



STRATEGI DAN GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU

Murniati Ar¹, Nasir Usman¹, Ulfah Irani Z²

¹Program Studi Ilmu Pendidikan, Universitas Syiah Kuala

²STMIK Banda Aceh

Penulis Korespondensi: Nasir Usman (nasir@unsyiah.ac.id)

Abstrak: Strategi dan gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah dan guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru melalui strategi dan gaya kepemimpinan, serta hambatan yang ditemui kepala sekolah pada sekolah dasar di Kota Banda Aceh. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui instrumen observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Penelitian ini melibatkan 35 responden yang terdiri dari kepala sekolah dan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan melakukan pembinaan, menegakkan disiplin guru, membuat peraturan, memberikan sanksi dan penghargaan, pengadaan pelatihan, menyediakan segala fasilitas dan peralatan pendukung, memberi motivasi, kepala sekolah menjadi sumber inspirasi dan teladan bagi bawahannya, menjalin komunikasi yang harmonis dengan warga sekolah, melakukan koordinasi kegiatan, serta mengadakan pengendalian dan pengawasan; (2) gaya kepemimpinan yang diterapkan mayoritas kepala sekolah pada sekolah dasar di Kota Banda Aceh antara lain gaya kepemimpinan demokratis (51.42%), gaya kepemimpinan transformatif (28.57%), gaya kepemimpinan Laissez Faire (8.57%), dan gaya kepemimpinan otokratik dan kharismatik masing-masing (5.71%). Gaya-gaya kepemimpinan tersebut diterapkan secara dinamis oleh masing-masing kepala sekolah menyesuaikan kondisi dan permasalahan yang terjadi di sekolah; (3) terdapat dua hambatan yang mempengaruhi upaya peningkatan kinerja guru di sekolah diantaranya



hambatan internal (kurangnya motivasi guru untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya, rasa malas untuk melakukan perubahan, masih rendahnya kemauan dan pemahaman guru dalam upaya meningkatkan kinerjanya itu sendiri, kurangnya disiplin guru terhadap peraturan dan tata tertib sekolah, serta para guru masih kurang menguasai dan mengoptimalkan penggunaan ICT dalam meningkatkan kinerjanya), dan hambatan eksternal (kurangnya ketegasan kepala sekolah dalam menegakkan peraturan dan kebijakan yang telah dibuat, masih rendahnya perlibatan/partisipasi warga sekolah dalam berbagai kegiatan dan program pengembangan sekolah, kurang efektifnya pelaksanaan supervisi yang dilakukan, dan masih kurangnya fasilitas dan sarana pendidikan).

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Guru, Strategi Kepemimpinan.

Pendahuluan

Kepemimpinan pendidikan merupakan unsur penting yang menjadi motor penggerak dalam mengelola dan menjalankan manajemen sekolah. Kepemimpinan adalah sebuah interaksi, kemampuan individu untuk mempengaruhi, menuntun, dan mengendalikan orang lain untuk berbuat sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan didefinisikan sebagai tugas dan perilaku tertentu yang diterapkan sehingga memungkinkan munculnya tanggung jawab dan akuntabel dalam mencapai tujuan pembelajaran dan mengukur perbaikan dan pengembangan sekolah (Arokiasama, Ghani, A, Ismail, A, 2015). Tugas kepemimpinan seorang kepala sekolah tidak hanya terbatas pada kemampuan untuk mewujudkan visi dan misi, namun juga harus mampu merangkul dan melibatkan orang lain untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diharapkan. Mulyasa menyebutkan bahwa pengaruh dinamika perubahan dan krisis multidimensi yang telah terjadi di dalam masyarakat Indonesia telah menimbulkan kerumitan dalam menemukan sosok pemimpin yang berkomitmen dan ideal dalam menjalankan fungsi dan tanggungjawabnya (Mulyasa, 2013). Dalam dunia pendidikan, tidak sedikit juga ditemukan kepala sekolah yang tidak kompeten dalam mengelola sekolah, tidak memiliki visi dan misi yang jelas



sehingga terkesan amatiran dan karbitan, tidak siap memimpin sekolah dan menghadapi dinamika yang terjadi dalam lingkungan sekolah yang berakibat terhadap penurunan kinerja dan kualitas sekolah secara keseluruhan, termasuk kinerja guru.

Optimalnya kinerja guru tidak terlepas dari dukungan dan peran kepala sekolah dalam memimpin sekolah. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang dimuat dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 yang menyatakan bahwa seorang kepala sekolah harus mampu mengelola guru dan tenaga kependidikan sehingga mampu mendayagunakan sumber daya manusia secara maksimal, terciptanya budaya, dan iklim organisasi yang kondusif, produktif serta inovatif. Guru sebagai agen penyelenggara proses pendidikan memegang peran penting dalam menjamin kualitas penyelenggaraan proses pendidikan. Kerjasama, interaksi, dan komunikasi efektif yang terjalin antara kepala sekolah, tenaga pendidik dan kependidikan ikut berkontribusi dalam mencapai kinerja sekolah. Oleh karenanya, dibutuhkan strategi dan gaya kepemimpinan yang tepat agar dapat meningkatkan kompetensi guru. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan manajemen kinerja tenaga pendidik diantaranya: 1) melakukan perencanaan, 2) menyelenggarakan seleksi dan pengadaan tenaga pendidik, 3) pengembangan dan pembinaan, 4) melakukan promosi dan mutasi, 5) melakukan pemutusan hubungan kerja, 6) memberikan kompensasi, dan 7) melakukan penilaian dan evaluasi kinerja (Mulyasa, 2013).

Kepala sekolah sebagai jabatan tertinggi dalam puncak kepemimpinan di persekolahan harus berusaha keras mendukung seluruh elemen sekolah agar dapat mencapai kinerja optimum dengan melakukan perubahan yang proaktif, dinamis, dan merangsang munculnya peningkatan kinerja dan disiplin. Kepala sekolah dalam memegang kendali mutu seperti yang dikemukakan Wahjosumidjo (Osreni, 2020), diharapkan dapat: (1) bertanggung jawab untuk meyakinkan dan memberi semangat penuh agar guru, tenaga kependidikan, dan siswa memiliki kesadaran dan keinginan untuk menyelesaikan tugas mereka masing-masing untuk mencapai tujuan sekolah; (2) kepala sekolah mendukung pemenuhan peralatan, fasilitas, peraturan, dan menciptakan



suasana kondusif dalam lingkungan belajar-mengajar; (3) kepala sekolah harus dapat memahami keadaan bawahannya baik secara fisik dan psikis sehingga tidak terjadinya penentangan terhadap peraturan dan kebijakan yang dibuat oleh kepala sekolah; (4) kepala sekolah harus mencerminkan dirinya sebagai penuntun dan tauladan dan memiliki sikap spiritual yang baik bagi lingkungannya; (5) kepala sekolah harus dapat menjaga dan menjalin hubungan yang harmonis dalam lingkungan internal dan eksternal sekolah; (6) kepala sekolah harus menyadari betapa pentingnya dukungan dari bawahannya; (7) memberikan bimbingan, masukan yang membangun, dan mengadakan pengendalian dan pengawasan terhadap jalannya kinerja masing-masing tenaga pendidik dan kependidikan. Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pada kinerja guru dengan pertimbangan bahwa guru merupakan personil yang berinteraksi langsung dengan siswa sehingga sangat berpengaruh terhadap ketercapaian tujuan pembelajaran dan kompetensi peserta didik dan lulusan.

Kinerja guru dapat dinilai melalui pemahaman terhadap bidang keilmuan, tingkah laku, kemahiran dalam membina hubungan, kualitas kerja, inisiatif, kapabilitas diri, serta kemampuan untuk menjalin komunikasi efektif atau yang disebut dengan kinerja pembelajaran, kinerja profesional, dan kinerja personal. Pertama, kinerja pembelajaran. Kinerja pembelajaran merupakan hal-hal yang terkait tentang perencanaan dan pengorganisasian pembelajaran, kemampuan menjelaskan dan mengajukan pertanyaan, menstimulasi pembelajaran dengan kegiatan yang inovatif dengan mengoptimalkan segala jenis sumber belajar, memiliki pengetahuan dan antusiasme terhadap mata pelajaran yang diampu, menciptakan suasana kelas yang kondusif dan menyenangkan, memiliki catatan kemajuan siswa dan proses belajar mengajar, memiliki hubungan yang baik dengan siswa baik secara personal dan profesional, dan disiplin dalam menjalankan kelas dengan menetapkan tata tertib kelas.

Kedua, kinerja profesional. Kinerja profesional diantaranya bersedia menerima tanggung jawab di luar kelas dan berpartisipasi dalam aktivitas sekolah, serta bersedia mengerjakan tugas tambahan, bekerjasama dengan warga sekolah lainnya, mampu bekerjasama dengan orang tua, dan menjalankan hubungan



sosial dengan masyarakat sekitar, mengikuti berbagai kegiatan pengembangan diri, memanfaatkan fasilitas belajar dan sekolah secara efektif dan efisien, paham pola pertumbuhan peserta didik, dan berakhlak mulia.

Ketiga, kinerja personal meliputi kesehatan dan gairah kerja yang tinggi, artikulasi bicara dan tutur kata yang baik, berpakaian sopan dan rapi. Oleh karenanya, kepemimpinan pendidikan masa depan yang diharapkan lembaga pendidikan di Indonesia adalah pemimpin visioner yang memiliki strategi dan gaya kepemimpinan yang mampu berkontribusi dan mampu menggerakkan bawahan dan masyarakat untuk mendukung pencapaian nawacita pembangunan Indonesia menuju sumber daya manusia yang mampu merespon perkembangan zaman, memanfaatkan kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan, serta menjadi pribadi berkarakter yang mengedepankan nilai spiritual dan kebangsaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini meliputi: 1) Bagaimanakah strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada sekolah dasar di Kota Banda Aceh?; 2) Bagaimanakah gaya kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan kinerja guru pada sekolah dasar di Kota Banda Aceh?; 3) Apa saja hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar di Kota Banda Aceh?

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, terkait tentang strategi, gaya kepemimpinan dan hambatan yang ditemui kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru di sekolah dasar di Kota Banda Aceh.

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian dekriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk memberi gambaran terhadap fenomena yang ingin dikaji dengan menggunakan latar alami sehingga dapat memperoleh data yang aktual dan sistematis sehingga dapat melaporkan data sesuai dengan objek yang diteliti. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang



dimaksudkan untuk mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantitatifkan seperti proses suatu kerja, formula, pengertian, karakteristik, gambar, gaya, tata cara, model fisik suatu artifak dan sebagainya (Satori, D dan Komariah, A, 2013). Penelitian ini dilaksanakan pada tujuh sekolah dasar di Kota Banda Aceh di antaranya: 1) SDN 8 Banda Aceh, 2) SDN 9 Banda Aceh, 3) SDN 11 Banda Aceh, 4) SDN 26 Banda Aceh, 5) SDN 37 Banda Aceh, 6) SDN 49 Banda Aceh, 7) SDN 56 Kota Banda Aceh. Adapun penelitian ini melibatkan 35 responden yang terdiri dari tujuh orang kepala sekolah, tujuh orang wakil kepala sekolah, dan 21 orang guru.

Teknik Pengolahan Data

Adapun teknik pengolahan data dalam penelitian ini diselenggarakan melalui tiga tahapan yaitu reduksi data, display data, serta verifikasi dan pengambilan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara dan studi dokumentasi, sehingga dapat ditemukan hal-hal pokok dari proyek yang diteliti yang berkenaan dengan fokus penulisan.

Display data dilakukan dengan merangkum hal-hal pokok yang ditemukan dalam susunan yang sistematis, yaitu data disusun dengan cara menggolongkannya ke dalam pola, tema, unit atau kategori, sehingga tema sentral dapat diketahui dengan mudah, kemudian diberi makna sesuai materi penulisan. Lebih jelasnya apa yang dimaksud dengan analisis dan interpretasi data adalah merupakan proses penyederhanaan dan transformasi timbunan data mentah, sehingga menjadi kesimpulan yang singkat, padat dan bermakna.

Verifikasi dilakukan sebagai langkah pengujian tentang kesimpulan yang telah diambil dengan data perbandingan yang bersumber dari hasil pengumpulan data dan penunjang lainnya. Pengujian ini dimaksudkan untuk melihat kebenaran hasil analisis sehingga melahirkan kesimpulan dengan menghubungkan atau mengkomunikasikan hasil-hasil penulisan dengan teori-teori para ahli, terutama teori yang berkaitan dengan pengembangan kurikulum sebagai kerangka acuan penulis dan keterkaitannya dengan temuan-temuan dari penulisan lainnya yang relevan, melakukan proses pengecekan



mulai dari tahap orientasi sampai dengan kebenaran data terakhir, dan akhirnya membuat kesimpulan untuk dilaporkan sebagai hasil penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi bahwa strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan: (1) melakukan pembinaan, (2) menegakkan disiplin guru, (3) membuat peraturan, (4) memberikan sanksi dan penghargaan, (5) pengadaan pelatihan, (6) menyediakan segala fasilitas dan peralatan pendukung, (7) memberi motivasi, (8) menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya, (9) menjalin komunikasi yang harmonis dengan warga sekolah, (10) melakukan koordinasi kegiatan, (11) mengadakan pengendalian dan pengawasan.

Pembinaan

Pembinaan internal ini diberikan oleh kepala sekolah, guru senior, maupun teman sejawat yang ditunjuk untuk membina guru lainnya baik melalui supervisi maupun melalui diskusi dengan sesama teman sejawat. Pembinaan oleh kepala sekolah dilakukan melalui supervisi klinis dan supervisi kelas. Sedangkan pembinaan eksternal diberikan oleh pengawas, instansi terkait, dan pendidikan tinggi yang ditunjuk untuk melakukan pembinaan kepada guru.

Penegakan disiplin guru

Strategi penegakan disiplin guru dilaksanakan melalui penetapan peraturan dan mengontrol kinerja guru selama melaksanakan tugas profesionalnya dan melalui pemberian sanksi dan penghargaan. Guru juga dituntut mengacu dan mematuhi kode etik guru.

1. Menyusun Peraturan Sekolah

Setiap harinya, guru diwajibkan mengisi jurnal kelas yang berisi informasi pembelajaran yang diajarkan dan jam kedatangan dan selesai mengajar, diharapkan dengan demikian guru lebih disiplin dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Sekolah juga mengontrol jam kedatangan dan pulang guru



melalui bantuan alat *finger print* yang tiap bulannya akan diperiksa oleh kepala sekolah dan diteruskan ke Dinas Pendidikan Kabupaten.

2. Memberi Sanksi dan Penghargaan

Sanksi diberikan apabila guru melanggar peraturan dan kode etik sekolah, setelah sebelumnya dilakukan pembinaan, dan teguran. Apabila tidak terjadi perubahan, maka kepala sekolah akan memberikan surat teguran dan memberikan sanksi baik dalam bentuk rotasi kerja maupun mutasi. Sedangkan reward merupakan penghargaan dan apresiasi yang diberikan kepala sekolah atas kinerja guru yang dinilai baik melalui lembar penilaian kinerja guru maupun atas prestasi yang telah diraih guru dalam mengikuti berbagai perlombaan dan pembinaan siswa.

Pelatihan

Pelatihan dan pendidikan dilakukan melalui kegiatan *In House Training* (IHT), mitra sekolah, dan pelatihan dan pendidikan jarak jauh, pelatihan berjenjang dan kursus singkat. *In House Training* adalah pelatihan yang dilaksanakan secara internal dalam wadah Kelompok Kerja Guru (KKG), sekolah, dan tempat lain yang ditetapkan sebagai tempat untuk menyelenggarakan pelatihan. Pelatihan melalui kemitraan sekolah dilaksanakan antar sekolah yang menjadi percontohan dengan sekolah binaan baik sekolah negeri maupun swasta. Pelatihan dan pendidikan jarak jauh dilakukan dengan mengikuti seminar online yang diselenggarakan lembaga tertentu. Pelatihan berjenjang dan pelatihan khusus diselenggarakan sesuai dengan tingkatan seperti tingkat dasar, menengah, lanjutan, dan tinggi. Sedangkan kursus singkat diselenggarakan dengan kerjasama dengan lembaga-lembaga tertentu dan perguruan tinggi.

Pendidikan Lanjutan

Dalam hal ini, kepala sekolah memberi kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya dan memberi izin kepada guru untuk mengikuti pendidikan lanjutan melalui jenjang perguruan tinggi maupun pelatihan dalam jabatan (PPG).



Menyediakan Fasilitas dan Peralatan Pendukung

Dalam upaya mendukung terciptanya kinerja guru yang optimal, kepala sekolah mengupayakan pemenuhan fasilitas belajar dan peralatan yang menunjang proses pembelajaran, seperti: fasilitas perpustakaan, melengkapi sekolah dengan koneksi internet yang dapat diakses secara gratis oleh guru agar dapat dengan mudah mencari berbagai informasi dan menambah pengetahuannya terkait dengan proses belajar mengajar. Sekolah juga menyediakan perangkat digital lainnya untuk mendukung proses belajar seperti video player, televisi, radio, type recorder, dan proyektor. Sekolah juga menyediakan laboratorium dan KIT yang dibutuhkan guru untuk menunjang proses pembelajaran.

Memberi Motivasi

Kepala sekolah dalam hal ini membangun semangat melalui pemberian motivasi dan memberi dukungan moril kepada guru saat belum bisa menyelesaikan tugasnya dan meningkatkan kepercayaan diri guru melalui komunikasi personal yang dibangun kepala sekolah dengan guru.

Menjadi Sumber Inspirasi

Kepala sekolah dalam hal ini menjadi sumber inspirasi bagi warga sekolah melalui perbuatan, perkataan dan prestasi yang ditorehnya. Kepala sekolah harus menunjukkan kedisiplinan, nilai-nilai spiritual, dan melakukan perubahan sehingga sekolah tumbuh menjadi sekolah yang berkualitas dan mampu bersaing dengan sekolah lainnya.

Menjalin Komunikasi Efektif dan Harmonis dengan Warga Sekolah

Hubungan komunikasi efektif dan harmonis yang berhasil dicipta oleh kepala sekolah terlihat dari pendekatan personal yang dibangun kepala sekolah dengan semua guru tanpa pilih kasih. Kepala sekolah merangkul semua guru untuk berbuat dan terlibat dalam berbagai kegiatan sekolah sehingga para guru merasa dihargai oleh pimpinan.



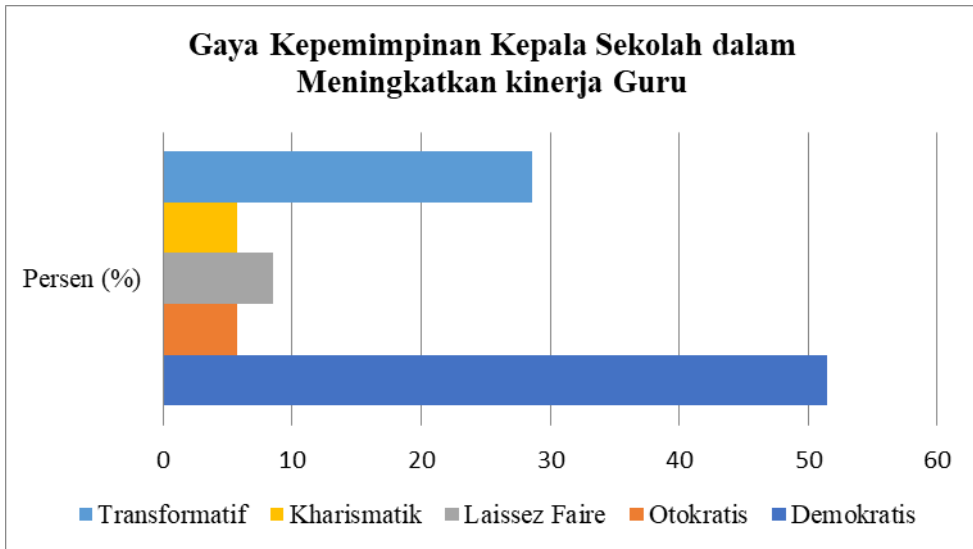
Melakukan Koordinasi Kegiatan

Koordinasi kegiatan dikomunikasikan oleh kepala sekolah melalui rapat mingguan maupun rapat semester dan tahunan kepada seluruh warga sekolah. Dalam hal ini, kepala sekolah melakukan sosialisasi, pengarahan dan bimbingan terkait kegiatan dan program pengembangan sekolah sehingga informasi dapat tersampaikan dengan baik kepada seluruh personil sekolah.

Mengadakan pengendalian dan Pengawasan

Hasil pengamatan penulis di lapangan dan studi dokumentasi menunjukkan bahwa kepala sekolah memantau jalannya proses belajar mengajar di kelas baik melalui observasi kelas, supervisi pembelajaran, dan supervisi klinis. Kepala sekolah melakukan penilaian terhadap hasil kinerja guru melalui instrumen penilaian kinerja guru (*performance Appraisal*). Kepala sekolah juga mengatasi berbagai permasalahan dan konflik yang terjadi di sekolah sehingga diharapkan dapat menciptakan lingkungan dan hubungan yang harmonis antar personil sekolah.

Hasil penelitian serupa juga dilaporkan oleh (Yasyakur, 2019), dimana strategi kepemimpinan yang harus dijalankan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain melakukan pembinaan disiplin, menjadi teladan bagi guru, mengadakan seminar dan pelatihan, bekerjasama dengan lembaga pendidikan lain, mendatangkan para ahli, melakukan supervisi, menyediakan dan melengkapi sarana dan prasarana, memberi motivasi, melakukan kerjasama, melibatkan semua guru dalam berbagai aktivitas sekolah, berupaya dalam memenuhi kebutuhan guru, memberikan penghargaan, menciptakan rasa aman, serta mengutamakan nilai kekeluargaan. Lebih lanjut, (Usman, N , Murniati AR, Marlina, L and Irani, U, 2020) juga mendeskripsikan kepemimpinan strategis kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru dalam gambar berikut.



Gambar 1. Model Kepemimpinan Strategik Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesional Guru

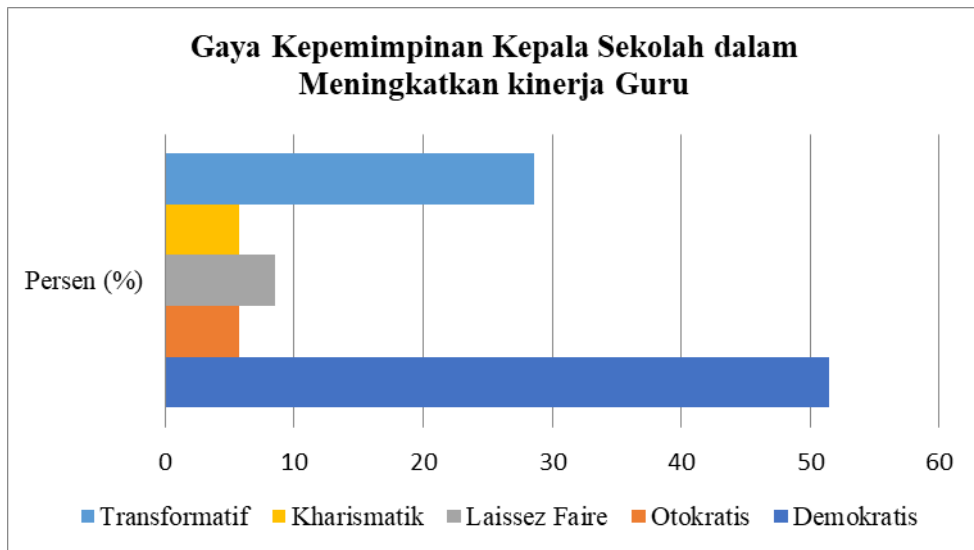
Gambar di atas menunjukkan bahwa implementasi strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru antara lain melalui: 1) workshop internal, IHT, pementoran, pelatihan, konseling, penguatan guru melalui pengembangan silabus, RPP, evaluasi siswa, dan metode pembelajaran, 2) penyelenggaraan supervisi, 3) melibatkan guru dalam berbagai kegiatan eksternal sekolah seperti seminar, workshop, KKG, dan perlombaan, 4) meningkatkan penelitian tindakan kelas, 5) *peer-group discussion*, 6) pembelajaran mandiri, 7) pemberian insentif, penghargaan, apresiasi, pemberian sanksi dan hukuman. Lebih lanjut, Gibson (Arokiasamy, Ghani, A, Ismail, A, 2015) mengemukakan bahwa seorang kepala sekolah haruslah memusatkan perhatiannya pada sepuluh kategori dalam mengelola dan meningkatkan kinerja sekolah diantaranya penyelenggaraan program pengembangan, perencanaan, kurikulum, sumber daya, isu-isu kepegawaian, komunikasi, dukungan, hambatan, pengembangan staf, dan implementasi strategi. Kepala sekolah akan menjadi katalisator bagi suksesnya evaluasi guru jika kepala sekolah memimpin secara konsisten dan mengembangkan sistem



perbaikan sekolah dengan mengedepankan perilaku positif, kepercayaan, dan rasa saling peduli antara kepala sekolah dan guru, ekspektasi, dan persepsi dalam membangun iklim positif sekolah dan didukung dengan data yang ditunjukkan bahwa kepala sekolah telah melakukan penilaian kinerja guru dengan profesional (Razak, A and Salleh, M, 2016).

Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru dan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru diantaranya: 1) gaya kepemimpinan demokratis, 2) gaya kepemimpinan otokratis, 3) gaya kepemimpinan kharismatik, 4) gaya kepemimpinan *Laissez Faire*, dan 5) kepemimpinan transformatif. Berdasarkan hasil analisis deskriptif diperoleh gambaran penerapan gaya kepemimpinan di sekolah dasar dalam meningkatkan kinerja guru sebagai berikut.



Gambar 2. Gaya Kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di Sekolah Dasar di Kota Banda Aceh



Berdasarkan diagram di atas diketahui bahwa mayoritas kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis (51.42%), gaya kepemimpinan transformatif (28.57%), gaya kepemimpinan *Laissez Faire* (8.57%), dan gaya kepemimpinan otokratik dan kharismatik masing-masing (5.71%). Gaya kepemimpinan demokratis diterapkan kepala sekolah dengan cara memberi kebebasan kepada guru untuk menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar di kelasnya masing-masing. Kepala sekolah juga memberi kesempatan kepada seluruh personil sekolah untuk terlibat dalam berbagai kegiatan dan program pengembangan sekolah, dan melakukan pendelegasian tugas kepada guru. Sedangkan gaya kepemimpinan transformatif yang diterapkan kepala sekolah, seperti yang dinyatakan oleh salah seorang guru pada sekolah SDN 8 Banda Aceh bahwa: "kepala sekolah mengambil keputusan secara transparan, mendorong guru lebih percaya diri, memberi inspirasi, memberi arahan dan bimbingan, serta mendorong kami untuk melakukan perubahan." Lebih lanjut, kepala sekolah SDN 56 Banda Aceh mengemukakan bahwa: "dalam memimpin terkadang saya menerapkan gaya kepemimpinan otokratik pada situasi dan keadaan tertentu dimana saya menentukan kendali dalam mengambil kebijakan, mengawasi, dan mengarahkan personil sekolah agar dapat menyelesaikan tugas-tugas penting sesuai dengan jadwal sehingga dapat lebih disiplin." Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan guru disebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah cenderung disesuaikan dengan permasalahan dan kondisi yang terjadi di sekolah, sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah mengkolaborasikan berbagai pendekatan dan gaya kepemimpinan dalam menjalankan manajemen kepemimpinannya. Lebih lanjut, (S, Khan, I, Khan, Rehman, A, and Khan, F, 2014) membandingkan gaya kepemimpinan demokratis, *Laissez Faire*, dan otokratik sebagai berikut:

Kepemimpinan otokratik merupakan gaya kepemimpinan dimana kediktatoran sangat melekat dalam diri kepala sekolah sehingga mengekang kebebasan bawahannya dalam mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan *Laissez Faire* merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang mengizinkan orang lain atau bawahannya melakukan apa yang mereka inginkan, sedangkan kepemimpinan demokratis lebih



mengedepankan tanggung jawab pada masing-masing individu sehingga memberi kepuasan pada anggotanya untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik atas dasar kepercayaan yang telah diberikan.

Northouse (Arokiasamy, Ghani, A, Ismail, A, 2015) menambahkan bahwa salah satu gaya kepemimpinan yang efektif diterapkan di sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah adalah gaya kepemimpinan transformasional dimana dapat merubah individu melalui motivasi dan moral yang diperlihatkan pimpinan sehingga para personil sekolah dapat mengembangkan potensi mereka masing-masing dan komitmen terhadap organisasi.

Hambatan-Hambatan yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Pada umumnya terdapat dua hambatan yang mempengaruhi upaya peningkatan kinerja guru di sekolah diantaranya hambatan internal dan eksternal. Hambatan internal adalah hambatan-hambatan yang bersumber dari dalam diri guru itu sendiri, sedangkan hambatan eksternal berasal dari luar diri atau lingkungan. Adapun hambatan internal yang dihadapi kepala sekolah, seperti yang dikemukakan beberapa kepala sekolah antara lain: 1) kurangnya motivasi guru untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya, 2) rasa malas untuk melakukan perubahan, 3) masih rendahnya kemauan dan pemahaman guru dalam upaya meningkatkan kinerjanya itu sendiri, 4) kurangnya disiplin guru terhadap peraturan dan tata tertib sekolah, serta 5) para guru masih kurang menguasai dan mengoptimalkan penggunaan ICT dalam meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan berdasarkan hasil wawancara dengan guru, penulis menemukan bahwa hambatan eksternal dalam meningkatkan kinerja guru antara lain: kurangnya ketegasan kepala sekolah dalam menegakkan peraturan dan kebijakan yang telah dibuat, masih rendahnya perlibatan/partisipasi warga sekolah dalam berbagai kegiatan dan program pengembangan sekolah, serta kurang efektifnya pelaksanaan supervisi yang dilakukan. Selama ini, supervisi dilakukan hanya berupa kegiatan penilaian terhadap proses belajar mengajar, bukan pada pemberian *feedback* setelah supervisi dilakukan. Hal tersebut terus



dipertahankan bertahun-tahun sehingga para guru mengeluhkan kondisi dimana hasil supervisi tidak ditindaklanjuti agar dapat diperbaiki dan ditingkatkan seterusnya. Di lain sisi, kepala sekolah juga menyatakan bahwa masih kurangnya fasilitas dan sarana pendidikan juga mempengaruhi kinerja guru dalam menyelenggarakan proses belajar mengajar yang optimal sehingga ikut mempengaruhi kinerja guru itu sendiri.

Hasil penelitian yang dilaporkan oleh (Nurmiati, 2019) juga menunjukkan hal serupa bahwa hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru terkait kepribadian guru sendiri untuk meningkatkan kinerja serta masih rendahnya kemampuan guru dalam menggunakan perangkat digital sehingga mempersulit guru dalam memutakhirkan pengetahuan dan kinerjanya.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan maka dapat diambil beberapa kesimpulan. Pertama, strategi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dilakukan dengan: (1) melakukan pembinaan, (2) menegakkan disiplin guru, (3) membuat peraturan, (4) memberikan sanksi dan penghargaan, (5) pengadaan pelatihan, (6) menyediakan segala fasilitas dan peralatan pendukung, (7) memberi motivasi, (8) menjadi sumber inspirasi bagi bawahannya, (9) menjalin komunikasi yang harmonis dengan warga sekolah, (10) melakukan koordinasi kegiatan, (11) mengadakan pengendalian dan pengawasan. Kedua, gaya kepemimpinan yang diterapkan mayoritas kepala sekolah pada sekolah dasar antara lain gaya kepemimpinan demokratis sebesar (51.42%), gaya kepemimpinan transformatif sebesar (28.57%), gaya kepemimpinan Laissez Faire (8.57%), dan gaya kepemimpinan otokratik dan kharismatik masing-masing (5.71%). Gaya-gaya kepemimpinan tersebut diterapkan secara dinamis oleh masing-masing kepala sekolah menyesuaikan kondisi dan permasalahan yang terjadi di sekolah. Adapun hambatan internal yang dihadapi kepala sekolah, seperti yang dikemukakan beberapa kepala sekolah antara lain: 1) kurangnya motivasi guru untuk mengembangkan kompetensi yang dimilikinya, 2) rasa malas untuk melakukan perubahan, 3)



masih rendahnya kemauan dan pemahaman guru dalam upaya meningkatkan kinerjanya itu sendiri, 4) kurangnya disiplin guru terhadap peraturan dan tata tertib sekolah, serta 5) para guru masih kurang menguasai dan mengoptimalkan penggunaan ICT dalam meningkatkan kinerjanya. Sedangkan hambatan eksternal dalam meningkatkan kinerja guru antara lain: 1) kurangnya ketegasan kepala sekolah dalam menegakkan peraturan dan kebijakan yang telah dibuat, 2) masih rendahnya melibatkan/partisipasi warga sekolah dalam berbagai kegiatan dan program pengembangan sekolah, 3) kurang efektifnya pelaksanaan supervisi yang dilakukan, dan 4) masih kurangnya fasilitas dan sarana pendidikan.

Referensi

- Arokiasama, Ghani, A, Ismail, A. (2015). Correlation between cultural perceptions, leadership style and. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 176, 319-332.
- Mulyasa, E. (2013). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurmiati. (2019). *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di SDN 56 Kota Banda Aceh*. Banda Aceh: Universitas Syiah Kuala.
- Osreni. (2020). Peran Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Mutu Sekolah . *Al Fikrah, Vol. VIII, No.1*, 29-38.
- Razak, A and Salleh, M . (2016). The Role of Headmasters of Rural Schools in Attaining High UPSR Achievement, Malaysia: Teacher Perspective. *International Jurnal of Art and Commerce, Vol. 1, No.3*, 1-13.
- S, Khan, I, Khan, Rehman, A, and Khan, F. (2014). The Supervisory Role of the Headmaster at Higher Secondary Level: A Teacher's Perception. *Public Policy and Administration Research, Vol.4, No.9*, 51-55.
- Satori, D dan Komariah, A. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.



- Usman, N , Murniati AR, Marlina, L and Irani, U. (2020). The Principal Strategic Leadership on Teachers' Professional Development at Junior High Schools in Banda Aceh. *Jurnal of Critical Reviews, Vol.7, Issue 13*, 831-835.
- Yasyakur, M. (2019). Strategi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di SMA YANIIC (Yayasan Nurwulan IqraIslamic Centre) Jakarta Utara. *Bina Manfaat Ilmu:Jurnal Pendidikan, Vol.2, No.05*, 411-421.