

PERILAKU KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENINGKATAN KINERJA GURU DI SMK SE-KABUPATEN BOALEMO

Sardin Hasan

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru di SMK Se-Kabupaten Boalemo. Dan mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru PPKn di SMK Se-Kabupaten Boalemo. serta untuk mengetahui dan menganalisis upaya-upaya yang dilakukan dalam kepemimpinan kepala sekolah pada peningkatan kinerja guru PPKn SMK Se-Kabupaten Boalemo. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif dengan analisis data model interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PPKn di SMK Se-Kabupaten Boalemo yaitu: Kepala sekolah sudah mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk peningkatan kinerja guru PPKn yang dilihat dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, sampai dengan evaluasi pembelajaran, akan tetapi belum maksimal masih sekitar 5 sekolah yang harus ditingkatkan proses kinerja guru PPKn, kepala sekolah telah memilih dan mengembangkan personel agar dapat berkembang secara optimal akan tetapi belum maksimal dalam melakukan tugas yang diembankan, dan belum semua kebijakan dan motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru PPKn. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMK Se-Kabupaten Boalemo yaitu: Kemampuan kepala sekolah belum maksimal, kepala sekolah dalam memecahkan masalah di lingkungan sekolah belum tercapai dengan baik, dan kepala sekolah belum melaksanakan tugas secara tuntas dalam permasalahan yang dihadapi oleh guru PPKn. Upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PPKn di SMK Se-Kabupaten Boalemo, yaitu: Pembinaan disiplin dengan memberikan contoh yang baik seperti datang tepat waktu serta menaati peraturan sekolah, pemberian motivasi, pemberian kepercayaan berupa jabatan, pemberian penghargaan bagi guru yang berprestasi, dan melakukan pengawasan yang komprehensif. Rekomendasi diharapkan agar perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di SMK Se-Kabupaten Boalemo terus ditingkatkan sehingga mencapai hasil yang lebih efektif dan efisien.

Kata Kunci: Perilaku, Kepemimpinan, Kinerja Guru

PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan upaya manusia untuk memperluas wawasan pengetahuannya dalam rangka membentuk nilai, sikap dan perilaku. Sebagaimana yang dikatakan oleh Mukhtar dan Ervin (2005: 12) yang mengatakan "Adanya keterikatan yang kuat antara perilaku kepemimpinan yang dipakai oleh kepala sekolah dengan keefektifan secara keseluruhan dari proses pendidikan di sekolah" di mana sumber daya manusia yang handal tidak lepas dari pengaruh pola ataupun perilaku kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi, hal ini akan tercermin dalam pelaksanaan organisasi. Seorang kepala sekolah harus dapat memberikan efek kepemimpinan yang kharismatik, dapat memberikan contoh, dapat menggerakkan dan mengarahkan seluruh *stakeholder* sekolah untuk dapat meraih tujuan yang ingin dicapai. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Wahab (2008:132) "Kepemimpinan berarti kemampuan dan kesiapan seseorang yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantuk tercapainya suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan dalam tujuan organisasi".

Seorang kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan menghadapi tanggung jawab yang berat, untuk itu ia harus memiliki persiapan memadai, baik mental maupun psikologis dalam mengemban tugasnya, terutama dalam menghadapi segala permasalahan dan tantangan

yang dihadapi untuk menciptakan dan memberikan kenyamanan bagi guru dan siswa di sekolah. Sebagaimana menurut Soetopo dan Soemanto (2009:19) "fungsi utama kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah menciptakan situasi belajar mengajar sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid dapat belajar dengan baik". Kemampuan seorang kepala sekolah dalam memimpin sangat berpengaruh dalam meningkatkan kerja guru maupun meningkatkan dan menciptakan proses pembelajaran yang tepat guna (efektif) dan tepat sasaran.

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam melaksanakan tugasnya, tidak ditentukan oleh keahliannya dibidang konsep dan teknik kepemimpinan semata, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kemampuannya dalam memilih dan menggunakan perilaku kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi orang yang dipimpinnya (Wahyosumidjo, 2007:42). Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan yang mengorganissikan sumber-sumber daya insani dan sumber daya fisik untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan efisien. Kinerja guru dalam rangkaian kegiatan sekolah merupakan implementasi dari pekerjaan yang dipengaruhi oleh motivasi kerjanya. 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 (Sulistiyorini, 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. Salah satu faktor yang menjadi tolak ukur keberhasilan sekolah adalah kinerja guru. Kinerja guru adalah perilaku berkarya, berpenampilan atau hasil karya manusia yang ditugasi membimbing, mengajar, melatih para peserta didik. Kinerja guru yang dimaksud adalah hasil kerja guru yang terefleksi dalam cara merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar (PBM) yang intensitasnya dilandasi oleh etos kerja, serta disiplin profesional guru dalam proses pembelajaran. Hal ini sebagaimana menurut Suryadi (2006:14) "karyawan tidak loyal, karyawan mengabaikan seperti mangkir atau datang terlambat, mengurangi kualitas dan kuantitas kerja serta tingkat kesalahan pekerjaan meningkat, pada akhirnya berdampak pada kinerja yang menurun. Untuk menghindari hal ini perlu adanya gaya kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menciptakan sikap guru yang baik, tingkat kedisiplinan guru yang positif dan kinerja guru yang meningkat. Penciptaan tersebut akan terealisasi bila perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan tepat dan cocok untuk iklim di sekolah. Sehingga diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman di sekolah sehingga sikap guru, kedisiplinan guru dan kinerja guru akan tampak baik dan positif untuk kegiatan proses pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan pengamatan sementara yang dilakukan oleh penulis di SMK Se-Kabupaten Boalemo menunjukkan bahwa kepala sekolah di sekolah tersebut telah berusaha melakukan pengawasan sebagai pemimpin di sekolah terhadap kinerja guru di sekolah tersebut. Namun kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah tersebut belum maksimal, ini terlihat dari gejala-gejala yaitu Kepala SMK Se-Kabupaten Boalemo jarang memeriksa perangkat mengajar guru, kepala sekolah jarang memeriksa kehadiran guru, kepala sekolah belum berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru pengajar, sehingganya kepala sekolah sangat bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan yaitu perbuatan yang dilakukan oleh guru, siswa, staf dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam pendidikan formal perlu memiliki wawasan ke depan. Kepemimpinan pendidikan memerlukan perhatian yang utama, karena melalui kepemimpinan yang baik kita harapkan akan lahir tenaga-tenaga berkualitas dalam berbagai bidang sebagai pemikir, pekerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Kualitas seorang pemimpin sangat menentukan keberhasilan lembaga yang dipimpinnya, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan. Sebab kepemimpinan yang sukses yang dipimpin pada tujuan yang ditetapkan. Sehubungan dengan itu pemimpin itu mampu mengelola lembaga yang dipimpin, mampu mengantisipasi perubahan, mampu mengoreksi kekurangan dan kelemahan serta sanggup

membawa lembaga merupakan kunci sukses bagi organisasi. Oleh karena itu diperlukan seorang kepala sekolah yang mempunyai wawasan kedepan dan kemampuan yang memadai dalam menggerakkan organisasi sekolah.

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

2.1.1. Pengertian Perilaku Kepimpinan Kepala Sekolah

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana dikemukakan Engkoswara dan Aan (2011:180) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seseorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok. Sehingga kita dapat mempelajarinya sebagaimana menurut Danim (2005:80) bahwa perilaku kepemimpinan dapat dipelajari. Terkait dengan teori tersebut, ada pendapat lain yang menjelaskan mengenai perilaku sebagaimana menurut Surya (2013:13-14) bahwa Perilaku merupakan segala aspek dari kegiatan organisme termasuk pikiran, perasaan dan aktivitas fisik. Sehingga jelas bahwa perilaku yang dimiliki setiap orang jelas berbeda, sebab perilaku terbagi dalam beberapa bagian yaitu: 1) perilaku motorik diwujudkan dalam bentuk gerakan atau perbuatan jasmaniah yang dapat diamati secara fisik. 2) perilaku kognitif berhubungan dengan bagaimana individu mengenali alam lingkungan dengan pendirian, pengamatan, mengingat, imajinasi dan berfikir. 3) perilaku konatif berkenaan dengan dorongan dari dalam untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan atau kehidupan. 4) perilaku afektif mengandung perasaan atau emosi yang bersumber dari keadaan atau dari dalam diri sebagai reaksi terhadap rangsangan tertentu.

Menurut Mulyadi (2010:48) menyatakan bahwa indikator perilaku kepemimpinan kepala sekolah yangangkut beberapa hal, yaitu:

1. Mempengaruhi dan Menggerakkan Bawahan

Perilaku pemimpin yang menekankan pada bawahan untuk melaksanakan tugas dengan baik, dengan cara mengarahkan dan mengendalikan serta pengawasan yang ketat, sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melakukan koordinasi yaitu menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain, sehingga semuanya berjalan harmonis. Wahyudi (2010:127)

2. Memilih dan Mengembangkan Personel

Perilaku pemimpin yang penekanannya memberikan motivasi kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan memberikan haknya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Penempatan pegawai yang tepat akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Selain itu tugas pemimpin adalah mengembangkan pegawai. Pemimpin dalam hal ini harus berupaya untuk memperbaiki pengetahuan, keterampilan dan sikap

pekerjaan terhadap tugas-tugasnya. Mulyadi (2010: 48).

3. Mengadakan Komunikasi

Pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan efektif bila melakukan komunikasi dengan efektif, karena jika komunikasi efektif, pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada para bawahan akan dikerjakan dengan baik, sebab mereka mengerti apa yang diperintahkan. Kepala sekolah menyelesaikan segala sesuatu dan mengkomunikasikannya dengan orang lain (pendidik, tenaga kependidikan, karyawan).

4. Memberikan Keputusan dan Motivasi

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Menurut Purwanto (2006 : 60) mengemukakan definisi motivasi adalah "segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu." Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dikemukakan bahwa motivasi merupakan suatu bagian yang sangat penting dalam suatu lembaga. Dengan kata lain, seorang pegawai akan melakukan semua pekerjaan dengan baik apabila ada faktor pendorong (motivasi).

2.1.2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Danim (2005:56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar manusia sebagai manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien, yang dilakukan oleh kepala sekolah. Mulyasa (2007:107-108)

Menurut Sanjaya (2006:85), kepala sekolah adalah orang yang secara struktural bertanggung jawab dalam pengendalian mutu pendidikan, di mana kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Berdasarkan pendapat di atas, disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh kepada orang lain serta mempunyai peran dan tugas dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

2.2. Kinerja Guru PPKn

2.2.1. Pengertian Kinerja Guru PPKn

Menurut Mulyasa (2007:54) kinerja atau performansi dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Menurut Rivai dan Basri (2005:215) pengertian kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang

diharapkan. Selanjutnya menurut Rivai (2004:309), kinerja guru adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh guru sebagai prestasi kerja berdasarkan standar yang ditetapkan dan sesuai dengan perannya di sekolah. Menurut Wahyosumidjo (2007:47) guru atau tenaga pendidik ialah sekelompok sumber daya manusia yang ditugasi untuk membimbing, mengajar dan atau yang secara khusus diangkat dengan tugas utama mengajar pada jenjang pendidikan dasar menengah.

Sementara itu menurut Pidarta (2007:264) mendefinisikan pendidik mempunyai dua arti ialah arti yang luas dan arti yang sempit. Pendidik dalam arti yang luas adalah semua yang berkewajiban mendidik anak-anak, Sementara itu pendidik dalam arti yang sempit adalah orang-orang yang disiapkan dengan sengaja untuk menjadi guru atau dosen.

2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Purwanto (2006:44), faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah yaitu:

1). Keahlian dan Pengetahuan Pemimpin

Salah satu tugas pokok pemimpin adalah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah, untuk bisa bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan. Karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku anggota kelompoknya, agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan/keterbatasan pengikutnya, yang disesuaikan dengan tugas-tugas atau pekerjaan yang akan diberikan pada masing-masing individu.

2). Kemampuan memecahkan masalah

Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, menghendaki dukungan kinerja semakin efektif dan efisien. Mulyasa (2007:37).

3). Perilaku berorientasi pada tugas

Seorang pemimpin, tentu saja diharapkan memiliki kelebihan-kelebihan daripada orang yang dipimpinya. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin juga harus menyadari bahwa kepemimpinan yang pegangnya merupakan suatu amanah yang harus dijalankan dengan sebaik-baiknya. Mulyasa (2007:40)

2.4. Upaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Peningkatan Kinerja Guru

Menurut Wahyosumidjo (2007:101) bahwa untuk meningkatkan kinerja guru, kepala sekolah harus memiliki kemampuan diantaranya:

1). Pembinaan disiplin

Seorang pemimpin harus mampu menumbuhkan disiplin, terutama disiplin diri (*self-discipline*). Menurut Hasibuan (2005:193) Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Menurut Taylor and User (dalam Mulyasa, 2007:117-120) mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut. Konsep diri; strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor

penting dari setiap perilaku. Selanjutnya Fathoni (2006:172) mengatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Uraian tersebut mengandung arti bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perbuatan karyawan/guru dalam mentaati semua pedoman dan peraturan yang telah ditentukan untuk tercapainya tujuan organisasi.

2). Pambangkitan Motivasi

Faktor yang berhubungan dengantingkat partisipasi guru dalam kegiatan sekolah antara lain: motivasi kerja guru, dan prilaku kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah menurut Rusyan (2000:67) menyatakan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa.

3). Pemberian Penghargaan

Penghargaan adalah kegiatan dimana organisasi menilai kontribusi karyawan dalam rangka untuk mendistribusikan penghargaan moneter dan non moneter cukup langsung dan tidak langsung dalam kemampuan organisasi untuk membayar berdasarkan peraturan hukum. Penghargaan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan (Hasibuan, 2007). Di samping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

4). Melakukan Pengawasan

Fungsi pemimpin dalam pengawasan adalah bertanggungjawab untuk menyakinkan bawahan, bahwa aktifitas organisasi sesuai dengan rencana-rencana yang telah dibuat dari tujuan organisasi. Pengawasan adalah kegiatan membandingkan atau mengukur yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma standar atau rencana-rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya (Danim, 2005:84).

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Margono, (2009:412) deskriptif kualitatif yaitu studi untuk menemukan fakta dengan interpretasi yang tepat, dan juga menggunakan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang dalam pengumpulan data dan penafsiran hasilnya tidak menggunakan angka. Teknik pengambilan data dalam penelitian kualitatif, ini metode yang umumnya digunakan untuk mengumpulkan data adalah wawancara dan observasi. Adapun langkah-langkah analisis data menggunakan pendapat yakni mencangkup : (1) Reduksi data, 2) Penyajian data, dan (3) Menarik kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.3.1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PPKn di SMK Se-Kabupaten Boalemo

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PPKn di SMK Se-Kabupaten Boalemo, terdiri atas:

4.3.1.1. Mempengaruhi dan Menggerakkan Bawahan

Perilaku kepemimpinan efektif di sekolah dapat dimengerti sebagai bentuk kepemimpinan yang menekankan kepada pencapaian prestasi akademik dan non akademik sekolah. Seorang kepala sekolah efektif sebagai pemimpin pendidikan selayaknya harus meningkatkan prestasi sekolah dengan menunjukkan kemampuannya dalam mengelola sekolah, guru, dan siswa sebagai komponen utama untuk mencapai tujuan sekolah. Untuk mempengaruhi dan menggerakkan secara perorangan maupun secara kelompok, seorang pemimpin harus mempunyai pengaruh yang cukup. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melakukan koordinasi yaitu menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerjaan-pekerjaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain, sehingga semuanya berjalan harmonis. (Wahyudi, 2010:127)

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah selalu memperhatikan segala kebutuhan dan fasilitas sumber belajar baik untuk siswa maupun guru, sehingga kinerja guru khususnya guru PPKn semakin meningkat. Temuan menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan yang digunakan di SMK Negeri 1 Wonosari dan SMK Negeri 1 Paguyaman merupakan perilaku kepemimpinan sifatnya selalu mempengaruhi dan menggerakkan bawahan tanpa unsur paksaan namun kepala sekolah tetap tegas dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kepala sekolah harus menjadi tauladan atau contoh pada sebuah lembaga sekolah, sehingga apa yang diharapkan oleh guru PPKn terutama pada peningkatan kinerja akan terlihat baik. Hasil temuan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja PPKn di SMK Negeri 1 Paguyaman Pantai dan SMK Negeri 1 Dulupi, terlihat bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah masih terlihat sedang, di mana kepala sekolah belum mengupayakan secara totalitas untuk peningkatan kinerja guru PPKn. Kompetensi kurang mendapatkan perhatian oleh kepala sekolah, program kerja yang dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk menunjang kinerja guru pada kompetensi profesional masih sangat kurang, sehingga berdampak pada siswa. Bagaimana pemimpin berperilaku akan dipengaruhi akan dipengaruhi oleh latar belakang pengetahuan, nilai-nilai, dan pengalaman mereka (kekuatan pada diri pemimpin) sebagai contoh, pemimpin yang yakin bahwa kebutuhan perorangan harus dinomorduakan daripada kebutuhan organisasi, mungkin akan mengambil peran yang sangat

direktif (peran perintah) dalam kegiatan para bawahannya. (Fattah, 2004:91)

Kemampuan ini diukur dari kegiatan atau program yang diadakan oleh kepala sekolah guna menunjang kinerja guru PPKn. Guna meningkatkan profesional serta mengembangkan pengetahuan, keterampilan, wawasan guru sesuai dengan bidangnya serta bidang umum yang mampu menunjang, maka perlu adanya pelatihan serta seminar yang harus diikuti oleh guru, sehingga kepala sekolah sangat dituntut untuk menjalankan perannya secara utuh. Temuan bawah perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang terdapat di SMK Negeri 3 Paguyaman dan SMK Negeri 2 Wonosari, Sebagai guru PPKn jika melihat kinerja guru masih dikatakan cukup baik belum mendapat kategori baik karena semua ini tergantung pimpinan. Kenyataan yang terjadi bahwa perilaku kepala sekolah belum mempengaruhi dan menggerakkan bawahan terutama para guru untuk bermusyawarah dalam membicarakan yang menjadi hambatan dalam peningkatan kinerja guru PPKn dibanding SMK yang lain.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian di atas, disimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang terdapat di SMK Se-Kabupaten Boalemo terdapat tiga kategori di mana sudah ada yang maju, sedang dan sementara berkembang, sehingga tidak mengherankan jika SMK yang sudah maju kinerja guru PPKn baik dibanding sekolah sedang dan sementara berkembang karena perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PPKn dalam hal mempengaruhi dan menggerakkan bawahan terutama para guru untuk bermusyawarah dalam membicarakan yang menjadi hambatan dalam peningkatan kinerja guru PPKn, belum secara utuh dilakukan.

4.3.1.2. Memilih dan Mengembangkan Personel

Kepala sekolah dalam perannya sebagai seorang pemimpin harus mampu mengarahkan orang lain untuk melakukan tugas-tugas. Partisipasi kepala sekolah untuk mengirimkan guru mengikuti seminar yang mampu menambah wawasan serta membuka pola pikir keilmuan guna mendukung mata pelajaran yang diampuh. Temuan bahwa kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti diklat maupun seminar dengan tujuan agar kinerja guru PPKn lebih meningkat. Selain hal tersebut, diklat yang dilaksanakan oleh lembaga membatasi jumlah guru yang dikirim setiap sekolah. Contohnya saja di SMK Negeri 1 Boalemo yang memiliki guru 75 orang, sedangkan guru yang dikirim untuk mengikuti diklat 5 orang, maka 5 orang tersebut akan kewalahan untuk membagikan ilmunya kepada rekannya karna perbandingan yang sangat signifikan.

Hasil temuan menunjukkan bahwa banyak program yang telah dilakukan dari kepala sekolah antara lain *workshop* PTK. *Workshop* ini akan dimulai dengan pemaparan teori, kemudian pelatihan, dan guru diwajibkan untuk membuat penelitian. Sasaran dari seminar ini adalah seluruh guru di SMK Negeri 1 Paguyaman dan guru lain pada umumnya. Program ini sudah dilakukan meskipun baru beberapa kali sehingga guru yang

menjadi responden penelitian sudah sebagian mengikuti *workshop* dan melakukan PTK tersebut. Hasilnya pun sebagian besar sudah memberikan nilai yang baik bagi kemajuan dan mutu sekolah. Perilaku pemimpin yang penekanannya memberikan motivasi kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya, dan memberikan haknya dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Penempatan pegawai yang tepat akan memberikan dampak positif bagi organisasi. Selain itu tugas pemimpin adalah mengembangkan pegawai. Pemimpin dalam hal ini harus berupaya untuk memperbaiki pengetahuan, keterampilan dan sikap pekerjaan terhadap tugas-tugasnya. (Mulyadi, 2010: 48).

Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam memilih dan mengembangkan personal khususnya guru PPKn yang terjadi di SMK di atas sudah mengalami kemajuan tidak terjadi begitu saja akan tetapi kerjasama antara kepala sekolah dan guru itu sendiri. Begitu pula yang terjadi pada SMK Negeri 2 Paguyaman, sudah memilih dan mengembangkan personal akan tetapi belum maksimal seperti SMK yang telah maju. Temuan bahwa bertindak sesuai dengan norma, hukum, sosial dan kebudayaan nasional diukur dari cara kepala sekolah membuat guru dapat saling menghargai dan menghormati teman sejawat sesuai dengan kondisi dan keadaan masing-masing serta cara kepala sekolah menanamkan rasa persatuan dan kesatuan sebagai bangsa Indonesia. Menunjukkan pribadi yang dewasa dan teladan melalui kerjasama yang dijalin oleh kepala sekolah dengan kolega untuk meningkatkan pengalaman mengajar guru serta cara kepala sekolah untuk mengajak guru berlaku sopan dalam berbicara, berpenampilan, dan berbuat terhadap semua peserta didik, orang tua, dan teman sejawat.

Temuan bahwa perilaku kepala sekolah pada empat SMK Negeri 1 Paguyaman Pantai, SMK Negeri 1 Dulupi, SMK Negeri 3 Paguyaman dan SMK Negeri 2 Wonosari, kepala sekolah juga dalam dalam memilih dan mengembangkan personal terus dilakukan. Salah satu yang dilakukan adalah kepala sekolah memberikan izin dalam mengikutsertakan pelatihan maupun kegiatan lain dalam rangka untuk mengembangkan keterampilan guru PPKn dalam kerjanya. Dalam menciptakan inovasi yang berdampak kepada motivasi kerja dalam kegiatan pembelajaran, dalam kegiatan belajar-mengajar dilakukan di saung terbuka agar siswa bisa belajar langsung dengan alam. Kepala sekolah memiliki prinsip bahwa kebebasan hakiki manusia tidak boleh dibelenggu. Kepala sekolah berupaya memperlakukan SDM sebagai keluarga sendiri dengan menempatkan posisi SDM secara profesional dan watak humanistik. Menurut Matluck (1987) (dalam Moejarto, 2005:79), kemampuan oleh kepala sekolah ditandai oleh perhatian yang seksama terhadap kualitas pengajaran yang tinggi dalam artian bahwa kepala sekolah adalah orang yang memimpin sekolah, orang yang bertanggung jawab dan mengatur segala sesuatu yang ada di sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

Berdasarkan perpaduan antara teori dan fakta di lapangan dapat disimpulkan bahwa kepala

sekolah telah mendorong dan membina guru-guru agar dapat berkembang secara optimal dalam melakukan tugas-tugas yang diembankan. Salah satu yang dilakukan adalah kepala sekolah memberikan izin dalam mengikutsertakan pelatihan maupun kegiatan lain dalam rangka untuk mengembangkan keterampilan guru PPKn dalam kerjanya.

4.3.1.3. Mengadakan Komunikasi

Komunikasi bertujuan untuk memberi dan menerima informasi, untuk mempengaruhi orang lain (misalnya para pelanggan), menyelesaikan masalah, membuat keputusan, dan mengevaluasi perilaku secara efektif. Pemimpin dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan efektif bila melakukan komunikasi dengan efektif, karena jika komunikasi efektif, pelaksanaan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada para bawahan akan dikerjakan dengan baik, sebab mereka mengerti apa yang diperintahkan. Kepala sekolah menyelesaikan segala sesuatu dan mengkomunikasikannya dengan orang lain (pendidik, tenaga kependidikan, karyawan). Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara; mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pernyataan orang luar dan mudah memahami maksud para anggotanya. (Mulyadi, 2010:48).

Kepala sekolah belum tegas melihat kinerja guru PPKn terutama dalam pembuatan perencanaan pembelajaran dalam hal ini seperti RPP. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa dalam hal komunikasi kepala sekolah dengan guru dan pihak lain terjadi upaya mewujudkan komunikasi yang efektif. Kepala sekolah sebagai pemimpin berupaya memahami berbagai penyampaian informasi baik sebagai masukan ataupun kritikan. Komunikasi terjadi secara dua arah, kepala sekolah juga menjalin komunikasi dengan para guru sesuai dengan proporsinya masing-masing. Menurut Thoha (2010:9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Komunikasi interpersonal yang dijalin antara kepala sekolah dengan guru belum tercipta secara maksimal. Hasil temuan bahwa kesibukan dari kepala sekolah yang kebanyakan tugasnya berada di luar lingkungan sekolah, serta begitu banyaknya jumlah guru yang ada di SMK Negeri 2 Paguyaman menjadi penghambat terciptanya komunikasi interpersonal secara maksimal. Kepala sekolah membuka komunikasi dua arah dalam mendelegasikan tugas. Kepala sekolah menerima masukan dan saran serta kritikan dari berbagai pihak baik dari guru ataupun dari orang tua siswa dengan berusaha memahami berbagai aspirasi serta mempertimbangkannya demi perbaikan kinerja sekolah. Temuan bawah komunikasi yang kurang terbuka antara kepala sekolah dan guru ataupun dengan siswa, sehingga komunikasi yang terjalin kurang berjalan dengan baik. Komunikasi

yang terjadi pada sekolah ini belum berjalan dengan baik hal ini disebabkan kepala sekolah banyak kesibukkan, sehingga kurang memperhatikan

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar terhadap kemajuan kinerja guru. Kita ketahui bersama bahwa menurut Danim (2005:56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam kepemimpinan tidak dibatasi oleh aturan-aturan dan tata krama dalam suatu organisasi. Berdasarkan teori dan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Komunikasi terjadi secara dua arah, kepala sekolah juga menjalin komunikasi dengan para guru sesuai dengan proporsinya masing-masing. Komunikasi dengan sesama guru, tenaga kependidikan, orang tua, peserta didik, dan masyarakat diukur melalui cara kepala sekolah menyediakan wadah agar komunikasi antar guru, tenaga pendidik, peserta didik, dan yang paling utama komunikasi antar guru dengan wali murid dan masyarakat sekitar tetap terjaga dengan baik.

4.3.1.4. Memberikan Keputusan dan Motivasi

Kepemimpinan kepala sekolah dalam era desentralisasi memiliki kewenangan (hak otonomi) yang lebih luas sehingga dihadapkan pada berbagai permasalahan yang rumit dan kompleks. Berbagai permasalahan yang terjadi di sekolah seperti masalah-masalah seperti dalam hal kerangnya sarana dan prasarana pendidikan di sekolah, masalah prestasi dan juga kualitas guru, tentulah memerlukan upaya dan strategi kepala sekolah selaku pimpinan di lembaga ini untuk mengatasinya sebagai upaya perbaikan mutu sekolah. Temuan penelitian menunjukkan strategi kepala sekolah dalam menyelesaikan beberapa masalah pendidikan yang ada di sekolah adalah dengan mengelola berbagai sumber daya pendidikan yang sudah ada di sekolah dan juga yang ada pada masyarakat. Yaitu dengan menjalin kerja sama dengan masyarakat untuk memikirkan bersama dalam mengatasi kekurangan sarana dan prasarana di sekolah. Peran kepemimpinan penting sekali dalam mengejar mutu yang diinginkan pada setiap sekolah. Sekolah akan maju jika dipimpin oleh kepala sekolah yang visioner, memiliki keterampilan manajerial, serta integritas kepribadian dalam melaksanakan perbaikan mutu. Kepemimpinan kepala sekolah tentu menjalankan manajemen sesuai dengan iklim dari organisasi yang dipimpinnya.

Visi dan misi sekolah yang telah dirumuskan bersama memerlukan strategi untuk mewujudkannya. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki strategi yang tepat demi pencapaian visi dan misi sekolah. Kepala sekolah hendaknya selalu mensosialisasikan visi, misi dan tujuan sekolah kepada seluruh warga sekolah secara terus menerus melalui berbagai macam bentuk kegiatan yang pada akhirnya dapat menumbuhkan rasa kesadaran kepada seluruh warga sekolah untuk memahami betapa pentingnya visi, misi dan tujuan sekolah dalam memberikan

semangat untuk melaksanakan tugas. Temuan penelitian menunjukkan strategi kepala sekolah dalam mewujudkan visi dan misi sekolah adalah dengan memberikan suatu kesadaran untuk mendukung terlaksananya berbagai program kegiatan sekolah sebagai wujud tanggung jawab bersama atas peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan adalah melibatkan semua unsur yang berkepentingan agar terjadi suatu keputusan bersama dan bukan keputusan kepala sekolah saja. Apa pun keputusan yang diambil kepala sekolah pasti memiliki makna penting, baik bagi diri sendiri maupun terhadap orang lain. Sebagaimana yang kerap kita saksikan, setiap keputusan pemimpin sangat ditunggu-tunggu berbagai kalangan dengan intensi dan kepentingan masing-masing. Kecil atau pun besar volume kelompok yang dipimpinnya, keputusan pemimpin sangatlah berarti, serius, serta berpengaruh besar dan luas. Kepemimpinan kepala sekolah menurut Rusyan (2000:67) menyatakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan motivasi kerja bagi peningkatan produktivitas kerja guru dan hasil belajar siswa.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan adalah melibatkan semua unsur yang berkepentingan agar terjadi suatu keputusan bersama dan bukan keputusan kepala sekolah saja. Pengambilan keputusan akan memiliki kualitas yang lebih bermakna apabila dibuat secara bersama-sama dengan melibatkan seluruh anggota kelompok, daripada keputusan yang diambil secara individual. Kenyataan terjadi belum semua keputusan dan motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru PPKn, meskipun demikian ada sekolah yang menjadi contoh dari semua SMK yang ada di Kabupaten Boalemo yakni SMK Negeri 1 Boalemo yang menjadi teladan.

4.3.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMK Se-Kabupaten Boalemo

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMK Se-Kabupaten Boalemo, terdiri atas:

4.3.2.1. Keahlian dan Pengetahuan Pemimpin

Kepala sekolah harus memiliki keahlian dan kemampuan dalam mengajar yang tinggi ketika berada di sekolah, karena kepala sekolah tidak hanya sekedar penanggung jawab akan tetapi lebih dari itu. Kepala sekolah bukan hanya sekedar fasilitator maupun mediator akan tetapi kepsek mempunyai peran yang sangat tinggi. Temun bahwa dalam proses belajar siswa aktif mencari tahu dengan membentuk pengetahuannya, sedangkan guru PKn membantu agar pencarian itu berjalan dengan baik akan tetapi kepala sekolah dalam proses pembelajaran masih kurang memiliki kemampuan dalam pembelajaran terutama mendemonstrasikan model, metode maupun strategi mengajar sesuai perangkat pembelajaran yang telah disiapkan oleh guru PKn, di mana metode dan model pembelajaran belum nampak secara

maksimal. Oleh karena itu, kemampuan kepala sekolah perlu ditingkatkan agar pelaksanaannya dan hasil pembelajaran mencapai target yang sesuai dengan KKM, sehingga guru PPKn mencontohi apa yang telah diajarkan oleh kepala sekolah.

Menurut Mulyasa (2007:25) mengatakan bahwa kepala sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Pada dasarnya pengelolaan sekolah menjadi tanggung jawab kepala sekolah dan guru. Namun demikian dalam mencapai keberhasilan pengelolaan sekolah peran serta dari para orang tua dan siswa, juga turut mendukung keberhasilan itu. Di samping itu pencapaian keberhasilan, pengelolaan tersebut harus didukung oleh sikap pola dan kemampuan kepala sekolah dalam memimpin lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya. Kepemimpinan kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan kondisi yang memungkinkan bagi lahirnya iklim kerja dan hubungan antar manusia yang harmonis dan kondusif. Hal ini mengandung arti bahwa seluruh komponen pendidikan di sekolah harus dikembangkan secara terpadu dalam rangka meningkatkan relevansi/kesesuaian dari kualitas pendidikan.

Menurut Sanjaya (2006:85), kepala sekolah adalah orang yang secara struktural bertanggung jawab dalam pengendalian mutu pendidikan, di mana kepala sekolah merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah, yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya direalisasikan. Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif, akan tetapi belum maksimal secara baik. Selanjutnya menurut Wahyosumidjo (2007: 83) mengartikan kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran

Berdasarkan dari hasil penelitian di atas, peneliti dapat memberikan suatu kesimpulan bahwa kemampuan kepala sekolah dalam pembelajaran masih rendah, kepala sekolah dalam mengajar masih memakai sistem konvensional, sehingga kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan dan keahlian yang tinggi dalam pembelajaran. Salah satu alternatif untuk menunjang kemampuan kepala sekolah yaitu dengan mengikuti berbagai pelatihan dan seminar-seminar.

4.3.2.2. Kemampuan memecahkan masalah

Kemampuan oleh kepala sekolah ditandai oleh perhatian yang seksama terhadap kualitas pengajaran yang tinggi dalam artian bahwa kepala sekolah adalah orang yang memimpin sekolah, orang yang bertanggung jawab dan mengatur segala sesuatu yang ada di sekolah untuk

mencapai tujuan sekolah. Temuan bahwa beberapa fasilitas di sekolah ini masih kurang sehingga menjadi satu masalah buat sekolah dalam penyediaan sarana dan fasilitas pendidikan untuk siswa, kepala sekolah telah berupaya untuk melibatkan masyarakat dalam membantu pengadaan beberapa fasilitas sekolah, akan tetapi belum seratus terlaksana dengan baik, hal ini disebabkan karena kepala sekolah sibuk dengan kegiatan luar dan belum melaksanakan kebijakan yang sesuai. Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (kalau perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan administrasi secara efektif dan efisien, yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah. (Mulyasa, 2007:107-108)

Kepala sekolah belum menyelesaikan beberapa masalah pendidikan yang ada di sekolah meskipun dengan mengelola berbagai sumber daya pendidikan yang sudah ada di sekolah dan juga yang ada pada masyarakat, akan tetapi belum maksimal. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang menggerakkan berbagai kegiatan di sekolah telah melibatkan guru dan stakeholder pendidikan lainnya untuk mewujudkan visi misi sekolah secara bersama yang dirumuskan pada rencana kegiatan sekolah, maka diperlukan upaya peningkatan yang relevan termasuk di dalamnya adalah peningkatan perilaku kepemimpinan kepala sekolah dan partisipasi guru. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana dikemukakan Engkoswara dan Aan (2011:180) menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seseorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasikan kerja anggota kelompok.

Berdasarkan uraian hasil penelitian di atas menunjukkan kepala sekolah dalam mewujudkan kinerja guru adalah dengan memberikan pemahaman kepada berbagai unsur pendidikan akan tanggung jawab bersama terhadap perkembangan pendidikan di sekolah dan melibatkan mereka dalam perumusan visi dan misi sekolah. Akan tetapi kepala sekolah belum memecahkan secara maksimal dalam permasalahan yang dihadapi oleh guru PPKn, sehingga kinerja guru PPKn pun belum menunjukkan hasil yang memuaskan.

4.3.2.3. Perilaku berorientasi pada tugas

Profesionalisme kepala sekolah sangat diperlukan untuk mengatur aktivitas kerja. Melalui rapat Dewan Guru, berbagai hal dibicarakan bersama untuk mengatur berbagai aktivitas kerja sesuai dengan tupoksi masing-masing. Perilaku adalah kemampuan untuk membuat pilihan tentang bagaimana bersikap alih-alih merespon berdasarkan impuls dorongan hati, ini berarti perilaku merupakan hasil belajar suatu individu tentang dunia dan sekitar sebagai hasil intropeksi, maka jawaban yang terlihat dari seorang individu akan dipengaruhi oleh hal-hal atau kejadian-kejadian yang pernah dialami oleh individu tersebut atau sementara dijalani.

Di dalam mengatur berbagai aktivitas kerja, mulai dari perencanaannya, pelaksanaannya, sudah dilakukan cukup baik oleh kepala sekolah, tapi dalam hal pengontrolan masih perlu ditingkatkan agar kepala sekolah dapat mengetahui berbagai hambatan yang dihadapi khususnya hambatan yang kurang diperhitungkan, hal ini juga demi perbaikan kualitas dari kegiatan selanjutnya. Salah satu tugas pokok pemimpin adalah memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi bawahan, untuk bisa bersama-sama maju dan mengecap kesejahteraan. Karena itu pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak, dan perilaku anggota kelompoknya, agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan/keterbatasan pengikutnya, yang disesuaikan dengan tugas-tugas atau pekerjaan yang akan diberikan pada masing-masing individu. (Purwanto, 2006:44)

Kepala sekolah mengatur aktivitas kerja di sekolah dilakukan sesuai dengan tupoksi masing-masing. Dalam hal ini kepala sekolah merencanakan kegiatan dan mengorganisasikannya. Semua unsur yang terlibat juga ikut memantau pelaksanaannya, jika kepala sekolah berhalangan hadir, ada wakil kepala sekolah yang akan mewakili. Perilaku kepemimpinan merupakan tindakan-tindakan spesifik seorang pemimpin dalam mengarahkan dan mengkoordinasi kerja anggota kelompok. (Mulyadi, 2010:47). Di dalam mengelola kegiatan sekolah, kepala sekolah merencanakan kegiatan sekolah demi mencapai visi misi sekolah. Kegiatan sekolah adalah kegiatan bersama, sehingga rencana kegiatan sekolah yang ada merupakan hasil rumusan bersama di bawah kepemimpinan kepala sekolah, rencana kegiatan ini dilaksanakan secara bersama dan dengan penuh kesadaran untuk mewujudkan terciptanya keefektifan kerja.

Berdasarkan uraian hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa peran kepala sekolah sebagai pemimpin yang mengelola kegiatan, dalam orientasi tugas masih perlu ditingkatkan lagi karena peran kepala sekolah sebagai pemimpin masih kurang dalam mengarahkan dan memonitor pelaksanaan kegiatan sekolah, sehingga kepala sekolah hanya memperoleh laporan pelaksanaan kegiatan dari hasil monitor bawahan.

4.3.3. Upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PPKn di SMK Se-Kabupaten Boalemo

Adapun yang menjadi upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PPKn di SMK Se-Kabupaten Boalemo, yaitu:

4.3.3.1. Pembinaan disiplin

Peningkatan disiplin kerja guru adalah ketaatan atau kepatuhan guru maupun pimpinan terhadap peraturan atau perintah yang diberikan kepadanya dalam kehidupannya sehari-hari untuk mematuhi segala peraturan yang ada demi tercapainya suatu tujuan yang diharapkan. Konsep *reward and punishment* yang akan diterapkan pada tiap sekolah yang ada di Kabupaten Boalemo. Tentu saja hal tersebut dilakukan untuk mencapai suatu pembelajaran yang maksimal sehingga

proses pencapaian kompetensi profesional guru PKn akan tercapai dengan baik.

Penegakkan disiplin dalam kerja guru merupakan suatu proses pembelajaran kepada guru agar bisa melaksanakan kewajibannya dalam pembelajaran sehingga apabila ada guru yang melanggar tentu saja akan menjadi perhatian dan pemberian sanksi tanpa memadamkan bulu. Temuan bahwa peningkatan disiplin kerja guru merupakan suatu hal menjadi motivasi dan perhatian bagi para guru terutama guru PKn. Sebuah tata tertib yang terpampang bahwa setiap guru yang terlambat akan dikenakan sanksi beragama sanksi yang siap diberikan kepada setiap guru yang melanggar, seperti pemotongan gaji, memberikan apel tiap pagi selama seminggu, penundaan tanda tangan apabila ada berkas yang akan diberikan oleh kepala sekolah. Oleh karena itu, para guru terutama guru PKn berusaha agar tidak terlambat masuk kelas maupun pengurusan administrasi lainnya baik itu berkaitan dengan proses pembelajaran maupun tidak berkaitan dengan pembelajaran.

Menurut Taylor and User (dalam Mulyasa, 2007:117-120) mengemukakan strategi umum membina disiplin sebagai berikut. Konsep diri; strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersifat empatik, menerima, hangat, dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya. Keterampilan berkomunikasi; pemimpin harus menerima perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya. Selanjutnya menurut Fathoni (2006 : 172) mengatakan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Uraian tersebut mengandung arti bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perbuatan karyawan/guru dalam mentaati semua pedoman dan peraturan yang telah ditentukan untuk tercapainya tujuan organisasi. Disiplin berkaitan erat dengan perilaku karyawan dan berpengaruh terhadap kinerja.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian dapat menyimpulkan bahwa peningkatan disiplin kerja guru PPKn sangat penting untuk dimiliki oleh guru PKn pada awalnya memang masih rendah tetapi setelah ada instruksi dari kepala sekolah mengalami peningkatan di mana dengan adanya disiplin akan lebih terarah dalam proses pembelajaran PKn sehingga kualitas belajar siswa apa yang diinginkan dalam proses pembelajaran PKn dapat tercapai dengan baik di SMK Se-Kabupaten Boalemo.

4.3.3.2. Pembangkitan Motivasi

Kepala sekolah merupakan pimpinan pendidikan yang mengorganisasikan sumber-sumber daya insani dan sumber daya fisik untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan secara efektif dan efisien. Temuan di lapangan bahwa Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan serta memberikan rekomendasi untuk melanjutkan studi S2 dalam rangka peningkatan kinerja dan

profesionalisme. Selain itu juga memberikan fasilitas dan sarana sarana pembelajaran yang memadai sehingga proses pembelajaran dapat berlangsung dengan nyaman. Keberhasilan seorang guru adalah sukses untuk mendidik dan membina mental siswa menjadi siswa yang diharapkan semua ini dapat tercapai apabila guru memiliki rasa motivasi yang tinggi. Peningkatkan kinerja guru dalam proses pembelajaran PKn berupa pemberian motivasi, pembinaan, cara mengajar guru terpetakan dengan jelas dan adanya pemberian penghargaan dan hadiah dari kepala sekolah yang memiliki pengajaran yang baik.

Pembinaan tersebut dilakukan oleh kepala sekolah pada waktu melakukan pertemuan dengan para guru. Kepala sekolah bisa dikatakan sebagai jenjang karier dari jabatan fungsional guru. Apabila seorang guru memiliki kompetensi sebagai Kepala Sekolah dan telah memenuhi persyaratan atau tes tertentu maka guru tersebut dapat memperoleh jabatan kepala sekolah. Selanjutnya Mulyasa (2007:25) mengatakan bahwa kepala sekolah bertanggungjawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran. Seorang guru harus meningkatkan motivasi kerja yang tinggi untuk mencapai hasil pembelajaran yang baik. Hasil temuan pada guru PKn di SMK Negeri 2 Paguyaman dan SMK Negeri 1 Dulupi, bahwa Sebagai guru profesional sangat dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja dengan baik terutama dalam kegiatan belajar mengajar. Seorang guru yang memiliki motivasi kerja tinggi akan mengerjakan pekerjaannya lebih semangat dan menekuni pekerjaannya dengan tanggung jawab besar sehingga akan berpengaruh terhadap keberhasilan kerjanya.

Berdasarkan penelitian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pemberian motivasi bagi guru dapat meningkatkan kinerja guru PPKn, akan tetapi motivasi tersebut belum secara maksimal dengan baik. Oleh karena itu, kepala sekolah dalam pemberian motivasi harus lebih di tingkatkan agar mencapai hasil yang baik dan berdampak positif pada proses pelaksanaan proses pembelajaran PKn yang baik dan tercipta suatu semangat kerja yang bertanggung jawab secara efektif dan efisien, sehingga kompetensi profesional guru PKn dapat terwujud.

4.3.3.3. Penghargaan

Penghargaan berarti semua bentuk penggajian atau ganjaran kepada pegawai dan timbul karena kepegawaian mereka. Dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan dapat pula berbentuk pembayaran tidak langsung (asuransi, liburan atas biaya perusahaan) dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang (jam kerja yang luwes, kantor yang bergengsi, pekerjaan yang lebih menantang). Peningkatan kinerja guru PPKn dapat ditegakan melalui pemberian *reward and punishment*. Temuan bahwa Pada dasarnya kepala sekolah memberikan penghargaan bagi guru-guru yang berprestasi bukan dengan *financial*/uang, tetapi penghargaan itu bersifat motivasi, ucapan terima kasih, dan paling tinggi adalah mempromosikan jabatan. Dengan melihat kenyataan ini kepala

sekolah sangat mengapresiasi agar para guru PPKn bisa memberikan yang terbaik kepada siswa-siswi dalam pembelajaran apalagi seorang guru memiliki kompetensi profesional yang tidak dimiliki yang lainnya, sehingga prestasi dan kualitas kompetensi guru PKN dapat tercapai dengan baik tergantung dari kepribadian guru itu. Kepala sekolah pun siap untuk memberikan suatu penghargaan apabila mematuhi aturan yang diberlakukan di samping itu kepala sekolah akan menambah jumlah guru PKN agar dalam pembelajaran berlangsung tidak harus menunggu satu guru saja. Penghargaan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada organisasi. (Hasibuan, 2007).

Dalam konsep manajemen, *reward* merupakan salah satu alat untuk peningkatan motivasi para pegawai. Metode ini bisa mengasosiasikan perbuatan dan kelakuan seseorang dengan perasaan bahagia, senang, dan biasanya akan membuat mereka melakukan suatu perbuatan yang baik secara berulang-ulang. Selain motivasi, *reward* juga bertujuan agar seseorang menjadi giat lagi usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi yang telah dapat dicapainya. Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya. Di samping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

Keinginan kepala sekolah untuk memajukan guru dan mutu sekolah itu dapat dipacu melalui penghargaan-penghargaannya yang dapat mendorong guru PPKn supaya berkeinginan untuk berbuat lebih. Penghargaan tersebut dapat berupa pujian, angka kredit, menciptakan pemenuhan kebutuhan keamanan kerja dan perlakuan yang layak sebagai pembangkit minat belajar siswa. Sistem penghargaan dapat berkontribusi memuaskan kinerja guru PPKn, keinginan guru, memberi pembelajaran dan meningkatkan kemampuan kinerjanya. Pengakuan yang diterima guru PPKn serta umpan balik yang guru terima. Apabila orang-orang lebih dihargai dan dikenali, maka guru PPKn cenderung lebih terpuaskan dengan kinerjanya dan dengan kehidupan

Berdasarkan hasil perpaduan teori dan penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pemberian pemuas sebagai penghargaan dan motivator agar pada akhirnya berdampak pada kinerja guru yang diartikan sebagai sebuah pilihan bagi individu, yaitu agar guru PPKn memilih sebuah posisi atau level yang sekiranya dapat menghasilkan kinerja yang baik pada guru PPKn maupun mutu sekolah.

4.3.3.4. Melakukan Pengawasan

Pengawasan merupakan bagian penting yang tidak dapat diabaikan untuk mengetahui proses kegiatan organisasi itu berjalan. Menurut Sutisna (1996) menyatakan bahwa pengawasan

adalah sebagai suatu proses fungsi dan prinsip administrasi untuk melihat apa yang terjadi sesuai dengan apa yang semestinya terjadi. Apabila tidak sesuai dengan semestinya maka perlu adanya penyesuaian yang mesti dilakukan. Tindakan pengawasan tersebut terdiri dari tiga langkah, yaitu : (1) mengukur perbuatan atau meneliti apa yang sedang dilakukan (2) membandingkan perbuatan dengan standar yang telah ditetapkan dan menetapkan perbedaannya jika terdapat perbedaan, dan (3) memperbaiki penyimpangan dengan tindakan pembetulan atau perbaikan.

Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah kepada guru dan siswa adalah kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan kegiatan sekolah. Kepala sekolah dengan sikap kekeluargaan memberikan arahan dan mengajak guru untuk bekerjasama memperbaiki kualitas kinerja yang akan berdampak pada kualitas peserta didik dan demi menciptakan efektifitas pembelajaran. Perilaku kepala sekolah ini menunjukkan ada rasa percaya kepala sekolah yang tinggi kepada guru sebagai bawahannya dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Hal ini berarti Perilaku kepemimpinan kepala sekolah berorientasi pada pegawai. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pegawai organisasi melaksanakannya kepemimpinannya dengan berupaya memberikan dorongan semangat, membimbing dan mengarahkan secara empatik dan memberikan kepercayaan kepada anggota untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan karyanya sendiri. (Engkoswara dan Aan Komariah, 2011:181).

Kepala Sekolah merupakan sosok yang begitu dihormati lantaran memiliki andil yang sangat besar terhadap keberhasilan pembelajaran di sekolah. Guru sangat berperan dalam membantu perkembangan peserta didik untuk mewujudkan tujuan hidupnya secara optimal. Kepala sekolah adalah sebagai figur pendidikan yang dapat menciptakan proses belajar mengajar dengan baik, sehingga guru dapat mengajar dan siswa dapat belajar secara efektif. Temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah kepada guru dan siswa adalah kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru untuk melaksanakan kegiatan sekolah. Kepala sekolah dengan sikap kekeluargaan memberikan arahan dan mengajak guru untuk bekerjasama memperbaiki kualitas kinerja yang akan berdampak pada kualitas peserta didik dan demi menciptakan efektifitas pembelajaran.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan upaya kinerja guru PKN tidak terlepas dari pengawasan dan pembinaan semua pimpinan baik kepala sekolah, pengawas maupun kepala dinas setempat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh peneliti tentang perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PPKn, dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PPKn di SMK Se-Kabupaten Boalemo yaitu kepala sekolah sudah mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk peningkatan kinerja guru PPKn yang dilihat dari perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran, tetapi belum maksimal masih sekitar 5 sekolah yang harus ditingkatkan kinerja guru PPKn, kepala sekolah telah memilih dan mengembangkan personel tetapi belum maksimal dalam melakukan tugas yang diemban, kurang memperhatikan kebutuhan dasar dalam peningkatan kinerja guru PPKn, dan belum semua keputusan dan motivasi yang diberikan kepala sekolah, meskipun demikian ada sekolah yang menjadi contoh dari semua SMK yang ada di Kabupaten Boalemo yakni SMK Negeri 1 Boalemo yang menjadi teladan.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku pemimpin kepala sekolah di SMK Se-Kabupaten Boalemo yaitu: Kemampuan kepala sekolah masih rendah, kepala sekolah belum memecahkan masalah di lingkungan sekolah belum tercapai dengan baik, dan kepala sekolah belum melaksanakan tugas secara tuntas dalam permasalahan yang dihadapi oleh guru PPKn.
3. Upaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru PPKn di SMK Se-Kabupaten Boalemo, yaitu: pembinaan disiplin dengan memberikan contoh yang baik, pemberian motivasi bagi bawahan yang berprestasi baik, pemberian penghargaan, dan melakukan pengawasan yang dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat berjalan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan, 2005, *Visi Baru Manajemen Sekolah, dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta, Bumi Aksara
- Fathoni, Abdurrahmat, 2006, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Fattah, H. Nanang, 2004, *Konsep Manajemen Berbasis Sekolah dan Dewan Sekolah*, Bandung: Bani Quraisy,
- Hasibuan, Malayu S.P, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, JCV Haji Masagung, Jakarta
- Margono, S. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moedjarto, H., 2005. *Karakteristik Sekolah Unggul*, Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Mukhtar dan Ervin A. Priambodo, 2005. *Mengukir Prestasi, Panduan Menjadi Guru Profesional*, Jakarta : Misaka Galiza,
- Mulyadi, 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, Malang: Maliki Press,
- Mulyasa, E, 2007, *Manajemen Berbasis Sekolah (Konsep, Strategi, dan Implementasi)*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Pidarta, Made, 2007. *Pemikiran tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.

- Purwanto, M. Ngalm, 2006, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya,
- Rusyan, Tabrani, 2000, *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*, Cianjur: CV Dinamika Karya.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sanjaya, Wina, 2006, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar, Proses Pendidikan*, Jakarta: Kencana Purnada Media,
- Soetopo, Hendiyat dan Soemanto, Wasty, 2009, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara,
- Sulistiyorini, 2001. *Hubungan antara Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru*. Jakarta: Ilmu Pendidikan
- Sulistiyani, Ambar T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Suryadi, Ace, 1995, *Efisiensi Pengelolaan Pendidikan*, Jakarta: Balitbang Depdikbud
- Surya, Mohamad, 2013, *Psikologi Guru, Konsep Dan Aplikasi Dari Guru Untuk Guru*, Bandung: Alfabeta
- Thoha, Miftah, 2010, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Wahyosumidjo, 2007, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*, Jakarta: Rajawali Pres,
- Wahyudi, 2010, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Dalam Organisasi Pembelajaran*, Bandung: Alfabeta