NASKAH PUBLIKASI ILMIAH TESIS

PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN PARTISIPASI KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR NEGERI WATUKARUNG KECAMATAN PRINGKUKU KABUPATEN PACITAN

Diajukan kepada:

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Magister dalam Ilmu Pendidikan

Oleh:
TEGUH
NIM : Q.100.110.217
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan

MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2014

PERSETUJUAN

Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Partisipasi Kerja Guru di Sekolah Dasar Negeri Watukarung Kecamatan Pringkuku Kabupaten Pacitan

Disusun oleh:

TEGUH
NIM : Q.100.110.217
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan

Telah Disetujui dan Disyahkan oleh Pembimbing I dan Pembimbing II

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof. Dr. Bambang Sumardjoko	**Drs. Budi Sutrisno, M.Pd.**

PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN PARTISIPASI KERJA GURU DI SDN WATUKARUNG PRINGKUKU PACITAN

Teguh, Bambang Sumardjoko, Budi Sutrisno
teguhpacitan@gmail.com

Abstract: To get teachers who can help the leadership task optimally, it needs a leader who is able to direct and adjust the behavior of subordinates to achieve organizational goals to the fullest. This research is qualitative. This study used an ethnographic approach. Place of execution of this study is on the SDN Watukarung. Interviewees in this study include the principal and teachers at SDN Watukarung. Collecting data using observations, interviews and documentation. The validity of the data was tested by using triangulation. Analysis using data reduction, data and drawing conclusions and verification. The results showed that: (1) the principal of SDN Watukarung in an effort to increase labor participation of teachers use a variety of styles in his leadership; (2) the principal of SDN Watukarung in an effort to increase labor force participation by using a democratic leadership style, discretionary, charismatic, participative and sometimes militaristic, it can be determined strategies undertaken; and (3) the principal of SDN Watukarung in an effort increase in labor participation received very good response from teachers, school employees and even all citizens, it is because the principal made in accordance with desired by subordinates.

Keywords: leadership, headmaster, teachers

PENDAHULUAN

Berdasarkan pengamatan di SDN Watukarung Kecamatan Pringkuku Kabupaten Pacitan, kemampuan dasar guru yang berupa daya abstrak dan komitmen merupakan faktor penting dalam memberikan andil bagi guru dalam berpartisipasi aktif pada setiap kegiatan sekolah. Berdasarkan prototipe guru, maka guru yang profesional dan guru yang terlalu sibuk tapi peduli pada tugas atau komitmen tinggi untuk berpartisipasi terhadap kegiatan-kegiatan sekolah. Adapun guru yang mempunyai komitmen rendah masih diperlukan adanya pengendalian atau pengarahan dalam berpartisipasi pada kelangsungan kegiatan sekolah. Dengan demikian guru merupakan bagian integral dari keberadaan

sumber daya manusia yang mempunyai peranan strategis dalam kehidupan suatu sekolah (Wahjosumidjo, 2002: 317).

Untuk menumbuhkan rasa kepedulian dalam meningkatkan peran serta atau tingkat partisipasi seorang guru dalam berbagai aspek kehidupan sekolah, maka diperlukan kinerja yang baik dan professional pada diri seorang guru. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah kinerja guru pada lembaga sekolah ditinjau dari pransertanya dalam segala aspek, khususnya pada tingkat partisipasi guru dalam keberlangsungan kegiatan sekolah secara menyeluruh. Kegiatan sekolah merupakan rangkaian kegiatan dalam lembaga sekolah secara menyeluruh menyangkut bidang manajemen persekolahan. Untuk memudahkan pengukuran terhadap tingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah, maka rangkaian kegiatan sekolah dibagi dalam beberapa bidang: (1) kurikulum; (2) kesiswaan; (3) sarana prasarana; (4) hubungan sekolah dan masyarakat; (5) personalia; (6) keuangan; dan (7) layanan khusus. Sehubungan dengan tingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah.

Kinerja merefleksikan kesuksesan suatu organisasi, maka dipandang penting untuk mengukur karakteristik tenaga kerjanya. Kinerja guru merupakan kulminasi dari tiga elemen yang saling berkaitan yakni keterampilan, upaya sifat keadaan dan kondisi eksternal (Sulistyorini, 2001: 63). Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dibawa seseorang ke tempat kerja seperti pengalaman, kemampuan, kecakapan-kecakapan antar pribadi serta kecakapan tehknik. Upaya tersebut diungkap sebagai motivasi yang diperlihatkan guru untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Sedangkan kondisi eksternal adalah tingkat sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas kerja.

Menurut Robbins (2002: 55), beberapa faktor yang berhubungan dengan tingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah antara lain: motivasi kerja guru, dan prilaku kepemimpinan kepala sekolah. Aktifitas guru di luar sekolah akan memberikan dampak pada keaktifan guru dalam kegiatan sekolah, khususnya jika seorang guru dengan komitmen yang rendah. Guru mempunyai beban tugas yang cukup berat, sebab sebagai manusia bermasyarakat guru akan dihadapkan pada kondisi sosial ekonomi pada masyarakat dan keluarganya. Disisi lain, tidak hanya

tugas mengajar, tetapi guru juga mempunyai tugas mendidik dalam menumbuhkan dan mengembangkan jiwa peserta didik.

Kenyataan dalam kehidupan sehari-hari di masyarakat, jika seorang guru mempunyai kesibukan di luar profesinya sebagai guru ada yang tingkat partisipasinya dalam berbagai aspek kegiatan sekolah cukup rendah keterlibatannya, selain kegiatan pokok dalam proses belajar mengajar. Di sisi lain, ada juga guru yang sibuk diluar profesinya atau diluar tempat mengajar, tetapi masih peduli dan mempunyai tingkat partisipasi kerja yang tinggi terhadap berbagai aspek kegiatan sekolah.

Kehadiran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting karena merupakan motor penggerak bagi sumber daya sekolah terutama guru guru dan karyawan sekolah. Begitu besarnya peranan kepemimpinan sekolah dalam proses pencapaian tujuan pendidikan, sehingga dapat dikatakan sukses tidaknya kegiatan sekolah sebagian besar ditentukan oleh kwalitas kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah. Namun perlu dicatat bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan teknik atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpinnya (Wahjosumidjo, 2002: 42).

Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan yang mengorganissikan sumber-sumber daya insani dan sumber daya fisik untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan efisien. Partisipasi guru dalam rangkaian kegiatan sekolah merupakan implementasi dari kerjanya yang dipengaruhi oleh motivasi kerjanya. Motivasi kerja yang tinggi menyebabkan seseorang melakukan pekerjaannya dilakukan dengan senang hati dan dorongan yang kuat untuk melaksanakannya.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas, maka fokus utama penelitian ini adalah prilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya peningkatan partisipasi kerja guru di SDN Watukarung Kecamatan Pringkuku Kabupaten Pacitan**.**

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Pelaksanaan penelitian tidak berangkat dari suatu hipotesis untuk diuji keberlakuannya dan kecocokannya di lapangan, tetapi peneliti langsung masuk ke lapangan dan berusaha mengumpulkan data dalam situasi yang sesungguhnya. Moleong (2007:7) menyatakan penelitian kualitatif lebih menekankan pada aspek proses daripada sekedar hasil.

Penelitian ini menggunakan pendekatan etnografi. Studi etnografi (*ethnographic studies*) mendeskripsikan dan menginterpretasikan budaya, kelompok sosial atau sistem. Meskipun makna budaya itu sangat luas, tetapi studi etnografi biasanya dipusatkan pada pola-pola kegiatan, bahasa, kepercayaan, ritual dan cara-cara hidup (Sukmadinata, 2006: 62).

Tempat penelitian ini adalah di Sekolah Dasar Negeri Watukarung Kecamatan Pringkuku Kabupaten Pacitan yang berada di bawah naungan kantor UPT TK dan SD Kecamatan Pringkuku. Jarak tempuh Desa Watukaring Kecamatan Pringkuku dari Kota Pacitan sekitar 25 km arah barat dari kota Pacitan. Dalam penelitian ini jenis datanya adalah yang berkaitan dengan tujuan penelitian yang akan diteliti, yaitu prilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya peningkatan partisipasi kerja guru di Sekolah Dasar Negeri Watukarung Kecamatan Pringkuku Pacitan. Sumber data dalam penelitian ini meliputi kata-kata dan tindakan, sumber tertulis dan foto. Narasumber dalam penelitian ini meliputi kepala sekolah dan guru di SDN Watukarung Pringkuku Pacitan.

Manurut Patton (Moleong, 2007: 280), teknik analisis data adalah proses kategori urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar, ia membedakannya dengan penafsiran yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengumpulan data *(data collection)*, reduksi data *(data reduction)*, penyajian data *(data display)*, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi *(conclutions).*

Denzin (Moleong, 2007: 330) membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi dengan sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil paparan data penelitian di SDN Watukarung Kecamatan Pringkuku Kabupaten Pacitan ditemukan sejumlah keunikan/gambaran pada dua aspek yaitu gaya kepemimpinan dan strategi pencapaian tujuan yang dilakukan oleh Kepala SDN Watukarung Pacitan dalam meningkatkan partisipasi kerja guru. Pada temuan aspek pertama disusun menjadi sejumlah proposisi tentang gaya kepemimpinan yang dilakukan kepala SDN Watukarung dalam meningkatkan partisipasi kerja guru, demikian pula pada aspek kedua juga disusun sejumlah proposisi tentang strategi yang dilakukan kepala SDN Watukarung dalam meningkatkan partisipasi kerja guru. Kepemimpinan kepala SDN Watukarung menggunakan lima gaya kepemimpinan. Untuk mempengaruhi bawahan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis, dengan indikator: (1) Bawahan dianggap sebagai mitra kerja bahkan layaknya teman; (2) Selalu memberikan kepercayaan pada bawahan; (3) Selalu mengutamakan *team work; dan* (4) Bersedia menerima saran dan kritik dari bawah. Menggerakkan/mengarahkan bawahan menggunakan gaya kepemimpinan militeristik, kharismatik dan demokratis dengan indikator: (1) Memberi kebebasan; (2) Membangun gairah kerja; (3) Memberi peluang jabatan dan pujian; dan (3) Memberi penyegaran dan kesejahteraan. Mendorong (memotivasi) bawahan menggunakan gaya kepemimpinan delegatif dan partisipatif dengan indikator: (1) Mengutamakan *team work;* (2) Memberi kebebasan untuk mengembangkan diri; (3) Memberi penyegaran dan kesejahteraan; dan (4) Memberikan penghargaan.

Harsey dan Blanchad (Aurora, 2000: 45) menjelaskan: "*The Style of leader is the consistent behavior pattens that they use when they are working with and trhough other people as perceived by those people*". Gaya kepemimpinan adalah pola prilaku para pemimpin yang konsisten mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi orang-orang itu.

Hasil penelitian Maxfield dan kawan-kawan (2009) menyatakan bahwa kepala sekolah yang efektif mempromosikan kolaborasi dan pengambilan keputusan bersama melalui pengembangan komunitas belajar profesional yang didukung dengan mendorong staf untuk berpartisipasi. Penelitian yang dilakukan oleh Balyer (2012) menyatakan kepala sekolah menunjukkan tingkat tinggi karakteristik kepemimpinan transformasional seperti memeiliki pengaruh ideal, motivasi, inspirasional, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu dalam penelitian ini diketahui bahwa pemimpin yang demokratis dalam setiap usaha dan kebijakannya bertujuan membuat bawahan hanya mencapai hasil yang baik dan memuaskan bagi dirinya sendiri. Dengan demikian pemimpin yang demokratis senantiasa berusaha untuk memelihara dan memupuk kekeluargaan, persatuan, membangun semangat serta gairah kerja bagi bawahannya. Secara garis besar gaya kepemimpinan yang demokratis meliputi: (a) Pandangannya senantiasa bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk yang mulia. (b) Selalu berusaha untuk mensinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi para bawahannya. (c) Senang menerima saran, pendapat dan kritik bagi bawahannya. (d) Selalu berusaha mengutamakan team work dalam usaha mencapai tujuan. (e) Senantiasa berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru menggunakan banyak strategi, namun lebih banyak menggunakan strategi *colaboratif* sebagai gabungan dari strategi *directive* dan strategi *non directive* sebagaimana yang dikemukakan. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian berikut: (1) Kepala Sekolah dalam membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing personal; (2)

Kepala Sekolah melihat karakteristik guru dan karyawan; (3) Kejelian dan keefektifan kepala sekolah dalam melihat tingkat kemampuan guru dan karyawan; (4) Motivasi kepala sekolah pada guru dan karyawan untuk meningkatkan kemajuan; (5) Program yang dihasilkan kepala sekolah; (6) Mengikutsertaan guru dalam KKG atau pelatihan-pelatihan; dan (7) Anjuran kepala sekolah untuk banyak membaca.

Penelitian yang dilakukan oleh Louis dan kawan-kawan (2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan bersama adalah salah satu cara penting menciptakan sebuah organisasi pembelajaran dimana upaya difokuskan pada cara-cara yang meningkatkan kapasitas instruksional dapat mempengaruhi belajar siswa. Kami menemukan beberapa perbedaan penting antara sekolah dasar dan menengah yang secara khusus penting dalam mengembangkan teori kepemimpinan sekolah yang efektif. Secara khusus, latihan kepemimpinan bagi prestasi siswa tampaknya lebih mudah dalam SD bukan dalam pengaturan sekunder. Penelitian yang dilakukan oleh Bogler dan kawan-kawan (2004) menyatakan bahwa untuk pengembangan pembelajaran profesional masyarakat adalah keterbukaan untuk perbaikan, kepercayaan dan rasa hormat, akses ke keahlian, kepemimpinan suportif dan sosialisasi.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu dalam penelitian ini diketahui bahwa dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformasional kharismatik dapat dijadikan sarana dan strategi dalam peningkatan partisipasi kerja menuju guru yang profesional sehingga *out put* dari lembaga pendidikan tersebut (SDN Watukarung) juga berkualitas. Artinya dengan berbagai indikator yang ada seperti menganggap bawahan sebagai saudara, perhatian terhadap perilaku, selalu mendengarkan saran- saran, selalu menyelesaikan dan mengklarifikasi setiap kesalahan maupun permasalahan, adanya kebebasan mengembangkan keinginan, terbetuknya *team work* yang solid, tidak memonopoli setiap keputusan, adanya teladan dan penghargaan bagi yang rajin dan berdedikasi tinggi.

Kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan dengan strategi yang tepat sehingga guru merasa senang dan mendukung terhadap apa yang dilakukan

kepala sekolah, diantaranya: (1) Selalu mendengarkan ide maupun saran dari guru-guru dan karyawannya; (2) Menyelesaikan dan mengklasifikasi pada kesalahan pribadi kepala sekolah, kesalahan guru maupun karyawan; (3) Menyampaikan gagasan dan menyelaraskannya; (4) Ikut memberi masukan dan memecahkan masalah yang dihadapi guru; (5) Berbagai tugas secara bersama; (6) Memberikan contoh atau teladan; (7) Bertindak sesuai dengan kemajuan guru dan karyawan; dan (8) Memberikan perhatian dan penilaian lebih pada guru yang rajin Penelitian yang dilakukan oleh Bogler dan kawan-kawan (2004) yang menyatakan temuan dari studi ini juga diakui oleh para pembuat kebijakan di luar sekolah pada asumsi bahwa mencapai tingkat tinggi organisasi komitmen, PC dan OCB yang penting bagi mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Louis dan kawan-kawan (2010) yang menyatakan bahwa guru yang pengalaman dengan orang dewasa lain yang positif pada salah satu dimensi kita cenderung memiliki tanggapan yang sama positif pada orang lain.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, dalam penelitian ini diketahui bahwa usaha kepala sekolah dalam peningkatan kualitas partisipasi kerja guru mendapatkan tanggapan baik, karena yang dilakukan kepala sekolah diantaranya mendengarkan ide/saran dari guru dan karyawannya, menyelesaikan dan mengklarifikasi kesalahan bawahannya, dalam hal ini kepala sekolah berusaha memahami kesalahan dan kekurangan bawahannya sehingga ada kesan tidak disalahkan, berupaya mengemukakan keinginan dan menjelaskan keinginannya, memberi masukan untuk memecahkan yang dihadapi bawahannya, senantiasa mengutamakan *team work* dan mengajarjan sifat keteladanan.

SIMPULAN

Kepemimpinan kepala sekolah di SDN Watukarung Pringkuku Pacitan menggunakan lima gaya kepemimpinan, dalam mempengaruhi bawahan menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dan demokratis, dalam menggerakkan atau mengarahkan bawahan menggunakan gaya kepemimpinan militeristik, kharismatik dan demokratis dan dalam mendorong (memotivasi) bawahan menggunakan gaya kepemimpinan delegatif dan partisipatif.

Kepala SDN Watukarung dalam meningkatkan partisipasi kerja guru menggunakan strategi yang tepat, diantaranya (a) kepala sekolah dalam membagi tugas dan pekerjaan sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing personal; (b) kepala sekolah melihat karakteristik guru dan karyawan; (c) kejelian dan keefektifan kepala sekolah dalam melihat tingkat kemampuan guru dan karyawan; (d) motivasi kepala sekolah pada guru dan karyawan untuk meningkatkan kemajuan; (e) program yang dihasilkan kepala sekolah; (f) keikutsertaan guru dalam KKG atau pelatihan-pelatihan; dan (g) anjuran untuk banyak membaca.

Kepala sekolah dalam meningkatkan partisipasi kerja guru mendapat tanggapan baik dari guru dan karyawan, hal ini disebabkan karena yang dilakukan kepala sekolah sesuai dengan yang diinginkan oleh bawahan, diantaranya adalah: (a) selalu mendengarkan ide maupun saran dari guru-guru dan karyawannya, (b) menyelesaikan dan mengklasifikasi pada kesalahan pribadi kepala sekolah, kesalahan guru maupun karyawan, (c) menyampaikan gagasan dan penyelaraskannya, (d) ikut memberi masukan dan memecahkan masalah yang dihadapi guru, (e) berbagai tugas secara bersama, (f) memberikan contoh atau teladan, (g) bertindak sesuai dengan kemajuan guru dan karyawan, dan (h) memberikan perhatian, penilaian lebih pada guru yang rajin.

DAFTAR RUJUKAN

Aurora, Carbonel. 2000. *The Role of Citizen Participation in Rural Development, Integred Research Program.* Philipina Los Banos: UPBL.

Balyer, Aydın. 2012. "Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions". *International Online Journal of Educational Sciences*. Volume 4 (3), 581-591.

Bogler, Ronit dan Anit Somech. 2004. "Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools". *Teaching and Teacher Education*. Volume 20, 277–289.

Harris, Alma. 2003. “Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility?” *School Leadership & Management.* Volume 23 (3) 313–324.

Louis, Karen Seashore, Beverly Dretzke dan Kyla Wahlstrom. 2010. “How does leadership affect student achievement? Results from a national US survey”. *School Effectiveness and School Improvement*. Volume 21 (3), 315–336.

Maxfield, C. Robert, dan Flumerfelt, Shannon. 2009. “The Empowering Principal: Leadership Behaviors Needed by Effective Principals as Identified by Emerging Leaders and Principals”. *International Journal of Teacher Leadership*. Volume 2 (2), 39-48.

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Robbins, Stephen P.. 2002. *Essential of Organizational Behavior, 5th ed.* (Terj) Oleh : Halida Dewi Sartika. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Sukmadinata, Nana Syaodih. 2006. *Metode Penelitian Pendidikan* Bandung: Remaja Rosda Karya

Sulistyorini, 2001. Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru. *Ilmu Pendidikan*: 28 (1) 62-70.

Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya,* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.