



TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN  
KINERJA GURU SEKOLAH DASAR  
DI KECAMATAN GU KABUPATEN BUTON**



DI SUSUN OLEH :

N A M A : LA SAINI

NIM : 015 541 122

UT-UPBJJ : KENDARI

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

BAU-BAU  
2011

## RIWAYAT HIDUP

**N a m a** : **LA SAINI, S. Pd**

**Tempat Tanggal Lahir** : Fongkaniwa, 31 Desember 1967

**Agama** : Islam

**Pekerjaan** : Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Buton  
Kepala SD Negeri 3 Lombe

**Status** : Kawin  
Istri : WA ODE HARIANI  
Anak :  
1. ARDIANI SAHRIN  
2. ASHAR SAHRIN  
3. TRI ARMILA SAHRIN

**Alamat** : Jl. Bombana Wulu No. ....  
Kecamatan Gu, Kabupaten Buton

**Pendidikan** :  
1. SDN 1 LABASA ( Tamat 1981)  
2. SMPN WAKURU ( Tamat 1986)  
3. SPG NEGERI RAHA ( Tamat 1989)  
4. S1 UNIDAYAN BAUBAU ( Tamat 2005)  
5. S2 PASCA SARJANA MAGISTER  
ADMINSITRASI PUBLIK N (MAP) UT-UPBJJ  
KENDARI TAHUN 2011

**Riwayat Pekerjaan** :  
1. Guru SDN 2 Ponsusuno Kabupaten Muna Tahun  
1992-1993  
2. Guru SDN 1 Labasa Kabupaten Muna Tahun  
1993-2000  
3. Kepala SDN Kecil Lowu-Lowu Kabupaten Buton  
Tahun 2006-2008  
4. Kepala SDN 1 Waliko Kabupaten Buton Tahun  
2008-2010  
5. Kepala SDN 3 Lombe Kabupaten Buton Tahun  
2010- sekarang

## ABSTRAK

### GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN GU KABUPATEN BUTON

LA SAINI

Universitas Terbuka UPBJJ-Kendari

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah, Kinerja Guru.

Penelitian ini diarahkan pada masalah Bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan Bagaimana kinerja Guru Sekolah Dasar serta Bagaimana Implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dan menganalisis kinerja Guru Sekolah Dasar serta menganalisis Implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan harapan dapat menggali dan mengumpulkan data secara mendalam guna memperoleh data utama yang dilakukan menggunakan wawancara langsung dengan informan.

Kesimpulan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Gu cenderung menampilkan gaya kepemimpinan *participative*, dan gaya kepemimpinan *supportive*, meskipun dalam beberapa aspek tertentu tampak gaya kepemimpinan *directive*. Sedangkan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gu belum menunjukkan hasil yang maksimal. Gaya kepemimpinan *participative*, *supportive*, *directive*, berpengaruh terhadap kinerja Guru sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton. Hal ini dapat dilihat masih terdapat sebagian guru yang belum mampu melaksanakan dan mengorganisasikan pembelajaran yang benar baik serta sebagian guru belum melakukan komunikasi interaktif dan komunikatif, untuk itu disarankan perlu menerapkan kepemimpinan situasional dan perlu meningkatkan sumber daya manusia guru melalui kegiatan kemitraan kepala sekolah dan guru sehingga tercipta harmonisasi dalam berkomunikasi dan tercipta kelanjutan komunikasi dalam organisasi sekolah.

## ABSTRACT

### HEAD MASTER LEADERSHIP STYLE AND TEACHER PERFORMANCE AT ELEMENTARI SCHOOL IN GU SUB DISTRICT IN BUTON REGENCY

LA SAINI

Universitas Terbuka UPBJJ KENDARI

Key Word : Leadership Style, Headmaster, Teacher Performance

This research focused on how the head master leadership style problem and how about the performance or elementary school through the implementation of headmaster leadership style and teacher performance at elementary school in Gu sub district in Buton regency.

The research aimed to know and analyze the head master leadership style and analysis a teacher performance at elementary school through analyze implementation head master leadership style and teacher performance at Gu Sub district in Buton regency.

This analysis was done by using Qualitative research method, we do hope could exchume and collected data deeply to get main data research by using directly interview with informan.

The conclusion from the result of research shown that headmaster leadership style in elementary school of Gu sub district inclined show the participative leadership style, and supportive leadership style eventhough in several aspects visible directive leadership style. While the teacher performance of elementary school in Gu Sub district not show the maximum result yet, the participative leadership style, supportive, directive, influence toward teacher performance at elementary chool of Gu Sub district in Buton regency. We can show this situation is there any teacher that uncapable organized and done study process in the good way and part of teacher not use communication interactive and communicative yet. In this case, suggested need to applied a situational leadership and need to improve the human capability of teacher by join the headmaster partnership activity between teacher and headmaster in communication and created the sustainability of communication in school organization.

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR** DI KECAMATAN GU KABUPATEN BUTON adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Bau-Bau, April 2011

Yang Menyatakan



NAMA : LA SAINI  
NIM : 015 541 122

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

*Judul TAPM* : **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR  
DI KECAMATAN GU KABUPATEN BUTON**

*Penyusun TAPM* : LA SAINI  
*NIM* : 015 541 122  
*Program Studi* : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

Menyetujui :

Pembimbing I,



Prof. Dr. Karsadi, M.Si.  
NIP. 19650307 199102 1 001

Pembimbing II,



Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA  
NIP. 19451007 197302 1 001

Mengetahui :

Ketua Bidang,  
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Susanti, M.Si  
NIP. 19671214199303 2 002

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc, Ph.D  
NIP. 19520213 198503 2 001



## LEMBAR PENGESAHAN TAPM

1. Judul Penelitian : **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN GU KABUPATEN BUTON**

2. Identitas Peneliti :

Nama : LA SAINI  
NIM : 015 541 122  
UPBJJ : Kendari  
Alamat Rumah : Desa Walando Kec. Gu Kab. Buton  
Telepon :

3. Pembimbing I :

Nama : Prof.Dr. Karsadi, M.Si  
NIP : 19650307 199102 1 001  
Pangkat / Golongan : Pembina Tk I, IV/c  
Alamat : Pascasarjana Unhalu Kampus Kemaraya Kendari  
Telepon : 0815 2471 8101

4. Pembimbing II :

Nama : Prof.Dr. Udin S. Winataputra, MA  
NIP : 19451007 197302 1 001  
Pangkat / Golongan :  
A l a m a t :  
Telepon :

Mengetahui,  
Ketua Bidang IPIP

Tanggal, Maret 2011

Peneliti,

**Dra. Susanti, M.Si**  
NIP. 19671214199303 2 002

**La Saini**  
NIM. 015 541 122

Mengetahui,  
Direktur PPs

Pembimbing I,

Pembimbing II,

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

**Prof.Dr. Karsadi, M.Si.**  
NIP. 196503071991021001

**Prof.Dr. Udin S. Winataputra, MA**  
NIP. 19451007 197302 1 001

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : LA SAINI  
NIM : 015 541 122  
Program Studi : MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK  
Judul Penelitian : GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR  
DI KECAMATAN GU KABUPATEN BUTON

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,  
Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Kamis, 3 November 2011

W a k t u : 08.00 – 10.00

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Drs. Wawan Ruswanto, M. Si (.....)

Penguji Ahli : Prof. Dr. Muchlis Hamdi, Ph.D (.....)

Pembimbing I : Prof.Dr. Karsadi, M.Si. (.....)

Pembimbing II : Prof.Dr. Udin S. Winataputra, MA (.....)

## KATA PENGANTAR

Assalamu`alaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada kita, sehingga Tugas Akhir Program Magister TAPM dengan judul“ GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN KINERJA GURU SEKOLAH DASAR DI KECAMATAN GU KABUPATEN BUTON“ ini dapat diselesaikan.

Permasalahan kepemimpinan saat ini tengah mengalami ujian dan kritikan dari publik karena dengan kepemimpinan seseorang akan berpengaruh pada suatu kebijakan, baik berupa kebijakan makro yang tidak komprehensif, maupun kebijakan meso yang tidak berkualitas yang belum berasaskan desentralisasi (otonom), dan kebijakan mikro yang tidak mampu memaknai dalam implementasi dari kebijakan di atasnya.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Karsadi, M.Si sebagai Dosen Pembimbing Pertama dan Bapak Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA, sebagai Dosen Pembimbing kedua yang telah memberikan perbaikan dan pembelajaran kepada penulis.

Terima kasih pula kepada para pengelola Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah membantu kami dalam proses belajar dan mengajar serta memperlancar pengurusan administrasi selama menjalankan perkuliahan terutama kepada :

- 1) Rektor Universitas Terbuka Prof. Ir.Tian Belawati, M.Ed, Ph.D;
- 2) Kepala UPBJJ UT Kendari Drs. Wawan Ruswanto, M.Si;
- 3) Bupati Buton Ir. H. LM. Syafei Kahar dan WakilBupati Buton Ali La opa, SH
- 4) Kepala UPTD Dikmendra Kecamatan Gu Drs. La Kongkou Tongkala

- 5) Kepala SDN dan seluruh Guru-guru di Kecamatan Gu Kabupaten Buton
- 6) Para dosen dan karyawan dalam lingkup Program Magister Administrasi Publik UT UPBJJ Kendari;
- 7) Rekan-rekan mahasiswa yang telah memberikan bantuan dan motivasi kepada penulis selama mengikuti pendidikan;

Dalam penyelesaian Tugas Akhir Program Magister penulis menyadari banyak sekali bantuan yang diberikan oleh banyak pihak baik moril maupun materil sehingga TAPM ini dapat diselesaikan. Untuk itu penulis haturkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Dosen Pembimbing yang disela-sela kesibukannya masih sempat meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan serta kemudahan dalam menyelesaikan TAPM ini.

Terkhusus kepada kedua orang tua saya Ayahanda tercinta **La Sihidi** (Alm) dan Ibunda tercinta **Wa Mase** (Alm) yang telah melahirkan dan membesarkan serta selalu mendoakan akan kesuksesan anaknya dalam segala hal, terima kasih yang tulus dan ikhlas kepada kalian kupersembahkan.

Terima kasih yang tak terningga kepada segenap keluarga terutama istri tercinta **Wa Ode Hariani** dan anak-anakku tersayang Ardiana Sahrin, Ashar Sahrin dan Tri Armita Sahrin atas pengertian dan dorongannya yang diberikan selama ini.

Akhirnya semoga segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapat pahala yang setimpal dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa TAPM ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan dan semoga tulisan ini bermanfaat, terima kasih.

WassalamualaikumWr.Wb.

Penyusun,

**LA SAINI**

## DAFTAR ISI

	Halaman
Judul .....	
Abstract .....	i
Abstrak .....	ii
Pernyataan .....	iii
Lembar Persetujuan .....	iv
Lembar Pengesahan .....	v
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	ix
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Gambar .....	xii
Daftar Lampiran .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	11
D. Kegunaan Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	13
A. Kajian Teori .....	13
1. Konsep Kepemimpinan .....	13
2. Gaya Kepemimpinan .....	15
3. Macam-macam Gaya Kepemimpinan .....	16
4. Kepemimpinan Situasional .....	20
5. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	23
6. Teori Kepemimpinan .....	25
7. Karakter Kepemimpinan .....	27
8. Metode Kepemimpinan .....	29
9. Perilaku Kepemimpinan .....	29
10. Kepemimpinan Sejati .....	31

11. Konsep Kinerja .....	35
12. Pengukuran Kinerja .....	37
13. Faktor-faktor mempengaruhi kinerja .....	38
14. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja .....	39
B. Kerangka Berpikir .....	44
C. Definisi Konsep .....	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	51
A. Desain Penelitian .....	51
B. Informan Penelitian .....	52
C. Instrumen Penelitian .....	52
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	53
E. Metode Analisis Data .....	54
BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN .....	58
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	58
B. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Kecamatan Gu Kabupaten Buton .....	84
C. Kinerja Guru Sekolah Dasar se Kecamatan Gu Kabupaten Buton .....	105
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	118
A. Simpulan .....	118
B. Saran .....	118
DAFTAR PUSTAKA .....	120

## DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
4.1	Pejabat Struktural Pemerintah Kecamatan Gu .....	60
4.2	Keadaan Penduduk Kecamatan Gu Menurut Luas Daerah, Jumlah Dan Kepadatan Penduduk, Keadaan Desember 2009 .....	65
4.3	Penduduk Menurut Tingkat Pendidikan Golongan Umur .....	67
4.4	Nama Sekolah, Nama Kepala Sekolah dan Tahun Berdirinya Se Kecamatan Gu .....	70
4.5	Sekolah, Guru dan Murid Menurut Tingkat Pendidikan Tahun Ajaran 2008/2009 .....	76
4.6	Jumlah Sekolah, Guru dan Murid SD Di Lingkungan Diknas Tiap Desa/Kelurahan Tahun Ajaran 2008/2009 .....	77
4.7	Jumlah Sekolah, Guru dan Murid SLTP Di Lingkungan Diknas Tiap Desa/Kelurahan Tahun Ajaran 2008/2009 .....	78
4.8	Jumlah Sekolah, Guru dan Murid SLTA Di Lingkungan Diknas Tiap Desa/Kelurahan Tahun Ajaran 2008/2009 .....	79
4.9	Jumlah Murid Baru Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Tahun Ajaran 2008/2009 .....	80
4.10	Jumlah Murid yang Menempuh Ujian Menurut Tingkat Pendidikan Dan Jenis Kelamin Tahun Ajaran 2008/2009 .....	81
4.11	Jumlah Murid yang Lulus Ujian Menurut Tingkat Pendidikan Dan Jenis Kelamin Tahun Ajaran 2008/2009 .....	82
4.12	Jumlah Sekolah, Guru dan Murid Menurut Tingkat Pendidikan Di Luar Lingkungan Diknas Tahun Ajaran 2008/2009 ..	83

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
2.1	Model Kerangka Pikir .....	47
3.1	Skema Pengguliran penelitian .....	57

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Judul Lampiran	Halaman
5.2.	Pedoman Wawancara .....	126
5.3.	Transkrip Wawancara .....	129

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 3 yaitu " Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Otonomi dan desentralisasi kewenangan menuntut dilakukannya berbagai perubahan, penyesuaian, pembudayaan dan pembaruan dalam rangka mewujudkan proses pendidikan yang bermutu, otonom, demokratis, memperhatikan keragaman, serta mampu mendorong partisipasi masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan sekolah dasar dapat dicapai apabila didukung oleh prasarana dan sarana pendidikan yang memadai. Sudah menjadi kewajiban seluruh pemangku kepentingan untuk bertindak secara sinergis dalam penuntasan rehabilitasi gedung SD sebagaimana dikehendaki pemerintah bahwa pada tahun 2010 diharapkan tidak ada lagi sekolah yang rusak.

Berdasarkan PP Nomor 55 tahun 2005 tentang Dana Perimbangan, Menteri Pendidikan Nasional menyusun Petunjuk Teknis Penggunaan DAK Bidang Pendidikan sebagai acuan pelaksanaan kegiatan yang dibiayai dari DAK bidang pendidikan di kabupaten/kota penerima DAK. Sebagai tindak lanjut petunjuk teknis

penggunaan DAK bidang pendidikan, perlu ditetapkan surat edaran tentang tata cara pelaksanaan dana alokasi khusus bidang pendidikan tahun 2008 sebagai standar minimal untuk pelaksanaan kegiatan rehabilitasi dan peningkatan mutu sekolah.

Sejalan dengan tujuan pendidikan nasional Sekolah Dasar Negeri se Kecamatan Gu dalam pelaksanaan proses belajar mengajar senantiasa menumbuhkan rasa percaya diri serta sikap dan perilaku yang inovatif dan kreatif pada siswa, maka SD Negeri juga menumbuhkembangkan, memperdalam pelajaran IPTEK, menambah kerjasama dengan masyarakat sehingga akan menanamkan semangat rasa memiliki dan kepedulian sosial. Dengan demikian tujuan pendidikan nasional akan mampu mewujudkan manusia-manusia yang dapat membangun dirinya sendiri serta bersama-sama bertanggung jawab atas pembangunan bangsa di SD Negeri dapat diwujudkan.

Manusia sebagai adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri sekaligus pemimpin dalam kehidupan, manusia selalau berinteraksi dengan sesama serta dengan lingkungan. Manusia hidup berkelompok baik dalam kelompok besar maupun dalam kelompok kecil. Hidup dalam kelompok tentulah tidak mudah. Untuk menciptakan kondisi kehidupan yang harmonis anggota kelompok haruslah saling menghormati dan menghargai. Keteraturan hidup perlu selalu dijaga. Hidup yang teratur adalah impian setiap insan. Menciptakan dan menjaga kehidupan yang harmonis adalah tugas manusia.

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling tinggi dibanding makhluk Tuhan lainnya. Manusia dianugerahi kemampuan untuk berpikir, dan untuk memilah dan memilih mana yang baik dan mana yang buruk. Dengan kelebihan itulah manusia seharusnya mampu mengelola lingkungan dengan baik. Tidak hanya lingkungan yang

perlu dikelola dengan baik, kehidupan sosial manusia pun perlu dikelola dengan baik. Untuk itulah dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya yang berjiwa pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya sendiri.

Manusia hendaknya senantiasa berjiwa pemimpin manusia akan dapat mengelola diri, kelompok, dan lingkungan dengan baik. Khususnya dalam penanggulangan masalah yang relatif pelik dan sulit, dituntut kearifan seorang pemimpin dalam mengambil keputusan agar masalah dapat diselesaikan dengan baik.

Sektor pendidikan dalam era desentralisasi seperti saat ini, harus dikelola secara otonom oleh pemerintah daerah. Praktik pendidikan harus ditingkatkan ke arah yang lebih baik dalam arti relevansinya bagi kepentingan daerah maupun kepentingan nasional. Tentunya dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan Nasional yang dimaksud maka kegiatan-kegiatan tersebut di atas harus ditunjang dengan pelayanan administrasi sekolah yang teratur, terarah, dan terencana sehingga menunjang penyelenggaraan proses belajar mengajar dapat meningkat. Meskipun praktik-praktek administrasi telah jauh dilaksanakan sebelum masehi berdasarkan sejarah administrasi, tetapi kajian pendekatan dengan metodologi ilmu baru dimulai pada akhir abad 19 atau awal abad 20.

Manajemen sekolah saat ini memiliki kecenderungan ke arah *schoolbased management*. Dalam konteks *schoolbased management*, sekolah harus meningkatkan keikutsertaan masyarakat lokal dalam pengelolaannya untuk meningkatkan kualitas dan efisiensinya. Meskipun demikian otonomi pendidikan dalam konteks *schoolbased management* harus dilakukan dengan selalu mengacu pada *accountability* (pertanggungjawaban kualitas) terhadap masyarakat, orangtua, siswa, maupun

pemerintah pusat dan daerah. Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh sekolah dasar saat ini adalah bagaimana meningkatkan mutu pendidikan di setiap jenjang, khususnya jenjang dasar agar mampu bersaing di era global. Sebagai bagian dari pendidikan dasar 12 tahun dalam penyelenggaraannya menggunakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS) yang telah tuangkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003.

Otonomi pendidikan dalam era desentralisasi akan berhasil dengan baik, apabila kepala sekolah diberdayakan. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Dengan proses dan program pemberdayaan, mereka diharapkan memiliki kinerja yang profesional dan fungsional. Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer yang baik, kepala sekolah harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan sekolah.

Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik yang meliputi: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan; dan (4) pengawasan. Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah mungkin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan. Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional,

yang dikenal sebutan 4 I, yaitu : *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*.

1. *Idealized influence*: kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.
2. *Inspirational motivation*: kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
3. *Intellectual Stimulation*: kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.
4. *Individual consideration*: kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya.

Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan, Lofland, (1984), menyimpulkan bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, merupakan hal yang amat menguntungkan jika para kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional di sekolahnya.

Pengalaman kepemimpinan yang bersifat *top down* seharusnya segera ditinggalkan. Pengalaman kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat instruktif dan *top down* memang telah lama dipraktikkan di sebagian besar sekolah kita ketika era sentralistik masih berlangsung, sebagaimana diungkapkan (Suyanto selaku Ketua Tim Komite Reformasi Pendidikan) yaitu beberapa fenomena pendidikan persekolahan sebagai hasil dari model kepemimpinan yang instruktif dan *top down* dapat kita sebutkan antara lain: sistem target pencapaian kurikulum, target jumlah kelulusan,

formula kelulusan siswa, dan adanya desain suatu proyek peningkatan kualitas sekolah yang harus dikaitkan dengan peningkatan nilai Ujian Akhir Nasional (UAN) secara instruktif. Keadaan ini berakibat pada terbelenggunya seorang kepala sekolah dengan juklak dan juknis. Dampak negatifnya ialah tertutupnya sekolah pada proses pembaruan dan inovasi.

Keadaan seperti ini pernah dialami oleh hampir semua kepala sekolah ketika harus melakukan diseminasi *classroom action research* di sekolah-sekolah. Kepala sekolah yang mengadopsi kepemimpinan *instruktif-otoritarian* tidak selalu bisa memberi peluang mengajak para guru melakukan *classroom action research* di kelasnya, dengan alasan kegiatan penelitian kelas itu akan mengganggu pencapaian target kurikulum yang telah dicanangkan oleh pusat. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gu cukup memprihatinkan karena masih dijumpai hal-hal yang belum memberikan hasil maksimal bagi sekolah yang dipimpinnya, sementara disisi lain guru sebenarnya mereka sangat mendambakan untuk selalu meningkatkan profesionalisme secara berkelanjutan melalui *classroom action research*. Sebab para guru sekolah dasar di Kecamatan Gu sebenarnya mengerti dan melakukan refleksi terhadap praktik pembelajaran yang selama ini dilakukannya.

Agar dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusianya, selain meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya, juga sangat penting sekali seorang pemimpin dalam memimpin, mengarahkan dan mengawasi bawahannya menerapkan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan, bisa saja pada saat tertentu seorang pemimpin dibutuhkan menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, pada saat lainnya dibutuhkan gaya partisipatif. Menurut Mintarago (1988:98), bahwa

bekerja adalah sesuatu kegiatan yang unik menyangkut faktor fisiologis, kekuasaan, kepribadian, masyarakat, ekonomi serta psikologis. Lebih lanjut Mintarago(1988:102) mengungkapkan bahwa bekerja adalah kegiatan pokok dari suatu aktivitas yang dapat dibagi menjadi sejumlah dimensi yaitu dimensi fisiologis, dimensi kekuasaan, dimensi kelompok, dan dimensi ikatan sosial, ekonomis, dan psikologis. Salah satu dimensi kekuasaan tersebut adalah gaya seorang pemimpin dalam memimpin, mengarahkan dan mengawasi bawahannya dalam mencapai tujuan instansi pemerintah dan swasta.

Sebagai daerah setingkat wilayah kecamatan seperti Kecamatan Gu yang memiliki sekolah dasar negeri sebanyak 15 buah dan keberadaannya tersebar, tentunya membutuhkan Kepala Sekolah yang memiliki kepemimpinan partisipatif transformasional dan memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar mengajar di sekolahnya. Namun yang ditemukan masih banyak kepemimpinan kepala sekolah yang bersifat arogan militerisme dan terkesan angkuh terhadap guru (bawahan).

Memahami metafora kepemimpinan kepala sekolah harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru yang hanya mengandalkan kekuasaan, sebaliknya perlu mengedepankan kerja sama fungsional, menghindarkan diri dari *oneman show*, sebaliknya harus menekankan pada kerjasama kesejawatan, menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan, sebaliknya perlu menciptakan keadaan yang membuat semua guru percaya diri, menghindarkan diri dari wacana retorika, sebaliknya perlu membuktikan memiliki kemampuan unjuk kerja profesional, menghindarkan diri dari sifat dengki dan kebencian, sebaliknya

harus menumbuhkembangkan antusiasme kerja para guru; menghindarkan diri dari suka menyalahkan guru, tetapi harus mampu membetulkan (mengoreksi) kesalahan guru dan menghindarkan diri agar tidak menyebabkan pekerjaan guru menjadi membosankan, tetapi sebaliknya justru harus mampu membuat suasana kerja yang membuat guru tertarik dan betah melakukan pekerjaannya. Disamping dituntut untuk terus melakukan motivasi seorang kepala sekolah harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan kinerja guru.

Untuk mempertegas Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 dan Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 2005 maka pembinaan kepala sekolah di lingkungan Sekolah Dasar se Kecamatan Gu Kabupaten Buton telah diatur Peraturan Bupati Buton Nomor 13 Tahun 2008 tentang Satuan Kerja Perangkat Daerah, namun masih banyak ditemui hambatan yang menimbulkan masalah dengan berbagai pengaruhnya dalam rangka menerapkan prinsip-prinsip motivasi, guna meningkatkan kinerja guru seperti disiplin pegawai, dedikasi, loyalitas, dan lain-lainnya. Agar tujuan pendidikan di sekolah dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan, perlu pengelolaan yang sebaik-baiknya.

Peningkatan kinerja guru dengan peningkatan kematangan kerja guru, merupakan tindakan kepemimpinan kepala sekolah. Tidak terdapat kaitan yang cukup berarti antara tindakan kepemimpinan kepala sekolah dengan kematangan kerja guru, sehingga bila bersama-sama belum dapat memberikan pengaruh nyata terhadap kinerja guru. Tapi bila sendiri-sendiri, kontribusi kematangan kerja yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru, analisis ini dilakukan menurut persepsi guru dan menurut persepsi kepala sekolah. Mulyasa, E.(2004;45). Dengan demikian

nampaklah bahwa kepemimpinan kepala sekolah dan fasilitas kerja akan ikut menentukan baik buruknya kinerja guru.

Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang erat terhadap peningkatan kinerja guru. Selanjutnya sudah diketahui bahwa kinerja guru tidak timbul dengan sendirinya, disamping adanya kemauan dan usaha dari guru itu sendiri, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang ada di sekitar mereka, faktor tersebut adalah gaya kepemimpinan. Sehubungan hal di atas, maka untuk mengetahui implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik akan dicapai sebagai dasar penentuan kebijaksanaan lembaga/organisasi guna meningkatkan kinerja. Bawahan akan merasa ada dorongan dalam dirinya apabila dianggap keberadaannya atau merasa diakui.

Salah satu permasalahan pendidikan yang dihadapi oleh Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gu adalah bagaimana meningkatkan mutu pendidikan di setiap jenjang, khususnya jenjang pendidikan dasar agar mampu bersaing di era global. Sekolah Dasar Negeri sebagai bagian dari pendidikan dasar 9 tahun dalam penyelenggaraannya menggunakan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah (MPMBS).

Standar administrasi pendidikan pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gu telah disusun bersifat makro sehingga dapat diinterpretasikan dalam bentuk kegiatan administrasi pendidikan yang sifatnya standar. Salah satu standar yang perlu diperhatikan adalah administrasi pendidikan sekolah yang juga merupakan salah satu laporan dalam sistem pendidikan di sekolah. Namun demikian banyaknya kendala pada setiap sekolah misalnya kurang tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang

profesional dibidang tugasnya.

Dunia pendidikan tidak luput dari kinerja guru hal ini sangat penting, sebab proses pendidikan akan berjalan baik jika didukung oleh salah satu faktor yaitu kinerja guru yang baik. Setelah melakukan survey pendahuluan pada sebuah SD Negeri di Kecamatan Gu Kabupaten Buton, peneliti melihat atau mendapatkan keadaan di lapangan kinerja guru yang belum maksimal akibat kinerja guru yang rendah tersebut mengakibatkan konflik intern di sekolah yang pada akhirnya menghambat kegiatan belajar mengajar. Pada umumnya di Kecamatan Gu Kabupaten Buton Kinerja guru dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah, terbukti terdapat 3 buah sekolah di Kecamatan Gu mengikuti lomba guru teladan mewakili Kecamatan Gu. Hal ini yang mendorong peneliti untuk melakukan penelitian tentang kinerja guru dengan variabel independent. Variabel lain itu adalah kepemimpinan Kepala Sekolah. Berdasarkan hal-hal tersebut, penulis mengambil judul yang digunakan dalam TAPM **“Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton”**

#### **B. Perumusan Masalah.**

Bertitik tolak dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton..?
2. Bagaimanakah kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton..?

### C. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk menganalisis gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SDN di Kecamatan Gu Kabupaten Buton
2. Untuk menganalisis kinerja Guru SDN di Kecamatan Gu Kabupaten Buton

### D. Kegunaan Penelitian

1. Dari aspek Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu Administrasi Publik dan khususnya manajemen pendidikan pada gaya kepemimpinan kepala sekolah dan meningkatkan kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton.

2. Dari Aspek Praktis

- Bagi guru dan pimpinan sekolah, manfaat yang diperoleh yaitu untuk mengetahui sejauhmana gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru.
- Diharapkan memberikan konstribusi pemikiran dalam rangka mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton.
- Diharapkan akan memberikan konstribusi pemikiran bagi sekolah-sekolah untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton.

- Diharapkan akan membantu para pengawas sekolah dasar dalam melakukan pengawasan pada sekolah-sekolah terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam kinerja guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton.
- Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Buton dan UPTD Pendidikan yang berada diwilayah kecamatan dalam merumuskan kebijakan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja Guru.
- Bagi peneliti lain, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan untuk melakukan penelitian dalam masalah yang sama namun dengan perspektif yang berbeda

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Konsep Kepemimpinan

Menurut Fleishman (L. Gibson, 1990:263) mengatakan tentang Kepemimpinan sebagai suatu usaha mempengaruhi orang antar perorangan (*interpersonal*) lewat proses komunikasi, untuk mencapai sesuatu atau beberapa tujuan. Selanjutnya Mintorogo (1996:29) berpendapat bahwa pemimpin itu mempunyai pengertian yang terkait dengan kedudukan dalam suatu jabatan dalam organisasi formal yang secara sah mempunyai tanggung jawab dan secara sah pula berwenang melaksanakan fungsi manajemen. Seseorang bagaimanapun pribadi dan kemampuannya, apabila memiliki pemimpin maka secara sah ia dipercaya untuk mengatur, menggerakkan segala sumber dan melakukan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi.

Rasyid (1997:128), mengemukakan mengenai kemampuan seorang pemimpin haruslah sebagai berikut ;

“ Dalam praktek pemerintahan, dibutuhkan kualitas kepemimpinan yang berkenaan dengan skill yang mencakup kemampuan untuk secara tepat memahami masalah dan tantangan yang secara nyata dihadapi, mengembangkan berbagai pilihan preskripsi dalam upaya memecahkan masalah dan menjawab tantangan itu serta membangun dukungan yang luas dalam mencapai misi organisasi.”

Mangunhardjana (1994:11) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan pemimpin itu adalah “ orang yang bergerak lebih awal, berjalan didepan, mengambil langkah pertama, berbuat paling dahulu, memelopori, mengarahkan pikiran, pendapat, tindakan orang lain, membimbing, menuntun, menggerakkan orang lain

melalui pengaruhnya.” Kepemimpinan secara umum dipahami sebagai pola berperilaku pemimpin dalam memperagakan kepemimpinannya dalam berinteraksi dengan para bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu menggerakkan dan mengarahkan bawahannya dalam mengaktualisasikan seluruh bentuk tugasnya sebagai wujud pelaksanaan secara nyata.

Soehardjono (1981:31) berpendapat bahwa seseorang dapat dikatakan sebagai pemimpin, apabila ia memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Pemimpin mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain (*ability to inspire*).
- b. Pemimpin dianggap mengerti dan memahami permasalahan yang terjadi dimasyarakat dengan sebaik-baiknya.
- c. Sanggup melaksanakan segala sesuatu yang bermanfaat bagi pengikut (membantu melindungi), dengan kata lain ia mengerti apa yang harus dilakukan.
- d. Kata-katanya terkendali dan nada suaranya menarik
- e. Dapat menimbulkan kesan yang baik dalam pertemuan, koprensi dan lain-lain.

Pernyataan di atas mengandung arti bahwa pemimpin tersebut mempunyai pengaruh dan hubungan antar perseorangan ditentukan oleh adanya komunikasi yang jelas, dengan demikian seorang pemimpin akan menghadapi tujuan individual, kelompok atau organisasi dalam rangka memberikan kepuasan kepada para pengikut atau bawahannya. Dengan demikian kepemimpinan di lingkungan suatu organisasi kerja sangat besar pengaruhnya dalam mendorong tumbuhnya usaha pegawai untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Melalui kegiatan kepemimpinan yang tepat diharapkan akan berkembang inisiatif dan kreatifitas para pegawai untuk berusaha melakukan usaha-usaha yang memungkinkannya untuk menyelesaikan masalah-masalah dalam melaksanakan tugas.

Berbagai uraian di atas, dapatlah ditemukan pengertian kepemimpinan yang akan digunakan dalam penulisan TAPM ini, yaitu proses pengarahan terhadap pencapaian tujuan dan pembinaan atas tenaga atau orang-orang yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan organisasi dengan cara memberikan sikap tauladan, gaya memimpin dan memotivasi serta mengendalikannya.

## 2. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Gaya tersebut bisa berbeda-beda atas dasar motivasi, kuasa ataupun orientasi terhadap tugas atau orang tertentu. Diantara beberapa gaya kepemimpinan, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka memotivasi karyawan. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun nonekonomis) berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Pendekatan kedua ini dapat menghasilkan prestasi yang diterima dalam banyak situasi, tetapi menimbulkan kerugian manusiawi. Selain gaya kepemimpinan di atas masih terdapat gaya lainnya, sebagai berikut.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) sebenarnya berkaitan dengan bagaimana pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya, misalnya gaya apa yang digunakan dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah/ajakan-ajakan. Setiap pemimpin mempunyai ciri khas/gaya tersendiri dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Ada seorang pemimpin yang suka memimpin dengan gaya otoriter, juga ada pemimpin yang memimpin dengan gaya familiar, ada pula pemimpin yang memimpin dengan penggabungan kedua gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pada saat-saat tertentu dia menjalankan

kepemimpinan otoriter dan pada saat yang lain dia menggunakan gaya kepemimpinan familier. Untuk memahami kepemimpinan yang sukses memusatkan diri pada apa yang dilakukan seorang pemimpin adalah gayanya. Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership styles*) seorang manajer sangat berpengaruh terhadap efektifitas seorang pemimpin.

Menurut Robbins (1996:39) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Kepemimpinan itu sendiri menurut Thoha (2000:290) sebagai berikut : "Perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu". Selanjutnya menyatakan bahwa "Gaya kepemimpinan berhubungan dengan perilaku komunikatif yang digunakan untuk membantu orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan."

### **3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) sebenarnya berkaitan dengan bagaimana pemimpin menjalankan tugas kepemimpinannya, misalnya gaya apa yang digunakan dalam merencanakan, merumuskan dan menyampaikan perintah-perintah/ajakan-ajakan. Setiap pemimpin mempunyai ciri khas/gaya tersendiri dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Ada seorang pemimpin yang suka mentimpin dengan gaya otoriter, juga ada pemimpin yang memimpin dengan gaya familier, ada pula pemimpin yang memimpin dengan penggabungan kedua gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pada saat-saat tertentu dia menjalankan kepemimpinan otoriter dan pada saat yang lain dia menggunakan gaya kepemimpinan familier. Untuk memahami kepemimpinan yang sukses memusatkan diri pada apa yang dilakukan seorang pemimpin adalah gayanya. Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership styles*) seorang manajer sangat berpengaruh terhadap efektifitas seorang pemimpin.

Menurut teori Path-Goal (Jalur Tujuan) macam-macam gaya kepemimpinan yaitu.

**a. Gaya Kepemimpinan Mendukung (*Supportive*)**

"Kepemimpinan *supportive leadership* mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya". Seorang pemimpin yang menggunakan gaya *supportive leadership* ini sering memberikan perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memberikan hak-hak para bawahan, memperhatikan kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka. Seorang pemimpin yang bergaya *supportive leadership* tidak menganggap karyawan sebagai seorang budak melainkan sebagai seorang patner kerja, yang bersama-sama mencapai tujuan perusahaan. Thoha : (2000:91)

**b. Gaya Kepemimpinan Otoriter (*Directive*)**

"Kepemimpinan *directive* memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, men beri pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti aturan-aturan dan prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka". Gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otoriter (*otokratis*). Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini lebih memusatkan kekuasaan dan keputusan pada diri pemimpin sendiri. Pemimpin memegang wewenang sepenuhnya dan mernikul tanggung jawab sendiri. Para bawahan yang diberi informasi secukupnya untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh pemimpin. Para bawahan tidak diberi partisipasi sama sekali dalam pengambilan suatu,keputusan. Bawahan merasakan supervisi dan instruksi yang ketat adalah suatu pemaksaan dari kontrol pemimpin. Yukl : (1998: 242)

**c. Gaya Kepemimpinan Yang Berorientasi Kepada Keberhasilan (*Achievement Oriented Leadership*)**

"Gaya kepemimpinan *achievement oriented leadership* menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahan untuk berprestasi, dengan memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik". Seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan model ini selalu menetapkan tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan

kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.  
Thoha : (2000:290)

**d. Gaya Kepemimpinan Partisipasi (*Partisipatif*)**

Kepemimpinan partisipatif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. menganggap bahwa kepemimpinan partisipatif dapat dianggap suatu jenis perilaku yang berbeda dari perilaku yang berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi kepada hubungan. Yukl : (1994 : 132)

Macam-macam gaya kepemimpinan menurut House ( Robbins 1996 : 52) antara lain.

- a. Kepemimpinan direktif, kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
- c. Kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi prestasi, kepemimpinan ini menetapkan tujuan. yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Macam-macam gaya kepemimpinan dalam manajemen umum sama dengan macam-macam gaya kepemimpinan yang ada dalam manajemen pemerintahan.

Menurut Pamudji (1994: 123-126) gaya-gaya kepemimpinan yaitu.

- a. Gaya motivasi, yaitu pemimpin dalam menggerakkan orang-orang dengan mempergunakan motivasi baik yang berupa imbalan ekonomis, dengan memberikan hadiah-hadiah (*reward*), maupun hukuman (*penalties*). .
- b. Gaya kekuasaan, dalam gaya ini dibedakan dalam tiga gaya yaitu : a) gaya otokratik, gaya ini kadang-kadang disebut kepemimpinan otoritarian, yaitu kepemimpinan yang menggantungkan pada kekuasaan formalnya, b) gaya partisipatif, kadang-kadang juga disebut gaya

demokratik, yaitu pemimpin yang ini memandang manusia adalah makhluk yang bermartabat dan harus dihormati hak-haknya, c) gaya bebas (*freerein style*), yaitu kepemimpinan yang hanya mengikuti kemauan pengikut, menghindarkan diri dari penggunaan paksaan atau tekanan.

c. Gaya pengawasan, dalam gaya ini dibedakan dalam dua gaya, yaitu . 1) berorientasi kepada pegawai (*employee-oriented*), di mana pemimpin selalu memperhatikan anak buahnya sebagai manusia yang bermartabat, 2) berorientasi kepada produksi (*production oriented*), di mana pemimpin selalu memperhatikan proses produksi serta metode-metodenya.

Banyak studi yang sudah dilakukan untuk melihat gaya kepemimpinan seseorang. Salah satunya yang terkenal adalah yang dikemukakan oleh Blanchard Ken (1995:76), yang mengemukakan 4 gaya dari sebuah kepemimpinan. Gaya kepemimpinan ini dipengaruhi oleh bagaimana cara seorang pemimpin memberikan perintah, dan sisi lain adalah cara mereka membantu bawahannya. Keempat gaya tersebut sebagai berikut.

#### **a. Pembimbing/*Directing***

Gaya tepat apabila kita dihadapkan dengan tugas yang rumit dan staf kita belum memiliki pengalaman dan motivasi untuk mengerjakan tugas tersebut. Atau apabila anda berada di bawah tekanan waktu penyelesaian. Kita menjelaskan apa yang perlu dan apa yang harus dikerjakan. Dalam situasi demikian, biasanya terjadi over-communicating (penjelasan berlebihan yang dapat menimbulkan kebingungan dan pembuangan waktu). Dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin memberikan aturan –aturan dan proses yang detil kepada bawahan. Pelaksanaan di lapangan harus menyesuaikan dengan detil yang sudah dikerjakan.

#### **b. Pelatih/*Coaching***

Pemimpin tidak hanya memberikan detil proses dan aturan kepada bawahan tapi juga menjelaskan mengapa sebuah keputusan itu diambil, mendukung proses perkembangannya, dan juga menerima berbagai masukan dari bawahan. Gaya yang tepat apabila staf kita telah lebih termotivasi dan berpengalaman dalam menghadapi suatu tugas. Disini kita perlu memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengerti tentang

tugasnya, dengan meluangkan waktu membangun hubungan dan komunikasi yang baik dengan mereka.

### **c. Mendukung/*Supporting***

Sebuah gaya dimana pemimpin memfasiliasi dan membantu upaya bawahannya dalam melakukan tugas. Dalam hal ini, pemimpin tidak memberikan arahan secara detail, tetapi tanggung jawab dan proses pengambilan keputusan dibagi bersama dengan bawahan. Gaya ini akan berhasil apabila karyawan telah mengenal teknik – teknik yang dituntut dan telah mengembangkan hubungan yang lebih dekat dengan anda. Dalam hal ini kita perlumeluangkan waktu untuk berbincang – bincang, untuk lebih melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan kerja, serta mendengarkan saran – saran mereka mengenai peningkatan kinerja.

### **d. Mengutus/*Delegating***

Sebuah gaya dimana seorang pemimpin mendelegasikan seluruh wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Gaya *Delegating* akan berjalan baik apabila staf kita sepenuhnya telah paham dan efisien dalam pekerjaan, sehingga kita dapat melepas mereka menjalankan tugas atau pekerjaan itu atas kemampuan dan inisiatifnya sendiri.

Keempat gaya ini tentu saja mempunyai kelemahan dan kelebihan, serta sangat tergantung dari lingkungan di mana seorang pemimpin berada, dan juga kesiapan dari bawahannya. Maka kemudian timbul apa yang disebut sebagai "situational leadership". *Situational leadership* mengindikasikan bagaimana seorang pemimpin harus menyesuaikan keadaan dari orang – orang yang dipimpinya.

## **4. Kepemimpinan Situasional**

Tidak banyak orang yang lahir sebagai pemimpin. Pemimpin lebih banyak ada dan handal karena dilatihkan. Artinya untuk menjadi pemimpin yang baik haruslah mengalami trial and error dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Pemimpin tidak akan pernah ada tanpa bawahan dan bawahan juga tidak akan ada tanpa pemimpin.

Kedua komponen dalam organisasi ini merupakan sinergi dalam perusahaan dalam rangka mencapai tujuan. Paul Hersey dan Ken Blanchard (1990:78), telah mencoba melepar idenya tentang kepemimpinan situasional yang sangat praktis untuk diterapkan oleh pemimpin apa saja. Tentu masih banyak teori kepemimpinan lain yang baik untuk dipelajari. Dari Hersey dan Blanchard, orang tahu kalau untuk menjadi pemimpin tidaklah cukup hanya pintar dari segi kognitif saja tetapi lebih dari itu juga harus matang secara emosional. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, entah itu kematangan kecakapannya ataupun kemauan/kesediaannya.

Mengenal tipe bawahan (kematangan dan kesediaan) maka seorang pemimpin akan dapat memakai gaya kepemimpinan yang sesuai. Sayangnya jaman sekarang banyak pemimpin yang suka main kuasa saja tanpa mempedulikan bawahan. Kalaupun mempedulikan bawahan itupun karena ada motif tertentu seperti nepotisme:

Kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara;

1. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (prilaku tugas)
2. Tingkat dukungan sosioemosional yang disajikan pemimpin (prilaku hubungan)
3. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan bawahan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu (kematangan bawahan).

Untuk lebih mengerti secara mendalam tentang Kepemimpinan Situasional, perlu bagi kita mempertemukan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kematangan Pengikut karena pada saat kita berusaha mempengaruhi orang lain, tugas kita adalah:

2.Mendiagnosa tingkat kesiapan bawahan dalam tugas-tugas tertentu.

3.Menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tersebut.

Menurut Paul Hersey dan Ken. Blanchard (2004:78),, seorang pemimpin harus memahami kematangan bawahannya sehingga dia akan tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan. Tingkat kematangan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Tingkat kematangan M1 (Tidak mampu dan tidak ingin) maka gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin untuk memimpin bawahan seperti ini adalah Gaya Telling (G1), yaitu dengan memberitahukan, menunjukkan, menginstruksikan secara spesifik.
- b. Tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau), untuk menghadapi bawahan seperti ini maka gaya yang diterapkan adalah Gaya Selling/Coaching, yaitu dengan Menjual, Menjelaskan, Memperjelas, Membujuk.
- c. Tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau/ragu-ragu) maka gaya pemimpin yang tepat untuk bawahan seperti ini adalah Gaya Partisipatif, yaitu Saling bertukar Ide & beri kesempatan untuk mengambil keputusan.

- d. Tingkat kematangan M4 (Mampu dan Mau) maka gaya kepemimpinan yang tepat adalah Delegating, mendelegasikan tugas dan wewenang dengan menerapkan system control yang baik.

## **5. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen (Nasution, 2006:200). Lebih lanjut, Siagian (1988:62), mengemukakan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi. Implementasi pada kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah. Hal ini memang penting dan memberikan manfaat yang besar bagi peningkatan mutu kinerja.

Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah Sujak. (1990). Kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Winardi (1986:47). Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.

Paradigma baru dalam manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif dan efisien perlu di dukung dengan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Menurut Efendi (1995:37) pengembangan sumber daya manusia termasuk didalamnya hadala partisipasi manusia mellaui perluasan kesempatan untuk mendaotkan penghasilan, peluang verja dan berusaha. Dari ketiga pendapat tersebut

dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan dan membimbing serta mengatur orang lain. Kepala sekolah menurut Nurkholis, (2007:28) adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan sangat besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu kelompok dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo 1987: 83).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kemampuan manusia agar mampu melakukan pilihan-pilihan, dari pengertian tersebut dapat disimpulkan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin suatu kelompok dimana diselenggarakan proses belajar mengajar dan berperan dalam pengembangan mutu pendidikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mengarahkan, membimbing, dan mengatur suatu kelompok dimana diselenggarakan proses belajar mengajar dan berperan dalam pengembangan mutu pendidikan.

Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu. Strategi ini dikenal dengan Manajemen Mutu Terpadu (MMT), yang lebih dikenal dan populer dalam dunia bisnis dan industri dengan istilah *Total Quality Management* (TQM). Strategi merupakan usaha sistematis dan terkoordinasi untuk secara terus menerus memperbaiki kualitas layanan, sehingga fokusnya diarahkan kepada pelanggan dalam hal ini karyawan.

Khusus dalam dunia pendidikan lebih dikenal dengan sebutan Tenaga Pendidikan (guru) dan Tenaga Kependidikan ( Non Guru).

## 6. Teori Kepemimpinan

Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan faktor-faktor yang memungkinkan munculnya kepemimpinan dan sifat (*nature*) dari kepemimpinan. Lebih jauh Pamudji (1995: 145-151) menyebutkan teori tentang kepemimpinan sebagai berikut :

1. Teori serba sifat, teori ini mengajarkan bahwa kepemimpinan itu memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri-ciri, atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan pada setiap situasi.
2. Teori lingkungan, teori ini menyatakan bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil dari waktu, tempat dan keadaan atau situasi dan kondisi.
3. Teori pribadi dan situasi, teori ini hanya menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal.
4. Teori interaksi dan harapan, teori ini mendasarkan diri pada variabel-variabel aksi, reaksi, interaksi dan perasaan.
5. Teori humanistik, teori ini berdasarkan pada dalil "*the human being is by nature a motivated organism; the organization is by nature structured and controlled*" artinya bahwa manusia karena sifatnya adalah organisasi yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali.
6. Teori tukar menukar, teori ini berdasarkan asumsi bahwa interaksi sosial menggambarkan suatu bentuk tukar-menukar dalam mana anggota-anggota kelompok memberikan kontribusi dengan pengorbanan pengorbanan mereka sendiri dan menerima imbalan dengan pengorbanan-pengorbanan kelompok atau anggota-anggota yang lain.

Sebagai seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan terlebih dahulu sebelum mengimplementasikan apa tugas pokok seorang pemimpin agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain.

### **Teori Kepemimpinan Sifat ( *Trait Theory* )**

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan berangkat dari pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori sifat berkembang pertama kali di Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan yang kemudian teori ini dikenal dengan "*The Greatma Theory*". Dalam perkembangannya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat – sifat itu antara lain : sifat fisik, mental, dan kepribadian.

### **Teori Kepemimpinan Perilaku dan Situasi**

Perilaku seorang pemimpin yang mendasarkan teori ini memiliki kecenderungan kearah 2 hal.

1. **Konsiderasi** yaitu kecenderungan seorang pemimpin yang menggambarkan hubungan akrab dengan bawahan. Contoh gejala yang ada dalam hal ini seperti : membela bawahan, memberi masukan kepada bawahan dan bersedia berkonsultasi dengan bawahan.
2. **Struktur Inisiasi** yaitu Kecenderungan seorang pemimpin yang memberikan batasan kepada bawahan. Contoh yang dapat dilihat , bawahan mendapat instruksi dalam pelaksanaan tugas, kapan, bagaimana pekerjaan dilakukan, dan hasil yang akan dicapai.

### **Teori Kewibawaan Pemimpin**

Kewibawaan merupakan faktor penting dalam kehidupan kepemimpinan, sebab dengan faktor itu seorang pemimpin akan dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perorangan maupun kelompok sehingga orang tersebut bersedia untuk melakukan apa yang dikehendaki oleh pemimpin.

### **Teori Kepemimpinan Situasional**

Seorang pemimpin harus merupakan seorang pendiagnosa yang baik dan harus bersifat fleksibel, sesuai dengan perkembangan dan tingkat kedewasaan bawahan.

## **Teori Kelompok**

Agar tujuan kelompok (organisasi) dapat tercapai, harus ada pertukaran yang positif antara pemimpin dengan pengikutnya. Dari adanya berbagai teori kepemimpinan di atas, dapat diketahui bahwa teori kepemimpinan tertentu akan sangat mempengaruhi gaya kepemimpinan (*Leadership Style*), yakni pemimpin yang menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan segenap filsafat, keterampilan dan sikapnya.

Seorang pemimpin boleh berprestasi tinggi untuk dirinya sendiri, tetapi itu tidak memadai apabila ia tidak berhasil menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Dari begitu banyak definisi mengenai pemimpin, dapat penulis simpulkan bahwa: Pemimpin adalah orang yang mendapat amanah serta memiliki sifat, sikap, dan gaya yang baik untuk mengurus atau mengatur orang lain. Wahjosumidjo (1999:25) mengemukakan pengertian motivasi sebagai konsep manajemen dalam kaitannya dengan kehidupan Sekolah dan kepemimpinan, adalah motivasi sebagai dorongan kerja yang timbul pada diri sendiri untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **7. Karakter Kepemimpinan**

Merenungkan kembali arti makna kepemimpinan, sering diartikan kepemimpinan adalah jabatan formal, yang menuntut untuk mendapat fasilitas dan pelayanan dari konstituen yang seharusnya dilayani. Meskipun banyak di antara pemimpin yang ketika dilantik mengatakan bahwa jabatan adalah sebuah amanah, namun dalam kenyataannya sedikit sekali atau bisa dikatakan hampir tidak ada pemimpin yang sungguh-sungguh menerapkan kepemimpinan dari hati, yaitu kepemimpinan yang melayani.

Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam diri kita. Kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam dan kemudian bergerak keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Disinilah pentingnya karakter dan integritas seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin yang diterima oleh rakyat yang dipimpinnya. Kembali kita saksikan betapa banyak pemimpin yang mengaku wakil rakyat ataupun pejabat publik, justru tidak memiliki integritas sama sekali, karena apa yang diucapkan dan dijanjikan ketika kampanye dalam pemilu tidak sama dengan yang dilakukan ketika sudah duduk nyaman di kursinya.

Paling tidak menurut Ken Blanchard (1995:204), ada sejumlah ciri-ciri dan nilai yang muncul dari seorang pemimpin yang memiliki hati yang melayani, yaitu tujuan utama seorang pemimpin adalah melayani kepentingan mereka yang dipimpinnya. Orientasinya adalah bukan untuk kepentingan diri pribadi maupun golongan tapi justru kepentingan publik yang dipimpinnya.

Seorang pemimpin memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinnya sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelompoknya. Menurut John Maxwell (2002:193)

*Developing the Leaders Around You.* Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung dari kemampuannya untuk membangun orang – orang di sekitarnya, karena keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung pada potensi sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Jika sebuah organisasi atau masyarakat mempunyai banyak anggota dengan kualitas pemimpin, organisasi atau bangsa tersebut akan berkembang dan menjadi kuat.

Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang mau mendengar. Mau mendengar setiap kebutuhan, impian, dan harapan dari mereka yang dipimpin. Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang dapat mengendalikan ego dan kepentingan pribadinya melebihi kepentingan public atau mereka yang dipimpinnya. Mengendalikan ego berarti dapat mengendalikan diri ketika tekanan maupun tantangan yang dihadapi menjadi begitu berat, selalu dalam keadaan tenang, penuh pengendalian diri, dan tidak mudah emosi.

## **8. Metode Kepemimpinan**

Seorang pemimpin tidak cukup hanya memiliki hati atau karakter semata, tapi juga harus memiliki serangkaian metode kepemimpinan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Banyak sekali pemimpin memiliki kualitas dari aspek yang pertama yaitu karakter dan integritas seorang pemimpin, tetapi ketika menjadi pimpinan formal, justru tidak efektif sama sekali karena tidak memiliki metode kepemimpinan yang baik. Contoh adalah para pemimpin yang diperlukan untuk mengelola mereka yang dipimpinnya.

Tidak banyak pemimpin yang memiliki metode kepemimpinan ini. Karena hal ini tidak pernah diajarkan di sekolah-sekolah formal. Keterampilan seperti ini disebut dengan *Softskill* atau *Personalskill*. Dalam salah satu artikel di *economist.com* ada sebuah ulasan berjudul *Can Leadership Be Taught*, dibahas bahwa kepemimpinan (dalam hal ini metode kepemimpinan) dapat diajarkan sehingga melengkapi mereka yang memiliki karakter kepemimpinan.

## **9. Perilaku Kepemimpinan**

Pemimpin yang melayani bukan sekedar memperlihatkan karakter dan integritas, serta memiliki kemampuan metode kepemimpinan, tapi dia harus

menunjukkan perilaku maupun kebiasaan seorang pemimpin. Dalam buku Ken Blanchard disebutka perilaku seorang pemimpin, yaitu.

- a. Pemimpin tidak hanya sekedar memuaskan mereka yang dipimpin, tapi sungguh – sungguh memiliki kerinduan senantiasa untuk memuaskan Tuhan. Artinya dia hidup dalam perilaku yang sejalan dengan firman Tuhan. Dia memiliki misi untuk senantiasa memuliakan Tuhan dalam setiap apa yang dipikirkan, dikatakan, dan diperbuatnya.
- b. Pemimpin fokus pada hal–hal spiritual dibandingkan dengan sekedar kesuksesan duniawi. Baginya kekayaan dan kemakmuran adalah untuk dapat memberi dan beramal lebih banyak. Apapun yang dilakukan bukan untuk mendapat penghargaan, tapi melayani sesamanya. Dan dia lebih mengutamakan hubungan atau relasi yang penuh kasih dan penghargaan, dibandingkan dengan status dan kekuasaan semata.
- c. Pemimpin sejati senantiasa mau belajar dan bertumbuh dalam berbagai aspek , baik pengetahuan, kesehatan, keuangan, relasi, dsb. Setiap harinya senantiasa menyelaraskan (*recalibrating* ) dirinya terhadap komitmen untuk melayani Tuhan dan sesame. Melalui *solitude* (keheningan), *prayer* (doa), dan *scripture* (membaca Firman Tuhan ).

Menurut Blanchard (1995:204), yang sangat relevan dengan situasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh bangsa Indonesia, menunjukkan pemimpin–pemimpin yang berhasil membawa perusahaannya ke puncak kesuksesan biasanya adalah pemimpin yang memiliki SQ yang tinggi. Mereka biasanya adalah orang – orang yang memiliki integritas, terbuka, mampu menerima kritik, rendah hati, mampu memahami spiritualitas yang tinggi, dan selalu mengupayakan yang terbaik bagi diri mereka sendiri maupun bagi orang lain.

## 10. Kepemimpinan Sejati

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang.

Kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*). Kepemimpinan sesungguhnya tidak ditentukan oleh pangkat atau jabatan seseorang. Kepemimpinan adalah sesuatu yang muncul dari dalam dan merupakan buah dari keputusan seseorang untuk mau menjadi pemimpin, baik bagi dirinya sendiri, bagi keluarga, bagi lingkungan pekerjaan, maupun bagi lingkungan sosial dan bahkan bagi negerinya. *"I don't think you have to be waering stars on your shoulders or a title to be leadar. Anybody who want to raise his hand can be a leader any time"*, dikatakan dengan lugas oleh General Ronal Fogleman, Jenderal Angkatan Udara Amerika Serikat yang artinya Saya tidak berpikir anda menggunakan bintang di bahu anda atau sebuah gelar pemimpin. Orang lainnya yang ingin mengangkat tangan dapat menjadi pemimpin di lain waktu.

Sering kali seorang pemimpin sejati tidak diketahui keberadaannya oleh mereka yang dipimpinnya. Bahkan ketika misi atau tugas terselesaikan, maka seluruh anggota tim akan mengatakan bahwa merekalah yang melakukannya sendiri. Pemimpin sejati adalah seorang pemberi semangat (*encourager*), *motivator*, *inspirator*, dan *maximizer*. Konsep pemikiran seperti ini adalah sesuatu yang baru dan mungkin tidak bisa diterima oleh para pemimpin konvensional yang justru mengharapkan penghormatan dan pujian (*honor & praise*) dari mereka yang dipimpinnya. Semakin dipuji bahkan dikultuskan, semakin tinggi hati dan lupa diri lah seorang pemimpin. Justru kepemimpinan sejati adalah kepemimpinan yang didasarkan pada kerendahan hati (*humble*). Ken Blanchard, (1995:254), bahwa kepemimpinan dimulai dari dalam hati dan keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Perubahan karakter adalah segala – galanya bagi seorang pemimpin sejati. Tanpa perubahan dari dalam, tanpa kedamaian diri, tanpa kerendahan hati, tanpa adanya integritas yang kokoh, daya tahan menghadapi kesulitan dan tantangan, dan visi serta misi yang jelas, seseorang tidak akan pernah menjadi pemimpin sejati. Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen (Nasution, 2005: 200). Lebih lanjut, Siagian (2002: 62), mengemukakan bahwa kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritikal dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja, baik pada tingkat individual, pada tingkat kelompok, dan pada tingkat organisasi.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen berbasis sekolah merupakan hal yang penting dan memberikan manfaat yang besar bagi peningkatan mutu kinerja. Penggunaan *School Based Management* (Manajemen Berbasis Sekolah) oleh Pemerintah Indonesia dalam kerangka meminimalisasi sentralisme pendidikan

mempunyai implikasi yang signifikan bagi otonomi sekolah. Hal itu berarti sekolah diberikan keleluasaan untuk mendayagunakan sumber daya yang ada secara efektif. Oleh karena implikasi itu maka sekali lagi peran kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mengelola manusia-manusia yang ada dalam organisasi sekolah, termasuk memiliki strategi yang tepat untuk mengelola konflik. Kepala sekolah akan berhadapan dengan pribadi-pribadi yang berbeda karakter.

Yang penting baginya adalah mempunyai pemahaman yang tangguh akan hakikat manusia. McGregor berasumsi bahwa manusia tidak memiliki sifat bawaan yang tidak menyukai pekerjaan. Di bawah kondisi tertentu manusia bersedia mencapai tujuan tanpa harus dipaksa dan ia mampu disertai tanggung jawab. Urgensitasnya bagi kepala sekolah adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif demokratis dan memperhatikan perkembangan profesional sebagai salah satu cara untuk memotivasi guru-guru dan para siswa (Xaviery, 2004. "Pendidikan Benarkah Wajah Sekolah Ada pada Kepala Sekolah". [www.diknas.go.id](http://www.diknas.go.id) )

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar. Kepala Sekolah merupakan motor penggerak penentu arah kebijakan menuju sekolah dan pendidikan secara luas. Sebagai pengelola institusi satuan pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas kinerjanya. Untuk mencapai mutu sekolah yang efektif, kepala sekolah dan seluruh *stakeholders* harus bahu membahu kerjasama dengan penuh kekompakan dalam segala hal.

Selain itu berlandaskan teori Maslow, kepala sekolah juga disentil dengan persepsi bahwa guru dan siswa berkemungkinan memiliki tingkat kebutuhan yang berbeda-beda. Yang pasti mereka akan mengejar kebutuhan yang lebih tinggi yakni

interaksi, afiliasi sosial, aktualisasi diri dan kesempatan berkembang. Oleh karena itu, mereka bersedia menerima tantangan dan bekerja lebih keras. Kiat kepala sekolah adalah memikirkan fleksibilitas peran dan kesempatan, bukannya otoriter dan "semua gue". Demi kelancaran semua kegiatan itu kepala sekolah harus mengubah gaya pertemuan yang sifatnya pemberitahuan kepada pertemuan yang sesungguhnya yakni mendengarkan apa kata mereka dan bagaimana seharusnya mereka menindaklanjutinya (Xaviery, 2004. "Benarkah Wajah Sekolah Ada pada Kepala Sekolah". [www.diknas.go.id](http://www.diknas.go.id) ).

Tujuan utama Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah peningkatan mutu pendidikan. Dengan adanya MBS sekolah dan masyarakat tidak perlu lagi menunggu perintah dari atas. Mereka dapat mengembangkan suatu visi pendidikan yang sesuai dengan keadaan setempat dan melaksanakan visi tersebut secara mandiri ("Manajemen Berbasis Sekolah".2007. [www.mbeproject.net](http://www.mbeproject.net) ).Kepala sekolah mempunyai dua peran utama, pertama sebagai pemimpin institusi bagi para guru, dan kedua memberikan pimpinan dalam manajemen.

Pembaharuan pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah (MBS) dan komite sekolah yang diperkenalkan sebagai bagian dari desentralisasi memberikan kepada kepala sekolah kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan dengan lebih mantap berbagai fungsi dari kedua peran tsb (USAID, 2007. "Studi Peran Kepala Sekolah Dan Komite Sekolah". [www.mbeproject.net](http://www.mbeproject.net) ). Pendekatan manusiawi, saling asah-asih dan asuh sangat diyakini kepemimpinan kepala sekolah akan efektif dan hal ini sangat menunjang pencapaian tujuan sekolah yang telah digariskan.

## 11. Konsep Kinerja

Perspektif manajemen, agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja (performance management). Dengan mengacu pada pemikiran Robert Bacal (2001) tentang kinerja guru. Robert Bacal mengemukakan bahwa manajemen kinerja, sebagai :

“... sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan”.

Manajemen kinerja guru terutama berkaitan erat dengan tugas kepala sekolah untuk selalu melakukan komunikasi yang berkesinambungan, melalui jalinan kemitraan dengan seluruh guru di sekolahnya. Dalam mengembangkan manajemen kinerja guru, didalamnya harus dapat membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang :

Fungsi kerja esensial yang diharapkan dari para guru. Seberapa besar kontribusi pekerjaan guru bagi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah. melakukan pekerjaan dengan baik” Bagaimana guru dan kepala sekolah bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki, maupun mengembangkan kinerja guru yang sudah ada sekarang. Bagaimana prestasi kerja akan diukur. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan berupaya menyingkirkannya.

Selanjutnya, Robert Bacal mengemukakan pula bahwa dalam manajemen kinerja diantaranya meliputi perencanaan kinerja, komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja.

Menurut pendapat Ermaya Suradinata (1997:123), yang dimaksud dengan kinerja adalah : Hasil kerja seseorang yang dipengaruhi oleh latar belakang, lingkungan budaya, keterampilan serta ilmu pengetahuan yang mencakup.

1. Kebijakan yang menyeluruh yang harus diketahui.
2. Kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Mengetahui mekanisme kerja serta ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Mengetahui bagaimana melaksanakan pekerjaan yang dilakukan oleh atasan dan diri mereka sebagai bawahan.
5. Memiliki pengetahuan, kemampuan dan keistimewaan atasan.
6. Mengerti perasaan orang lain yang berkaitan dengan tugas bersama.

Sedangkan menurut Kusnadi (2002:264)

“Kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang di arahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu”. Tanpa adanya kinerja berarti tidak ada upaya untuk mencapai hasil atau target. Jika manusia mempunyai tujuan yang tidak diiringi dengan kinerja maka manusia bersangkutan hanya sekedar berangan-angan yang tidak akan pernah wujud menjadi kenyataan.

Menurut Prawirosentono dalam Joko Widodo (2001:206) :

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Hal senada juga dikemukakan oleh Joko Widodo (2001:16) yang menyatakan bahwa.

Kinerja merupakan hasil kerja dari pelaku kebijakan (birokrasi publik) dalam melaksanakan tugas pokok, fungsi dan kewenangan yang diberikan, terutama dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik.

Dalam tulisan ini, kinerja lebih ditujukan pada hasil yang dicapai dari pelaksanaan kegiatan atau kerja sebagai operasionalisasi dari peran yang dimiliki dan dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi Sekolah Dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton.

## **12. Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan, kegagalan pelaksanaan kebijakan, program dan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Dalam Penelitian ini adalah Sekolah Dasar di Kabupaten Buton.

Tingkat potensial kinerja suatu kelompok bergantung sebagian besar pada sumber daya yang dibawa anggota individual dalam suatu kelompok. Hal itu juga dikemukakan oleh Robbins (1996:283), yang menyatakan bahwa “Bagian dari kinerja kelompok dapat diramalkan dengan menilai kemampuan intelektual dan relevan dengan tugas dari anggota individualnya”.

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja dari suatu organisasi, maka dipandang perlu untuk melakukan suatu kegiatan evaluasi (penilaian). Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi, dengan kegiatan tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara obyektif.

Pengukuran kinerja merupakan metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan, kegagalan pelaksanaan kebijakan, program dan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Dalam Penelitian ini adalah Kepala sekolah sekolah Dasar di Kabupaten Buton.

### **13. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Dalam kenyataan sehari-hari ada beberapa faktor yang menghambat dalam peningkatan kinerja itu sendiri. Menurut Dessler (1998:160), faktor yang menghambat itu antara lain adalah “instruksi yang ambigu, kurang jelas tujuannya, seleksi karyawan yang tidak memadai, tidak tersedianya alat dan satuan tenaga kerja (manajemen) yang memusuhi.” Sedangkan Kusnadi (2002:276) menyatakan: Berbagai kendala yang akan menghadang individu untuk melakukan pekerjaan yang optimal, tinggi dan baik adalah sebagai berikut di bawah ini :

- a. Ketidadaan (kekurangan) waktu.
- b. Peralatan dan fasilitas yang ada tidak tepat.
- c. Instruksi yang kurang jelas.
- d. Tingkat kinerja yang diharapkan tidak wajar.
- e. Otoritas formal yang ada tidak mencukupi.
- f. Para individu tidak mempunyai rasa kerja sama yang tinggi.
- g. Metode dan prosedur kerja didefinisikan dengan lemah.
- h. Pembagian tugas yang kurang jelas dan tidak tegas.
- i. Adanya saling himpit tugas.

Untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi, setiap orang memerlukan persyaratan atribut individual dimana atribut individual ini harus sesuai dengan upaya kerja. “Upaya kerja adalah suatu daya atau potensi yang dimiliki atau yang ada pada

diri seseorang yang mungkin tidak sama antara individu yang satu dengan individu yang lainnya” Kusnadi (2002:275). Sehingga adakalanya seorang individu tertentu merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan sedangkan yang lainnya tidak. Di dalam upaya kerja, faktor motivasi memegang peranan yang sangat sentral dan penting sehingga jika faktor motivasi ini rendah maka akan dapat dipastikan upaya kerja individu juga akan rendah.

#### **14. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja**

Sawwardi (1998:170) mengatakan bahwa nalar para pemimpin dapat efektif dalam menjalankan perusahaan karena kemampuannya meningkatkan para bawahan mereka, memberi motivasi kepada bawahan untuk berprestasi, kepuasan kerja dan pemimpin diterima oleh para bawahan. Siagian (1992 : 12) mengemukakan bahwa untuk mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang berkedudukan lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah dari padanya dalam berfikir agar perilaku yang semula individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasi dan kemampuan.

Jadi dalam meningkatkan kinerja bawahannya para pemimpin mempunyai ciri khas atau gaya tersendiri dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, baik atau buruknya kinerja dari para bawahan tergantung bagaimana para pemimpin dapat mengarahkan, merencanakan, menyampaikan tugas-tugas kepada bawahan secara tepat, serta memberi motivasi atau dorongan kepada bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang baik dan sesuai dengan kondisi perusahaan/organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan sangat mempengaruhi kemampuan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, semakin diperhatikan tujuan perseorangan dalam suatu perusahaan semakin giat seseorang untuk melakukan tugas-tugasnya. Dengan kata lain seorang karyawan akan termotivasi untuk membuat yang lebih baik jika diperhatikan keberadaannya. Allen yang dikutip oleh Manullang (1973:138),

menyatakan bahwa "Efektivitas seorang pemimpin untuk sebagian besar tergantung kepada kecakapannya untuk membantu kebutuhan anggota-anggota kelompok yang dipimpinnya. Sejah orang-orang yang diawasi merasa bahwa ia membantu mereka untuk mencapai hal ini mereka akan menurutinya. dengan itikat baik dan mereka gembira."

Dan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang erat terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya sudah diketahui bahwa kinerja karyawan tidak timbul dengan sendirinya, di samping adanya kemauan dan usaha dari diri karyawan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang ada disekitar mereka. Faktor tersebut adalah gaya kepemimpinan.

Disini dapat dijelaskan bahwa tinggi rendahnya kinerja seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik akan dipakai sebagai dasar penentuan kebijaksanaan perusahaan guna meningkatkan kinerja. Bawahan akan merasa ada dorongan dalam dirinya apabila dianggap keberadaannya atau merasa diakui.

Pada sekolah yang menerapkan MBS, kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya

pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap (Depdiknas, 2007 : 17-18 ).

Salah satu faktor penting yang ikut menentukan tercapai-tidaknya tujuan sekolah adalah pengelolaan sekolah yang bersangkutan, berupa penerapan sejumlah prinsip dasar organisasi yang meliputi: penentuan visi, misi, dan tujuan sekolah, penentuan struktur organisasi atau pola kerjasama, pembagian kerja, koordinasi, kelancaran komunikasi, proses pengambilan keputusan, dan penjaminan kelangsungan hidup organisasi.

Kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Sehubungan dengan MBS, kepala sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerja. Dengan begitu, MBS sebagai paradigma baru pendidikan dapat memberikan hasil yang memuaskan (Mulyasa, 2005: 126).

Kepala sekolah adalah pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaharuan. Kemas cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah. Optimisme orang tua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan putera-puterinya pada sekolah tertentu tidak lain berupa fenomena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitasi kepala sekolah. Seenggokan aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para pendidik sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah. Singkatnya,

kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan (Xaviery, 2004. "Benarkah Wajah Sekolah Ada pada Kepala Sekolah". [www.diknas.go.id](http://www.diknas.go.id) ).

Penerapan MBS juga berimplikasi penatan ulang (*rearrangement*) fungsi, peran, tugas dan tanggung jawab dari seluruh stakeholders sekolah: siswa, guru, kepala sekolah, warga sekolah lainnya, orang tua, masyarakat termasuk bisnis, dan pemerintah. Dalam kerangka akuntabilitas, sekolah harus pula tetap bergerak dalam koridor kebijakan umum pemerintah pusat dan daerah. Karena itu, mengingat kompleksitas permasalahan tersebut, maka komitmen bersama, sikap kolaboratif, dan sinergi langkah dari semua lapisan birokrasi pendidikan, warga sekolah dan warga masyarakat mutlak diperlukan bagi keberhasilan MBS, dan tentu saja bagi suksesnya pendidikan nasional kita (Zamroni, 2005. "Manajemen Berbasis Sekolah : Piranti Reformasi Sistem Pendidikan". [www.diknas.go.id](http://www.diknas.go.id) ) Menurut Wohlstetter dan Mohrman (1993) terdapat empat sumber daya yang harus didesentralisasikan yaitu *power/authority*, *knowledge*, *information* dan *reward*. Pertama, kekuasaan/kewenangan (*power/ authority*) harus didesentralisasikan ke sekolah-sekolah secara langsung yaitu melalui dewan sekolah. Sedikitnya terhadap tiga bidang penting yaitu budget, personnel dan curriculum. Termasuk dalam kewenangan ini adalah menyangkut pengangkatan dan pemperhentian kepala sekolah, guru dan staff sekolah (Nurkholis, 2007. "Hakikat Desentralisasi Model MBS". [www.diknas.go.id](http://www.diknas.go.id) )

## 15. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini penulis mengambil acuan pada penelitian yang telah dilakukan oleh Urip (1998:78), dengan judul tesis "Pengaruh Kepemimpinan dan

Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Jajaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Tingkat II Tulungagung". Dimana Terdapat pengaruh yang nyata kepemimpinan terhadap motivasi pegawai negeri sipil di jajaran Dinas P dan K Daerah Kabupaten Tingkat II Tulungagung.

Penelitian lainnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Ana (2002:76) yang meneliti masalah pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap produktivitas kerja. Hasil dari penelitian ini adalah variabel-variabel gaya kepemimpinan *supportive leader*, *partisipatif leader*, *delegative leader*, dan komunikasi berpengaruh nyata terhadap produktivitas kerja.

Sujoko (2003), penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SMU Negeri 3 Sukoharjo" menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan kepemimpinan kepala sekolah dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja guru SMU Negeri 3 Sukoharjo. Persamaan penelitian ini adalah pada kepemimpinan sama namun subjek penelitian berbeda yaitu antara guru SMA dan di penelitian ini kepala SMA demikian juga berbeda pada variabel motivasi dan lokasi penelitian, sehingga penelitian ini masih layak.

Suseno (2002) dari hasil penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi, Partisipasi, dan Kepuasan Kerja Kabupaten Grobogan" menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan, motivasi, dan kepuasan, kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Kabupaten Grobogan. Penelitian tersebut di atas memiliki persamaan dengan penelitian yang

dilakukan oleh peneliti berupa faktor kepemimpinan saja secara teori sama namun berbeda dari sisi objek penelitian, subjek dan lokasi lainnya berbeda, dan peneliti lebih fokus pada manajemen berbasis sekolah, sehingga penelitian ini layak untuk dilaksanakan.

Beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kurangnya kemampuan aparatur pemerintah Kabupaten/Kota sebagai salah satu penyebab kurang mampunya pemerintah daerah dalam menyelenggarakan urusan rumah tangganya secara optimal dalam hal ini diperlukan pembinaan terhadap sumberdaya aparatur dengan salah satunya melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam tulisan ini, kinerja lebih ditujukan pada hasil yang dicapai dari pelaksanaan kegiatan atau kerja sebagai operasionalisasi dari peran yang dimiliki dan dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi pemerintah atau SKPD.

## **B. Kerangka Berpikir**

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam rangka menjamin mutu pendidikan sangat penting karena dapat mempengaruhi berhasil dan tidaknya mutu pendidikan itu sendiri. Kepala Sekolah sebagai tulang punggung mutu pendidikan dituntut untuk bertindak sebagai pembangkit semangat, mendorong, merintis dan memantapkan serta sekaligus sebagai administrator. Dengan perkataan lain bahwa Kepala Sekolah adalah salah satu penggerak pelaksanaan manajemen pendidikan yang berkualitas.

Acuan dalam penelitian ini melalui gaya kepemimpinan menurut House ( Robbins 1996 : 52) antara lain.

- a. Kepemimpinan direktif, kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan yang mendukung, kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
- c. Kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
- d. Kepemimpinan berorientasi prestasi, kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapakan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

Sementara itu, Karen Seeker dan Joe B. Wilson (2000:132) memberikan gambaran tentang proses manajemen kinerja dengan apa yang disebut dengan siklus manajemen kinerja, yang terdiri perencanaan, pembinaan, pengorganisasian, dan evaluasi pembelajaran. Perencanaan merupakan fase pendefinisian dan pembahasan peran, tanggung jawab, dan ekspektasi yang terukur. Perencanaan tadi membawa pada fase pembinaan, di mana guru dibimbing dan dikembangkan mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Kemudian dalam fase evaluasi, kinerja guru dikaji dan dibandingkan dengan ekspektasi yang telah ditetapkan dalam rencana kinerja. Rencana terus dikembangkan, siklus terus berulang, dan guru, kepala sekolah, dan staf administrasi, serta organisasi terus belajar dan tumbuh.

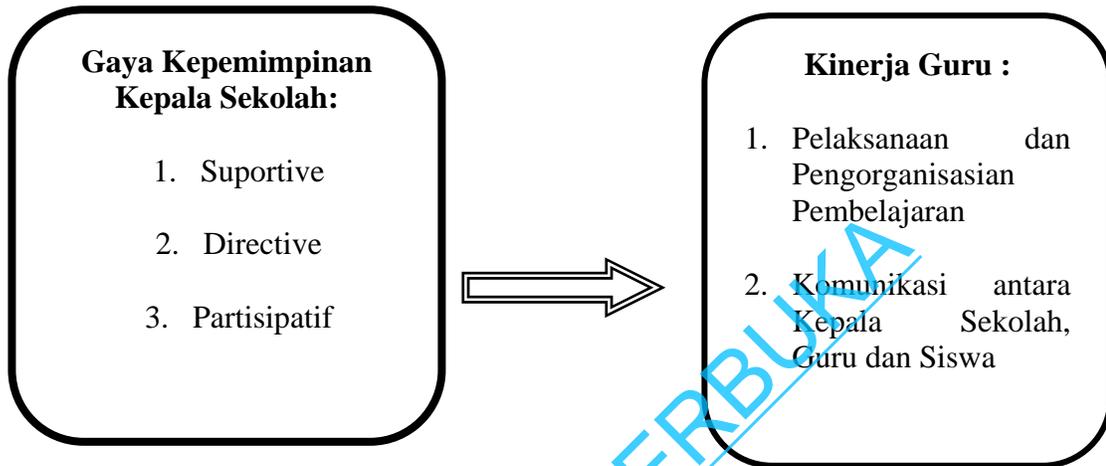
Menurut Gibson (1996:70), kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari.

- 1) Kepribadian menurut adalah pola perilaku dan proses mental yang unik, yang mencirikan seseorang. Kepribadian kepala sekolah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi yang stabil, teladan.

- 2) Pengetahuan terhadap tenaga kependidikan Kepala sekolah dalam hal ini harus mampu memahami kondisi tenaga kependidikan (guru dan non guru), memahami kondisi dan karakteristik peserta didik, menyusun program pengembangan tugas kependidikan, menerima masukan, saran dan kritikan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinannya.
- 3) Pengetahuan terhadap visi dan misi sekolah Sebagai seorang pemimpin harus mampu mengembangkan visi sekolah, mengembangkan misi sekolah, dan melaksanakan program untuk mewujudkan visi dan misi ke dalam tindakan.
- 4) Kemampuan mengambil keputusan. Sebagai pemimpin kepala sekolah harus memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan dalam menangani berbagai hal, misalnya mengambil keputusan bersama tenaga kependidikan di sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan internal sekolah, mengambil keputusan untuk kepentingan eksternal sekolah.
- 5) Kemampuan berkomunikasi sangat penting untuk menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin. Kepala sekolah harus mampu berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, berkomunikasi secara lisan dengan orangtua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah.

Kedudukan Kepala Sekolah khususnya Sekolah Dasar di Kabupaten Buton ikut serta mensukseskan tugas pokoknya sesuai dengan fungsinya dalam tugas umum memajukan pembangunan dilingkungan pendidikan Kabupaten Buton khususnya dunia pendidikan pada Kecamatan Gu. Untuk itu hal tersebut digambarkan dalam kerangka pemikiran berikut.

**Gambar : 2. 1**  
**(Model Kerangka Pikir)**



### C. Definisi Konsep

Beberapa gaya kepemimpinan kepala sekolah, terdapat pemimpin yang positif dan negatif, dimana perbedaan itu didasarkan pada cara dan upaya mereka meningkatkan kinerja guru. Apabila pendekatan dalam pemberian motivasi ditekankan pada imbalan atau *reward* (baik ekonomis maupun nonekonomis) berarti telah digunakan gaya kepemimpinan yang positif. Sebaliknya jika pendekatannya menekankan pada hukuman atau *punishment*, berarti dia menerapkan gaya kepemimpinan negatif. Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan partisipatif transformasional memiliki kecenderungan untuk menghargai ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar mengajar di sekolahnya. Untuk memberikan ketegasan dan batasan dalam definisi konsep gaya kepemimpinan

kepala sekolah dan kinerja guru di Kecamatan Gu Kabupaten Buton dapat di uraikan sebagai berikut ;

1. Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai cara pemimpin seseorang kepala sekolah dalam bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam mempengaruhi orang untuk melakukan sesuatu terhadap kinerja guru, yang dikaji dari beberapa dimensi yaitu *directivei*, *supportive* dan *partisipatif*.
2. Gaya Kepemimpinan *directive* didefinisikan sebagai cara memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti aturan-aturan dan prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka". Gaya kepemimpinan ini sama dengan model kepemimpinan otoriter (*otokratis*), yang dikaji dari beberapa indikator yaitu : 1). Memberi pedoman yang spesifik, 2). Meminta para bawahan untuk mengikuti aturan-aturan dan prosedur, 3). Mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka.
3. Gaya Kepemimpinan *supportive* didefinisikan mempunyai kesediaan untuk menjelaskan kepada bawahan dan perhatian kepada bawahan, yang dikaji dari beberapa indikator yaitu : 1). Mengikuti aturan dan prosedur, 2). Mengatur waktu dan 3). Mengkordinasikan pekerjaan.
4. Gaya Kepemimpinan *partisipative* didefinisikan sebagai kepemimpinan yang dianggap suatu jenis perilaku yang berbeda dari perilaku yang liannya dan berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi kepada hubungan,

lebih banyak mendesentralisasikan wewenang yang dimilikinya sehingga keputusan yang diambil tidak bersifat sepihak, dan dikaji dari beberapa indikator yaitu ; 1). Berorientasi pada tugas dan ke 2). Berkonsultasi dengan bawahan.

5. Kinerja guru adalah kualitas yang dilakukan oleh guru sekolah dasar negeri Kecamatan Gu Kabupaten Buton yang dikaji dari beberapa dimensi yaitu : Pelaksanaan, Pengorganisasian Pembelajaran.
6. Pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran didefinisikan sebagai Perencanaan kinerja merupakan suatu proses di mana guru dan kepala sekolah bekerja sama merencanakan apa yang harus dikerjakan guru pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan, yang dikaji dari beberapa indikator yaitu : 1). Prestasi kerja bagi guru dalam kompetensi, 2). Pengetahuan dan Kemampuan dalam mengajar, 3). Menentukan tercapai-tidaknya tujuan sekolah adalah pengelolaan sekolah yang bersangkutan, berupa penerapan sejumlah prinsip dasar organisasi
7. Komunikasi sangat penting untuk menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin. Kepala sekolah harus mampu berkomunikasi secara lisan dengan tenaga kependidikan di sekolah, menuangkan gagasan dalam bentuk tulisan, berkomunikasi secara lisan dengan peserta didik, berkomunikasi secara lisan dengan orangtua dan masyarakat sekitar lingkungan sekolah. yang dikaji dari beberapa indikator yaitu: 1). Tanggap terhadap keluhan guru, 2). Kemampuannya mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau

persoalan sebelum itu menjadi besar, 3). Sikap kolaboratif, dan sinergi langkah dari semua lapisan birokrasi pendidikan, warga sekolah dan warga masyarakat

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor (1993 : 135), pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif melalui pengungkapan kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang, peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam serta perilaku yang dapat diamati. Guba dan Wolf menjelaskan bahwa penelitian kualitatif dapat dikatakan sebagai penelitian naturalistik sebab peneliti menyelidiki peristiwa yang terjadi secara alamiah atau natural (Moleong, 1990 : 112).

Mengacu pada pengertian penelitian kualitatif, Bogdan dan Biklen (1982:135) memberikan ciri khusus sebagai berikut : (1) penelitian kualitatif dilakukan pada latar alamiah sebagai sumber langsung dan peneliti merupakan instrumen kunci, (2) bersifat deskriptif yaitu menggambarkan situasi tertentu atau data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata atau gambar-gambar dari angka-angka, (3) lebih memperhatikan proses dari pada hasil atau produk semata, dan (5) makna merupakan hal yang esensial bagi penelitian kualitatif.

Data-data tersebut dikumpulkan dalam bentuk kata-kata atau penggambaran situasi yang menunjukkan kajian ini lebih memperhatikan proses terjadinya semua kegiatan. Dari analisis tersebut dilakukan pengambilan kesimpulan untuk mengambil makna dari rangkaian kegiatan penelitian. Penelitian kualitatif berusaha mengungkapkan gejala secara menyeluruh dan sesuai dengan konteks (holistik kontekstual) melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri

peneliti sebagai instrumen kunci. Penelitian ini berfokus pada bidang pendidikan, yakni bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton, maka desain penelitian bersifat deskriptif kualitatif

## **B. Informen Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton, maka yang dijadikan sebagai sumber data dalam penelitian adalah manusia (*human*) sebagai informen yaitu : Guru-guru yang bertugas pada Sekolah Dasar di Kecamatan Gu yang memahami permasalahan penelitian sebanyak 15 orang dan seorang Kepala UPTD Diknas Kecamatan Gu dan informen pendukung yaitu : Kepala Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gu sebanyak 12 orang. Sedangkan bukan manusia (*no human*) yaitu dengan menggunakan dan mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati, diperoleh dari literatur-literatur yang berhubungan dengan kajian penelitian.

## **C. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengambil dan mengumpulkan data atau informasi. Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh dari informen menggunakan instrumen wawancara mendalam dengan tujuan untuk mendapatkan data dan informasi tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Gu Kabupaten Buton.

Data sekunder diperoleh dari literatur-literatur yang berhubungan dengan kajian penelitian, dimana data sekunder ini diperoleh dengan menggunakan instrumen pedoman *review* dokumen (*document review*).

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

Untuk mengumpulkan data dan informasi yang akurat maka teknik yang digunakan adalah sebagaimana diungkapkan Lofland (1984 : 43) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data-data tambahan. Selaras dengan pendapat tersebut, maka data-data utama dalam penelitian ini berupa kata-kata serta tindakan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, dan teknik dokumentasi yaitu.

1. Teknik Wawancara Menurut Lincoln dan Guba (1985 : 35), wawancara mendalam adalah percakapan yang biasanya dilakukan dua orang (tetapi kadang-kadang lebih) yang diarahkan oleh seseorang dengan tujuan memperoleh keterangan. Nasution (1988 : 56), yaitu suatu percakapan bermakna dilakukan antara dua orang atau lebih diarahkan oleh seorang dengan tujuan untuk mengetahui pendapat, persepsi, perasaan, pengetahuan, pengalaman dan penginderaan seseorang.
2. Dalam penelitian ini teknik wawancara yang dilakukan adalah dengan cara terstruktur, dengan langkah-langkah wawancara antara lain : (1) menetapkan kepada siapa wawancara dilakukan, (2) menyiapkan pokok-pokok permasalahan yang menjadi pembicaraan, (3) membuka alur wawancara, (4)

melakukan wawancara sebagai pokok kegiatan, (5) merekam wawancara dan menuliskannya sebagai catatan lapangan, (6) mengkonfirmasi hasil wawancara dan (7) menindaklanjuti hasil wawancara yang diperoleh. Dalam hal ini yang dikumpulkan adalah data yang berkaitan dengan Implementasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton

3. Untuk mendukung data yang didapatkan dengan teknik wawancara dan observasi, maka digunakan tape recorder dan kamera foto dalam rangka merekam data lisan dan mendokumentasikan yang terjadi pada waktu penggalan data. Sedangkan untuk melengkapi data penelitian yang berkaitan dengan data tertulis, maka digunakan teknik dokumenter.

#### **E. Metode Analisa Data**

Analisis data adalah proses pengaturan dan pelacakan secara sistematis semua transkrip wawancara, catatan lapangan dan materi-materi lainnya yang telah ditulis peneliti selama proses pengumpulan data (Bogdan dan Biklen, 1982 :321). Hal ini senada dengan yang dikemukakan Muhajir (1993 : 78), analisa data adalah upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil, wawancara dan sejenisnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain, yang selanjutnya dengan upaya mencari makna (meaning).

Data kualitatif dalam bentuk kata-kata atau paragraf-paragraf yang dinyatakan dalam bentuk deskriptif. Dalam penelitian ini teknik analisa data yang digunakan

adalah teknik deskriptif. Penerapan ini menurut Miles dan Huberman yang dikutip oleh Rohendi (1992 : 45) dilakukan dalam tiga alur kegiatan yang merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan yaitu : (1) reduksi data, (2) penyajian data dan (3) penarikan kesimpulan.

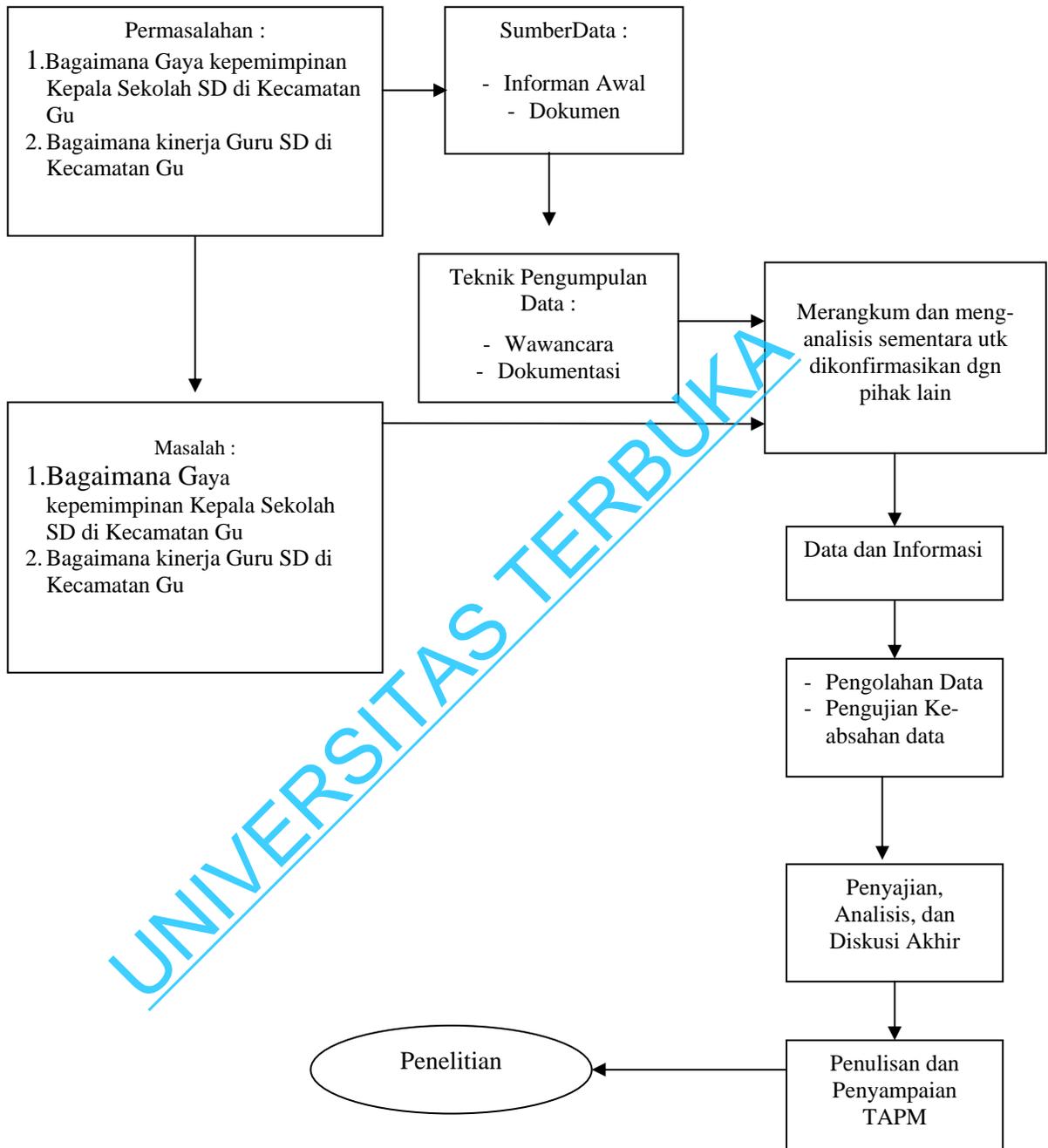
Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakan dan transformasi data mentah atau data kasar yang muncul dalam catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data dilakukan dengan membuat ringkasan, mengembangkan sistem pengkodean, menelusuri tema, membuat gugus-gugus dan menulis memo. Penyajian data adalah proses penyusunan informasi yang kompleks dalam bentuk sistematis sehingga menjadi lebih sederhana dan selektif, serta dapat dipahami maknanya. Penyajian data dimaksudkan untuk menentukan pola-pola yang bermakna, serta memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

Analisa data dilakukan secara terus menerus, baik selama maupun sesudah pengumpulan data guna menarik kesimpulan yang dapat menggambarkan suatu pola tentang peristiwa yang terjadi. Peneliti dapat membuat kesimpulan yang longgar dan terbuka yang pada awalnya belum jelas kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh. Kesimpulan akhir dirumuskan setelah pengumpulan data terakhir, tergantung pada catatan-catatan lapangan, pengkodean, penyimpanan data dan metoda pencarian ulang yang digunakan. Penarikan kesimpulan dilakukan berdasarkan hasil-hasil wawancara yang dibuat dalam transkrip untuk menemukan tema yang sesuai dengan penelitian.

Menurut Muhajir (1993 : 32) pengecekan keabsahan data dilakukan dengan tiga kriteria yaitu : (1) *kredibilitas*; (2) *dependabilitas*; dan (3) *konfirmabilitas*. *Kredibilitas* untuk mengecek kebenaran data yang terkumpul. Dalam hal ini dilakukan pengecekan apakah informasi yang terkumpul sesuai dengan apa yang dimaksudkan. Teknik Triangulasi yang akan digunakan adalah teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber (koesioner, wawancara, studi kepustakaan dan arsip) Patton (dalam Moleong, 1988 : 178) mengatakan bahwa triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dengan mengecek baik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif.

Informan awal dari unsur aparatur : (Kepala sekolah dan Guru), sedangkan informan guliran terdiri dari unsur non pemerintah. Selanjutnya dengan dasar pengujian keabsahan data diatas peneliti menggulirkan penelitian yang berawal dari : 1) permasalahan dan masalah dalam penelitian ini, 2) mengarahkan ke sumberdata (informan awal, informan guliran dan dokumen), 3) menentukan teknik pengumpulan data, 4) merangkum dan memberikan analisis sementara pada data/informasi yang diperoleh, 5) memastikan data dan informasi yang diperoleh, 6) mengolah, menafsirkan dan menguji keabsahan data, 7) menyajikan dan menganalisis data dalam diskusi akhir, dan 8) penulisan dan penyampaian TAPM. Pengguliran ini dalam bentuk skema dapat dilihat sebagai berikut :

**Gambar : 3 . 1. SKEMA PENGULIRAN PENELITIAN**



UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 1. Administrasi Pemerintahan

Wilayah Kecamatan Gu secara administrasi berada dalam daerah Kabupaten Buton. Jarak antara Pusat Pemerintahan Kecamatan Gu dengan Ibukota Kabupaten Buton sekitar 171 km, sedangkan jaraknya dengan Ibukota Propinsi Sulawesi Tenggara, sekitar 241 km.

Masing-masing wilayah Kecamatan dibagi lagi menjadi 10 Desa/Kelurahan yang terdiri dari 18 Lingkungan Rukun Warga (RW) dan Rukun Tetangga (RT). Dan terdiri dari 25 Dusun. Prasarana penunjang pemerintahan seperti Kantor Desa/Lurah dan Balai Desa, serta untuk prasarana berupa Sanggar PKK, telah tersedia untuk tiap-tiap Desa/Kelurahan. Status tingkat perkembangan Desa/Kelurahan sejak Tahun 2004 sampai tahun 2008 masih berada pada tahapan desa/kelurahan swadaya dan swakarya. Sehingga jumlah Desa / Kelurahan swadaya menjadi 8 Desa/Kelurahan dan Desa / Kelurahan Swakarya menjadi 2 Desa/Kelurahan. Batas-batas wilayah Kecamatan Gu adalah sebagai berikut.

Sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Muna,

Sebelah selatan berbatasan dengan selat buton,

Sebelah timur berbatasan Selat Buton, dan

Sebelah barat berbatasan dengan Kecamatan Lakudo.

## 2. Tata Laksana Pemerintahan

Pemerintah Kecamatan Gu adalah Satuan Perangkat Daerah Kabupaten Buton sesuai dengan Pasal 66 UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Kepala Kecamatan disebut Camat. Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintah Kecamatan Gu ditetapkan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Buton Nomor 20 tahun 2008 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Buton.

Camat merupakan pejabat struktural eselon III.a kemudian pejabat struktural dibawahnya seperti Sekretaris Kecamatan, Kasi Pemerintahan, Kasi Trantib, Kasi Ekobang, Kasi Kessos dan Kasi Pelayanan Umum eselon IV.a. Selain pejabat struktural tersebut, pada Kantor Camat Gu ditempatkan pula pejabat fungsional (non eselon) seperti Mantri Tani dan Mantri Statistik Kecamatan.

Pejabat struktural pada Pemerintah Kecamatan Gu seperti tercantum dalam tabel dibawah ini.

UNIVERSITAS TERBUKA

**Tabel 4.1**  
**Pejabat Struktural Pemerintah Kecamatan Gu**

No	Nama Jabatan	Eselon	Nama Pejabat	Pangkat
1.	Camat	III.a	Drs. Muh. Isa	IV/b
2.	Sekcam	III.b	Gafaruddin	III/d
3.	Kasi Pemerintahan dan Pelayanan Umum	IV.a	Amir	III/c
4.	Kasi Trantib	IV.a	Muhammad Saleh, SH	III/b
5.	Kasi Pembangunan	IV.a	La Abo	III/d
6.	Kasi Pemberdayaan Masyarakat dan Kesra	IV.a	Siti Nur	III/d
7.	Sub Bagian dan Kepegawaian	IV.a	Sukiman, AMD	III/b
8.	Sub Bagian Keuangan dan Perlengkapan	IV.a	La Iyamu	III/b

Sumber : Profil Kecamatan Gu

Dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan tugas, pejabat struktural Pemerintah Kecamatan Gu didukung oleh 5 staf atau Pelaksana. Melihat jumlah tenaga staf atau pelaksana yang tersedia, maka dirasa masih kurang memadai dan perlu diberikan tambahan. Karena idealnya seorang Kepala minimal membawahi dua orang staf atau pelaksana. Hal ini sangat berpengaruh dalam penyelesaian tugas dan pelayanan publik.

Sesuai dengan UU Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Kecamatan merupakan perangkat daerah. Camat bukan lagi sebagai Kepala Wilayah.

Dalam melaksanakan tugasnya, Camat Gu menerima pelimpahan sebagian kewenangan Bupati Buton. Berdasarkan Keputusan Bupati Buton Nomor 22 Tahun 2001, Bupati Buton melimpahkan sebagian kewenangannya kepada Camat di bidang pemerintahan dan pembangunan, kemasyarakatan.

Apabila dalam pelaksanaan kewenangan yang dilimpahkan Bupati kepada Camat itu ada bidang tertentu yang tidak dapat dilaksanakan atau tidak mampu dilaksanakan oleh Kecamatan, maka Kecamatan dapat melaksanakannya melalui kerjasama dengan Kecamatan lainnya. Jika melalui kerjasama antar Kecamatan itu ternyata tidak dapat atau tidak mampu dilaksanakan, maka kewenangan tersebut diserahkan kembali kepada Bupati sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Namun Kecamatan dapat meminta kembali kewenangan yang sudah diserahkan kepada Bupati, apabila telah dipandang mampu untuk melaksanakan sendiri. Kewenangan Kecamatan tersebut diatas dapat bertambah searah dengan penambahan kewenangan yang dilakukan Pemerintah Kabupaten dengan Keputusan Bupati.

Pada tahun 1961 Struktur pemerintahan Distrik berubah menjadi Kecamatan dan pada waktu itulah Distrik Gu berubah menjadi Kecamatan Gu dan tercatat Camat pertama Kecamatan Gu bernama La Zamani. Kecamatan Gu pada awal terbentuknya membawahi beberapa Desa yaitu :

1. Desa Bombanawulu
2. Desa Tolandona
3. Desa Boneoge
4. Desa Lakudo
5. Desa Mone
6. Desa Lolibu.

1. Desa Bombawuluna mekar menjadi 4 desa karena populasi penduduk yang makin berkembang dan diiringi perkembangan daerah pemukiman terjadilah pemekaran desa-desa :

- Desa Bombawuluna
- Desa Watulea
- Desa Rahia
- Desa Lakapera

2. Desa Tolandona mekar menjadi 3 desa.

- Desa Tolandona
- Desa Baruta
- Desa Wadiabero

3. Desa Boneoge mekar menjadi 3 desa.

- Desa Boneoge
- Desa Waara
- Desa Madongka

4. Desa Lakudo mekar menjadi 2 desa

- Desa Lakudo
- Desa Wanepa-nepa

5. Desa Lolibu mekar menjadi 2 desa

- Desa Lolibu
- Desa Wajo Gu

6. Desa Mone tidak di mekar.

Pada tahun 1986 Kecamatan Gu dimekar menjadi 2 Kecamatan

- Kecamatan Gu ibu kotanya Lombe
- Kecamatan Lakudo ibukotanya Gu

Padal tahun 2004 Kecamatan Gu kembali dimekar menjadi 2 Kecamatan

- Kecamatan Gu ibukotanya Lombe
- Kecamatan Sangia Wambulu ibukotanya Tolandona

### 3. Keadaan Wilayah

Luas wilayah Kecamatan Gu 104.00 Km<sup>2</sup>, Saat ini Kecamatan Gu terletak diwilayah Kabupaten Buton dengan ibukota Kecamatan berada di Lombe. Lokasi Kecamatan Gu cukup strategis, dapat dilihat dari segi komunikasi dan perekonomian. Hal tersebut disebabkan oleh Kecamatan Gu terletak pada pertemuan poros jalan raya :

- Kabupaten Muna – Kabupaten Buton yang memudahkan hubungan dengan Kota Bau-Bau
- Utara – Selatan yang memudahkan lalu lintas ke daerah Kecamatan Mawasangka.

Kecamatan Gu setelah mengalami dua kali pemekaran Kecamatan tahun 1986 yakni Kecamatan Gu ibukotanya Lombe, dan Kecamatan Lakudo ibukotanya Gu, kemudian pada tahun 2004 dimekarkan kembali, yakni Kecamatan Gu ibukotanya Lombe dan Kecamatan Sangia Wambulu ibukotanya Tolandona. Kecamatan Gu secara administrasi terbagi menjadi 10 Desa / Kelurahan yaitu :

1. Kelurahan Bombanawulu
2. Kelurahan Watulea
3. Desa Waliko
4. Desa Rahia
5. Desa Wadiabero
6. Desa Kolowa
7. Desa Lakapera
8. Desa Wakea-kea
9. Desa Walando
10. Desa Bantea.

#### **4. Keadaan Iklim**

Masyarakat Kecamatan Gu dari dulu sampai sekarang hanya mengenal 2 jenis musim yaitu musim hujan yang ditandai dengan bertiupnya angin barat yang banyak membawa hujan terjadi antara bulan November sampai dengan bulan Maret, bulan April sampai Mei hujan mulai tidak merata ditandai dengan bertiupnya angin timur tidak menentu. Musim kemarau ditandai dengan bertiupnya angin timur yang bermula dari bulan Mei sampai bulan September yang bersifat kering, keadaan ini berhubungan dengan suhu udara.

Jumlah hari hujan sepanjang Tahun 2009 adalah sebanyak 105 hari dengan rata-rata hari 9 hari hujan setiap bulannya tertinggi terjadi pada bulan Maret, sedangkan curah hujan terendah terjadi pada bulan September. Kemudian jumlah hari hujan berkisar antara 9 sampai 23 hari hujan terendah terjadi pada bulan Agustus dan September, sedangkan jumlah hari hujan tertinggi terjadi pada bulan Desember.

Untuk jumlah curah hujan sepanjang Tahun 2009 tercatat sebesar 1383 mm, dengan rata-rata sebesar 115 mm. Kemudian besarnya tekanan udara setiap bulan sepanjang tahun, rata-rata tekanan udara maksimum 1012,6, rata-rata tekanan udara minimum 1008,3.

#### **5. Karakteristik Penduduk**

Penduduk Kecamatan Gu tahun 2009 berdasarkan hasil registrasi penduduk pada bulan Januari 2009 adalah 18.019 jiwa /km<sup>2</sup>, (jumlah penduduk laki-laki 10.019 jiwa dan jumlah penduduk perempuan 800.00 jiwa), dengan jumlah kepala keluarga 4.590 KK. Sementara rata-rata kepadatan penduduk Kecamatan Gu berdasarkan tahun

2009 (Gu dalam angka, 2009 : 16) adalah 173 jiwa /Km<sup>2</sup>, dilihat dari segi kepadatan penduduk per kelurahan, maka persebaran penduduk Kecamatan Gu terbanyak menyebar di Kelurahan Watulea yaitu sebesar 25, 50 % sedangkan wilayah persebaran penduduknya terkecil sebesar 3,64 % di Desa Bantea sebesar 655 jiwa dengan kepadatan 165 jiwa/km<sup>2</sup>. Sedangkan jika dilihat dari kepadatan penduduk adalah Kelurahan Bombanawulu merupakan wilayah yang terpadat dengan tingkat kepadatan 577 jiwa/km<sup>2</sup> sedangkan Desa Wakea-Kea dan Desa Kolowa merupakan wilayah yang jarang penduduknya karena memiliki kepadatan penduduk 105 jiwa/km<sup>2</sup>. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel : 4.2**  
**Keadaan Penduduk Kecamatan Gu menurut Luas Daerah, jumlah dan Kepadatan Penduduk, Desember 2009.**

No.	Kelurahan	Luas Daerah	Jumlah Penduduk	Kepadatan (jiwa/km)
1	2	3	4	5
1.	Wadiabero	9,40	1208	129
2.	Kolowa	8,60	905	105
3.	Rahia	8,20	1288	157
4.	Wakea-kea	8,30	873	105
5.	Waliko	12,50	1707	137
6.	Bombanawulu	7,50	4327	577
7.	Walandu	7,50	1428	190
8.	Watulea	32,00	4595	144
9.	Lakapera	6,04	1033	171
10.	Bantea.	3,96	655	165
<b>Gu</b>		<b>104,00</b>	<b>18.019</b>	<b>173</b>

Sumber: BPS Kabupaten Buton

Berdasarkan tabel di atas nampak bahwa ada beberapa kelurahan yang dominan di Kecamatan Gu, yaitu kelurahan Watulea, kemudian Bombanawulu, Waliko dan

Walando. Hal ini menunjukkan bahwa penduduk didominasi oleh umur muda yang memerlukan pembinaan dan penyediaan fasilitas pendidikan dalam rangka mempersiapkan mereka sebagai sumber daya manusia yang handal.

Jumlah rumah tangga di Kecamatan Gu sebanyak 1.237 KK. Dengan demikian rata-rata penduduk per rumah tangga adalah sebesar 4 jiwa. Jumlah tersebut ditinjau dari norma keluarga berencana termasuk dalam kategori keluarga kecil (keluarga dengan 2 anggota atau K2). Namun demikian kondisi tersebut relatif tidak berkaitan dengan pelaksanaan program keluarga berencana. Dari seluruh KK yang ada, terdapat 719 Pasangan Usia Subur (PUS), namun hanya 367 pasangan yang tercatat sebagai akseptor KB atau hanya 51%, selebihnya bukan akseptor. Hal ini tentu dapat memberikan dampak negatif pada pencapaian program pembangunan bidang kesejahteraan masyarakat.

UNIVERSITAS TERBUKA

**Tabel : 4.3.**  
**Penduduk Menurut Tingkat pendidikan Golongan Umur, Desember 2009.**

Golongan Umur	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
0 – 4	1553	1479	3032
5 – 9	1121	1150	2271
10 – 14	1162	1166	2328
15 – 19	1002	1006	2008
20 – 24	661	664	1325
25 – 29	635	572	1207
30 – 34	592	574	1139
35 – 39	556	533	1089
40 – 44	416	431	847
45 – 49	357	331	688
50 – 54	340	311	651
55 – 59	215	190	405
60 – 64	214	174	388
65+	379	262	641
<b>Jumlah</b>	<b>8.816</b>	<b>9.203</b>	<b>18019</b>

Sumber: BPS Kabupaten Buton

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dari keseluruhan penduduk umur 15 tahun ke atas, persentase terbesar adalah yang berpendidikan SLTP (35,13%), kemudian SD (22,89%), dan SLTA (20,87%). Penduduk yang memperoleh pendidikan di perguruan tinggi secara keseluruhan hanya 11% dari seluruh penduduk usia 15 tahun ke atas. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan masyarakat relatif rendah dan hal ini akan sangat menentukan keberhasilan program-program pemerintah di bidang pemberdayaan masyarakat.

Penduduk usia 7-12 tahun berjumlah 1.048 orang yang tidak semuanya mengenyam pendidikan secara layak. Terdapat 9 orang (0,9%) anak usia 7-12 tahun yang tidak pernah sekolah, dan 19 orang yang putus sekolah dasar. Selain itu terdapat 104 orang (9,9%) anak usia 13-15 tahun yang tamat sekolah dasar tetapi tidak melanjutkan ke jenjang SMP.

Fasilitas pendidikan yang ada di Kecamatan Gu hanya sekolah dasar sebanyak 3 unit. Tidak ada sekolah lanjutan (SMP dan SLTA) sehingga anak-anak yang ingin melanjutkan pendidikannya harus ke kelurahan lain yang terdekat. Fasilitas ekonomi rumah tangga di Kecamatan Gu relatif terbatas. Tidak ada anjungan tunai mandiri (ATM) dan pasar. Penduduk umumnya bekerja di sektor jasa. Terdapat 68 orang kepala rumah tangga yang bekerja sebagai ojek.

Pendapatan rumah tangga secara umum relatif rendah. Terdapat 38 rumah tangga dengan pendapatan di bawah garis kemiskinan versi BPS Provinsi Sulawesi Tenggara yaitu Rp 141.919 perkapita per bulan. Terdapat pula 336 rumah tangga dengan pendapatan per kapita di bawah Rp 300.000 perkapita per bulan sesuai rekomendasi MDGs. Hal ini menunjukkan bahwa sejumlah besar penduduk Kecamatan Gu masih bergelut dengan kemiskinan. Di bawah tekanan kemiskinan ini, sejumlah anak sekolah SD, SMP, dan SMA harus bersekolah sambil bekerja. Terdapat 1.123 orang anak sekolah yang saat ini berstatus bersekolah sambil bekerja mencari nafkah guna meringankan beban orangtuanya.

Jumlah penyandang cacat di Kecamatan Gu cukup banyak, tabel 4.4.3. menunjukkan terdapat 182 penyandang cacat, dimana yang paling banyak adalah penyandang cacat tuna rungu/wicara yaitu sebanyak 82 orang. Lapangan olah raga

yang terbanyak di Kecamatan Gu adalah lapangan bola voley yang terdapat di hampir seluruh desa/kelurahan, kecuali desa Walando. Sementara lapangan sepak bola baru ada di 3 tempat yaitu di desa Watulea, Lakapera, dan Bantea. Tipe rumah yang ada di Kecamatan Gu, sebagian besar berupa rumah bukan permanen. Tabel 4.4.4. menunjukkan bahwa dari sejumlah 3.923 bangunan rumah yang ada di kecamatan Gu terdapat 2.408 unit rumah bukan permanen atau dengan kata lain sekitar 61,38% nya merupakan rumah bukan permanen.

## 6. Keadaan Sekolah

Sekolah-sekolah di Kecamatan Gu pada tahun 2008 sudah sampai pada jenjang pendidikan SLTA kebawah. Untuk jenjang pendidikan TK, ada 10 TK swasta di Kecamatan Gu yang didukung oleh 14 orang tenaga guru dengan jumlah murid 416 orang anak. Untuk jenjang pendidikan Sekolah Dasar, ada 15 SD yang berstatus negeri, di Gu dengan jumlah guru 109 orang dan jumlah murid 2.904 orang. Untuk jenjang pendidikan SLTP, ada 2 sekolah swasta dan 1 sekolah negeri, dengan jumlah guru dan murid adalah 42 guru dan 531 murid. Sementara itu untuk jenjang pendidikan SLTA terdapat 1 SLTA swasta dan 1 SLTA negeri dengan jumlah guru 42 orang dan jumlah murid 513 siswa.

Rendahnya status pendidikan di Kecamatan Gu mempengaruhi cara berpikir dan perilaku seseorang sehingga status pendidikan ini penting untuk diberikan perhatian serius oleh pemerintah daerah. Kinerja pemerintah daerah di bidang pelayanan pendidikan bahkan perlu menjadi salah satu indikator utama dari keberhasilan suatu pemerintahan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut tentang Nama-nama kepala sekolah Dasar se Kecamatan Gu.

**Tabel : 4.4**  
**Nama Sekolah, Nama Kepala Sekolah Dasar dan Tahun Berdirinya**  
**Di Kecamatan Gu.**

NO	NAMA SEKOLAH	NAMA KEPALA SEKOLAH	TAHUN BERDIRINYA
1	SDN 1 LOMBE	Hj. ULIA, S.Pd	1926
2	SDN 1 WADIABERO	SYARIFUDDIN	1960
3	SDN 1 RAHIA	LA HALILI, S.Pd	1967
4	SDN 1 KOLOWA	ZAHINU	1967
5	SDN 2 LOMBE	ABIDIN	1968
6	SDN 1 LAKAPERA	TASMAN, S.Pd	1977
7	SDN 3 LOMBE	LA SAINI, S.Pd	1977
8	SDN 4 LOMBE	LA MIJA, AMa.Pd	1979
9	SDN 1 WALIKO	E N I, S.Pd	1979
10	SDN 5 LOMBE	SYAHRUDDIN, S.Pd	1981
11	SDN 6 LOMBE	DAMRIN KARIM, S.Pd	1982
12	SDN 2 WALIKO	TAJUDIN	1982
13	SDN 1 WAKEA-KEA	MUH.YAMIN, S.Pd	1983
14	SDN 2 KOLOWA	LA ODE OPA	1984
15	SDN 1 BANTEA	LA ODE RUDI, AMa.Pd	1995

*Sumber: Diknas Gu*

#### 7. Visi dan Misi Sekolah Dasar di Kecamatan Gu

##### a. Visi

Terwujudnya manusia prestasi berlandaskan Iman dan Takwa

##### b. Misi

- Menanamkan keyakinan / aqida melalui ajaran Agama
- Menanamkan pemahaman pentingnya pendidikan
- Mengoptimalkan proses pembelajaran dan bimbingan

- Mengembangkan pengetahuan , keterampilan, olah raga dan seni sesuai bakat dan minat siswa
- Menerapkan manajemen transparan dan akuntabel

## 8. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah

Tugas dan fungsi Kepala Sekolah sebagai mitra dari para guru adalah sebagai edukator, manajer administrator, dan supervisor, pemimpin/leader, innovator, motivator yang dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Kepala sekolah selaku educator bertugas melaksanakan proses belajar mengajar secara aktif dan efisien.
- b. Kepala sekolah selaku manajer, mempunyai tugas :
  1. Menyusun perencanaan
  2. Mengorganisasikan kegiatan
  3. Mengarahkan kegiatan
  4. Mengkoordinasikan kegiatan
  5. Melaksanakan kegiatan
  6. Melakukan evaluasi terhadap kegiatan
  7. Menentukan kebijaksanaan
  8. Mengadakan rapat
  9. Mengambil keputusan
  10. Mengatur proses belajar mengajar
  11. Mengatur administrasi, ketatausahaan, kesiswaan, ketenagaan, sarana dan prasarana, keuangan/RAPBS.
- c. Kepala sekolah sebagai administrator bertugas menyelenggarakan administrasi :
  1. Perencanaan
  2. Pengorganisasian
  3. Pengkordinasian
  4. Pengawasan
  5. Kurikulum
  6. Kesiswaan
  7. Ketatausahaan
  8. Ketenagaan
  9. Kantor
  10. Pengarahan
  11. keuangan
  12. Perpustakaan
  13. Bimbingan dan Konseling

14. Unit Kesehatan Sekolah
  15. Media
  16. 7 K
- d. Kepala sekolah selaku supervisor, bertugas menyelenggarakan supervisor mengenai :
1. Proses belajar mengajar
  2. Kegiatan bimbingan dan konseling
  3. Kegiatan ekstrakurikuler
  4. Kegiatan ketatausahaan
  5. Kegiatan kerjasama dengan masyarakat dan instansi terkait
  6. Sarana dan prasarana
  7. Kegiatan siswa
  8. Kegiatan 7 K
- e. Kepala sekolah sebagai pemimpin/leader
1. Dapat dipercaya, jujur, dan bertanggung jawab
  2. Memahami kondisi guru, karyawan, dan siswa
  3. Memiliki usia dan memahami misi sekolah
  4. Mengambil keputusan dalam urusan interen dan ekstren
  5. Membuat, mencari dan memili gagasan baru
- f. Kepala sekolah sebagai innovator bertugas
1. Melakukan pembaharuan dibidang :
    - a. KBM
    - b. BK
    - c. Ekstrakurikuler
    - d. Pengadaan
  2. Melaksanakan pembinaan guru dan karyawan
  3. Melakukan pembaharuan dalam menggali sumber daya di Komite dan masyarakat.
- g. Kepala sekolah sebagai motivator bertugas
1. Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja
  2. Mengatur ruang kantor yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar / bimbingan
  3. Mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar
  4. Mengatur halaman / lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur
  5. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesame guru dan karyawan
  6. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis antar sekolah dan lingkungan
  7. Menerapkan prinsip penghargaan dan hokum dalam melaksanakan Tugasnya.

## 9. Tugas dan Tanggung Jawab Guru

Ada pun bentuk pemberdayaan guru selama ini bahwa guru bertanggung jawab kepada kepala sekolah dan mempunyai tugas melaksanakan kegiatan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien. Tugas dan tanggung jawab seorang guru meliputi :

- a. Membuat perangkat program pembelajaran
  - Program tahunan
  - Program satuan pelajaran
  - Program rencana pembelajaran
  - Program mingguan guru
- b. Melaksanakan kegiatan pembelajaran
- c. Melaksanakan kegiatan penilaian proses pembelajaran, ulangan harian, ulangan umum, ujian akhir.
- d. Melaksanakan analisis hasil ulangan harian
- e. Menyusun dan melaksanakan program perbaikan dan pengayaan
- f. Mengisi daftar nilai siswa
- g. Melaksanakan kegiatan bimbingan (pengimbasan) pengetahuan kepada guru lain dalam proses kegiatan belajar mengajar
- h. Membuat alat pelajaran / alat peraga
- i. Menumbuh kembangkan menghargai karya seni
- j. Mengikuti kegiatan pengembangan dan pemsyarakatan kurikulum
- k. Melaksanakan tugas tertentu di sekolah
- l. Mengadakan pengembangan program pengajaran yang menjadi tanggung jawabnya
- m. Membuat catatan tentang kemajuan hasil belajar siswa
- n. Mengisi dan meneliti daftar hadir siswa sebelum memulai pelajaran
- o. Mengatur kebersihan ruang kelas dan pratikum
- p. Mengumpulkan dan menghitung angka kredit untuk kenaikan pangkat.

## 10. Tugas dan Tanggung Jawab Wali Kelas

Tugas dan tanggungjawab wali kelas adalah membantu kepala sekolah dalam kegiatan sebagai berikut :

- a. Pengelolaan kelas
- b. Menyelenggarakan administrasi kelas meliputi
  1. Denah tempat duduk siswa
  2. Papan absen siswa
  3. Daftar pelajaran kelas

4. Daftar piket kelas
  5. Buku absensi siswa
  6. Buku kegiatan pembelajaran / buku kelas
  7. Tata tertib siswa
- c. Menyusun pembuatan statistic bulanan sisw
  - d. Pengisian daftar nilai siswa (lengger)
  - e. Pembuatan catatan khusus tentang siswa
  - f. Pengisian buku laporan penilain hasil belajar siswa
  - g. Pembagian buku laporan penilaian hasil belajar siswa

#### 11. Tata Tertib Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Gu

- a. Hal Masuk
  1. Semua siswa tiba di sekolah selambat-lambatnya 6 menit sebelum jam pelajaran dimulai
  2. Siswa yang datang terlambat tidak diperkenankan lasung masuk kelas melainkan harus melapor terlebih dahulu pada guru piket
  3. Absen Siswa
    - a. Absen siswa hanya karena sungguh-sungguh sakit atau keperluan yang sangat penting
    - b. Urusan keluarga harus dikerjakan diluar jam sekolah atau waktu libur sehingga tidak mengganggu proses pembelajaran
    - c. Murid tidak diperkenankan meninggalkan sekolah selama jam pelajaran berlangsung
    - d. Murid yang absen lebih dari 6 hari pada waktu masuk kembali harus melapor kepada kepala sekolah dengan membawa surat yang diperlukan ( keterangan dokter, orang tua / wali siswa
- b. Kewajiban Siswa
  1. Taat kepada guru – guru dan kepala sekolah
  2. Ikut bertanggung jawab atas kebersihan, keamanan dan ketertiban kelas dan sekolah pada umumnya
  3. Ikut bertanggung jawab atas pemeliharaan gedung, halaman, prabot dan peralatan sekolah
  4. Membantu kelancaran pelajaran baik dikelasnya maupun disekolah pada umumnya
  5. Ikut membantu nama baik sekolah, guru dan pelajar pada umumnya baik didalam maupun diluar sekolah
  6. Menghormati kepala sekolah, guru dan saling menghargai sesame siswa
  7. Melengkapi diri dengan keperluan sekolah
  8. Siswa yang membawa kendaraan agar menempatkan ditempat yang telah ditentukan dan terkunci
  9. Ikut membantu agar tata tertib sekolah dapat berjalan dan ditaati.

- c. Larangan Siswa
1. Meninggalkan sekolah selama jam pelajaran berlangsung
  2. Memakai perhiasan yang berlebih-lebihan
  3. Membawa uang dalam jumlah banyak
  4. Meminjam uang dan alat-alat pelajaran antar sesama siswa
  5. Mengganggu jalannya proses pembelajaran baik terhadap kelasnya maupun kelas lain
  6. Berdiri atau bermain-main di jalan raya
  7. Berada didalam kelas selama waktu istirahat
  8. Berkelahi dan main hakim sendiri jika menemui persoalan antar teman
- d. Hal - Hal Pakaian dan Lain – Lain
1. Setiap siswa wajib memakai seragam sekolah lengkap sesuai dengan ketentuan sekolah
  2. Siswa – siswi dilarang memelihara kuku panjang dan memakai perhiasan yang berlebihan
  3. Rambut dipotong rapi, bersih dan terpelihara
  4. Pakaian olah raga sesuai dengan ketentuan sekolah dan dipakai pada waktu berolah raga
- e. Hak – Hak Siswa
1. Siswa-siswa berhak mengikuti pelajaran selama tidak melanggar tata tertib
  2. Siswa-siswa dapat meminjam buku – buku dari perpustakaan sekolah dengan mentaati peraturan perpustakaan yang berlaku.
  3. Siswa-siswa berhak mendapat perlakuan yang sama dengan siswa-siswa yang lain sepanjang tidak melanggar peraturan tata tertib.
- f. Hal Les Privat
1. Siswa yang terbelakang dalam satu mata pelajaran dapat dipanggil untuk melaksanakan les atau belajar sore hari
  2. Les Privat dari guru kelas harus sesuai dengan program perbaikan yang diketahui kepala sekolah
  3. Les privat atau sore hari diberikan kepada siswa yang mengalami kesulitan belajar
- g. Lain – Lain
1. Hal – hal yang belum tercantum dalam peraturan tata tertib diatur oleh sekolah
  2. Peraturan tata tertib ini berlaku sejak diumumkan

Dilihat dari tingkat pendidikan, penduduk umur 15 tahun ke atas di Kecamatan Gu didominasi oleh yang berpendidikan SLTP. Selengkapnya dapat dilihat pada tabel 2 berikut.

**Tabel : 4. 5**  
**Sekolah, Guru dan Murid Menurut Tingkat Pendidikan**  
**Tahun Ajaran 2008/2009**

Tingkat Pendidikan	Sekolah	Guru	Murid	Rata-Rata		
				Guru per Sekolah	Murid per Sekolah	Murid per Guru
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1. TK						
Swasta	10	14	416	41	41	30
Negeri	-	-	-	-	-	-
2. Sekolah Dasar						
Negeri	-	-	-	-	-	-
Swasta	15	109	2.904	7	192	27
3. SLTP						
Swasta	-	-	-	-	-	-
Negeri	1	33	418	33	418	20
4. SLTA						
Swasta	-	-	-	-	-	-
Negeri	1	46	626	46	626	14

*Sumber: Diknas Gu*

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dari keseluruhan sekolah dari semua jenjang terbesar pada sekolah dasar dengan jumlah sekolah dasar negeri adalah 15 buah dan tersebar diwilayah kecamatan Gu, namun jika ditinjau dengan rata-rata guru

persekolah sangat rendah yaitu berjumlah 7 orang guru persekolah. Hal ini menunjukkan bahwa adanya ketidakseimbangan antara tingkat pendidikan masyarakat pada sekolah dasar dengan jumlah guru hal ini pula mempengaruhi kepemimpinan seorang kepala sekolah.

Jumlah murid sekitar 2.904 orang yang semuanya berada pada kategori usia sekolah dasar mengenyam pendidikan secara layak. Terdapat 192 orang anak berada pada sebuah sekolah. Untuk sebuah sekola hanya memiliki sekitar 7 orang guru.

**Tabel : 4. 6**  
**Jumlah Sekolah, Guru dan Murid SD di Lingkungan**  
**Diknas Tiap Desa/Kelurahan Tahun Ajaran 2008/2009**

<b>Desa/Kelurahan</b>	<b>Sekolah</b>	<b>Guru</b>	<b>Murid</b>	<b>Rasio Murid per Guru</b>
<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(4)</i>	<i>(5)</i>
1. Wadiabero	1	7	156	22
2. Kolowa	2	13	168	13
3. Rahia	1	3	95	32
4. Wakea-kea	1	4	86	21
5. Waliko	2	9	260	29
6. Bombanawulu	2	21	654	31
7. Walando	1	11	392	45
8. Watulea	3	37	747	20
9. Lakapera	1	5	182	36
10. Bantea	1	4	164	41
<b>Jumlah</b>	<b>15</b>	<b>109</b>	<b>2.904</b>	<b>27</b>

*Sumber: Diknas Gu*

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa persebaran murid yang tidak merata sesuai jumlah penduduk perwilayah desa/kelurahan. Murid sekolah dasar diwilayah kecamatan Gu pada setiap desa/kelurahan terdapat jumlah yang menonjol yaitu dikelurahan Watulea sebanyak 747 orang murid dengan jumlah sekolah sebanyak 2 buah, jumlah guru 21 orang, selanjutnya kelurahan Bombanawulu dengan jumlah murid sebanyak 654 orang murid dan jumlah murid terbesar ketiga adalah kelurahan Walando sedangkan desa/kelurahan yang memiliki murid paing sedikit adalah Desa Wakeakea. yang sementara terdapat 2 buah desa yaitu Kolowa, Kelurahan Bombanawulu dan Desa Waliko. Keseluruhan sekolah asar tersebut sebanyak 6 buah berada di ibukota kecamatan Gu yakni di Lombe. Hal ini menunjukkan bahwa adanya ketidakseimbangan pada masing-masing Desa/Kelurahan diwilayah Kecamatan Gu.

Tabel : 4.7

**Jumlah Sekolah, Guru dan Murid SLTP di Lingkungan  
Diknas Tiap Desa/Kelurahan Tahun Ajaran 2008/2009**

<b>Desa/Kelurahan</b>	<b>Sekolah</b>	<b>Guru</b>	<b>Murid</b>	<b>Rasio Murid per Guru</b>
<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(4)</i>	<i>(5)</i>
1. Wadiabero	-	-	-	-
2. Kolowa	-	-	-	-
3. Rahia	-	-	-	-
4. Wakea-kea	-	-	-	-
5. Waliko	-	-	-	-
6. Bombanawulu	-	-	-	-
7. Walando	-	33	418	20
8. Watulea	1	-	-	-
9. Lakapera	-	-	-	-
10. Bantea	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>33</b>	<b>418</b>	<b>20</b>

*Sumber: Diknas Gu*

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa persebaran murid pada Sekolah Menengah Pertama yang hanya terkonsentrasi pada Kelurahan Watulea, Murid sekolah Menengah Pertama yang saat ini masuk kategori pada pendidikan dasar maka diwilayah kecamatan Gu tidak terdapat pada setiap desa/kelurahan. Murid pada Sekolah Menengah Pertama sejumlah 418 murid dengan jumlah guru sebanyak 33 orang sehingga rasio murid per guru yaitu 20 orang.

**Tabel : 4.8**  
**Jumlah Sekolah, Guru dan Murid SLTA di Lingkungan**  
**Diknas Tiap Desa/Kelurahan Tahun Ajaran 2008/2009**

<b>Desa/Kelurahan</b>	<b>Sekolah</b>	<b>Guru</b>	<b>Murid</b>	<b>Rasio Murid per Guru</b>
<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(4)</i>	<i>(5)</i>
1. Wadiabero	-	-	-	-
2. Kolowa	-	-	-	-
3. Rahia	-	-	-	-
4. Wakea-kea	-	-	-	-
5. Waliko	-	-	-	-
6. Bombanawulu	-	-	-	-
7. Walando	-	46	626	14
8. Watulea	1	-	-	-
9. Lakapera	-	-	-	-
10. Bantea	-	-	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>626</b>	<b>14</b>

*Sumber: Diknas Gu*

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa persebaran murid pada Sekolah Menengah Atas yang hanya terkonsentrasi pada Kelurahan Watulea, Murid sekolah Menengah Atas adalah murid yang telah menamatkan pelajarannya pada pendidikan dasar, dan menampung dari semua sekolah dasar yang ada di Kecamatan Gu. Murid

pada Sekolah Menengah Pertama sejumlah 612 murid dengan jumlah guru sebanyak 46 orang sehingga rasio murid per guru yaitu 14 orang.

**Tabel : 4.9**  
**Jumlah Murid Baru Menurut Tingkat Pendidikan dan**  
**Jenis Kelamin Tahun Ajaran 2008/2009**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Laki-Laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Jumlah</b>
<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(4)</i>
1. TK			
Swasta	70	87	157
Negeri	-	-	-
2. Sekolah Dasar			
Negeri	154	295	449
Swasta	-	-	-
3. SLTP			
Swasta	-	-	-
Negeri	87	91	178
4. SLTA			
Swasta	-	-	-
Negeri	104	118	222

*Sumber: Diknas Gu*

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa jumlah murid baru pada tahun 2008/2009 pada Sekolah Dasar sejumlah 449 orang dengan pembagian antara laki-laki sebanyak 154 orang murid dan perempuan sejumlah 295. Murid sekolah dasar tersebut tersebar dalam 15 sekolah dasar sekecamatan Gu adalah murid yang telah menamatkan pelajarannya pada Taman Kanak-Kanak.

**Tabel : 4.10.**  
**Jumlah Murid yang Menempuh Ujian Menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin Tahun Ajaran 2008/2009**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Laki-Laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Jumlah</b>
<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(4)</i>
1. TK Swasta Negeri	130	133	263
	-	-	-
2. Sekolah Dasar Negeri Swasta	162	154	307
	-	-	-
3. SLTP Swasta Negeri	67	94	161
	-	-	-
4. SLTA Swasta Negeri	75	84	159
	-	-	-

*Sumber: Diknas Gu*

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa jumlah murid baru pada tahun 2008/2009 pada Sekolah Dasar sejumlah 449 orang dengan pembagian antara laki-laki sebanyak 154 orang murid dan perempuan sejumlah 295. Murid sekolah dasar tersebut tersebar dalam 15 sekolah dasar sekecamatan Gu adalah murid yang telah menamatkan pelajarannya pada Taman Kanak-Kanak.

**Tabel : 4.11**  
**Jumlah Murid yang Lulus Ujian Menurut Tingkat Pendidikan**  
**dan Jenis Kelamin Tahun Ajaran 2008/2009**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Laki-Laki</b>	<b>Perempuan</b>	<b>Jumlah</b>
<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(4)</i>
1. TK Swasta	130	133	263
Negeri	-	-	-
2. Sekolah Dasar	-	-	-
Negeri	-	-	-
Swasta	155	144	299
3. SLTP Swasta	-	-	-
Negeri	59	79	138
4. SLTA Swasta	-	-	-
Negeri	75	83	158

*Sumber: Diknas Gu*

Berdasarkan tabel di atas terlihat secara berjenjang dari Taman Kanak-Kanak yang lulus ujian Tahun 2008/2009 yaitu dari Taman Kanak-Kanak sejumlah 263 murid terdiri dari Laki-laki sejumlah 130 dan Perempuan sejumlah 133 orang murid. Bahwa jumlah murid yang lulus pada tingkat sekolah dasar sejumlah 299 orang murid terdiri dari laki-laki 155 orang murid dan perempuan 144 orang murid. Untuk jumlah murid yang lulus pada tingkat Sekolah Menengah Pertama berjumlah 138 yang terdiri dari laki-laki sejumlah 59 dan perempuan sejumlah 79 murid. Sedangkan untuk jumlah

murid yang lulus pada tingkatan SMA sebanyak 158 yang terdiri dari murid laki-laki sejumlah 75 orang murid dan perempuan 83 orang murid.

**Tabel : 4.12.**  
**Jumlah Sekolah, Guru dan Murid Menurut Tingkat Pendidikan**  
**di Luar Lingkungan Diknas Tahun Ajaran 2008/2009**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Status</b>	<b>Sekolah</b>	<b>Guru</b>	<b>Murid</b>	<b>Rasio Murid per Guru</b>
<i>(1)</i>	<i>(2)</i>	<i>(3)</i>	<i>(4)</i>	<i>(5)</i>	<i>(6)</i>
1. Departemen Agama					
a. Raudatul Athfal (TK)	Negeri	-	-	-	-
	Swasta	1	-	-	-
b. Madrasah Ibtidayah (SD)	Negeri	-	-	-	-
	Swasta	2	-	-	-
c. Madrasah Tsanawiah (SLTP)	Negeri	2	16	182	11
	Swasta	1	6	166	28
d. Madrasah Aliyah (SLTA)	Negeri	-	-	-	-
	Swasta	2	-	-	-

*Sumber: Diknas Gu*

Berdasarkan tabel di atas bahwa untuk jenjang pendidikan diluar Pendidikan Nasional yakni jenjang pendidikan yang dibentuk oleh Departemen Agama seperti Taman Kanak-Kanak (Raudatul Atfal), Madrasah Ibtidayah setingkat SD, terdapat 2 sekolah, Madrasah Tsanawiyah setingkat SMP dan Madrasah Aliyah setingkat SMA.

## B. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Kecamatan Gu

Berdasarkan analisa penelitian ini, yang merupakan deskripsi hasil kajian yang mencakup gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dikaji dari beberapa dimensi yaitu *directive*, *suportive*, dan *partisipatif*, sedangkan untuk meningkatkan kinerja guru sekolah dasar di kecamatan Gu dikaji dari dua dimensi yaitu pelaksanaan pengorganisasian pembelajaran dan kedua komunikasi antara Kepala sekolah dan Guru/siswa. Pembahasan dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar terhadap masing-masing variabel. Untuk memudahkan penelitian maka kajian dilakukan pada variabel Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap beberapa dimensi yaitu :

Dimensi *Directive* yang dikaji dari beberapa indikator yakni 1). Pemimpin yang bersahabat, 2). Mudah didekati, 3). Perhatian kepada bawahan. Dimensi *Suportive* yang dikaji dari 1). Mengikuti aturan dan prosedur, 2). Mengatur waktu dan 3). Mengkordinasikan pekerjaan. Dimensi *Partisipatif* yang dikaji dari dua indikator yakni 1). Berorientasi pada tugas dan 2). Berkonsultasi dengan bawahan. Sedangkan kajian atas variabel Kinerja Guru sekolah dasar terdiri dari dua dimensi yakni, 1). Pelaksanaan dan Pengorganisasian pembelajaran, 2). Komunikasi antara Kepala Sekolah, Guru dan siswa.

Hal ini menunjukkan bahwa Kepala Sekolah berfungsi dan bertugas sebagai.

1. Edukator yaitu melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif dan efisien;
2. Manajer yaitu memajemen pendidikan dengan mengkoordinasi, mengarahkan, mengawasi, mengevaluasi dn memberi kesempatan kepada orang lain untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan menerima pertanggung

jawaban masing-masing pribadi untuk mencapai pengukuran hasil yang ditetapkan;

3. Administrator yaitu menetapkan tujuan, membuat kebijakan, menentukan peran, mengkoordinasikan fungsi-fungsi administratif, menaksir efektifitas, bekerjasama dengan tokoh-tokoh masyarakat untuk meningkatkan perbaikan dalam pendidikan, menggunakan sumber-sumber pendidikan dari masyarakat, melakukan komunikasi, dan
4. Seorang supervisor yaitu merancang, mengarahkan dan mengkoordinasikan semua aktivitas agar sekolah berjalan dengan baik menuju tercapainya tujuan sekolah, membimbing para guru agar menunaikan tugasnya dengan rasa tanggung jawab dan penuh semangat kegembiraan, menjaga suasana yang harmonis dalam sekolah, antara guru-guru, antara staf tata usaha atau pegawai tata usaha, antara murid-murid, dan menjaga adanya koordinasi antara seksi dalam oraganisasi sekolah.

Salah satu pakar yakni Gitosudarmo, Indrio & Sudito, I Nyoman, (2000:176), menjelaskan "bahwa untuk mewujudkan kinerja atau moril adalah refleksi dan sikap pribadi maupun sikap kelompok terhadap kerja dan kerjasama, seperti sikap pada setiap karyawan, semangat juga sedikit banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor dari pihak pimpinan, terutama oleh kebijaksanaan pimpinan semangat merupakan pengaruh pada sumbangan karyawan, membuat karyawan mencapai hasil yang tinggi." Hal senada yang mengungkapkan hubungan antara kinerja pegawai dengan kepemimpinan dapat dilihat dari pendapat Rasyid (1997 : 73) yang mengatakan bahwa "Salah satu faktor yang mempengaruhi secara signifikan kemampuan birokrasi

dalam menjalankan tugasnya secara optimal adalah kinerja birokrasi yang bersangkutan".

Dikaitkan dengan pendapat yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah tugas pokok seseorang yang disertai tugas untuk memimpin adalah selalu berusaha meningkatkan kinerja bagi orang-orang yang dipimpinnya maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja guru diuraikan sebagai berikut ; Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini terdiri dari 3 dimensi, yaitu : *Directive*, *Supportive*, *Participative*. Dari hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut.

#### **1. Gaya Kepemimpinan *Directive***

Frekuensi tanggapan informen yang diperoleh dari hasil wawancara untuk dimensi gaya kepemimpinan kepala sekolah *directive*, dan indikator kepemimpinan yang bersahabat dalam hal kepala sekolah dasar yang bersahabat memberitahukan secara gamblang kepada guru tentang pekerjaan yang harus dikerjakan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar informen menyatakan Kepala sekolah dasar di Kecamatan Gu Kabupaten Buton sering bersahabat secara akrab dengan guru memberitahukan secara gamblang kepada guru tentang pekerjaan yang harus dikerjakan.

Kinerja setiap organisasi atau institusi seperti organisasi sekolah dasar umumnya selalu menerapkan prosedur tertentu dalam melakukan tugasnya termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin yang memimpin sekolah tersebut karena meningkatkan kinerja merupakan kewajiban yang sesungguhnya tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Untuk mewujudkan harapan tersebut akan

berhasil bila didukung dengan kinerja guru yang berada pada organisasi sekolah dasar yang bersangkutan.

Tanggapan informen untuk indikator yang menyebutkan bahwa kepala sekolah dasar mudah didekati baik oleh guru-guru maupun murid-murid yang berada pada sekolah tersebut. Bahwa hampir semua kepala sekolah dasar di kecamatan Gu memiliki perhatian kepada guru-guru yang berada di sekolahnya. Kajian berdasarkan variabel gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam dimensi *directive* dalam meningkatkan kinerja guru di Kecamatan Gu menggunakan tiga indikator yaitu : 1. Pemimpin yang bersahabat 2. Mudah didekati 3. Perhatian kepada bawahan. Guna mendapatkan hasil yang akurat maka dalam wawancara pada indikator ini khusus diajukan pada guru sekolah dasar di Kecamatan Gu.

Hasil kajian berdasarkan wawancara bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar di kecamatan Gu secara umum yang baik terhadap dimensi *directive*. Hal ini tentunya merupakan kajian dari indikator perhatian kepala sekolah yang kurang baik, apalagi jika dikaitkan dengan kedudukan kepala sekolah dasar sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Budaya malu (*shame culture*) dan budaya bersalah (*guilt culture*) sebagaimana dikemukakan oleh Rasyid (1997 : 87) tidak tampak dalam aktivitas kerja kepala sekolah dasar di Kecamatan Gu. Padahal kepala sekolah dasar bekerja, dan untuk memimpin dan mengayomi guru-guru yang ada disekolahnya.

Kepemimpinan kepala sekolah dasar juga dipengaruhi oleh disiplin kerja. Musanef (1996 : 56) yang mengemukakan bahwa disiplin dapat juga diartikan sebagai "Ketaatan melaksanakan aturan-aturan yang diwajibkan atau diharapkan oleh masyarakat agar kehidupan didalam masyarakat dan negara itu berjalan tertib dan

lancar". Ketaatan bagi seorang kepala sekolah dasar merupakan salah satu komponen yang menentukan kualitas kerjanya dalam suatu organisasi. Siagian (2001 : 82) mengemukakan bahwa tuntutan ketaatan bagi pegawai negeri karena disamping harus taat kepada semua peraturan perundang-undangan yang berlaku secara umum, mereka juga harus tunduk dan taat kepada berbagai peraturan yang berlaku khusus bagi pegawai negeri.

Faktor-faktor yang diluar variabel yang diteliti terdiri dari beragam faktor. Menurut Akhmad, Sudrajat. (231 : 2007) bahwa "faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah salah satu faktor individual dan sistem". Mengikuti pemikiran Ahmad, terlihat bahwa gaya kepemimpinan sekolah ditentukan secara sekaligus baik oleh faktor yang ada di dalam diri individu kepala sekolah seperti skill, motivasi, keahlian, profesionalisme dan lain-lain, maupun faktor sistem yang melingkupi individu seperti sistem pengajian, struktur organisasi, prosedur kerja, pengawasan dan lain-lain. Salah satu informen penelitian mengungkapkan sebagai berikut :

Sebagai Kepala Sekolah saya senantiasa terus memebrikan perhatian kepada bawahan seperti untuk kelancaran pengelolaan keuangan SD Negeri di Kecamatan Gu seperti pembayaran gaji bagi guru, tunjangan umum maupun tunjangan lain - lain serta keuangan lainnya tetap mempedomani administrasi keuangan yang berlaku, hal ini dilakukan sama saja dengan kelancaran pengelolaan keuangan seperti uang rutin dana lain-lain sebagaimana telah dijelaskan, yaitu pembayaran gaji dan tunjangan lainnya bagi guru dan staf tata usaha pada SD Negeri di Kecamatan Gu atau dan tunjangan umum bagi guru dan pegawai dilakukan bersamaan dengan pembayaran gaji. Awal bulan sudah dilakukan pembayaran.” (hasil wawancara dengan Kepala SDN 1 Wadiabero, tanggal 12 Juni 2010).

Hal senada lebih lanjut informen penelitian yang lain menjelaskan sebagai berikut :

Kecuali dalam bentuk remunerasi yang bagi guru yang bersifat nasional maka pihak kami SDN, tetap berpedoman dan berdasar pada petunjuk yang ada, bagi guru-guru dan staf Tata Usaha di SD ada juga honor insidentil. Informan penelitian menuturkan “Ada honor insidentil, pembayaran dan besar honor tidak menentu. Tetapi honor insidentil diberikan hanya kepada guru-guru dan tenaga kependidikan yang benar-benar bekerja serius, Kepala Sekolah sebagai Pimpinan yang melakukan pemantauan kinerja.”(hasil wawancara dengan Kepala SDN 6 Lembe, tanggal 12 Juni 2010).

Sementara itu pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah diluar kinerja dikemukakan oleh Pamudji (1984 : 20) bahwa "faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah : profesionalisme aparat seperti : keterampilan dan kemampuan aparat, sistem dan prosedur kerja yang efisien serta jumlah aparatur yang menangani satu jenis pekerjaan tersebut. Hingga kini tidak banyak tulisan yang membahas masalah kepemimpinan kepala sekolah dasar dalam dunia pendidikan, padahal gaya kepemimpinan kepala sekolah bagi guru sekolah dasar merupakan syarat penting bagi mereka, apalagi dikaitkan dengan berbagai gejolak sosial dalam lingkup reformasi yang terjadi akhir-akhir ini. Gaya kepemimpinan merupakan komponen yang dapat menguntungkan sekolah dasar ke arah sistem yang sesuai dengan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan bagi dunia pendidikan dan bagi masyarakat. Suatu pekerjaan yang dilandasi nilai-nilai etika akan lebih menunjukkan status dan identitas seseorang.

Kepemimpinan kepala sekolah dasar mengandung pengertian bahwa gaya sebagai hasil dan semangat serta moral kerja harus menjadi sistem nilai yang melekat dalam perilaku kepala sekolah dasar dalam setiap tugasnya. Kumorotomo (1992 :

326) menjelaskan tentang keterkaitan kinerja dalam lingkup pemerintahan sebagai berikut.

Kinerja menyangkut pada nilai-nilai, yaitu apa yang pantas dan apa yang tidak pantas suatu masyarakat, karena itu kinerja terkait dengan birokrasi pemerintahan, sebagaimana ditunjukkan bahwa pekerjaan administrasi itu tidak hanya menyangkut pekerjaan fisik tetapi juga menyangkut proses berpikir dan pengambilan keputusan seseorang pada posisinya yang tertentu itu.

Berhubung kinerja merupakan sehimpunan sistem nilai etos kerja, agama, budaya, adat istiadat serta keyakinan yang mengandung nilai-nilai dan kaidah serta moral kerja yang menyebabkan seseorang bekerja dengan kualitas yang baik, maka kepemimpinan kepala sekolah dasar itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor yang tercakup dalam sistem nilai tersebut.

Informen penelitian memberikan penjelasan sebagai berikut.

“Selama ini kepala sekolah dalam memimpin sekolahnya hampir terlihat semua sekolah diwilayah cukup kooperatif, Hal lain adalah bahwa selama ini kepala sekolah sangat dekat dengan para guru disekolahnya. Untuk mendekati kepala sekolah bagi guru bukan sesuatu yang sulit karena selama ini kebersamaan kepala sekolah dengan para guru sangat terlihat pada proses-proses keterlibatan kegiatan-kegiatan disekolah. Namun dalam Pelaksanaan dan Pengorganisasian Pembelajaran yang terkait dengan biaya-biaya dilakukan pada setiap sekolah dasar masih harus tersembunyi hal ini karena menyangkut biaya-biaya yang harus dipenuhi dalam sebuah pengurusan terkait keuangan. Secara detail kepala sekolah belum mampu memberikan keterangan yang dibutuhkan sehingga sangat menyulitkan bagi kami sebagai guru. (Wawancara Guru, tanggal, 18 Juni 2010).

Hasil wawancara dengan informan lain dalam penelitian ini mengungkapkan sebagai berikut :

”Kami tidak memungkiri kalau perhatian kepala sekolah kepada para guru cukup baik namun masih terdapat pemahaman bahwa keberadaan kepala

sekolah dasar di Kecamatan Gu sangat terbatas yang memberikan informasi kepada guru secara detail atas Pelaksanaan dan Pengorganisasian Pembelajaran karena mereka sendiri sebenarnya tidak paham atas pekerjaan tersebut. Kenyataan ini berhubungan dengan diklat yang dimiliki oleh kepala sekolah karena apapun yang ditanyakan mereka tidak memahami bahkan kita diarahkan pada hal lain, Namun apabila kondisi ini dibiarkan sangat menyulitkan guru-guru sekolah dasar atas informasi-informasi yang dibutuhkan dalam rangka mengurus kebutuhan administrasi diri.” (Wawancara dengan guru, tanggal 19 Juni 2010).

Dari hasil wawancara dengan informan lain menjelaskan :

”Karena hampir setiap sekolah di kecamatan Gu dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda maka sudah tentu setiap kepala sekolah dan sekolah memiliki pola pendekatan yang berbeda pula dalam menerapkan apa yang menjadi pola dari gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan. Kebutuhan informasi bagi guru sangat penting namun dengan tidak terbukanya informasi yang dibutuhkan guru yang diberikan masih minim, seharusnya Kepala SD di Kecamatan Gu, memberikan informasi tersebut dalam bentuk pengumuman yang ditempelkan pada papan informasi yang berada di sekolah atau yang diberikan kepada setiap guru yang berurusan dengan pihak Diknas Kecamatan Gu.” (Wawancara dengan Guru, tanggal 18 Juni 2010)

Faktor pertama yang terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah kinerja guru adalah sistem nilai budaya yang melahirkan sikap tertentu terhadap kerja. Sikap seseorang terhadap kerja banyak terkait dengan sejauhmana pemahaman dan penghayatan seseorang terhadap nilai-nilai budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Kumorotomo (1992 : 329) mengatakan bahwa disamping berasal dari nilai-nilai religius, etos kerja juga berasal dari nilai-nilai budaya serta sikap hidup suatu masyarakat. Mubyarto (1995 : 5) memberikan pandangan kemampuan berarti bekerja sungguh-sungguh untuk mencapai suatu tujuan. Kemampuan itu dapat diartikan kerja kekuatan untuk bekerja keras, rajin, bersedia bekerja kapanpun

diperlukan serta mampu bekerja sama dengan sesama rekan kerja yang disertai keterampilan / *skill* yang dimiliki oleh pegawainya.

Analisis kompetensi guru dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Gu yaitu : bahwa kemampuan guru sekolah dasar di Kecamatan Gu menunjukkan kompetensi guru yang belum optimal. Hal ini didasari bahwa keterbatasan jumlah guru pada setiap sekolah masih kurang secara kuantitatif, sehingga untuk mendukung peningkatan kompetensi guru secara kualitas, belum mendapat suatu kebijakan-kebijakan dari pemerintah daerah untuk terus mengoptimalkan kompetensi guru dari segi peningkatan pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja dan penguasaan teknologi atas aktivitas kerja yang sesuai dengan layanan publik yang dilakukan oleh Pemerintah Kecamatan Gu.

Berdasarkan hasil wawancara dalam penelitian ini maka dapat diuraikan sebagai berikut :

“Bahwa kualifikasi pendidikan dan kualifikasi jabatan fungsioanl sudah menjadi bagian dari usulan rencana kerja Kepala sekolah Dasar Kecamatan Gu yakni melalui UPTD Diknas Gu yang ditunjuk setiap tahun, hal ini dapat dilihat beberapa usulan pengadaan tenaga guru yang dibutuhkan, akan tetapi belum terpenuhi dan mendapat respon dari pihak pemerintah Kabupaten, karena proses penerimaan pegawai dan tenaga lainnya merupakan kewenangan Bupati kami sebagai Kepala Sekolah hanya menerima pegawai / tenaga guru baru yang telah ditugaskan oleh Bupati Buton, namun yang belum kami pahami adalah penugasan guru pada sekolah kami yang tidak memperhitungkan rasio murid pada masing-masing sekolah, salah satu contoh terjadi pada suatu sekolah yang tidak sesuai keberadaannya pada SDN Bantea, pada sekolah tersebut kelebihan guru bidang studi seperti yang kita ketahui selama ini banyak campur tangan politik, untuk itu kami hanya bisa berharap pada kepala sekolah yang diangkat memiliki kualifikasi yang layak menjadi pemimpin diwilayahnya. (Wawancara dengan Kepala Sekolah di Kecamatan Gu, tanggal 17 Mei 2010”.

Lebih lanjut informen penelitian menjelaskan sebagai berikut :

“Disekolah kami yakni SD negeri 1 Lombe mempunyai program peningkatan kompetensi kapasitas guru-guru. Guru-guru kami, selain menunggu panggilan dari pihak Pemerintah Kabupaten Buton atau melalui BKD, kami juga selalu mengusulkan kegiatan pelatihan teknis bagi guru mata pelajaran sekolah dasar seperti Bimbingan Tekhnis dan pelatihan lainnya. Namun kami hanya sebatas mengusulkan walaupun direspons oleh pemerintah kabupaten adalah sesuatu keharusan sehingga diharapkan akan memberikan nilai tambah bagi guru sekolah dasar.” (Wawancara dengan Kepala Sekolah, tanggal 19 Mei 2010).

Informan lain memberikan penjelasan mengenai Perhatian Kepala Sekolah

Dasar Kecamatan Gu sebagai berikut :

”Saya mulai bertugas di SDN 2 Lombe Tahun 2006, saya adalah guru yang sebelumnya Saya bertugas di salah SDN Y di Kecamatan X yang dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang berkarakter lain dengan sekolah tempat saat ini saya bertugas yakni SDN 2 Lombe, yang kuraskan adalah perhatian pimpinan dalam hal ini adalah kepala sekolah di SDN 2 Lombe dimana saya cukup merasakan perhatian pimpinan, misalnya dalam pemberian hak-hak seperti penggajian, pembagian honoree, pembagian sistem jam mengajar oleh kepala sekolah sangat memberi perhatian. (Wawancara dengan Kepala SDN 2 Lombe, tanggal, 21 juni 2010).

Hal senada juga disampaikan oleh salah seorang informen berikut ini .

Perhatian yang diberikan oleh kepala SDN 3 Lombe kepada guru-gurunya adalah jika sedang tak masuk sekolah dan ada informasi bahwa Tidak masuknya guru yang bersangkutan karena sakit dan saat ini sedang berada dirumah, oleh kepala sekolah tersebut secara spontan langsung menjenguk guru yang sakit tersebut. Kedatangan kepala sekolah tersebut langsung memberikan sugesti kepada guru tersebut meskipun guru tersebut terkesan malas mengajar namun dimata kepala sekolah tersebut guru tersebut adalah manusai sama dimata tuhan.”. (Wawancara dengan guru sekolah dasar di Kecamatan Gu, tanggal 21 Mei 2010).

Informasi yang didapat pula dengan informan penelitian ini bahwa perhatian kepala sekolah terhadap para guru-gurunya saat ini relatif baik sebagaimana Hal ini diungkapkan oleh informan yang menyatakan sebagai berikut :

”Pada saat ini perhatian kepala sekolah terhadap guru-gurunya cukup baik, karena hampir semua kepala sekolah dasar di kecamatan Gu, banyak saya melihat kepala sekolah dasar sangat perhatian kepada guru-gurunya dan siswanya, mungkin karena disebabkan pengalaman mereka menjadi guru sebelumnya yang terus memacu diri agar bersikap seperti itu. Namun tidak bisa juga dihindari bahwa masih ada kepala sekolah yang cuek dengan permasalahan yang ada baik secara umum dilingkungan sekolah maupun secara pribadi, mungkin sikap seperti ini sudah karakter kepala sekolah tersebut. Disisi lain saya melihat jika kepala sekolah seperti yang super cuek tersebut adalah bagi mereka yang diangkat sebagai kepala sekolah karena kedekatan dengan penguasa daerah atau karena keluarga penguasa daerah. Secara kompetensi kepala sekolah di kecamatan Gu penempatan kepala sekolah bukanlah berdasarkan kompetensi kepala sekolah yang bersangkutan melainkan atas kepentingan tertentu sehingga tidak jarang terjadi bagi kepala sekolah yang tidak memiliki keterampilan administrasi sebagai pemimpin atau bahkan memiliki kualifikasi pendidikan jenjang S1 tetapi menduduki jabatan kepala sekolah pada salah satu sekolah dasar di kecamatan Gu. Kami selaku guru senior selalu memperhatikan kesesuaian tugas dengan spesifikasi pendidikan kepala sekolah namun kami hanya bisa mengevaluasi secara pribadi.” (Hasil wawancara dengan guru senior Kecamatan Gu, tanggal 22 Mei 2010).

Secara konkrit terlihat bahwa kompetensi kepala sekolah cukup berpengaruh terhadap kinerja guru. Pengaruh tersebut secara konkrit belum optimal mengingat kompetensi kepala sekolah untuk kondisi sekolah dasar di Kecamatan Gu cukup memberikan pengaruh, karena identifikasi, implementasi dan evaluasi terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Gu kedepan sangat diinginkan, peningkatan kompetensi guru sekolah dasar dan kepala sekolah untuk ditingkatkan lebih lagi melalui pemberian kesempatan dan peluang kepada guru-guru berprestasi sebagai kepala sekolah agar menjadi perhatian pimpinan wilayah untuk terus meningkatkan kualitas pendidikan dan peningkatan keterampilan terhadap seluruh guru sekolah dasar di Kecamatan Gu, membutuhkan kepala sekolah yang berpengalaman dibidang kepemimpinan dan guru yang menguasai teknologi, yang lebih bersifat modern dalam

mengaplikasikan dan pengaksesan data-data aktivitas kerja, yang secara langsung atau tidak langsung mampu dalam meningkatkan kinerja guru sekolah dasar.

Hal ini sangat didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Robin, (1996 : 283), yang menyatakan bahwa “Bagian dari kinerja kelompok dapat diramalkan dengan menilai kemampuan intelektual dan relevan dengan tugas dari anggota individualnya”. Kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Gu dapat dilihat dari kemampuan mereka dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Untuk mengetahui sejauh mana kinerja dari suatu organisasi, maka dipandang perlu untuk melakukan suatu kegiatan evaluasi (penilaian). Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi, dengan kegiatan tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara obyektif.

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja dari suatu organisasi, maka dipandang perlu untuk melakukan suatu kegiatan evaluasi (penilaian). Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi, dengan kegiatan tersebut suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara obyektif.

Kemampuan sangat diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja individu sumberdaya manusia. Individu yang memiliki kemampuan menjadi aset bagi suatu instansi dalam mencapai tujuan organisasi. Kemampuan yang dimaksud didasarkan

menurut tingkat pendidikan, keterampilan, pengalaman kerja yang memberikan manfaat. Apabila kemampuan tersebut berhasil dijalankan dan diselesaikan dengan baik, maka individu sumber daya manusia dianggap berkualitas. Sumberdaya manusia yang berkualitas adalah sumberdaya manusia yang dapat dikatakan handal, mandiri dan profesional menjalankan tugas pokok dan fungsinya dalam bekerja maka dapat dikatakan bahwa kompetensi pamong mempengaruhi kinerja aparatur. Anggito (2000).

Berdasarkan jawaban hasil wawancara yang dilakukan kepada guru sekolah dasar di Kecamatan Gu diperoleh data bahwa implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar di Kecamatan Gu belum memperlihatkan kualitas gaya kepemimpinan yang baik. Dari wawancara tersebut diatas menunjukkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar di Kecamatan Gu dalam pengimplementasiannya memiliki gaya directive dengan uraian Kualifikasi Pendidikan berdasarkan indikator yang ada masih menunjukkan hasil kinerja yang belum baik.

Penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar di Kecamatan Gu belum maksimal hal ini disebabkan antara lain oleh pengangkatan kepala sekolah dasar dikecamatan Gu yang berkompentensai kepala sekolah masih didominasi faktor kedekatan dan faktor keluarga dari penguasa ataupun keluarga bagi anggota legislatif kabupaten buton sehingga sangat kajian dari indikator-indikator, pemimpin yang bersahabat, mudah didekati dan perhatian kepada guru memberikan apresiasi maksimal karena rendahnya kualitas yang dimiliki

oleh setiap kepala sekolah dasar di kecamatan Gu. Dengan minimnya kesempatan yang diikuti oleh kepala sekolah untuk mengikuti diklat administrasi dan diklat kepemimpinan memberikan kesimpulan tersendiri tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar di Kecamatan Gu dalam meningkatkan kinerja guru.

## **2. Gaya Kepemimpinan *Supportive***

Kajian gaya kepemimpinan kepala sekolah *supportive* terhadap dalam kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Gu menggunakan tiga indikator yaitu : 1). Mengikuti aturan dan prosedur 2). Mengatur waktu. 3). Mengkoordinasikan pekerjaan. Pada dimensi kedua ini menggunakan 3 indikator yang ditunjukkan pada proses kebijakan yang dilakukan oleh kepala sekolah dasar di kecamatan Gu dengan mengajukan pertanyaan kepada informen dengan melakukan wawancara langsung.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar di Kecamatan Gu secara umum belum mempengaruhi kinerja guru sekolah dasar. Kepala sekolah yang baik terhadap dimensi Gaya Kepimpinan Kepala Sekolah di Kecamatan Gu. Untuk mempertegas penelitian maka berdasarkan hasil wawancara tentang mengikuti aturan dan prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan, dengan salah sorang informan mengungkapkan sebagai berikut :

“Keberadaan Sekolah Dasar di Kecamatan Gu dalam mengikuti aturan dan prosedur yang dilakukan oleh seorang Kepala Sekolah terhadap guru-guru sering dilaksanakan oleh kepala sekolah, bahkan hampir setiap pelaksanaan kegiatan oleh kepala sekolah dilaksanakan sesuai aturan dan prosedur yang berlaku, dan berdasarkan aturan main yang telah diterapkan selama ini. Secara umum penerapan prosedur dan aturan oleh kepala sekolah dasar pada setia sekolah hampir dapat dilaksanakan, ini penting karena akan memberikan nilai plus bagi kepala sekolah.” (Wawancara dengan Kepala SDN 1 Lombe, tanggal 15 Mei 2010)

Lebih lanjut informan penelitian memberikan penjelasan sebagai berikut

”Dalam hal mengawal kebijakan yang telah dikeluarkan baik oleh sekolah maupun kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak UPTD selaku perpanjangan dari Diknas kabupaten Buton, pada umumnya hampir semua sekolah dasar di Kecamatan Gu, sangat proaktif untuk melaksanakan peraturan yang dikeluarkan tersebut. Salah satu contoh yang tidak pernah dilanggar oleh seorang kepala sekolah adalah prosedur penerimaan siswa baru, prosedur pelulusan. Kegiatan tersebut dilaksanakan berdasarkan mekanisme dan prosedur. Umumnya para guru kami dalam mengelola sekolah para guru-guru kami selalu meminta petunjuk dari pimpinan (kepala sekolah).” (Wawancara dengan Kepala UPTD Diknas Kecamatan Gu, tanggal 29 Mei 2010)

Kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Gu atas gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran, komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa yang berdasarkan indikator yang dikaji dari hasil wawancara masih menunjukkan hasil kinerja yang belum baik. Sekolah Dasar di Kecamatan Gu sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah yang bertanggungjawab kepada Dinas Pendidikan Kabupaten Buton melalui UPTD Diknas Kecamatan Gu mempunyai untuk meningkatkan kinerja guru secara profesional yang secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi. Tugas pokok atas peningkatan kinerja guru atas suatu gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat diperlukan kebijakan yang pro kepada guru namun kenyataan yang terlihat bahwa masih terdapat kepala sekolah yang tidak mau melibatkan guru secara profesional karena hal ini akan membuat kepala sekolah akan risih dengan guru-guru.

Hasil wawancara dengan informan peneliti mendapat informasi sebagai berikut;

”bahwa sebagai kepala sekolah untuk tetap memberikan suport kepada para guru SD Negeri di Kecamatan Gu salah bentuk dengan memperhatikan kelancaran pembayaran gaji. Untuk itu pimpinan tidak memberikan tugas luar kepada Bendahara pada akhir bulan sampai dengan

awal bulan berikutnya. Kita juga berkoordinasi dengan pejabat Bank yang mencairkan dana gaji agar pada saat libur diberikan kompensasi waktu untuk pengurusan gaji.” (hasil wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 18 Juni 2010).

Pernyataan informen lain yang didapat oleh peneliti dibenarkan oleh salah seorang Guru yang penulis wawancarai sebagai berikut.

“Pembayaran gaji sangat lancar. Awal bulan sudah dilakukan pembayaran gaji secara tepat waktu. Kalau awal bulan bertepatan dengan hari libur biasanya Bendahara gaji telah mempersiapkan sebelumnya.”(hasil wawancara dengan Guru, tanggal 24 Juni 2010)

Mengatur waktu dalam melakukan pembinaan atas gaya kepemimpinan kepala sekolah yang *supportive* masih tidak mau dilakukan oleh para guru-guru mengenai kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan oleh kepala sekolah dasar di Kecamatan Gu belum optimal karena masih berkiblat pada kebijakan dan peraturan yang lebih tinggi sebagai pedoman dalam pelaksanaannya. Gaya kepemimpinan Kepala sekolah Dasar yang *supportive*, ini dalam melakukan kordinasi dengan pihak luar serta kordinasi internal yang hubungan dengan sekolah yang dipimpinnya termasuk dalam salah satu tugas pokok kepala sekolah. Fungsi kordinasi dengan yang diberikan terhadap kinerja guru belum menunjukkan pemanfaatan bagi guru secara optimal, mengingat gaya kepemimpinan *supportive* bagi kepala sekolah yang dikaji dari berbagai indikator akan memberikan dampak positif bagi kinerja guru hal ini karena berhubungan dengan dan peraturan yang diterapkan selama ini menyangkut kegiatan sekolah dasar yang dipimpinnya.

Berhubungan gaya kepemimpinan *supportive* tersebut dijelaskan oleh informen penelitian sebagai berikut :

“Sangat diharapkan oleh pihak kami sebagai Kepala UPTD Diknas kecamatan Gu, selaku perpanjangan informasi dari Diknas Kabupaten Buton terhadap penerapan gaya kepemimpinan suportif ini perlu mendapat perhatian dari setiap kalangan, khususnya kepala sekolah dasar di Kecamatan Gu yang berkewajiban untuk meningkatkan kinerja guru sekolah dasar akan terus memberikan layanan publik”. (Wawancara dengan Kepala UPTD Diknas Gu, tanggal 25 Juni 2010).

Hal ini diperkuat dengan teori mengenai Kebijakan dikemukakan Hoessein, B. (2001). bahwa Kebijakan dalam kepemimpinan, berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan pada unit organisasi dengan memperhitungkan faktor-faktor pendukung dalam memberikan kebijakan yang merupakan hal yang dapat dipergunakan untuk berbagai aktivitas pembangunan pada berbagai sektor pemerintah dan masyarakat.

Salah seorang informen penelitian memberikan informasi sebagai berikut :

“Beberapa kegiatan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru yang dilakukan oleh kepala sekolah dasar kecamatan Gu mulai dari penerapan aturan dan prosedur yang sebenarnya, peningkatkan kompetensi guru. Kegiatan-kegiatan ini telah berlangsung lama. Kegiatan dimaksud adalah diklat bagi guru-guru khususnya sisten pengadministrasian , sistem pembukuan seperti Buku registrasi siswa, Buku besar sekolah dan administrasi lainnya. Kondisi yang demikian ini berkat kami selalu mengingatkan agar setiap kepala sekolah dasar selalu memperhatikan kinerja guru-guru di sekolahnya.” (wawancara dengan Kepala UPTD Diknas Kecamatan Gu, tanggal 20 Juni 2010).

Lebih lanjut diungkapkan oleh informen penelitian berikut ini sebagai berikut :

“Untuk mengkoordinasikan pekerjaan dengan pihak kami di Kantor UPTD Diknas kecamatan Gu, merupakan sesuatu hal yang terus dilakukan oleh setiap kepala sekolah dasar negeri di kecamatan Gu, Untuk berurusan di kantor UPTD Diknas kecamatan Gu terkadang kepala sekolah memerintahkan salah seorang guru yang dipercaya sebagai bentuk pengkaderan bagi guru-guru berprestasi, dan merupakan hal sangat menyenangkan bagi kami sendiri sebagai Kepala UPTD karena kepemimpinan kepala sekolah seperti ini adalah wujud suportif yang dilakukan kepada para guru. Namun disisi lain terkadang juga ada hal-hal yang kurang menyenangkan jika kepala sekolah sendiri yang

harus mengurus padahal hal itu bisa dilakukan oleh guru. Kalaupun ada hal-hal yang tidak menyenangkan maka kami sebagai pimpinan segera menegurnya, untuk memberikan penjelasan kepada kepala sekolah. Yang bersangkutan.” (wawancara dengan Kepala UPTD, 23 Juni 2010).

Berdasarkan uraian tersebut mengenai gaya kepemimpinan suportif yang didukung oleh teori di atas, maka dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada sekolah dasar di kecamatan guru mempengaruhi kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Gu.

### 3. Gaya Kepemimpinan *Partisipatif*

Untuk mengkaji gaya kepemimpinan partisipatif terhadap peningkatan kinerja guru di Kecamatan Gu menggunakan dua indikator indikator yaitu : 1). Berorientasi pada tugas 2). Berkonsultasi dengan bawahan. Dengan asumsi bahwa kajian gaya kepemimpinan lebih menekankan mengenai orientasi tugas dan berkonsultasi kepada bawahan sebagai penunjang kedinasan yang dihubungkan dengan tugas/pekerjaannya sendiri.

Sebagaimana hasil wawancara yang penulis dengan informen sebagai berikut. “Yang kami lakukan terhadap guru sekolah dasar di kecamatan Gu untuk setiap kegiatan adalah kami langsung turun langsung bersama guru dalam mengerjakan tugas dan mengkonsultasikan dengan guru-guru tentang kegiatan-kegiatan apa saja yang dilakukan dalam sekolah sehingga dapat memberikan harapan yang baik terhadap kemajuan sekolah. (Wawancara dengan Kepala SDN 2 Kolowa, tanggal 23 Juni 2010)

Berbeda pada dimensi sebelumnya gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dasar negeri di kecamatan Gu, ditunjukkan oleh hasil wawancara dengan salah seorang informan penelitian sebagai berikut.

” saya adalah salah seorang guru yang telah bertugas di SDN 5 Lombe, bahwa saya sangat menikmati kepemimpinan kepala sekolah yang

selalu melakukan orientasi tugas kepada kami sebagai guru, sebelum kami melaksanakan tugas, hal ini sangat penting bagi kami guna mempertegas kembali dalam mengembangkan pengetahuan yang kami miliki.” (Wawancara dengan guru, tanggal 24 Juni 2010).

Masih pada masalah yang sama berdasarkan hasil wawancara dengan informan lain sebagai berikut :

”bahwa dalam mempersiapkan ujian sekolah kepala sekolah kami terus memimbing kami dari awal sampai selesai, hal ini sangat penting dan dibutuhkan karena yang mengetahui semua adalah kepala sekolah, olehnya itu kami sebagai guru berharap banyak partisipasi dari kepala sekolah untuk tetap bersama selama pelaksanaan kegiatan.” (Wawancara dengan guru, tanggal 23 Juni 2010).

Lebih jelas bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap kinerja guru di Kecamatan Gu dalam memberikan suport kepada para guru sangat banyak mempengaruhi beberapa kegiatan-kegiatan karena terkait motivasi bagi guru. Bentuk konkrit tersebut terlihat dari keinginan setiap guru untuk memberikan yang terbaik bagi sekolahnya secara teknis dan praktis sebab hal ini perlu diberikan kepada setiap guru sebagai kewajiban kepala sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah Camat yang dapat meningkatkan kinerja guru di Kecamatan Gu olehnya kepala sekolah diharapkan selalu berada ditengah-tengah untuk memberikan semangat kerja.

Hal ini relevan dengan teori yang diungkapkan Adnyani, (2008: 160), bahwa istilah “semangat kerja” sering diartikan bahwa prestasi kerja seseorang apabila motivasi itu akan muncul dan memberikan prestasi yang baik untuk keberhasilan mencapai tujuan organisasi ditentukan oleh sejauhmana motivasi dan semangat kerja para individu-individu dalam suatu organisasi, yang tersedia dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bahwa setiap organisasi baik itu organisasi

pemerintah maupun swasta. Untuk itu lebih khusus guru di Kecamatan Gu sangat mendukung dan membantu dalam proses pengorganisasian dan pembelajaran yang diberikan oleh guru di Kecamatan Gu.

Kaitan dengan itu pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah terhadap kinerja guru pada sekolah dasar dalam kenyataannya masih belum memberikan yang baik. Motivasi adalah merupakan unsur pendorong, perangsang atau spirit yang berasal dari dalam atau luar dari individu untuk melakukan suatu aktivitas. Seseorang terkadang akan memperlihatkan aktivitas kerjanya yang agresif apabila memiliki motivasi dan partisipasi dari pihak luar antara lain ketika pimpinan hadir untuk memberikan suport akan menjadi kepuasan tersendiri bagi guru dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil wawancara yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan partisipatif, informan penelitian memberikan penjelasan sebagai berikut :

”Konsultasi dengan bawahan dalam bentuk partisipasi dalam membangun komunikasi baik di dalam kantor maupun dilingkungan sekolah dasar kecamatan Gu relatif terbatas, belum terbangun secara spontanitas sesuai dengan keinginan guru dan kepala sekolah, sangat dipahami bahwa guru sebagai bawahan kepala sekolah masih banyak terdapat kendala salah satunya adalah minimnya waktu yang tersedia disekolah serta terbatasnya kapasitas ruang pelayanan. Pemenuhan standar fasilitas juga terkait dengan kebutuhan kepala sekolah yang masih ada terkesan arogan untuk berpartisipasi langsung. Semua bermuara pada bagaimana kepala sekolah mendesain untuk lebih memaksimalkan kinerja guru dalam membangun komitmen pimpinan dengan para guru sebagai bawahan. Karena semua bentuk partisipasi akan berakhir dengan sendirinya apabila kepala sekolah sebagai pimpinan akan terus merasa dekat dengan guru, karena pihak guru hanya bisa menunggu apabila kepala sekolah memulai untuk membangun komunikasi.” (Wawancara dengan Guru , tanggal 8 Juli 2010).

Informasi lain dalam penelitian ini mendapatkan informasi keterbatasan gaya kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dasar kecamatan Gu diungkapkan pula oleh sebagai berikut:

”Untuk melaksanakan konsultasi biasanya kepala sekolah memulai dengan memanggil guru yang bersangkutan terkait dengan tujuan yang dikonsultasikan sehingga terkesan hanya guru yang bersangkutan yang dipanggil yang merasa dekat dengan kepala sekolah, sehingga guru-guru lain akan terus merasa kehilangan kesempatan untuk berkomunikasi dengan kepala sekolah. Lebih-lebih jika kehadiran kepala sekolah tersebut hanya merupakan sesuatu kepentingan penguasa bukan berdasar kualitas yang dimiliki, akan mempersulit komunikasi dengan para kepala sekolah. Hal ini sangat bertentangan dengan kenyataan yang harus diterima oleh guru sebagai bawahan kepala sekolah.” (Wawancara dengan Guru, tanggal 9 Juli 2010).

Hal yang sama pula peneliti mendapatkan informasi yang sama mengungkapkan pula mengenai tidak tersedianya kendaraan dinas, sebagai berikut :

”Disekolah kami yakni SDN 2 Waliko tidak tersedia ruang untuk berkonsultasi dengan kepala sekolah akan tetapi kepala sekolah terus membangun komunikasi dengan para guru, sehingga guru-guru merasa diperhatikan dan merasa bahwa kepala sekolah adalah sang motivator untuk terus senantiasa bersama guru-guru disekolahnya, salah satu contoh jika tidak ada kepala sekolah sebagian teman-teman banyak yang pasif dalam melaksanakan tugas sehingga berapa lama waktu kita terus terbuang hanya untuk menunggu kepala sekolah agar hadir bersama guru-guru dalam melaksanakan tugas. ” (Wawancara dengan Guru, tanggal 9 Juli 2010).

Berdasarkan uraian hasil wawancara tersebut mengenai gaya kepemimpinan partisipatif dengan pembuktian tersebut dan didukung oleh teori diatas, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar negeri di kecamatan Gu sangat berpengaruh terhadap kinerja guru sekolah dasar di Kecamatan Gu guna menunjang kegiatan proses belajar dan mengajar disekolah. Hasil wawancara dengan segenap informen yang telah ditetapkan sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan

partisipatif kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru di Kecamatan Gu secara umum sudah memberikan hasil yang belum optimal. Pada dimensi partisipatif kepala sekolah dasar di Kecamatan Gu. Sebagai pelaksanaan tugas pokok kedinasan masih belum memadai. Oleh karena itu kepala sekolah di Kecamatan Gu terus berusaha untuk melibatkan diri dalam setiap kegiatan sekolah sebab guru di sekolah sangat mengharapkan partisipasi kepala sekolah sebagai panutan dan tempat bertanya yang dibutuhkan sebagai sumber dalam melakukan tugasnya, karena memberikan kesempatan untuk berkonsultasi dengan kepala sekolah merupakan kewajiban tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh seorang kepala sekolah.

### **C. Kinerja Guru SD di Kecamatan Gu Kabupaten Buton**

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dasar dalam meningkatkan kinerja guru akan dikaji dengan menggunakan dimensi Pelaksanaan dan Pengorganisasian Pembelajaran dan Komunikasi antara Kepala sekolah, guru dan siswa.

#### **1. Pelaksanaan dan Pengorganisasian Pembelajaran**

Faktor yang paling penting dalam kegiatan menggerakkan orang-orang lain untuk menjalankan kegiatan administrasi / manajemen adalah kepemimpinan (leadership). Kepemimpinan yang menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses administrasi secara keseluruhan. Kesalahan dalam kepemimpinan dapat mengakibatkan gagalnya suatu organisasi dalam menjalankan misinya.

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang berfungsi sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) pendidikan jalur sekolah, dipimpin oleh seorang kepala sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua pengaturan dan pengelolaan sekolah secara formal kepada kepala kantor wilayah dan secara informal kepada masyarakat. Dalam teknis pelaksanaannya kepala sekolah dibantu oleh beberapa orang wakil sekolah yaitu wakil kepala sekolah urusan humas, wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan dan wakil-wakil kepala sekolah urusan sarana dan prasarana serta kepala tata usaha dan seluruh staf tata usaha.

Penerapan kebijakan kepala sekolah terhadap pelaksanaan dan peorganisasian pembelajaran pada SD Negeri di Kecamatan Gu seluruhnya diberikan tanggung jawab/wewenang kepada kepala sekolah tentang pembagian tugas pada pegawai/staf tata usaha. Ini menunjukkan bahwa seorang kepala sekolah memberikan kewenangan dan kesempatan kepada anggotanya untuk ikut serta bertanggung jawab dan melaksanakan sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Pemimpin percaya bahwa anggotanya memiliki kemampuan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan tertentu yang diharapkan.

Administrasi program pengajaran merupakan kegiatan yang meliputi pengaturan seperangkat program pengalaman belajar yang disusun untuk mengembangkan kemampuan siswa sesuai dengan tujuan sekolah. Tujuan administrasi program pengajaran adalah sebagai pedoman ;

- perencanaan aktivitas pembelajaran di sekolah
- pelaksanaan pembelajaran di sekolah

- pengendalian pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan perencanaan
- pengukuran tingkat keberhasilan aktivitas pembelajaran di sekolah

Komponen Administrasi Program Pengajaran, a). Penelaan program pengajaran, b). Rencana program pengajaran, c). Pengembangan kurikulum muatan lokal.

Sedangkan tujuan kurikulum muatan lokal adalah :

- memanfaatkan sumber daya alam, sosial dan budaya masyarakat dalam pembelajaran
- memenuhi kebutuhan daerah berkaitan dengan pendidikan
- mengembangkan budaya setempat
- menyelaraskan kehidupan sekolah dengan kehidupan masyarakat sebenarnya
- menumbuhkembangkan rasa memiliki dan rasa bangga terhadap apa yang dimiliki daerah.

Untuk mempertegas informasi tersebut di atas informen penelitian memberikan informasi sebagai berikut :

”Dalam rangka menunjang program pengajaran pada SD Negeri di Kecamatan Gu memiliki kebiasaan bekerja keras, berorientasi masa depan, berorientasi pada keberhasilan, serta mampu mengelola administrasi pengajaran sesuai waktu yang telah ditentukan. Mereka dapat mengatur proses belajar mengajar berdasarkan waktunya dengan baik dan proporsional, dengan tetap berpedoman pada sistem administrasi pengajaran dengan harapan berjalan dengan baik tanpa mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas lain. Tentu ada juga yang tidak memiliki dorongan yang kuat untuk berprestasi tetapi jumlahnya tidak dominan. Misalnya, kalau ditugaskan dalam jam mengajar ia tidak masuk karena berbagai macam alasan. Datang mengisi daftar hadir sesudah itu pergi mengurus urusan lain”. (wawancara dengan Kepala UPTD Diknas Kecamatan Gu , tanggal 18 Juli 2010).

Kecenderungan sikap guru yang menilai positif terhadap kinerja guru disekolah dasar negeri di Kecamatan Gu diinterpretasikan sebagai bentuk perhatian sekaligus keinginan guru akan pentingnya gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran di sekolah dan data diperoleh bahwa bahwa hampir semua sekoah dasar di Kecamatan Gu, memang tidak pernah membuat ketentuan tentang standar pengorganisasian pembelajaran pada sekolah akan tetapi mereka hanya berpatokan pada petunjuk yang telah ada, sehingga ketika para guru harus melaksanakan proses pembelajaran berurusan dihadapkan pada suatu kenyataan bahwa cepat atau lambatnya pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran mereka sangat bergantung pada ada atau tidaknya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang mengurus kepentingan tersebut. Penyelesaian urusan ini sering kali dihadapkan kepada kepala sekolah dengan alasan bahwa Kepala Sekolah selaku pejabat yang berwenang untuk menandatangani dokumen-dokumen yang berhubungan dengan sekolah tersebut sedang tidak berada ditempat, sementara pejabat lain di bawah Kepala Sekolah menyatakan bahwa mereka tidak memiliki kewenangan untuk menandatangani dokumen tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah lainnya, diperoleh keterangan yang serupa bahwa guru seringkali dipanggil oleh Kepala Sekolah atau diundang menghadiri rapat-rapat penting di Kantor Bupati.

Kondisi ini tentu saja membawa akibat pada lambatnya pelaksanaan penorganisasian pembelajaran bagi sekolah, sering kali guru sekolah dasar di Kecamatan Gu hanya bisa menunggu kepala sekolah karena kepala sekolah yang memberi petunjuk lebih jauh tentang proses pembelajaran agar berkas dapat

ditinggalkan petunjuk oleh kepala sekolah. Hal ini semakin buruk ketika kepala sekolah dihadapkan pada suatu persoalan dimana justru kepala sekolah selaku pimpinan yang menangani urusan yang dimohon sedang tidak berada ditempat, dengan alasan sedang keluar (tidak jelas kemana, untuk kepentingan apa dan kapan kembalinya), sementara tidak ada satupun guru yang menggantikannya, dengan alasan bahwa guru tidak bisa menggantikan kepala sekolah sehingga kita harus menunggu sampai kepala sekolah kembali ke kantor/sekolah.

Kajian pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran dalam meningkatkan kinerja guru di Kecamatan Gu menggunakan tiga indikator yaitu : 1). Prestasi kerja bagi guru dalam kompetisi, 2). Pengetahuan dan Kemampuan dalam Mengajar, 3). Menentukan tercapai-tidaknya tujuan sekolah adalah pengelolaan sekolah yang bersangkutan, berupa penerapan sejumlah prinsip dasar organisasi.

Dengan asumsi bahwa kajian pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran lebih menekankan bagaimana persepsi informen sendiri mengenai pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran yang dilakukan oleh guru di Kecamatan Gu dalam tiga indikator tersebut yang dihubungkan dengan tugas/pekerjaannya sendiri. Pertanyaan wawancara ini ditujukan pada guru dan kepala sekolah yang saling memiliki hubungan kerja satu sama lain, Jawaban yang diperoleh penulis melalui hasil wawancara dengan informen terhadap indikator-indikator tersebut dilihat pada tabel sebagai berikut :

“Pengorganisasian pembelajaran yang dilakukan oleh hampir semua sekolah dasar di Kecamatan Gu guna memantapkan proses pembelajaran yang baik dalam sebuah sekolah utamanya dalam membangun

kebersamaan yang tetap dilakukan oleh sesama guru sekalipun terdapat guru-guru bidang studi. Kami sebagai kepala sekolah bertugas untuk mengidentifikasi permasalahan guna memberikan penjelasan atas masalah tersebut dengan membentuk tim kecil guna memudahkan dalam menyelesaikan masalah tersebut kepada setiap tugas yang diberikan karena hal tersebut merupakan tanggung jawab yang harus dilakukan. (Wawancara dengan Kepala SDN Kec. Gu, tanggal 20 Juni 2010)”

Untuk mempertegas kenyataan tersebut informasi yang didapat dari hasil wawancara sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang informan penelitian sebagai berikut:

”Salah satu contoh misalnya ada seorang guru kelas dengan guru lain dalam lingkungan sekolah yang sama, Saya sebagai guru bidang studi olahraga/penjaskes dalam menyikapi masalah tersebut dan untuk mengatasi masalah tersebut saya melaporkan kepada kepala sekolah sekalipun mungkin masalah tersebut akan tetap diselesaikan, guna menghindari masalah tersebut melibatkan orang lain apalagi harus melibatkan orang diluar sekolah, maka saya tetap melaporkan masalah tersebut. Dalam hal seperti ini kepala sekolah biasanya memanggil yang bersangkutan untuk dipertanyakan tentang kebenaran masalah tersebut, jika masalah tersebut benar maka kepala sekolah langsung menggelar pertemuan guna membahas masalah tersebut dan mencari solusi atas masalah tersebut. Hasil rapat tersebut biasanya dijadikan dasar menindak guru-guru yang bermasalah dan untuk menghindari konflik internal dimasa yang akan datang.” (Wawancara dengan Guru penjaskes, tanggal 26 Juni 2010)

Hal yang sama informasi tentang pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran sekolah dasar di Kecamatan Gu secara umum berada pada kategori cukup bahwa kenyataan di lapangan sebagaimana diungkapkan oleh salah seorang informan penelitian sebagai berikut :

”Dalam pengorganisasian pembelajaran sekolah dasar di Kecamatan Gu yang dilakukan oleh guru sekolah dasar kecamatan Gu tidak semua mempunyai inisiatif. Sebagian guru-guru hanya menunggu perintah kepala sekolah sehingga untuk memimpin rapat saja tidak bisa apalagi untuk membantu memecahkan masalah yang tengah terjadi disekolah. Saya pernah melihat bahwa disekolah pernah terjadi miskomunikasi antara

guru dengan guru, tetapi semua masalah tersebut hanya bisa diselesaikan oleh kepala sekolah. Artinya bahwa kepala sekolah harus mampu untuk menyatukan orang-orang yang bermasalah dilingkungan sekolah. (Wawancara dengan salah seorang Guru, tanggal 9 Juli 2010).

Memusatnya kewenangan ini terlihat pula pada kewenangan Kepala Sekolah selaku pimpinan unit kerja publik di tingkat kecamatan. Kepala Sekolah memiliki kewenangan sebagaimana telah diatur dalam Kepmendagri Nomor 48 tahun 1996, yang membuat pekerjaan penandatanganan dokumen-dokumen tertentu tidak boleh dilakukan atau diwakilkan kepada pejabat-pejabat di bawah Kepala Sekolah, misalnya penandatanganan Kartu Tanda Penduduk, rekomendasi izin usaha, rekomendasi izin mendirikan bangunan dan surat pelepasan hak atas tanah. Persoalannya adalah ketika Kepala Sekolah sedang sibuk dengan urusan diluar kantor, maka tertundalah segala aktivitas penyelesaian pekerjaan pada saat itu. Masyarakat terpaksa harus bolak-balik ke Kantor Kecamatan karena aparat Kecamatan sendiri tidak dapat menjamin kapan urusan mereka dapat diselesaikan.

Dari uraian yang mencakup tentang pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran dengan pembuktian seperti hasil wawancara tersebut dan didukung oleh teori, menunjukkan bahwa kinerja guru di Kecamatan Gu terhadap pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran dalam memberikan pelayanan kepada segenap masyarakat terutama yang dikaji pada indikator tersebut masih menunjukkan hasil kinerja yang tidak baik maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran dalam pelayanan yang diberikan masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan uraian yang mencakup tentang pelaksanaan dan pengorganisasian pembelajaran dengan pembuktian seperti sebaran kuesioner dan hasil wawancara tersebut dan didukung oleh teori, menunjukkan bahwa kinerja guru di Kecamatan Gu terhadap pelaksanaan dan pengorganisasian dalam memberikan pelayanan kepada segenap masyarakat terutama yang dikaji pada indikator prestasi kerja bagi guru dalam kompetensi, pengetahuan dan kemampuan dalam mengajar, dan menentukan tercapai-tidaknya tujuan sekolah adalah pengelolaan sekolah yang bersangkutan, berupa penerapan sejumlah prinsip dasar organisasi masih menunjukkan hasil kinerja yang tidak baik. Menurut Wyckof (dalam Tjiptono, 1996 : 59) bahwa efektifitas pelayanan publik, tingkat keunggulannya dinilai dari persepsi publik terhadap kualitas layanan, bukan hanya dari nilai standar yang dibentuk institusi.

## **2. Komunikasi antara Kepala Sekolah, Guru dan Siswa**

Komunikasi antara Kepala Sekolah, Guru dan Siswa yang dibangun secara bersama cukup dominan dalam sebuah lingkungan sekolah hasil wawancara dengan para responden. Hal ini tergambar dari pernyataan informen yang memberikan informasi bahwa ketika harus membangun komunikasi atau mungkin harus membuka komunikasi antara guru, siswa masih terlihat adanya "gejala pilih kasih". Sebagai contoh adalah adanya beberapa kepala sekolah yang tertentu yang belum bisa membuka komunikasi dengan guru, siswa sangat terasa oleh Kepala Sekolah dalam aktifitas sehari-hari disekolah, tanpa melalui prosedur-prosedur yang diberlakukan. Dalam kondisi demikian justru Kepala Sekolah yang memanggil staf yang bertugas menangani urusan tersebut ke ruang kerjanya, untuk segera menyelesaikan tersebut.

Komunikasi yang terbangun dengan baik akan mempengaruhi kinerja semua pihak dan akan mempermudah proses administrasi kesiswaan merupakan usaha dan kegiatan yang meliputi pengorganisasian administrasi yang berkaitan dengan siswa dalam upaya membuka komunikasi siswa, tujuan administrasi kesiswaan adalah untuk mengetahui data siswa, mengetahui potensi siswa dan mengetahui, membina dan mengembangkan kemampuan siswa.

Administrasi kesiswaan meliputi hal-hal berikut ini :

a. Penerimaan Siswa Baru, b). Mutasi Siswa, c). Penatalaksanaan Kesiswaan

Penatalaksanaan Kesiswaan meliputi hal-hal berikut ini :

- 1) Buku Induk
- 2) Buku Klaper
- 3) Buku Hadir Siswa
- 4) Buku Agenda Kelas
- 5) Buku Nilai
  - Buku Nilai Mata Pelajaran
  - Buku Nilai Pribadi Siswa
- 6) Daftar Keadaan Siswa
- 7) Laporan Kenaikan Kelas / Kelulusan
- 8) Daftar Calon Peserta Ujian Akhir

Kegiatannya meliputi penyaluran aktivitas siswa dalam hal :

- 1) kepemimpinan
- 2) keagamaan ( pesantren kilat bagi agama Islam)
- 3) budi pekerti
- 4) berbangsa dan bernegara
- 5) kewirausahaan
- 6) kesegaran jasmani
- 7) pengembangan kreasi dan seni
- 8) kepramukaan

Pelayanan Khusus Siswa terdiri atas :

- 1) bimbingan dan konseling
- 2) perpustakaan dan sumber belajar lainnya
- 3) beasiswa
- 4) transportasi
- 5) kantin / warung sekolah
- 6) asrama

- 7) kesehatan
- 8) pengayaan
- 9) remedial
- 10) karyawisata

Hal tersebut senada dengan hasil wawancara penulis salah seorang informan sebagai berikut :

”yang mengatakan bahwa pengorganisasian pembelajaran disekolah SD di Kecamatan Gu, mulai dijalankan dengan baik hanya masih kurang kordinasi dalam hal kolaborasi yang sinergi antara semua lapisan dalam rangka membentuk administrasi pendidikan cukup memberikan perhatian dalam memberikan administrasi pada siswa baik dari segi prosedurnya di jelaskan tata caranya supaya siswa bahkan tenaga pendidikan lainnya mengerti beginilah cara mengurus administrasi pendidikan supaya siswa dan tenaga kependidikan tidak berprasangka buruk terhadap pihak sekolah, seperti kesan banyak orang tapi di sekolah dasar tidak demikian adanya silahkan saudara coba berurusan yang berhubungan dengan administrasi insya Allah siap melayani ”( Kepala Sekolah dasar Negeri 1 Lombe Wawancara 23 Juni 2010)”

Pada kajian Komunikasi antara Kepala sekolah, guru dan siswa dalam meningkatkan kinerja guru di Kecamatan Gu menggunakan tiga indikator yaitu : 1). tanggapan terhadap keluhan guru, 2). Kemampuan mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar, dan 3). Sikap kolaboratif, dan sinergi langkah dari semua lapisan birokrasi pendidikan, warga sekolah dan warga masyarakat. Dengan asumsi bahwa pengukuran komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa lebih menekankan bagaimana persepsi informen sendiri mengenai komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa yang dilakukan oleh guru sekolah dasar di Kecamatan Gu dalam membangun komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa terhadap keluhan guru tiga indikator tersebut yang dihubungkan dengan kinerja yang dihasilkan.

Komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa yang dilakukan guru di Kecamatan Gu pada indikator-indikator tersebut yaitu : tanggapan terhadap keluhan guru, kemampuan mengidentifikasi dan menanggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar dan sikap kolaboratif, dan sinergi langkah dari semua lapisan birokrasi pendidikan, warga sekolah dan warga masyarakat. Pada kajian ini guru di Kecamatan Gu berusaha untuk memberikan pelayanan secara merata pada setiap masyarakat sebagaimana menjadi tuntutan dalam pelayanan publik. Olehnya itu pada setiap tugas yang diberikan kepada guru merupakan tanggung jawab yang harus dilakukan.

Sehubungan hasil komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa maka wawancara penulis salah seorang informan sebagai berikut.

Demikian halnya hasil wawancara penulis dengan Kepala SD Negeri yang pada intinya mengatakan bahwa pada umumnya guru dalam memberikan pelayanan administrasi kepada siswa sangat baik dan tidak menyulitkan hal ini di sebabkan karena prosedur administrasi yang sudah ditetapkan sangat mudah oleh siswa, guru dalam melakukan pngurusan administrasi pendidikan ”( Wawancara Kepala SD Negeri 3 Lombe, Tanggal 24 Juni 2010).”

Hasil wawancara di lapangan atas dimensi tersebut dengan salah seorang informan sebagaimana diungkapkan sebagai berikut :

” Pada suatu hubungan komunikasi antara kepala sekolah dengan guru di Kecamatan Gu, Kepala sekolahnya juga begitu, ada yang cepat tanggap tapi ada juga yang pasif saja. Ada guru yang penjelasannya konsisten tetapi ada juga yang berubah-ubah tergantung bagaimana bentuk komunikasi yang terbangun. Dalam hal ini jika kita mengenal seseorang guru dan komunikasi dengan siswa yang telah ada adalah terus memperkecil keluhan antara guru dengan siswa cepat kita dapatkan. Sepertinya kemampuan menanggulangi kesulitan tidak akan kita temukan pada saat harus berkomunikasi dengan para siswa karena akan kita

dapatkan sehingga dapat menjadi sebuah komunikasi dengan pimpinan.” (Wawancara dengan Kepala SD Negeri 1 Ikapera, tanggal 7 Juli 2010).

Kenyataan lain yang terjadi berdasarkan hasil wawancara dengan informen diungkapkan sebagai berikut :

”Secara umum komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan siswa di lingkungan sekolah dasar kecamatan Gu cukup baik, termasuk pimpinan. Sebenarnya kita sangat menginginkan komunikasi yang baik dengan tidak membeda-bedakan tentunya melihat komunikasi adalah suatu kewajiban antara personil di setiap sekolah.”(Wawancara dengan guru, tanggal 10 Juli 2010).

Uraian yang mencakup tentang komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa dari hasil wawancara tersebut dan didukung oleh teori, menunjukkan bahwa kinerja guru di Kecamatan Gu terhadap komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa dalam memberikan perhatian serius yang dikaji pada indikator-indikator tersebut bahwa kinerja guru yang dilakukan oleh guru di Kecamatan Gu, masih menunjukkan hasil kinerja yang cukup baik namun demikian maka dapat dikatakan bahwa komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa dalam pelayanan yang diberikan masih perlu ditingkatkan.

Menurut Wyckof (dalam Triguno, 1996 : 59) bahwa analisis kepemimpinan, tingkat keunggulannya dinilai dari persepsi publik terhadap kinerja, bukan hanya dari nilai standar yang dibentuk institusi. Dari pernyataan Wyckof tersebut dapat disimpulkan sementara mengenai komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa dalam meningkatkan kinerja guru di Kecamatan Gu, adalah sesuatu yang perlu mendapat apresiasi untuk ditingkatkan guna meningkatkan kinerja yang lebih baik lagi khususnya pada masyarakat, guna menghilangkan persepsi masyarakat yang merasa dibeda-bedakan atas pelayanan yang diterima.

Berdasarkan uraian yang mencakup tentang kesederhanaan dengan pembuktian hasil wawancara tersebut dan didukung oleh teori, menunjukkan bahwa kinerja guru di Kecamatan Gu terhadap komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa dalam meningkatkan kinerja guru kepada segenap masyarakat yang dikaji pada indikator seperti : tanggapan terhadap keluhan guru, kemampuannya mengidentifikasi dan menaggulangi kesulitan atau persoalan sebelum itu menjadi besar dan sikap kolaboratif, dan sinergi langkah dari semua lapisan birokrasi pendidikan, warga sekolah dan warga masyarakat, masih menunjukkan hasil kinerja yang tidak baik maka dapat dikatakan bahwa kesederhanaan dalam pelayanan yang diberikan masih perlu ditingkatkan.

Pernyataan Gazperzs tersebut dapat disimpulkan mengenai komunikasi antara kepala sekolah, guru dan siswa dalam meningkatkan kinerja guru yang dilakukan oleh guru di Kecamatan Gu, adalah sesuatu yang ditingkatkan guna memberikan kinerja yang yang lebih baik lagi. Bahkan tidak jarang justru komunikasi semestinya diperuntukkan bagi semua lapisan yang ingin berkomunikasi dengan pihak sekolah.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB VI

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah Dasar di Kecamatan Gu cenderung menampilkan gaya kepemimpinan *partisipative*, dan gaya kepemimpinan *supportive*, meskipun dalam beberapa aspek tertentu tampak gaya kepemimpinan *directive*.
2. Kinerja Guru Sekolah Dasar di Kecamatan Gu belum menunjukkan hasil yang maksimal. Hal ini dapat dilihat masih terdapat sebagian guru yang belum mampu melaksanakan dan mengorganisasikan pembelajaran yang benar serta sebagian guru belum melakukan komunikasi interaktif dan komunikatif.

#### B. Saran-Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan dan melihat teori-teori tentang kepemimpinan diatas, maka saran terhadap performance kepemimpinan yang dapat diberikan antara lain sebagai berikut.

1. Kepala sekolah selaku Pimpinan disekolah perlu menerapkan kepemimpinan situasional karena pengelolaan sumberdaya manusia hendaknya memperhatikan pentingnya situasi dari seseorang sebagai individu yang memiliki kemauan,

keinginan, kebutuhan serta perasaan , punya kelemahan maupun potensi yang bila dikembangkan secara positif akan berdaya dan berhasil guna.

2. Perlu meningkatkan sumber daya manusia guru melalui kegiatan kemitraan kepala sekolah dan guru sehingga tercipta harmonisasi dalam berkomunikasi dan tercipta kelanjutan komunikasi dalam organisasi sekolah.
3. Perlu seorang kepala sekolah sebagai *leader* yang mempunyai kemampuan memotivasi dan memberikan penghargaan yang layak terhadap guru, komunikatif, mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif agar tercipta suasana damai antara pimpinan dan bawahan yang menyenangkan.
4. Perlu peningkatan mutu sekolah, yang diiringi dengan penempatan kepala sekolah yang cerdas dan berkualitas sehingga mampu memimpin dan membimbing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan harapan pelaksanaan administrasi sekolah dan pengorganisasi pembelajaran dapat dilaksanakan dengan baik.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Adnyani, I.G.A.D. (2008). Membina semangat kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Diambil dari situs World Wide Web <http://digilib.petra.ac.id/>
- Akhmad, Sudrajat. (2007). *Proses belajar dalam kelas. Program Studi PE-AP FKIP-UNIKU dan Pengawas Sekolah*. Kuningan : Dinas Pendidikan Kabupaten Kuningan.
- Ana Wa ode Triana (2002) Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap produktivitas kerja. *Tesis Program Pascasarjana. Universitas Muslim Makassar..*
- Anggito Abimanyu. (2000). *Analisis kompetensi sumber daya manusia*. Yogyakarta : Penerbit, Andi.
- Bacal, Robert. (2001). *Performance management*. Terj.Surya Darma dan Yanuar Irawan. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Bogdan, Robert dan Tailor, Steven.J.(1993). *Kualitatif dasar-dasar penelitian*. Surabaya : Usaha Nasional.
- Bogdan, C. Robert and Biklen, Sari Knoop. (1982). *Quantitative research for education : An intruduction to theory and method*. Terjemahan oleh Munandir. 1990. Jakarta : Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan.
- Boyd, Ronald T. C. (1989). *Improving teacher evaluations*. ERIC Digest Jakarta : Practical Assessment, Research& Evaluation.
- Davis, Keith & Newstrom, John. W, (1996). *Perilaku dalam organisasi, alih bahasa :* Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Dessler, Garry. (1998). *Human resources management*. Jakarta : Prenhallindo.
- E. Mulyasa. (2005).*Menjadi kepala sekolah profesional*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya Ofset.
- Effendi, S. (1995). Reformasi Administrasi. *Ceramah Pada Re-entry Workshop Strategic Management of Local Authorities*. Jakarta : Badan Diklat Depdagri.

- Gary Yukl, (2005). *Kepemimpinan dalam organisasi*, Jakarta : Ideks.
- Gibson, L. James & Ivancevich, John. M & Donelly, James H. (1996). *Organisasi perilaku, struktur, proses, alih bahasa* : Nunuk Ardiani. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Gitosudarmo, Indrio & Sudito, I Nyoman, 2000. *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta : BPFE.
- Hamdi, Muchlis. (1999). *Laporan hasil tim studi pengkajian ilmu pemerintahan*, Jakarta : IIP.
- Hersey, Paul & Blanchard Ken. Penerjemah : Agus Dharma, (1995). *Manajemen perilaku organisasi pendayagunaan sumber daya manusia*. Jakarta : Erlangga.
- Hoessein, B. (2001). Prospek resolusi kebijakan dan implementasi otonomi daerah dari sudut pandang hukum tata negara. *Seminar dalam Lokakarya Nasional Strategi Resolusi Kebijakan dan Implementasi Otonomi Daerah Dalam Kerangka Good Governance*. Lembaga Administrasi Negara.
- John W. & Joel O. Raynor (eds.). (1974). *Motivation and achievement*. Washington DC : V.H. Winston & Sons.
- John Maxwell, Hall, et.al. (2002). *Transformational Leadership: The Transformation of Managers and Associates*. on line : [www.edis.ifas.ufl.edu](http://www.edis.ifas.ufl.edu)
- Joko Widodo.(2001). *Good governance (Telaah dari dimensi akuntabilitas dan kontrol birokrasi pada era desentralisasi dan otonomi daerah)*. Surabaya : Insan Cendekia.
- Ken Blanchard, Mark Miller, (1995). *The Secret, apa yang kita ketahui tentang pemimpin*, Jakarta : Elex Media.
- Kumorotomo, Wahyudi. (1992). *Etika a dministrasi negara*, Jakarta. Rajawali Press.
- Kusnadi. (2002). *Masalah, kerja sama, konflik dan kinerja kontemporer dan islam*. Malang : Taroda.
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. California: Sage Publication Inc.
- Lofland, J and Lyn H Lofland, (1984). *Analyzing Social Settings: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*, Belmont : Wadsworth Publishing Co.

- Makawi "Manajemen Berbasis Sekolah".2007. [www.mbeproject.net](http://www.mbeproject.net).
- Mangunhardjana. (1984). *Kepemimpinan*. Yogyakarta : Yayasan Kanisius.
- Manulang, M. (1973). *Beberapa aspek administrasi pemerintahan daerah*. Jakarta : PT. Pembangunan Jakarta.
- Mintorogo, (1996). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta : STIA-LAN Press.
- Miles, B. M. & Huberman, A.M. (1992). *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta : UI Press.
- Moenir, AS. (1983). *Pendekatan manusiawi dan organisasi terhadap pembinaan kepegawaian*. Jakarta : Gunung Agung.
- Moleong,J Lexi. (2001). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Moorhman, Gregory 1993, *Organizational education*, International Student Edition, London : Houghton M. Coy.
- Mubyarto, (1995). *Program IDT dan pemberdayaan masyarakat*. Yogyakarta : Aditya Media.
- Muhadjir, Noeng. (1998). *Metodologi penelitian sosial*. Yogyakarta : Rake Sarasin.
- Mulyasa, E. 2004. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya.
- Musanef. (1996). *Manajemen kepegawaian di Indonesia*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.
- Nasution.(1988). *Metodologi penelitian naturalistik kualitatif*. Bandung : Tarsito.
- Nasution, (2006). *Berbagai Pendekatan dalam Proses Belajar dan Mengajar*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nurkholis, (2007). *Menuju Masyarakat Madani dalam kepemimpinan yang islami*. Jakarta : *Jurnal Kebudayaan dan Peradaban Ulumul Qur'an*.
- Pamudji, S. (1994). *Profesional aparaturnegara dalam meningkatkan pelayanan publik*. Jakarta : Widyapraja Nomor 19 Tahun III, IIP.
- Hersey Paul and Kenneth Blanchard. (1990). *Situational Leadership*. Jakarta : Elex Media.

- Popham W. James. (1995). *Classroom assessment what teacher need to know*. USA : Allyn & Bacon.
- Ranupandoyo, Heidjrachman. (1987). *Teori dan konsep manajemen*. Yogyakarta : BPF.
- Rasyid, M. Ryaas. (2000). Kebijakan penyiapan sumber daya aparatur yang profesional dalam pelaksanaan otonomi daerah. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. MIPI.
- Robbin, P Steven. (1996). *Perilaku organisasi (konsep kontroversi aplikasi)*, diterjemahkan Hadyana Pijatmaka. Jakarta : Prehalindo.
- Sanjaya Wina. (2006). *Strategi pembelajaran berorientasi standar proses pendidikan* Jakarta : Kencana Perdana Media Group.
- Seeker, Karen R. dan Joe B. Wilson. (2000). *Planning succesful employee performance* (terj. Ramelan). Jakarta : PPM.
- Shirran Alex, (2008). *Mengevaluasi siswa*, terjemahan Nien Bakti Soemanto. Jakarta : Grasindo.
- Singarimbun. Masri Dan Sofian Effendi. (1989), *Metode penelitian survei*. Jakarta : LP3ES.
- Siagian, Sondang. P. (1987). *Pengembangan sumber daya insani*. Jakarta : PT Sumber Bahagia.
- (1988). *Teori dan praktek kepemimpinan*. Jakarta : Penertbit Rineka Cipta.
- \_\_\_\_\_. (1996) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soehardjono, (1981). *Kepemimpinan*. Malang : Sankakala.
- Shirran Alex, (2008). *Mengevaluasi siswa*, terjemahan Nien Bakti Soemanto. Jakarta : Grasindo.
- Sawwardi, Herman. (1998). *Nalar : Kontemplasi dan Realita*, BKU Ilmu Pemerintahan Program Magister Ilmu-Ilmu Sosisla Kerjasama, Bandung : IIP – UNPAD.
- Solichin, Abdul, Wahab. (1997). *Analisis kebijaksanaan dari formulasi ke implementasi kebijaksanaan negara*. Jakarta : Rieneka.

- Steers, Richard, M. (1985). *Efektivitas organisasi. Diterjemahkan oleh Magdalena Jamin*. Jakarta : Erlangga.
- Sudjana Nana, (1999). *Penilaian hasil proses belajar mengajar*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Sujak, Abi. (1990). *Kepemimpinan manajer (eksistensi dalam perilaku organisasi)*. Jakarta : CV Rajawali Pers.
- Sujoko Adrian Karno, (2009). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru SMU Negeri 3 Baubau. *Tesis Program Pascasarjana MPD. Unidayan Baubau*.
- Suseno, (20007). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Komunikasi, Partisipasi, dan Kepuasan Kerja Kabupaten Grobogan. *Tesis Program Pascasarjana. Universitass Tadulako*.
- Sulaeman, Affan. (1998). *Kebijakan pemerintah*. Bandung : BKU Ilmu Pemerintahan, Program Magister Ilmu-Ilmu Sosial, pada IIP Kerjasama Unpad.
- Suradinata, Ermaya. (1998). *Manajemen pemerintahan dan otonomi daerah*. Bandung : Ramadhan.
- Suyadi, MD. (1997). *Pengaruh gaya kepemimpinan situasional terhadap prestasi (suatu kajian terhadap menejer menengah pada PT. Perkebunan Nusantara XII di Propinsi Jawa Timur )*. Malang : Universitas Brawijaya.
- Suyanto, (2005). *Reformasi Pendidikan*. Yogyakarta : Univesitas Negeri Yogyakarta.
- Terry, George. (1985). *Asas-asas manejemen*, terjemahan Winardi, Bandung : Penerbit Alumni.
- Terry, George. (1983). *Principles of management*. Richar D. Irwan. Illinois : Inc. Homewood.
- Tjiptono, Fandy. (1996). *Manajemen jasa*. Jogyaakarta : Andi.
- Thoha, Miftah. (1990). *Dasar-dasar prima ilmu administrasi negara*. Jakarta : Rajawali Press.
- Thoha, Miftah. (2000). *Kepemimpinan dalam manajemen (suatu pendekatan perilaku)*. Jakarta : Penerbit Raja Arafindo persada.
- Triguno. (1999). *Budaya kerja, menciptakan lingkungan yang kondusive untuk meningkatkan produktivitas kerj*. Jakarta : PT. Golden Terayon Press.

- Urip. (1998), "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Jajaran Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Daerah Tingkat II Tulungagung" *Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Negeri Malang* . Malang.
- (USAID, 2007. "Studi Peran Kepala Sekolah Dan Komite Sekolah". Diambil tanggal 23 April 2010 dari Situs World Wide Web [www.mbeproject.net](http://www.mbeproject.net)).
- Wahab, Solichin Abdul. (1997). *Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (1987). *Kepemimpinan dan motivasi*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Wexley, Kenneth. N & Yukl, Gary A. Diterj. Muh. Shobaruddin. (1988). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. Jakarta : Bina Aksara Outhwaite.
- Winardi.(1986) . *Asas-asas manajemen*. Bandung : Alumni.
- Winarso, Djoko. (1993). *Bunga rampai kepemimpinan*. Pasuruan : Garuda Buana Indah.
- Xaviery, (2004). "Benarkah wajah sekolah ada pada kepala sekolah". Diambil tanggal 23 April 2010 dari Situs World Wide Web [www.diknas.go.id](http://www.diknas.go.id) ).
- Zamroni, DR. (2005). *Pengantar Pengembangan Teori Sosial*. Yogyakarta : Tiara Wacana.
- Zainun, Buchari. (1995). *Manajemen sumber daya manusia Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung.