruang UKS, Kantin SD, Fasilitas olahraga, Kamar Kecil/ toilet / kamar mandi, Ruang Komite Sekolah (SD), Sarana komunikasi serta Lapangan parkir.

## **2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada Sekolah Dasar Negeri 20 Rawa Mambok**

Supriadi (2001:30) menyatakan sebagai pendidik (*educator*) Kepala SD mempunyai kewajiban untuk melakukan pembinaan terhadap guru dan TU agar mereka dapat tumbuh dan berkembang sebagai guru dan TU agar mereka dapat tumbuh dan berkembang sebagai guru dan TU profesional. Sebagai pendidik, berbagai aspek yang harus dikuasai oleh Kepala SD Negeri 20 Mambok adalah: aspek prestasi sebagai guru; aspek kemampuan membimbing guru; aspek kemampuan membimbing karyawan; aspek kemampuan membimbing siswa; aspek kemampuan mengembangkan staf; aspek kemampuan belajar/mengikuti perkembangan iptek; serta aspek kemampuan

memberi contoh mengajar yang baik. Pelaksanaan fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai guru cukup baik. Fungsi tersebut antara lain menyusun program pembelajaran, melaksanakan KBM, melaksanakan evaluasi, melakukan analisis hasil belajar serta melaksanakan program perbaikan dan pengayaan. Kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing guru cukup baik. Kegiatan bimbingan tersebut antara lain menyusun program pengajaran dan Bimbingan dan Konseling (BK), melaksanakan program pengajaran dan BK, mengevaluasi hasil belajar dan layanan BK, menganalisis hasil evaluasi belajar dan layanan BK serta melaksanakan program pengayaan dan perbaikan (remedial).

Sebagai pengelola/manajer, Kepala Sekolah dapat mengamankan pelaksanaan rencana kerja yang telah disusun sebelumnya, menggerakkan semua guru dan TU untuk dapat bekerja optimal. Kepala Sekolah juga berkewajiban melakukan pemantauan apakah pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana dan peraturan yang berlaku. Kemampuan Kepala SD Negeri 20 Mambok dalam membimbing, karyawan (TU, penjaga SD) cukup baik. Bimbingan tersebut antara lain melalui penyusunan Program Kerja, melaksanakan tugas sehari-hari serta mengevaluasi dan mengendalikan kinerja karyawan secara periodik. Kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing siswa cukup baik.

Bimbingan siswa tersebut mencakup kegiatan ekstra kurikuler maupun mengikuti lomba di luar sekolah (kesenian, olahraga, mata pelajaran dll).

Namun, Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengembangkan staf kurang baik. Hal ini tentunya menjadi permasalahan tersendiri mengingat kegiatan pengembangan staf antara lain adalah pendidikan/pelatihan tenaga administrasi secara teratur, melakukan pertemuan sejawat/KKG/KKKS, melalui seminar/diskusi/lokakarya, melalui penyediaan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan jabatan serta mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon Kepala SD, pengawas, Kepala TU, dan sebagainya.

Sebagai pengelola/manajer, Kepala SD Negeri 20 Mambok dapat mengamankan pelaksanaan rencana kerja yang telah disusun sebelumnya, menggerakkan semua guru dan TU untuk dapat bekerja optimal. Kepala Sekolah juga berkewajiban melakukan pemantauan apakah pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana dan peraturan yang berlaku. Salah aspek yang harus dikuasai oleh Kepala SD selaku *manager* adalah aspek kemampuan menyusun program. Kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program sekolah cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki program jangka panjang, memiliki program jangka menengah, memiliki program jangka pendek dan RAPBS, serta mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi

pelaksanaan program secara sistematis dan periodik. Kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun organisasi kepegawaian di sekolah cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki susunan kepegawaian di SD, memiliki susunan kepegawaian pendukung antara lain pengelola perpustakaan serta menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, ujian, peringatan hari besar keagamaan dan sebagainya.

Menurut Wahyudi (2009:64) dalam rangka melakukan peran dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer harus memiliki strategi yang tepat untuk mendayagunakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah". Untuk itu kepala sekolah perlu memiliki keterampilan manajerial yang memadai. Sebagai manajer, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan/keterampilan untuk bekerjasama dengan guru, personil sekolah dan masyarakat secara terpadu guna mendidik siswa. Kepala sekolah yang efektif dan inovatif menetapkan tujuan dan prioritas pencapaian prestasi siswa seimbang dengan performansi dan perilaku hubungan manusia.

Hanya saja, kemampuan Kepala Sekolah dalam menggerakkan staf (guru dan TU) belum terlaksana dengan baik. Hal ini disebabkan Kepala Sekolah

belum dapat melaksanakan secara optimal kegiatan-kegiatan antara lain: memberikan arahan yang dinamis, mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas serta memberikan penghargaan (*reward*) dan Hukuman (*punishment*). Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya SD juga belum dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Hal ini merupakan permasalahan tersendiri mengingat optimalisasi sumber daya SD tersebut antara lain: memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana/prasarana secara optimal, merawat sarana/prasarana milik sekolah, mempunyai catatan kinerja sumber daya manusia yang ada di sekolah serta mempunyai program peningkatan mutu sumber daya manusia.

Sebagai seorang administrator, Kepala SD Negeri 20 Mambok melakukan fungsi-fungsi merancang perencanaan kegiatan sekolah, menggerakkan kegiatan melalui pemberian dorongan kepada guru dan staf, melakukan komunikasi kepada instansi lain, demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi KBM dan BK cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi Proses Belajar Mengajar, memiliki kelengkapan data administrasi BK, memiliki kelengkapan data administrasi kurikulum, memiliki

kelengkapan data administrasi belajar siswa di perpustakaan. Sedangkan kemampuan mengelola administrasi kesiswaan dapat dilaksanakan cukup baik, misalnya memiliki kelengkapan data administrasi kesiswaan, memiliki kelengkapan data kegiatan ekstra kurikuler serta memiliki kelengkapan data hubungan sekolah dan orang tua siswa.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi ketenagaan cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru serta memiliki kelengkapan data karyawan (TU perpustakaan UKS, penjaga dan lain-lain) . Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi keuangan cukup baik. Pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki administrasi keuangan rutin, memiliki administrasi keuangan komite SD, serta memiliki administrasi sumber keuangan lain-lain.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi sarana prasarana cukup baik. Dimana pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang, memiliki kelengkapan data administrasi meubelair, dan lain-lain, memiliki kelengkapan data buku/pustaka serta memiliki kelengkapan data mesin kantor .

Sebagai supervisor, Kepala SD Negeri 20 Mambok harus melakukan pengawasan dan pembinaan kepada guru, khususnya berkaitan dengan

kegiatan belajar dan mengajar di kelas, agar dapat berjalan sesuai dengan rencana, dan tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Salah aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah kemampuan menyusun program supervisi pendidikan. Kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program supervisi pendidikan cukup baik. Pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki program supervisi kelas (KBM), memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler dan memiliki program supervisi kegiatan lainnya (perpustakaan, ibadah).

Namun demikian, Kemampuan Kepala Sekolah dalam memanfaatkan hasil supervisi belum dapat terlaksana secara optimal. Hal ini tentunya merupakan permasalahan tersendiri mengingat pemanfaatan tersebut dipergunakan untuk untuk peningkatan kinerja guru/karyawan serta untuk Pengembangan Sekolah (SD).

Sebagai seorang pemimpin, Kepala SD Negeri 20 Mambok harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan mengerakkan semua personil Sekolah agar dapat melakukan tugas secara efektif. Sebagai pemimpin, Kepala Sekolah juga harus berpikir menerobos batas, artinya melahirkan pemikiran-pemikiran kreatif untuk membawa sekolah kepada kondisi yang lebih maju. Pemikiran seorang pemimpin tidak sebatas pada rencana dan aturan-aturan

yang telah ada, tetapi melompat kepada perubahan-perubahan kedepan, yang kadang-kadang belum dipikirkan oleh personil Sekolah lainnya. Salah aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah aspek kepribadian yang kuat.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam memahami kondisi guru, karyawan dan siswa cukup baik. Berapa hal yang dapat dilihat antara lain: memahami kondisi guru, memahami kondisi staf TU, penjaga SD, memahami kondisi siswa, mempunyai program/upaya untuk memperbaiki kesejahteraan karyawan (TU), memanfaatkan upacara dan upacara lain untuk memahami kondisi siswa, serta mau mendengar/menerima usul/kritik saran dari guru / karyawan / siswa melalui pertemuan.

Hanya saja, kemampuan Kepala Sekolah dalam mengambil keputusan belum optimal. Beberapa aspek yang dilihat misalnya kemampuan mengambil keputusan bersama warga Sekolah, kemampuan mengambil keputusan untuk urusan ekstern Sekolah serta kemampuan mengambil keputusan untuk urusan intern Sekolah.

Sebagai pembaharu, Kepala SD Negeri 20 Mambok harus berpikir dinamis, peka terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat. Sebagai pembaharu, Kepala Sekolah harus adaptif terhadap perubahan yang terjadi, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut.

Dimungkinkan Kepala Sekolah menjadi pemimpin dalam pembaharuan tersebut. Berbagai aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah sebagai berikut: Aspek kemampuan mencari/menemukan gagasan baru dan Aspek kemampuan melakukan pembaharuan di Sekolah.

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mencari menemukan gagasan baru untuk pembaharuan Sekolah cukup baik. Artinya Kepala Sekolah mampu mencari / menemukan gagasan baru (proaktif), mampu memilih gagasan baru yang relevan serta mampu mengimplementasikan gagasan baru dengan baik (sinergis). Selain itu, kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di Sekolah cukup baik. Artinya Kepala Sekolah mampu melaksanakan pembaharuan di bidang KBK/BK, mampu melaksanakan pembaharuan di bidang pengadaan dan pembinaan guru dan karyawan (TU), mampu melaksanakan pembaharuan di bidang kegiatan ekstra kurikuler, mampu melaksanakan pembaharuan dalam menggali sumber daya dari Komite Sekolah, serta mampu berprestasi di Sekolah melalui kegiatan ekstra kurikuler.

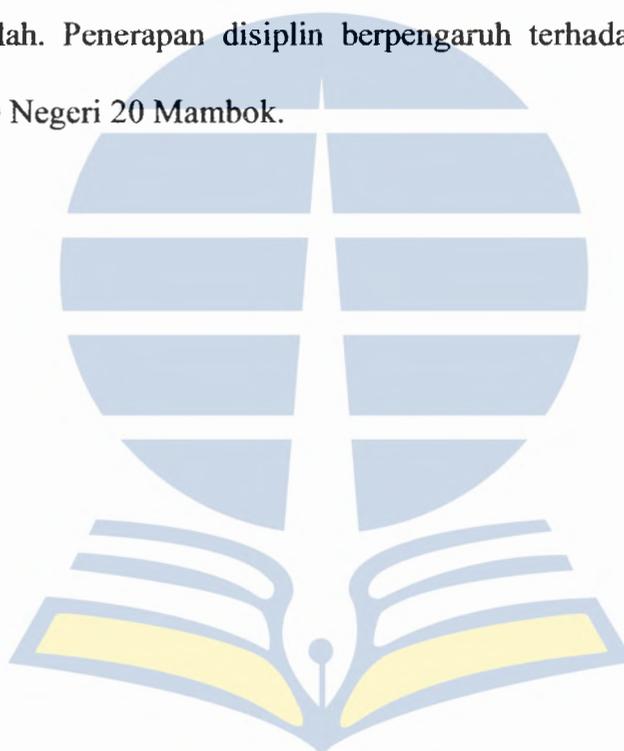
Sebagai penggerak, Kepala SD Negeri 20 Mambok memiliki teknik yang cukup untuk dapat mengerakkan dan memberikan motivasi kepada para guru dan staf, agar mereka dapat dan mampu melakukan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan Sekolah secara efektif dan efisien. Berbagai aspek

yang harus dikuasai Kepala SD adalah sebagai berikut: Aspek kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik); Aspek kemampuan mengatur lingkungan kerja (non-fisik) serta Aspek kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukum.

Kemampuan Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (fisik) cukup baik. Hal ini terlihat dari Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengatur ruang (Kepala SD, guru, staf TU) yang kondusif, mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM, BK, mampu mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar serta mampu mengatur halaman lingkungan Sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur. Begitu pula dengan kemampuan Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (non-fisik) cukup baik. Akan tetapi, kemampuan Kepala Sekolah dalam menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman kurang dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Kemampuan tersebut baik dalam menerapkan prinsip penghargaan (*reward*), menerapkan prinsip hukuman (*punishment*) maupun menerapkan / mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga Sekolah.

Jenis pelanggaran disiplin yang sering terjadi dilingkungan SD Negeri 20 Mambok adalah Guru yang belum menepati ketentuan jam kerja yang berlaku. Selain itu, pelanggaran lainnya adalah Guru yang belum menepati

ketentuan jam mengajar yang berlaku serta Guru yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya. Pengetahuan Guru terhadap penegakkan disiplin dilingkungan sekolah cukup baik. Hanya saja penegakkan disiplin dilingkungan sekolah dengan aturan yang ada kadang-kadang tidak sesuai. Hal ini disebabkan masih minimnya sosialisasi tentang penegakkan disiplin oleh Kepala Sekolah. Penerapan disiplin berpengaruh terhadap efektivitas kerja guru pada SD Negeri 20 Mambok.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

1. Teknik Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a. Kepala SD Negeri 20 Mambok kadang-kadang saja menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikutnya. Kondisi ini tentunya merupakan aspek yang dapat mempengaruhi pola hubungan atasan bawahan pada SD Negeri 20 Mambok. Pola hubungan atasan bawahan yang diharapkan adalah adanya keakraban Kepala SD, Guru, Staf TU dan siswa, kesediaan Kepala SD menerima segala kritik dan saran, ada kejelasan pendelegasian tugas di antara Kepala SD, guru, dan staf TU serta kesediaan Kepala SD memberi kesempatan yang sama kepada semua guru dan staf TU untuk mengembangkan diri.
  - b. Kepala SD Negeri 20 Mambok selalu memperlakukan orang-orang sebagai manusia, bukan sebagai alat. Misalnya dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif, pengambilan keputusan bersifat obyektif sesuai kebutuhan di SD serta pengambilan keputusan relevan dengan kondisi sekolah.

- c. Kepala SD Negeri 20 Mambok kadang-kadang saja menjadi tauladan bagi bawahannya. Padahal teknik ini cukup penting untuk membangun kerjasama dengan bawahan. Misalnya dapat menyesuaikan pendapatnya dengan orang lain, apabila yakin bahwa orang lain itu benar.
- d. Kepala SD Negeri 20 Mambok kadang-kadang saja berusaha menggunakan teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya. Padahal teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya cukup penting untuk mengetahui secara mendalam bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya, menghargai pendapat orang lain serta mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.
- e. Kepala SD Negeri 20 Mambok kadang-kadang saja berusaha menggunakan sistem komunikasi yang kepada bawahannya. Kemampuan komunikasi ini juga cukup penting dalam rangka membangun kerjasama dengan bawahan. Kemampuan berkomunikasi tersebut baik berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya serta menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan.
- f. Kepala SD Negeri 20 Mambok kadang-kadang saja berusaha memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan dengan baik kepada

bawahannya. Sarana dan prasarana yang diperlukan suatu sekolah misalnya: halaman untuk taman, upacara bendera bermain, ruang kelas, aula, tata usaha, ruang guru, ruang tamu, ruang Kepala SD, ruang perpustakaan, ruang media pembelajaran (Audio visual Aids), ruang BP, ruang ibadah, ruang UKS, kantin SD, fasilitas olahraga, kamar kecil/ toilet / kamar mandi, ruang Komite Sekolah (SD), sarana komunikasi serta lapangan parkir.

2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok dapat disimpulkan sebagai berikut:
  - a. Kemampuan Kepala SD Negeri 20 Mambok dalam membimbing, karyawan (TU, penjaga SD) cukup baik. Bimbingan tersebut antara lain melalui penyusunan Program Kerja, melaksanakan tugas sehari-hari serta mengevaluasi dan mengendalikan kinerja karyawan secara periodik. Kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing siswa cukup baik. Bimbingan siswa tersebut mencakup kegiatan ekstra kurikuler maupun mengikuti lomba di luar sekolah (kesenian, olahraga, mata pelajaran dll).
  - b. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengembangkan staf kurang baik. Hal ini tentunya menjadi permasalahan tersendiri mengingat kegiatan pengembangan staf antara lain adalah pendidikan/pelatihan tenaga

administrasi secara teratur, melakukan pertemuan melalui seminar/diskusi/lokakarya, melalui penyediaan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan jabatan serta mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon Kepala SD, pengawas, Kepala TU, dan sebagainya.

- c. Sebagai pengelola/manajer, Kepala SD Negeri 20 Mambok dapat mengamankan pelaksanaan rencana kerja yang telah disusun sebelumnya, menggerakkan semua guru dan TU untuk dapat bekerja optimal. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya SD juga belum dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- d. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dan Bimbingan Konseling (BK) cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi Proses Belajar Mengajar, memiliki kelengkapan data administrasi BK, memiliki kelengkapan data administrasi kurikulum, memiliki kelengkapan data administrasi belajar siswa di perpustakaan.
- e. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi ketenagaan cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru serta memiliki kelengkapan data karyawan (TU perpustakaan UKS, penjaga dan lain-lain) .

Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi keuangan cukup baik. Pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki administrasi keuangan rutin, memiliki administrasi keuangan komite SD, serta memiliki administrasi sumber keuangan lain-lain.

- f. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi sarana prasarana cukup baik. Dimana pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang, memiliki kelengkapan data administrasi meubelair, dan lain-lain, memiliki kelengkapan data buku/pustaka serta memiliki kelengkapan data mesin kantor .
- g. Kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program supervisi pendidikan cukup baik. Pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki program supervisi kelas (KBM), memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler dan memiliki program supervisi kegiatan lainnya (perpustakaan, ibadah). Hanya saja dalam memanfaatkan hasil supervisi belum dapat terlaksana secara optimal. Hal ini tentunya merupakan permasalahan tersendiri mengingat pemanfaatan tersebut dipergunakan untuk untuk peningkatan kinerja guru/karyawan serta untuk Pengembangan Sekolah (SD).

- h. Kemampuan Kepala Sekolah dalam memahami kondisi guru, karyawan dan siswa cukup baik. Hanya saja, kemampuan Kepala Sekolah dalam mengambil keputusan belum optimal. Beberapa aspek yang dilihat misalnya kemampuan mengambil keputusan bersama warga Sekolah, kemampuan mengambil keputusan untuk urusan ekstern Sekolah serta kemampuan mengambil keputusan untuk urusan intern Sekolah.
- i. Kemampuan Kepala Sekolah dalam mencari menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah cukup baik. Selain itu, kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di Sekolah cukup baik. Kemampuan Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (fisik) cukup baik. Hal ini terlihat dari Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengatur ruang (Kepala SD, guru, staf TU) yang kondusif, mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM, BK, mampu mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar serta mampu mengatur halaman lingkungan Sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur. Begitu pula dengan kemampuan Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (non-fisik) cukup baik. Akan tetapi, kemampuan Kepala Sekolah dalam menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman kurang dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

## **B. Saran**

1. Berdasarkan Teknik Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok disarankan sebagai berikut:
  - a. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan untuk membuka diri terhadap saran, serta bersedia memberi kesempatan yang sama kepada semua guru dan staf TU untuk mengembangkan diri.
  - b. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan dalam proses pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh pihak di sekolah.
  - c. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan dapat menjadi tauladan serta membangun kerjasama dengan bawahan.
  - d. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan menggunakan teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya..
  - e. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan menggunakan sistem komunikasi yang kepada bawahannya.
  - f. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan dengan baik kepada bawahannya.
2. Berdasarkan Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri 20 Mambok dapat disarankan sebagai berikut:

- a. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan untuk lebih meningkatkan bimbingan terhadap karyawan (TU, penjaga SD).
- b. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan untuk memberikan kesempatan pengembangan staf antara lain melalui pendidikan/pelatihan tenaga administrasi secara teratur, memberikan kesempatan pertemuan melalui seminar/diskusi/lokakarya dan sebagainya.
- c. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan dapat mengoptimalkan sumber daya SD.
- d. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan untuk dapat meningkatkan kemampuan mengelola administrasi Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) dan Bimbingan Konseling (BK).
- e. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan untuk dapat menyediakan kelengkapan data administrasi tenaga guru serta memiliki kelengkapan data karyawan (TU perpustakaan UKS, penjaga dan lain-lain) .
- f. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan untuk dapat menyediakan kelengkapan data administrasi sarana dan prasarana sekolah .
- g. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan untuk dapat memanfaatkan hasil supervisi.

- h. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan untuk dapat mengoptimalkan proses pengambilan keputusan.
- i. Kepala SD Negeri 20 Mambok disarankan dapat mencari menemukan gagasan baru untuk pembaharuan sekolah serta menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (1998). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bacal, R. (2001). *Performance Management (Memberdayakan Karyawan, Meningkatkan Kinerja Melalui Umpan Balik Dan Mengukur Kinerja)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Bappeda Kabupaten Sintang, (2004). *Perencanaan Makro Pendidikan Dasar di Kabupaten Sintang*.
- BPS, BAPPENAS dan UNDP. (2001). *Indonesia Human Development Report 2001- Toward a New Consensus- Democracy and Human Development in Indonesia*. Jakarta.
- Chrisnadi, B. (2001). *Pokok-Pokok Pembinaan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Karier*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara RI.
- Departemen Pendidikan Nasional RI, (2004). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. (tidak diterbitkan)
- Dessler. (1997). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPF.
- Gouzali. S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hasibuan, S. (1988). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Irawan. (2001). *Manajemen Kinerja SDM*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara
- Kartono, K. (1988). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV Rajawali.
- Karjadi. (1981). *Kepemimpinan (Leaderships)*. Bogor: PT Karya Nusantara.
- Lembaga Administrasi Negara, (2002). *Peningkatan Kompetensi Aparatur Pemerintah Guna Memantapkan Good Governance Dan Otonomi*

*Daerah Dalam Rangka Pemberdayaan Rakyat di Kabupaten Blitar, Tulungagung dan Kota Kediri. Program Diklatpim II Angkatan IV LAN RI.*

- Mufiz, A. (1994). *Pengantar Administrasi Negara*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Nawawi, H. (1983). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Purwanto, N. (1998). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rustandi, A. (1992). *Gaya Kepemimpinan (Pendekatan Bakat Situasional)*. Bandung: CV Armico.
- Saksono. (1996). *Pengadaan Personalia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sastrohadiwiryo B.S. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif Dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinungan M. (2000). *Produktivitas Apa Dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supriyadi, G.T. (2001). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: LAN.
- Suparlan. (2013). *Manajemen Berbasis Sekolah Dari Teori Sampai Dengan Praktek*. Jakarta. PT. Bumi Aksara
- Suryadi, P. (1999). *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*. Jakarta: LAN.
- Suwondo, (2003). *Merespons Era Baru Dalam Pengembangan Tenaga Kependidikan. Dalam Guru di Indonesia. Pendidikan, Pelatihan dan Perjuangannya Sejak Zaman Kolonial Hingga Era Reformasi*. Editor Supriadi. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah Direktorat Tenaga Kependidikan.
- Wahyosumidjo, (1999). *Kepemimpinan Abad XXI*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.

## PEDOMAN WAWANCARA

### A. Kepemimpinan Kepala Sekolah

1. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah selalu berusaha menyiapkan bawahannya (guru, karyawan sekolah) supaya mau menjadi pengikutnya?.
2. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah selalu memperlakukan bawahannya (guru, karyawan sekolah) sebagai manusia, bukan sebagai alat?.
3. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah selalu berusaha untuk menjadi tauladan bagi bawahannya (guru, karyawan sekolah)?
4. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah selalu berusaha menggunakan teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya (guru, karyawan sekolah)?
5. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah telah menggunakan sistem komunikasi yang cocok kepada bawahannya (guru, karyawan sekolah)?
6. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah selalu berusaha memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan dengan baik kepada bawahannya (guru, karyawan sekolah)?
7. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah sebagai guru?
8. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing guru?
9. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing karyawan (TU, Laboran, dsb)?
10. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing siswa?
11. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah mengembangkan staf?
12. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam belajar/mengikuti perkembangan iptek?
13. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam memberikan contoh mengajar yang baik?
14. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program?
15. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun organisasi/kepegawaian di Sekolah?

16. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menggerakkan staf?
17. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah?
18. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi KBM dan BK?
19. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi Kesiswaan?
20. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi Ketenagaan?
21. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi Keuangan ?
22. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi Sarana/Prasarana?
23. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah mengelola administrasi Persuratan?
24. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program supervisi pendidikan?
25. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan supervisi pendidikan?
26. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam memanfaatkan hasil Supervisi?
27. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah memiliki aspek kepribadian yang kuat ?
28. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengenal bawahannya?
29. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam memahami visi dan misi Sekolah ?
30. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam berkomunikasi dengan bawahan atau orang lain?
31. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mencari/menemukan gagasan baru ?
32. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam melakukan pembaharuan di Sekolah?
33. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (fisik)?
34. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengatur suasana kerja (non fisik)?

35. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menerapkan prinsip penghargaan dan hukum?

**B. Kinerja Guru**

1. Jenis pelanggaran disiplin apa yang sering terjadi dilingkungan Sekolah anda?
2. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah para guru mengetahui penegakkan disiplin dilingkungan sekolah?
3. Apakah penegakkan disiplin tersebut telah sesuai dengan ketentuan yang ada?
4. Apakah Kepala Sekolah pernah memberikan sosialisasi tentang penegakkan disiplin tersebut?
5. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah pernah menerapkan Disiplin yang bersifat Preventif (pencegahan) terhadap para guru?
6. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah pernah menerapkan Disiplin yang bersifat Korektif (tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran) terhadap para guru?
7. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah pernah menerapkan Disiplin yang bersifat Progesif ( berupa hukuman yang makin berat bagi pelanggaran disiplin yang dilakukan berulang kali)?
8. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah penerapan disiplin tersebut berpengaruh terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru?
9. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk rajin mengajar dan penuh tanggung jawab?
10. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk mampu memanfaatkan waktu secara efisien?.
11. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk memiliki semangat kerja tinggi?.
12. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk rajin bekerja dengan teliti?
13. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk memiliki rasa sosial dan kemanusiaan yang tinggi?.
14. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk mampu membina kerja sama yang baik?

15. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk aktif melakukan kegiatan sosial?
16. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk bersifat terbuka?
17. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk memiliki pengetahuan luas dan bijaksana?
18. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk bersikap mawas diri?
19. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk mempunyai sikap yang luwes?
20. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk mempunyai daya persepsi yang tinggi?
21. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk mempunyai dedikasi yang tinggi?.
22. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepemimpinan Kepala Sekolah berpengaruh terhadap motivasi guru untuk mampu menyalurkan aspirasi rekan-rekannya?.



## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : KERESSENTIANA IDA  
NIM : 500581742  
Judul : KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU (STUDI KASUS  
PADA SEKOLAH DASAR NEGERI 20 MAMBOK  
KECAMATAN SINTANG)  
Nama Yang : KEPALA SEKOLAH DASAR NEGERI 20 MAMBOK  
Diwawancara

### **1. Teknik apa saja yang digunakan untuk membangun kerjasama dengan bawahan?**

Jawab: Teknik untuk menjadi tauladan bagi pengikut sebenarnya hampir sama dengan teknik kepemimpinan Kepala Sekolah dalam menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikutnya. Teknik ini cukup penting untuk membangun kerjasama dengan bawahan. Misalnya dapat menyesuaikan pendapatnya dengan orang lain, apabila yakin bahwa orang lain itu benar.

### **2. Usaha apa saja yang dilakukan untuk memberi fasilitas-fasilitas menjalankan pekerjaan dengan baik kepada bawahan?**

Jawab: Sarana dan prasarana yang diperlukan suatu sekolah misalnya: halaman untuk taman, upacara bendera bermain, ruang kelas, Aula, Tata usaha, Ruang guru, Ruang tamu, Ruang Kepala SD, Ruang perpustakaan, Ruang media pembelajaran (Audio visual Aids), Ruang BP, Ruang ibadah, Ruang UKS, Kantin SD, Fasilitas olahraga, Kamar Kecil/ toilet / kamar mandi, Ruang Komite Sekolah (SD), Sarana komunikasi serta Lapangan parkir.

### **3. Kewajiban apa saja yang harus dilakukan guru SD 20 Mambok?**

Jawab: Kewajiban guru SD sebagai pengajar antara lain adalah: membuat perangkat program pengajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan kegiatan penilaian proses belajar, melaksanakan analisis pekerjaan siswa, menyusun program perbaikan, membuat daftar nilai siswa, mengembangkan dan menumbuhkan kreativitas siswa serta membuat catatan kemajuan belajar siswa. Sedangkan sebagai pembimbing guru SD berkewajiban mencapai kemampuan dan standar minimal yang ditetapkan sesuai kurikulum yang berlaku serta membantu mengatasi kesulitan belajar perlu dilaksanakan bimbingan belajar melalui program perbaikan oleh guru kelas atau guru khusus (bila memungkinkan). Bimbingan belajar dapat juga diberikan kepada siswa yang memiliki kemampuan dan kecerdasan luar biasa.

### **4. Bagaimanakah tingkat disiplin guru SD 20 Mambok?**

Jawab: Untuk melaksanakan kewajibannya, diperlukan disiplin guru SD yang bersangkutan. Jenis pelanggaran disiplin yang sering terjadi dilingkungan SD Negeri 20 Mambok adalah Guru yang belum menepati ketentuan jam kerja yang berlaku. Selain itu, pelanggaran lainnya adalah Guru yang belum menepati ketentuan jam mengajar yang berlaku serta Guru yang tidak menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya.

### **5. Bagaimanakah pengetahuan Guru terhadap penegakkan disiplin di SD 20 Mambok?**

Jawab: Pengetahuan Guru terhadap penegakkan disiplin dilingkungan sekolah cukup baik. Hanya saja penegakkan disiplin dilingkungan sekolah dengan aturan yang ada kadang-kadang tidak sesuai. Hal ini disebabkan masih minimnya sosialisasi tentang penegakkan disiplin oleh Kepala Sekolah.

**6. Bagaimanakah pengaruh disiplin terhadap kinerja guru SD 20 Mambok?**

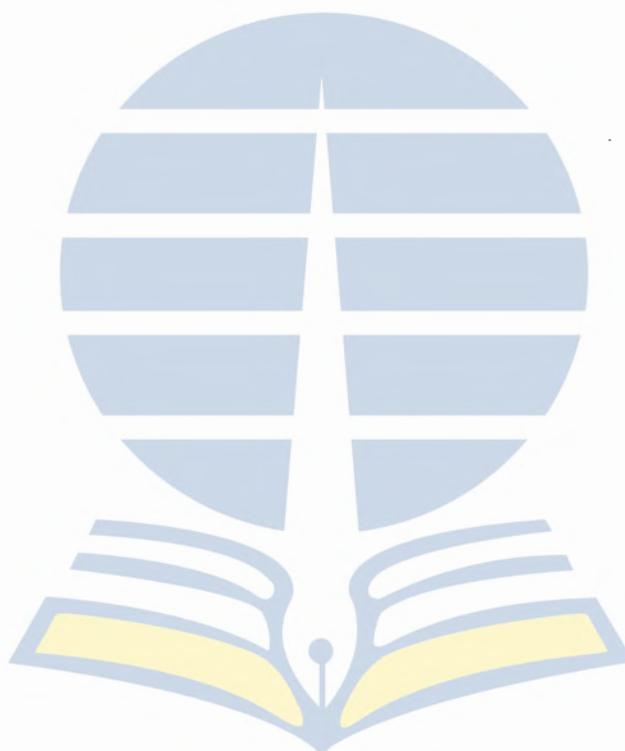
Jawab: Penerapan disiplin berpengaruh terhadap efektivitas kinerja guru pada SD Negeri 20 Mambok. Kedisiplinan tersebut mencakup mentaati ketentuan jam kerja, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya, bersikap sopan santun, mentaati peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang berlaku, memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan baik sesuai dengan bidang tugasnya. Selain itu, disiplin juga berhubungan dengan tanggungjawab sebagai guru yaitu: selalu berada di tempat tugasnya selama jam kerja; menyimpan dan/atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik negara yang dipercayakan kepadanya, tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain, menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat pada waktunya, berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukan serta mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi atau golongan.

**7. Bagaimanakah aspek prestasi kerja guru SD 20 Mambok?**

Jawab: Aspek Prestasi kerja guru dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain selalu melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna, mempunyai pengalaman yang luas di bidang tugasnya, mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk di bidang tugasnya, mempunyai keterampilan yang cukup dalam melaksanakan tugasnya, bersungguh-sungguh melaksanakan tugasnya kalau ada dorongan, hasil kerja yang dicapai rata-rata baik, dalam arti mutu maupun jumlah serta tidak sering terganggu kesehatan jasmani dalam pelaksanaan tugas.

Para guru diharapkan selalu berusaha memberikan saran yang dipandang baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak diminta, mengenai atau yang

ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas. Selain itu juga berusaha mencari tata cara kerja baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar – besarnya.



## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : KERESSENTIANA IDA  
 NIM : 500581742  
 Judul : KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
 MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA SEKOLAH  
 DASAR NEGERI 20 MAMBOK KECAMATAN  
 SINTANG  
 Nama Yang : DEWAN GURU SEKOLAH DASAR NEGERI 20  
 Diwawancara MAMBOK

1. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah selalu berusaha menyiapkan bawahannya (guru, karyawan sekolah) supaya mau menjadi pengikutnya?.

Jawab: Kepala Sekolah kadang-kadang saja menyiapkan orang-orang supaya mau menjadi pengikutnya. Kondisi ini tentunya merupakan aspek yang dapat mempengaruhi pola hubungan atasan bawahan pada SD Negeri 20 Mambok.

2. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah selalu memperlakukan bawahannya (guru, karyawan sekolah) sebagai manusia, bukan sebagai alat?.

Jawab: Kepala Sekolah selalu memperlakukan orang-orang sebagai manusia, bukan sebagai alat. Misalnya dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif, pengambilan keputusan bersifat obyektif sesuai kebutuhan di SD serta pengambilan keputusan relevan dengan kondisi sekolah.

3. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah selalu berusaha untuk menjadi tauladan bagi bawahannya (guru, karyawan sekolah)?

Jawab: Kepala Sekolah kadang-kadang saja menjadi tauladan bagi bawahannya.

4. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah selalu berusaha menggunakan teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya (guru, karyawan sekolah)?

Jawab: Kepala Sekolah kadang-kadang saja berusaha menggunakan teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya. Padahal teknik persuasi dalam memberi perintah kepada bawahannya cukup penting untuk mengetahui secara mendalam bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya, menghargai pendapat orang lain serta mampu bekerja

bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.

5. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah telah menggunakan sistem komunikasi yang cocok kepada bawahannya (guru, karyawan sekolah)?

Jawab: Kepala Sekolah kadang-kadang saja berusaha menggunakan sistem komunikasi yang kepada bawahannya.

6. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) apakah Kepala Sekolah selalu berusaha memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan dengan baik kepada bawahannya (guru, karyawan sekolah)?

Jawab: Kepala Sekolah kadang-kadang saja berusaha memberi fasilitas-fasilitas untuk menjalankan pekerjaan dengan baik kepada bawahannya.

7. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah sebagai guru?

Jawab: Pelaksanaan fungsi kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai guru cukup baik. Fungsi tersebut antara lain menyusun program pembelajaran, melaksanakan KBM, melaksanakan evaluasi, melakukan analisis hasil belajar serta melaksanakan program perbaikan dan pengayaan.

8. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing guru?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing guru cukup baik. Kegiatan bimbingan tersebut antara lain menyusun program pengajaran dan Bimbingan dan Konseling (BK), melaksanakan program pengajaran dan BK, mengevaluasi hasil belajar dan layanan BK, menganalisis hasil evaluasi belajar dan layanan BK serta melaksanakan program pengayaan dan perbaikan (remedial).

9. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing karyawan (TU, Laboran, dsb)?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing, karyawan (TU, penjaga SD) cukup baik. Bimbingan tersebut antara lain melalui penyusunan Program Kerja, melaksanakan tugas sehari-hari serta mengevaluasi dan mengendalikan kinerja karyawan secara periodik

10. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing siswa?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam membimbing siswa cukup baik. Bimbingan siswa tersebut mencakup kegiatan ekstra kurikuler maupun mengikuti lomba di luar sekolah (kesenian, olahraga, mata pelajaran dll).

11. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah mengembangkan staf?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengembangkan staf kurang baik. Hal ini tentunya menjadi permasalahan tersendiri mengingat kegiatan pengembangan staf antara lain adalah pendidikan/pelatihan tenaga administrasi secara teratur, melakukan pertemuan sejawat/KKG/KKKS, melalui seminar/diskusi/lokakarya, melalui penyediaan bahan bacaan, memperhatikan kenaikan jabatan serta mengusulkan kenaikan jabatan melalui seleksi calon Kepala SD, pengawas, Kepala TU, dan sebagainya.

12. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam belajar/mengikuti perkembangan iptek?

Jawab: Kemampuan mengikuti perkembangan Iptek cukup baik. Kegiatan ini dilakukan melalui antara lain: pendidikan/pelatihan, pertemuan profesi/KKG/KKKS, seminar/lokakarya/diskusi, bahan bacaan dan melalui media elektronik.

13. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program sekolah cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki program jangka panjang, memiliki program jangka menengah, memiliki program jangka pendek dan RAPBS, serta mempunyai mekanisme monitor dan evaluasi pelaksanaan program secara sistematis dan periodik.

14. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun organisasi/kepegawaian di Sekolah?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun organisasi kepegawaian di sekolah cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki susunan kepegawaian di SD, memiliki susunan kepegawaian pendukung antara lain pengelola perpustakaan serta menyusun kepanitiaan untuk kegiatan temporer, antara lain panitia ulangan umum, ujian, peringatan hari besar keagamaan dan sebagainya.

15. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menggerakkan staf?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam menggerakkan staf (guru dan TU) belum terlaksana dengan baik. Hal ini disebabkan Kepala Sekolah belum dapat melaksanakan secara optimal kegiatan-kegiatan antara lain: memberikan arahan yang dinamis, mengkoordinasikan staf yang sedang melaksanakan tugas serta memberikan penghargaan (*reward*) dan Hukuman (*punishment*).

16. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengoptimalkan Sumber Daya Sekolah?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengoptimalkan sumber daya SD juga belum dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Hal ini merupakan

permasalahan tersendiri mengingat optimalisasi sumber daya SD tersebut antara lain: memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, memanfaatkan sarana/prasarana secara optimal, merawat sarana/prasarana milik sekolah, mempunyai catatan kinerja sumber daya manusia yang ada di sekolah serta mempunyai program peningkatan mutu sumber daya manusia.

17. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi KBM dan BK?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi KBM dan BK cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi Proses Belajar Mengajar, memiliki kelengkapan data administrasi BK, memiliki kelengkapan data administrasi kurikulum, memiliki kelengkapan data administrasi belajar siswa di perpustakaan.

18. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi Kesiswaan?

Jawab: Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan dapat dilaksanakan cukup baik, misalnya memiliki kelengkapan data administrasi kesiswaan, memiliki kelengkapan data kegiatan ekstra kurikuler serta memiliki kelengkapan data hubungan sekolah dan orang tua siswa.

19. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi Ketenagaan?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi ketenagaan cukup baik. Artinya di SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi tenaga guru serta memiliki kelengkapan data karyawan (TU perpustakaan UKS, penjaga dan lain-lain).

20. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi Keuangan ?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi keuangan cukup baik. Pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki administrasi keuangan rutin, memiliki administrasi keuangan komite SD, serta memiliki administrasi sumber keuangan lain-lain.

21. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi Sarana/Prasarana?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengelola administrasi sarana prasarana cukup baik. Dimana pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki kelengkapan data administrasi gedung/ruang, memiliki kelengkapan data administrasi meubelair, dan lain-lain, memiliki kelengkapan data buku/pustaka serta memiliki kelengkapan data mesin kantor.

22. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program supervisi pendidikan?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam menyusun program supervisi pendidikan cukup baik. Pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki program supervisi kelas (KBM), memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler dan memiliki program supervisi kegiatan lainnya (perpustakaan, ibadah). Beberapa kategori untuk melihat kemampuan melaksanakan supervisi pendidikan adalah: Belum melaksanakan supervisi; Ada pelaksanaan supervisi secara insidental (tidak terjadwal); Ada pelaksanaan supervisi terjadwal tetapi tidak menggunakan instrumen supervisi; Ada pelaksanaan supervisi terjadwal, dilaksanakan dengan instrumen tetapi pelaksanaan supervisi kelas kurang dari 1 kali setiap kegiatan; serta Ada pelaksanaan supervisi terjadwal, dilaksanakan dengan instrumen, dan setiap guru dapat disupervisi minimal 1 kali dalam 1 tahun atau setiap kegiatan minimal 1 kali.

23. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan supervisi pendidikan?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan program supervisi pendidikan cukup baik. Program supervisi tersebut antara lain: program supervisi pendidikan kelas / akademik (klinis), program supervisi dadakan (non klinis) serta program supervisi kegiatan ekstra kurikuler.

24. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam memanfaatkan hasil Supervisi?

Jawab: Kepala Sekolah dalam memanfaatkan hasil supervisi pendidikan belum dapat terlaksana secara optimal. Hal ini tentunya merupakan permasalahan tersendiri mengingat pemanfaatan tersebut dipergunakan untuk peningkatan kinerja guru/karyawan serta untuk Pengembangan Sekolah (SD). Beberapa kategori untuk melihat kemampuan memanfaatkan hasil Supervisi adalah: Belum memanfaatkan hasil supervisi; Memanfaatkan sebagian hasil supervisi; Melaksanakan hasil supervisi tidak terjadwal; Melaksanakan hasil supervisi terjadwal dengan instrumen; serta Melaksanakan hasil supervisi yang terjadwal.

25. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengenal bawahannya?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam memahami kondisi guru, karyawan dan siswa cukup baik. Berapa hal yang dapat dilihat antara lain: memahami kondisi guru, memahami kondisi staf TU, penjaga SD, memahami kondisi siswa, mempunyai program/upaya untuk memperbaiki kesejahteraan karyawan (TU), memanfaatkan upacara dan upacara lain untuk memahami kondisi siswa, serta mau mendengar/menerima usul/kritik saran dari guru / karyawan / siswa melalui pertemuan.

26. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengambil keputusan?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengambil keputusan belum optimal. Beberapa aspek yang dilihat misalnya kemampuan mengambil keputusan bersama warga Sekolah, kemampuan mengambil keputusan untuk urusan ekstern Sekolah serta kemampuan mengambil keputusan untuk urusan intern Sekolah.

27. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam berkomunikasi?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam berkomunikasi cukup baik. Komunikasi tersebut mencakup komunikasi secara lisan dengan baik kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya, mampu menuang gagasan dalam bentuk tulisan, mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada siswa serta mampu berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada masyarakat/orang tua siswa.

28. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menemukan gagasan baru?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam mencari menemukan gagasan baru untuk pembaharuan Sekolah cukup baik. Artinya Kepala Sekolah mampu mencari / menemukan gagasan baru (proaktif), mampu memilih gagasan baru yang relevan serta mampu mengimplementasikan gagasan baru dengan baik (sinergis).

29. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan pembaharuan?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam melaksanakan pembaharuan di Sekolah cukup baik. Artinya Kepala Sekolah mampu melaksanakan pembaharuan di bidang KBK/BK, mampu melaksanakan pembaharuan di bidang pengadaan dan pembinaan guru dan karyawan (TU), mampu melaksanakan pembaharuan di bidang kegiatan ekstra kurikuler, mampu melaksanakan pembaharuan dalam menggali sumber daya dari Komite Sekolah, serta mampu berprestasi di Sekolah melalui kegiatan ekstra kurikuler.

30. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (fisik)?

Jawab: Kemampuan Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (fisik) cukup baik. Hal ini terlihat dari Kemampuan Kepala Sekolah dalam mengatur ruang (Kepala SD, guru, staf TU) yang kondusif, mengatur ruang kelas yang kondusif untuk KBM, BK, mampu mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar serta mampu mengatur halaman lingkungan Sekolah yang sejuk, nyaman dan teratur.

31. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (non fisik)?

Jawab: Kemampuan Sekolah dalam mengatur lingkungan kerja (non-fisik) cukup baik. Kategori untuk melihat kemampuan mengatur suasana kerja (non fisik) adalah: belum memiliki program untuk mengatur lingkungan/suasana kerja di sekolah; memiliki program untuk mengatur lingkungan/suasana kerja di sekolah tetapi tidak dilaksanakan; memiliki program untuk mengatur lingkungan/suasana kerja di sekolah dan dilaksanakan tetapi tidak secara konsisten; memiliki program untuk mengatur lingkungan/suasana kerja di sekolah dan dilaksanakan dengan konsisten, tetapi tidak melibatkan guru/karyawan yang terkait; serta memiliki program untuk mengatur lingkungan/suasana kerja di sekolah dan dilaksanakan secara konsisten dengan melibatkan guru/karyawan yang terkait

32. Menurut Bapak/Ibu/sdr(i) bagaimanakah kemampuan Kepala Sekolah dalam menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman?

Jawab: Kemampuan Kepala Sekolah dalam menetapkan prinsip penghargaan dan hukuman kurang dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Kemampuan tersebut baik dalam menerapkan prinsip penghargaan (*reward*), menerapkan prinsip hukuman (*punishment*) maupun menerapkan / mengembangkan motivasi internal dan eksternal bagi warga Sekolah. Aspek kemampuan menerapkan prinsip penghargaan dan hukuman adalah: belum dapat menjelaskan prinsip penghargaan dan hukuman dalam pembinaan pegawai; dapat menjelaskan prinsip penghargaan dan hukuman tetapi tidak diterapkan dalam program pembinaan pegawai; dapat menjelaskan prinsip penghargaan dan hukuman, telah diterapkan dalam program pembinaan pegawai, tetapi tidak dilakukan evaluasi secara kontinyu; dapat menjelaskan prinsip penghargaan dan hukuman, telah diterapkan dalam program pembinaan pegawai dan dilakukan evaluasi tetapi guru/karyawan tidak puas terhadap hasilnya; serta dapat menjelaskan prinsip penghargaan dan hukuman, telah diterapkan dalam program pembinaan pegawai, dilakukan evaluasi secara kontinyu dan guru/karyawan puas terhadap hasilnya.

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Nama Mahasiswa : KERESSENTIANA IDA  
NIM : 500581742  
Judul : KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA GURU ( STUDI KASUS  
PADA SEKOLAH DASAR NEGERI 20 MAMBOK  
KECAMATAN SINTANG )  
Nama Yang : PENGAWAS SEKOLAH KECAMATAN SINTANG  
Diwawancara

### **1. Bagaimanakah pola hubungan yang diharapkan antara Kepala SD dengan bawahannya?**

Jawab: Pola hubungan atasan bawahan yang diharapkan adalah adanya keakraban Kepala SD, Guru, Staf TU dan siswa, kesediaan Kepala SD menerima segala kritik dan saran, ada kejelasan pendelegasian tugas di antara Kepala SD, guru, dan staf TU serta kesediaan Kepala SD memberi kesempatan yang sama kepada semua guru dan staf TU untuk mengembangkan diri.

### **2. Bagaimanakah sikap keterbukaan dan demokratis dari Kepala SD?**

Jawab: Kepala SD harus memiliki sikap keterbukaan dan demokratis, dimana Kepala SD menjalankan kepemimpinan secara terbuka, memiliki akuntabilitas kepada atasan maupun bawahan maupun budaya demokratis terbentuk di lingkungan SD. Kepala Sekolah selalu memperlakukan orang-orang sebagai manusia, bukan sebagai alat. Misalnya dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan secara partisipatif, pengambilan keputusan bersifat obyektif sesuai kebutuhan di SD serta pengambilan keputusan relevan dengan kondisi sekolah.

### **3. Bagaimanakah kemampuan dari komunikasi Kepala SD?**

Jawab: Pelaksanaan teknik kepemimpinan Kepala Sekolah untuk menggunakan sistem komunikasi yang kepada bawahannya Kepala Sekolah kadang-kadang saja berusaha menggunakan sistem komunikasi yang kepada bawahannya. Komunikasi ini juga cukup penting dalam rangka membangun kerjasama dengan bawahan. Kemampuan berkomunikasi tersebut baik berkomunikasi secara lisan dengan baik kepada guru dan tenaga kependidikan lainnya serta menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan.

### **4. Apa saja kemampuan yang harus dikuasai oleh Kepala SD sebagai pendidik?**

Jawab: Sebagai pendidik, Kepala SD mempunyai kewajiban untuk melakukan pembinaan terhadap guru dan TU agar mereka dapat tumbuh dan berkembang sebagai guru dan TU agar mereka dapat tumbuh dan berkembang sebagai guru dan TU profesional. Berbagai aspek yang harus dikuasai oleh Kepala SD adalah sebagai berikut: Aspek prestasi sebagai guru; Aspek kemampuan membimbing guru; Aspek kemampuan membimbing karyawan; Aspek kemampuan membimbing siswa; Aspek kemampuan mengembangkan staf; Aspek kemampuan belajar/mengikuti perkembangan iptek; serta Aspek kemampuan memberi contoh mengajar yang baik.

### **5. Apa saja skala penilaian kemampuan mengembangkan staf dari Kepala SD?**

Jawab: Berdasarkan aspek kemampuan mengembangkan staf, beberapa skala penilaian yang dilakukan adalah: (1) Belum memiliki program tertulis dan belum melaksanakan; (2) Tidak memiliki program tertulis, ada pelaksanaan secara insidental; (3) Ada program tertulis, ada pelaksanaan, tetapi tidak ada evaluasi; (4) Ada program tertulis, ada pelaksanaan, ada evaluasi, tetapi tidak

ada catatan hasil pembinaan; serta (5) Ada program tertulis, ada pelaksanaan, ada evaluasi dan ada hasil pembinaan.

**6. Apa saja skala penilaian kemampuan belajar/mengikuti perkembangan Iptek dari Kepala SD?**

Jawab: Berdasarkan aspek kemampuan belajar/mengikuti perkembangan Iptek beberapa skala penilaian yang dilakukan adalah: (1) Belum memiliki program tertulis dan belum ada pelaksanaan; (2) Tidak memiliki program tertulis, tetapi ada pelaksanaan secara Insidental; (3) Ada program tertulis, ada pelaksanaan, tetapi tidak ada bukti fisik, misalnya buku, makalah, catatan hasil mengikuti perkembangan iptek ; (4) Ada program tertulis, ada pelaksanaan, ada bukti fisik, tetapi tidak ditularkan kepada guru dan karyawan; serta (5) Ada program tertulis, dan pelaksanaan mengikuti perkembangan iptek serta ditularkan kepada guru dan karyawan.

**7. Apa saja skala penilaian kemampuan menyusun program dari Kepala SD?**

Jawab: Berdasarkan aspek kemampuan menyusun program beberapa skala penilaian yang dilakukan adalah: (1) Belum memiliki program secara tertulis; (2) Memiliki program, tetapi tidak jelas arah/sasarannya; (3) Memiliki program secara tertulis dengan arah sasaran yang jelas tetapi tidak sesuai dengan kondisi Sekolah; (4) Memiliki struktur organisasi dengan struktur yang jelas, disertai dengan uraian tugas tetapi penunjukan personalianya tidak sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan; serta (5) Memiliki struktur organisasi dengan struktur dan uraian tugas yang jelas, serta penunjukan personalianya sesuai dengan kemampuan yang bersangkutan.

**8. Apa saja program supervisi yang dilakukan Kepala SD?**

Jawab: Pada SD Negeri 20 Mambok telah memiliki program supervisi kelas (KBM), memiliki program supervisi untuk kegiatan ekstra kurikuler dan memiliki program supervisi kegiatan lainnya (perpustakaan, ibadah). Beberapa kategori untuk melihat kemampuan melaksanakan supervisi pendidikan adalah: Belum melaksanakan supervisi; Ada pelaksanaan supervisi secara insidental (tidak terjadwal); Ada pelaksanaan supervisi terjadwal tetapi tidak menggunakan instrumen supervisi; Ada pelaksanaan supervisi terjadwal, dilaksanakan dengan instrumen tetapi pelaksanaan supervisi kelas kurang dari 1 kali setiap kegiatan; serta Ada pelaksanaan supervisi terjadwal, dilaksanakan dengan instrumen, dan setiap guru dapat disupervisi minimal 1 kali dalam 1 tahun atau setiap kegiatan minimal 1 kali.

**9. Bagaimanakah kemampuan Kepala SD dalam menyusun visi dan misi?**

Jawab: Kategori untuk melihat pemahaman terhadap visi dan misi Sekolah adalah: belum memiliki visi dan misi sekolah secara tertulis; memiliki visi dan misi sekolah tetapi belum melaksanakan; memiliki visi dan misi sekolah, mensosialisasikan melaksanakan tidak terprogram; memiliki visi dan misi sekolah, mensosialisasikan melaksanakan terprogram; serta memiliki visi dan misi sekolah, mensosialisasikan melaksanakan terprogram dan dievaluasi. Kepala SD Negeri 20 Mambok telah memiliki visi dan memahami misi Sekolah cukup baik, baik memiliki visi tentang Sekolah yang dipimpinnya, memahami misi yang diemban Sekolah maupun melaksanakan program/target dengan baik .

**10. Bagaimanakah kemampuan Kepala SD dalam melaksanakan pembaharuan di sekolah?**

Jawab: Sebagai pembaharu, Kepala Sekolah harus berpikir dinamis, peka terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat. Sebagai pembaharu, Kepala Sekolah harus adaptif terhadap perubahan yang terjadi, sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan tersebut. Dimungkinkan Kepala Sekolah menjadi pemimpin dalam pembaharuan tersebut. Berbagai aspek yang harus dikuasai Kepala SD adalah sebagai berikut : Aspek kemampuan mencari/menemukan gagasan baru dan Aspek kemampuan melakukan pembaharuan di Sekolah.

