



## **Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru SMA Yaspen Tugu Ibu Depok**

**Sulfi Purnamasari**

Dosen Program Studi Pendidikan Ekonomi, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan,  
Indonesia

*dosen02214@unpam.ac.id*

### **ABSTRACT**

*This research is a descriptive quantitative research which aims to describe the extent to which the effectiveness of principal's leadership in improving teacher performance. The population in this research were all teachers at SMA Yaspen Tugu Ibu Depok. The sample in this reseach amounted to 32 people. Data collection was done using documentation study, distributing questionnaires regarding the effectiveness of school principal leadership filled in by respondents, and direct interview with teacher and school principal. Data analysis techniques used in this research is descriptive statistic analysis. Indicator used to measure the effectiveness of the principal's leadership consist of task-oriented leadership behavior and good relations with subordinates-oriented leadership behavior. One sample t-test showed mean value 84,5 percent. It can be concluded that the principal's leadership effectiveness is very effective.*

**Keywords:** *effectiveness; leadership; teacher performance*

### **ABTRAK**

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan sejauh mana efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Populasi dalam penelitian adalah seluruh guru yang terdapat di SMA Yaspen Tugu Ibu Depok. Sampel dalam penelitian berjumlah 32 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan studi dokumentasi, penyebaran angket mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang diisi oleh responden, dan wawancara langsung dengan guru dan kepala sekolah. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif one sample t-test. Indikator yang digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada hubungan baik dengan bawahan. Hasil uji t menunjukkan nilai mean 84,5 persen. Dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah memiliki kriteria sangat efektif.

**Kata kunci:** efektivitas; kepemimpinan; kinerja guru

## PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi saat ini, pendidikan memegang peran penting dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia yang handal dan siap berkompetisi dalam persaingan global. Salah satu indikator keberhasilan pembangunan di suatu negara diukur melalui pencapaian Indeks Pembangunan Manusia, dimana pendidikan merupakan salah satu komponen yang membentuk IPM tersebut. IPM Indonesia sebesar 71,92 menduduki peringkat ke 6 dari 10 negara-negara di Asia Tenggara dan peringkat 111 dari 189 negara-negara di dunia. Meskipun IPM terus mengalami peningkatan sejak tahun 2010, namun masih banyak hal yang harus dilakukan perbaikan terutama dalam komponen pendidikan. Dari IPM tersebut diketahui bahwa anak-anak yang berusia 7 tahun pada tahun 2019 memiliki harapan untuk menempuh pendidikan selama 12,95 tahun atau setara dengan jenjang D1. Dari segi kuantitas masih sangat jauh dari harapan, bagaimana dengan lama pendidikan 12,95 tahun atau setara D-1 dapat menghadapi persaingan global pada 12 tahun yang akan datang.

Demikian pula ketimpangan pendidikan antar provinsi yang masih ada baik dari kesempatan memperoleh pendidikan dan kualitas pendidikan itu sendiri. Dari segi kualitas pendidikan menurut survey *Political and Economic Risk Consultant* (PERC) kualitas pendidikan di Indonesia hanya berada pada urutan ke 12 negara-negara di Asia. Masih banyak hal yang harus dibenahi terutama mengenai sistem pembelajaran, kurikulum yang digunakan, dan kualitas guru. Selain itu kualitas pendidikan juga banyak dipengaruhi oleh hubungan interaktif antara guru, orang tua, masyarakat, dan lingkungan di sekitar sekolah. Dari banyak aspek yang memengaruhi kualitas pendidikan tersebut, maka peran guru dalam meningkatkan mutu pendidikan menjadi sangat dominan karena guru terlibat langsung dan intensif dalam proses pembelajaran di sekolah.

Kualitas pendidikan yang baik akan tercermin dari output lulusan yang dihasilkan oleh sekolah. Dalam konteks input-proses-output maka peran guru banyak dibutuhkan dalam proses pendidikan tersebut. Guru yang memiliki kompetensi yang baik akan mampu menjadi motivator yang baik bagi peserta didik. Untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas tenaga didik atau guru, maka kepala sekolah melalui kepemimpinannya memegang peran sentral dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. Sebagaimana yang diungkapkan Wahjosumidjo (2011) bahwa kepemimpinan merupakan kunci

keberhasilan sekolah. Hal ini mengandung arti bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat menjalankan fungsi kepemimpinannya dengan efektif agar tujuan pembelajaran di sekolah dapat tercapai.

Sebagai seorang pemimpin di sekolah, maka kepala sekolah memegang tanggung jawab dalam mengarahkan dan memengaruhi kegiatan yang berlangsung di sekolah untuk mencapai tujuan tertentu. Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya bersentuhan langsung dengan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan di sekolah, oleh sebab itu dapat dikategorikan sebagai pemimpin yang sangat menentukan dan berpengaruh besar dibandingkan pemimpin-pemimpin lainnya (Purwanto: 2010). Untuk itu kepala sekolah memegang tanggung jawab yang besar bukan hanya terhadap pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di sekolah saja, namun juga bagaimana kepala sekolah dapat berinteraksi dengan orang tua dan masyarakat di sekitar untuk mendukung proses kegiatan belajar mengajar agar dapat mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan.

Selama ini, jika kita berbicara mengenai kualitas pendidikan maka guru menjadi salah satu komponen yang selalu disalahkan karena langsung terlibat dalam proses belajar mengajar. Padahal, dibalik itu semua kepala sekolah menjadi sosok yang paling bertanggung jawab dalam pelaksanaan belajar mengajar dan kualitas lulusan sekolah tersebut. Untuk itu efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sangat penting dalam meningkatkan kualitas dan capaian sekolah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti berupaya menyusun sebuah instrumen untuk mengukur sejauh mana efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan tanggung jawab kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru sesuai dengan standar dan visi misi yang ditetapkan oleh pihak sekolah. Instrumen tersebut antaralain 1) Pengertian kepemimpinan, beberapa definisi mengenai kepemimpinan diungkapkan secara berbeda oleh para ahli, meskipun memiliki makna yang hampir sama. Toha (2010) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai suatu aktivitas memengaruhi orang lain baik individu maupun kelompok, dimana didalamnya mencakup seni bagaimana memengaruhi perilaku manusia tersebut. Sedangkan Mulyasa (2013) memberikan pengertian mengenai kepemimpinan yang juga merupakan seni bagaimana merangkul orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya agar termotivasi untuk melaksanakan kewajibannya dengan penuh antusias. Wahjosumidjo (2011) lebih menekankan kepemimpinan sebagai suatu kemampuan atau kapasitas yang dimiliki oleh

seorang pemimpin untuk dapat mengelola organisasi dengan efektif. Dengan pengelolaan yang efektif diharapkan menjadi kunci bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Thoha (2010) menyebutkan tiga unsur yang saling bersinergi dan menentukan kepemimpinan yang efektif, yaitu leader behavior (perilaku pemimpin), sub-ordinate (bawahan), dan situation (situasi). Ketiga unsur tersebut harus dapat bersinergi dengan baik agar kepemimpinan dapat berjalan efektif. Perilaku pemimpin tercermin dari gaya kepemimpinan yang ditunjukkan, oleh sebab itu gaya kepemimpinan menjadi salah satu unsur penting yang menentukan. Demikian pula halnya dengan sikap bawahan, tingkat dukungan bawahan juga sangat penting bagi seorang pemimpin. Untuk itu pemimpin harus bertindak yang sesuai dengan harapan bawahan, dimana bawahan selalu ingin mendapatkan manfaat dan keuntungan dari setiap tindakan yang diambil seorang pemimpin. Situasi pada akhirnya juga turut menentukan efektivitas kepemimpinan, yaitu bagaimana kondisi hubungan atasan bawahan, struktur organisasi yang ada, dan seberapa besar wewenang yang diemban seorang pemimpin secara formal. Dari beberapa definisi mengenai kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi orang lain atau bawahan untuk bekerjasama melalui relasi yang baik untuk mencapai tujuan bersama.

Instrumen selanjutnya 2) Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah, Sekolah harus dikelola oleh seorang pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah yang memiliki kemampuan dalam segala hal sehingga kepemimpinannya dapat diterima dengan baik. Hal ini erat kaitannya dengan bagaimana gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah sebagai motivator utama berjalannya setiap program dan kegiatan yang ada, untuk mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah bertanggung jawab mengelola tiga hal utama yaitu manusia, uang, dan metode. Manusia menjadi hal yang paling penting untuk dikelola dengan baik karena setiap aktivitas yang dilakukan di sekolah menjadikan manusia sebagai aktor penggerak utama. Berbagai kegiatan juga tidak dapat berjalan tanpa adanya uang yang dijadikan modal untuk membeli berbagai keperluan dalam mendukung kegiatan yang ada. Yang terakhir adalah bagaimana kepala sekolah dapat menetapkan suatu metode atau cara yang paling efektif dalam memanfaatkan manusia dan uang tersebut untuk meraih keberhasilan.

Era globalisasi menuntut kepala sekolah untuk berperan lebih, tidak hanya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menunjukkan dan mengarahkan

bawahan agar dapat bergerak bersama-sama dalam mencapai tujuan. Untuk itu harus dirubah paradigma lama dalam kepemimpinan kepala sekolah. Seorang kepala sekolah harus memahami dengan baik perbedaan antara pemimpin dan manajer, seperti yang dikutip oleh Soetjipto (2011) dari Warren Bennis dan Robert Tonwsend, bahwa pemimpin bertanggung jawab melaksanakan tindakan-tindakan yang benar, sementara manajer bertanggung jawab melakukan tindakan-tindakan dengan benar.

Instrumen yang ketiga 3) Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah, konsiderasi adalah perilaku pemimpin yang lebih cenderung kepada kepentingan bawahan (Wahjosumidjo:2011). Karakteristik pemimpin konsiderasi cenderung membela bawahan, bersikap ramah tamah, memikirkan kesejahteraan bawahan, dan memperlakukan bawahan sama dengan dirinya. Sementara struktur inisiasi adalah perilaku pemimpin yang lebih mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan bawahan, yang ditunjukkan dengan karakteristik selalu mengkritik pekerjaan bawahan yang buruk, sangat menekankan bawahan untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu, memberikan penjelasan secara rinci hal-hal yang harus dikerjakan bawahan, memberikan arahan terkait pelaksanaan tugas, menetapkan standar baku dalam pekerjaan, menunjukkan bawahan untuk taat pada standar yang ada, dan memberikan pengawasan kepada bawahan agar bekerja secara maksimal. Fattah (2013) seperti yang dikutip dari Harsey dan Blanchard menetapkan instrumen untuk melihat kepemimpinan dari sudut pandang perilaku, untuk menggambarkan bagaimana seorang pemimpin menjalankan tanggung jawab yang diembannya. Instrumen tersebut menggambarkan dua aspek kepemimpinan yang dinamakan *initiating structure* dan *consideration*.

Perilaku kepemimpinan menurut Sutarto (2012) dibagi menjadi iniating structure (struktur tugas) dan consideration (tanggung rasa). Karakteristik yang ditunjukkan oleh perilaku kepemimpinan struktur tugas diantaranya memprioritaskan pencapaian tujuan, lebih menekankan penyelesaian tugas sesuai jadwal yang ditentukan, menekankan produktivitas optima, memberlakukan prosedur kerja yang ketat dalam pelaksanaan tugas, melaksanakan pengawasan melekat, dan memberikan penilaian yang didasarkan pada kinerja. Sedangkan karakteristik yang ditunjukkan oleh perilaku kepemimpinan tanggung rasa diantaranya memiliki kepedulian terhadap harapan bawahan, membangun kepercayaan dengan bawahan, saling menghargai dengan bawahan, menganggap bawahan

sebagai sahabat, melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, mementingkan pengarahannya, kedisiplinan diri, dan pengontrolan diri.

Berdasarkan teori-teori tersebut, maka dalam penelitian ini terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yaitu perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan baik dengan bawahan. Indikator perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas yaitu mengutamakan pencapaian tujuan, memberikan pengarahannya kepada bawahan terkait tugas, menetapkan standar dalam pelaksanaan pekerjaan, menentukan waktu kapan tugas dilakukan, dan memberikan kontrol terhadap bawahan. Sedangkan indikator perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan baik dengan bawahan yaitu membina hubungan baik dengan bawahan, berusaha menciptakan suasana nyaman dan kondusif, memberikan motivasi kepada bawahan, memberikan dukungan penuh kepada bawahan, menghargai pendapat dan gagasan bawahan, mengikutsertakan bawahan dalam kegiatan dan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan.

Kinerja guru dalam penelitian ini mengacu kepada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dimana pada pasal 10 ayat (1) menyatakan bahwa “Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi”. Penilaian kinerja guru dari aspek kompetensi pedagogik diantaranya dalam hal merencanakan proses pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran, menilai proses dan hasil pembelajaran serta menindaklanjuti hasil pembelajaran. Untuk kompetensi kepribadian aspek yang dinilai adalah motivasi, kreativitas, inisiatif, disiplin, dan loyalitas. Kompetensi sosial meliputi penilaian kemampuan kerjasama, sosialisasi, komunikasi, dan interaksi. Sedangkan untuk kompetensi profesional guru dituntut dalam hal penguasaan materi, mengembangkan materi, dan menguasai dan memanfaatkan IT.

Beberapa penelitian terdahulu sudah dilakukan mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari aspek yang berbeda. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hasmayanti (2011) dengan melihat pengaruh efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kompetensi guru dimana terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap

kompetensi guru. Berbeda dengan hasil penelitian Yulistyawati (2018) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru. Penelitian selanjutnya mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah oleh Fatkhurrohman (2017) dan Djafri (2020), dimana masing-masing mengukur efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan indikator yang berbeda.

Dalam penelitian ini peneliti akan mendeskripsikan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda dengan indikator yang ada pada penelitian terdahulu, yaitu efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada membina hubungan baik dengan bawahan, dan bagaimana kinerja guru dengan efektivitas kepemimpinan tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dengan menyeimbangkan kedua perilaku kepemimpinan tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan sejauh mana efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Populasi dalam penelitian adalah seluruh guru yang terdapat di SMA Yaspen Tugu Ibu Depok. Sampel dalam penelitian berjumlah 32 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan studi dokumentasi, penyebaran angket mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, dan wawancara langsung dengan guru dan kepala sekolah.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif. Untuk kepentingan analisis tentang efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru akan menggunakan analisis persentase deskriptif kuantitatif yaitu dengan mendeskripsikan kecenderungan / persentase dari data yang diperoleh lalu dimaknai data atau keterangan tersebut dengan cara kuantitatif guna memperoleh kesimpulan umum mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Untuk mengetahui nilai mean atau rata-rata jawaban responden mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dilakukan dengan uji t satu sampel. Selanjutnya ditentukan kriteria efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dari nilai mean tersebut dimana 84% - 100% (Sangat Efektif), 67% - 83% (Efektif), 50% - 66% (Cukup Efektif), 49% - 65% (Kurang Efektif), dan < 49% (Tidak Efektif).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### *Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas*

Tabel 1. Perilaku kepemimpinan berorientasi pada tugas

INDIKATOR	PERSENTASE	KATEGORI
1.1 Menekankan guru untuk memenuhi setiap program yang telah ditetapkan	80.6	efektif
1.2 Menentukan target pencapaian prestasi siswa	85	Sangat efektif
1.3 Memberikan informasi/penilaian mengenai hasil kinerja guru	84.3	Sangat efektif
1.4 Memberikan kritik/masukan terhadap hasil pekerjaan guru yang kurang memuaskan	73.1	efektif
1.5 Menekankan guru untuk menyelesaikan tugas tepat waktu	81.2	efektif
1.6 Memberikan peringatan bila guru tidak menyelesaikan tugas tepat waktu	67.5	efektif
1.7 Memberikan arahan yang jelas kepada guru terkait tugas yang harus dikerjakan	88.7	Sangat efektif
1.8 Memberikan informasi kepada guru mengenai penyelesaian tugas secara terarah dan teratur	83.1	efektif
1.9 Menetapkan standar kompetensi mengenai penyelesaian tugas guru	92.5	Sangat efektif
1.10 Memberikan informasi secara jelas mengenai peran dan tanggung jawab guru	90	Sangat efektif
1.11 Menekankan kedisiplinan kepada guru	86.2	Sangat efektif
1.12 Mengawasi proses belajar mengajar secara ketat	73.7	efektif
RATA-RATA	82.2	efektif

Berdasarkan hasil penelitian, perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada tugas secara umum memiliki kriteria efektif. Hal ini terlihat pada tabel 1, dari 12 indikator yang digunakan rata-rata menunjukkan 82,2% dari efektivitas yang diharapkan. Salah satu faktor yang menjadi penyebab belum optimalnya efektivitas kepala sekolah belum sepenuhnya mengingatkan guru untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, memberikan kritik masukan terhadap pekerjaan guru yang kurang memuaskan, dan mengawasi proses belajar mengajar secara ketat.

*Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah ditinjau dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan baik dengan bawahan*

**Tabel 2.** Perilaku kepemimpinan berorientasi pada hubungan baik dengan bawahan

INDIKATOR	PERSENTASE	KATEGORI
1.13 Menunjukkan sikap ramah dan bersahabat kepada guru	96.2	Sangat efektif
1.14 Memperlakukan guru dengan sangat baik	90.6	Sangat efektif
1.15 Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif	89.3	Sangat efektif
1.16 Selalu memastikan bahwa suasana kerja di lingkungan sekolah nyaman dan kondusif	88.7	Sangat efektif
1.17 Memberikan penghargaan kepada setiap guru berdasarkan prestasi yang dicapai	82.5	efektif
1.18 Menghargai setiap pencapaian yang diperoleh guru	83.1	efektif
1.19 Memberikan dukungan penuh kepada guru dalam menjalankan tugas	91.2	Sangat efektif
1.20 Memberikan waktu untuk mendengarkan keluhan guru dalam proses belajar mengajar	81.2	efektif
1.21 Memberikan kesempatan kepada guru untuk mengemukakan ide/pendapat terhadap suatu masalah	86.2	Sangat efektif
1.22 Menindaklanjuti usulan yang diberikan oleh guru	83.1	efektif
1.23 Memperbolehkan guru untuk membuat program yang bermanfaat bagi siswa di sekolah	86.8	Sangat efektif
1.24 Memberikan kesempatan guru untuk memimpin salah satu kegiatan sekolah selain mengajar	86.8	Sangat efektif
1.25 Memberikan kebebasan kepada guru untuk mengemukakan pendapat terhadap keputusan yang diambil kepala sekolah	83.1	efektif
1.26 Mempertimbangkan pendapat guru dalam mengambil suatu keputusan	83.1	efektif
<b>RATA-RATA</b>	<b>86.6</b>	<b>Sangat efektif</b>

Bila ditinjau dari perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada membina hubungan baik dengan bawahan, hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah memiliki kriteria sangat efektif. Skor yang diperoleh seperti terlihat pada tabel 2 secara keseluruhan memiliki kriteria sangat efektif dengan efektivitas 86,6 % dari yang diharapkan. Dari 14 indikator yang digunakan, ada

beberapa faktor yang menjadi penyebab masih belum optimalnya efektivitas kepemimpinan yaitu kepala sekolah belum sepenuhnya mempertimbangkan pendapat guru dalam mengambil keputusan, memberikan penghargaan kepada setiap guru berdasarkan prestasi yang dicapai, dan memberikan waktu untuk mendengarkan keluhan guru dalam proses belajar mengajar.

**Tabel 3.** Hasil uji *one sample t-test*

<i>One-Sample Statistics</i>				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Efektivitas Kepemimpinan	32	84.522	9.4350	1.6679

Hasil uji t satu sampel terlihat pada tabel 4 di atas, yang menunjukkan nilai rata-rata atau mean efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam persentase yaitu 84,5% dan berada pada kriteria sangat efektif (84%-100%).

### **Pembahasan**

Setiap pemimpin dalam hal ini kepala sekolah akan menunjukkan perilaku yang berbeda dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Masing-masing perilaku kepemimpinan baik yang berorientasi kepada tugas maupun yang berorientasi kepada hubungan baik dengan bawahan akan menghasilkan reaksi yang berbeda dari orang yang dipimpinnya. Seorang kepala sekolah yang cenderung berorientasi kepada tugas akan kurang disenangi oleh bawahannya karena bawahan akan merasa selalu diawasi dan dipaksa untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, sebaliknya kepala sekolah yang lebih berorientasi kepada hubungan baik dengan bawahan akan disenangi oleh bawahannya karena mereka akan merasa nyaman dalam melaksanakan tugas tanpa merasa ada tekanan. Namun, bila ditinjau dari efektivitas pelaksanaan tugas, pemimpin yang lebih berorientasi kepada hubungan baik dengan bawahan akan lebih menemukan kesulitan karena bawahan merasa santai sehingga tidak termotivasi untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, sebaliknya pemimpin yang lebih berorientasi kepada tugas cenderung tidak menemui kendala dalam hal tersebut.

Efektivitas kepemimpinan kepala sekolah sudah menunjukkan hasil yang baik meskipun belum maksimal. Untuk mengidentifikasi kepemimpinan kepala sekolah maka dapat ditinjau dari dua sudut pandang, baik yang berorientasi kepada tugas (task oriented) maupun berorientasi kepada bawahan (employee oriented) seperti yang dikemukakan Usman (2014). Perilaku kepemimpinan kepala sekolah lebih cenderung berorientasi

kepada membina hubungan baik dengan bawahan. Hal ini terlihat dari hasil penelitian dimana efektivitas kepemimpinan yang berorientasi kepada membina hubungan baik dengan bawahan memiliki kriteria sangat efektif dengan persentase 86,6%, lebih tinggi dari efektivitas kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas dengan persentase 82,2% dengan kriteria efektif.

Hasil wawancara dengan guru dan kepala sekolah semakin menguatkan, dimana kepala sekolah lebih menekankan suasana kekeluargaan dalam menyelesaikan berbagai masalah dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas guru, termasuk dalam hal penyelesaian tugas yang tidak dilaksanakan tepat waktu. Melalui hasil wawancara, hanya sebagian kecil guru yang tidak menyelesaikan tugas tepat waktu terkait tugas akademik maupun non-akademik sehingga fungsi kepala sekolah untuk mengingatkan diambil alih oleh rekan guru lainnya. Faktor utama yang menyebabkan belum optimalnya efektivitas kepemimpinan dalam hal pelaksanaan tugas adalah kepala sekolah belum melakukan pengawasan belajar mengajar secara ketat dimana persentasenya hanya 73.7%. Dalam hal ini kepala sekolah kurang maksimal menjalankan fungsi pengawasan. Proses belajar mengajar diawasi melalui CCTV yang tersedia dan tidak dilakukan secara rutin. Melalui pengawasan yang lebih baik diharapkan guru dapat meningkatkan kinerjanya dalam proses belajar mengajar, yang nantinya dapat meningkatkan output yang lebih berkualitas. Menurut Arbangi et al (2016) pengawasan dilakukan dengan tujuan untuk mengarahkan guru dan staf lainnya agar menunjukkan kinerja yang lebih berkualitas yang terpenting dalam proses belajar mengajar (Arbangi et al, 2016). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari (2017) bahwa untuk mengoptimalkan profesionalisme guru di MI Ngaliyan, kepala sekolah menjalankan perannya sebagai supervisor dengan mengadakan pengawasan untuk meningkatkan kinerja guru.

Ditinjau dari aspek hubungan baik dengan bawahan, keseluruhan indikator menunjukkan rata-rata sangat efektif. Kepala sekolah selalu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif, dengan membangun suasana kerja yang penuh kekeluargaan. Sejalan dengan hasil wawancara yang dilakukan kepada guru bahwa kepala sekolah selalu berusaha memperlakukan guru dengan sangat baik, contohnya adalah meluangkan waktu untuk mendengarkan keluh kesah guru terkait masalah-masalah yang dihadapi dalam proses belajar mengajar, dan lingkungan kerja dibuat sedemikian rupa sehingga tidak terkesan menjaga jarak antara kepala sekolah dan guru.

Indikator yang masih harus dilakukan perbaikan berdasarkan hasil angket dan wawancara dengan guru adalah kepala sekolah jarang sekali memberikan kritik atau masukan terhadap hasil pekerjaan guru yang kurang memuaskan. diharapkan dapat memberikan penghargaan kepada setiap guru berdasarkan prestasi yang dicapai, dimana efektivitasnya masih 82,5%. Meskipun setiap tahunnya sudah diberikan penghargaan melalui pemilihan guru favorit, alangkah baiknya dapat diberikan penghargaan dalam bentuk lain terhadap prestasi yang dicapai oleh guru. Griffin dan Moorhead (2014), berpendapat bahwa “an individual’s compensation package is the total array of money (wages, salary, commission), incentives, benefits, perquisites, and award provided by the organization”. Kompensasi bagi seseorang bisa dalam bentuk uang seperti gaji, bonus, ataupun upah, perangsang lainnya, bantuan, maupun bentuk penghargaan lainnya misalnya pemberian pujian dan pengakuan dari organisasi untuk individu. Jadi, penghargaan tidak harus dalam bentuk materi, pujian terhadap pencapaian atau hasil kerja guru juga merupakan dorongan semangat bagi guru untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurpina (2016) menunjukkan adanya pengaruh langsung positif penghargaan terhadap prestasi kerja.

## **KESIMPULAN**

Kepemimpinan kepala sekolah sudah sangat efektif dan mampu menyeimbangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas maupun hubungan baik dengan bawahan, hal ini sejalan dengan kinerja guru yang sudah baik. Beberapa hal yang masih harus diperbaiki diantaranya kepala sekolah harus lebih meningkatkan fungsi pengawasan secara lebih ketat dalam pelaksanaan proses belajar mengajar, dan menyediakan lebih banyak waktu untuk mendengarkan keluhan guru dalam proses belajar mengajar. Demikian pula dari pihak yayasan agar lebih dapat memberikan dukungan terhadap berjalannya efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dengan menyediakan sarana dan prasarana yang lebih memadai. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengkaji variabel lain yang berhubungan dengan kinerja guru, sehingga dapat memberikan solusi secara lebih komprehensif terhadap upaya peningkatan kinerja guru di SMA Yaspen Tugu Ibu Depok.

## REFERENSI

- Arbangi, dkk. (2016). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: PT Adithya Andrebina Agung.
- Al Faruq, M. S. (2016). Perbandingan Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Laki-Laki dan Perempuan di SDN Se-Kabupaten Lamongan. *E-journal Unesa*, 1.
- Djafri, N. (2017). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: (Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi)*. Deepublish.
- Enas, E. (2018). EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU. *Journal of Management Review*, 2(3), 252-260.
- Fatkurrohman, A. (2017). *EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH PEREMPUAN DI MI MA'ARIF NU 1 KRACAK KECAMATAN AJIBARANG KABUPATEN BANYUMAS* (Doctoral dissertation, IAIN Purwokerto).
- Fattah, Nanang. (2013). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Hasmayanti, Y. (2011). Pengaruh Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Motivasi Kerja Terhadap Kompetensi Guru (Studi pada Jurusan Bisnis dan Manajemen Sekolah Menengah Kejuruan Negeri dan Swasta di Kabupaten Sumedang). *Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi*, 10(1), 78-86.
- Istikomah, I. (2019). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Pada SMK Negeri 4 di Kota Jambi. *Idarah (Jurnal Pendidikan dan Kependidikan)*, 3(2), 39-55.
- Mulyasa E., (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya.
- Nurpina, S. (2016). Pengaruh Penghargaan (Reward) dan Motivasi Berprestasi terhadap Prestasi Kerja Guru SMA Negeri di Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(2), 1337-1345.
- Rahmadhany, R. (2017). Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Samarinda.
- Riduwan. (2014). *Metode dan Teknik Menyusun Proposal Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Ricky W. Griffin dan Georgy Moorhead. (2014). *Organizational Behavior: Managing people and Organizational*. Mason: Cengage Learning.

- Sidupa, J. N. (2018). EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH: STUDI KASUS PADA SEKOLAH INTERNASIONAL X DI BALI. *Jurnal Pendidikan*, 19(2), 117-132.
- Soetjipto dan Raflis Kosasi. (2011). *Profesi Keguruan*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto. (2012). *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Thoah, Miftah. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Undang-Undang No 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.
- Usman, H. (2014). *Manajemen: Teori, Praktik & Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. (2011). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: Raya Grafindo Persada.
- Yulisetyawati, A. A., Burhanuddin, B., & Zulkarnain, W. (2018). EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN HUBUNGANNYA DENGAN KINERJA GURU. *JAMP: Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan*, 1(1), 37-44.