

**IMPLEMENTASI TUGAS, KOMPETENSI, DAN  
GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DASAR  
(studi kasus di 11 SD swasta)**

**Laura F.N. Sudarnoto**

**ABSTRACT**

*The success or failure of any organizations including education institution depends on the leader behavior. A school principal needs to play their role as a leader and manager in order to create conducive learning environment. The task of school principal consist of planning programs and academic activities; in the process, some factors that become barriers include: 1) planning such as teachers, financial, time, administration works, and external influence; 2) monitoring and evaluation of all activities, the implementation of learning process, financial, students' mentoring, and teachers' assistance; 3) follow up of improvement or development, for finding solution and re-evaluate. Some competencies that compulsory to be a school principal are managerial competency, pedagogic, intellectual competency, personality and social competency. The instrument of this research was open –ended questionnaire that had been answered by school principals and also a grading scale that had been filled by primary school teachers. This research used descriptive narrative analysis and comparative analysis. The results gained from case studies among 11 private primary schools. It revealed that school principals tend to use transformational leadership style rather than transactional leadership style.*

**Keywords:** *competency, leadership style, transformational leadership behavior, transactional leadership behavior*

**A. LATAR BELAKANG**

Kepemimpinan, sudah ada sejak manusia hidup berkelompok, merupakan proses yang bersifat dinamis dan dilakukan oleh seorang pemimpin atau *leader*. Pemimpin yang dimaksudkan adalah individu yang tahu apa yang harus dikerjakan pada saat tertentu, yang memiliki kecakapan dan kemampuan untuk mempengaruhi dan mengajak, mengumpulkan dan menggerakkan orang-orang lain untuk menghadapi tugas dan masalah dalam kelompok atau organisasi tertentu. Selain itu, pemimpin

adalah orang-orang yang mampu membina orang-orang lain membentuk suatu kesatuan kerja dan bersama-sama bekerja, bahkan terkadang berkorban demi tercapainya tujuan bersama. Perilaku kepemimpinan memberikan warna tersendiri dalam organisasi yang dipimpinnya.

Kesuksesan atau kegagalan dari berbagai organisasi umumnya bergantung pada perilaku para pemimpinnya. Pada umumnya motivasi karyawan, semangat, harapan masa depan, dan bahkan kinerja karyawan akan bergantung pada teladan baik pemimpin mereka dalam melakukan tugas dan kewajiban mereka. Belajar untuk memimpin adalah suatu investasi di masa depan bagi para pemimpin dalam organisasi mereka. Menjadi seorang pemimpin adalah suatu pengalaman yang terus menerus dari perkembangan diri sendiri dan perkembangan tim. Tidak seorangpun dengan pembawaan sejak lahir mengetahui dengan tepat bagaimana mengembangkan suatu inspirasi, mengembangkan kesatuan yang kooperatif, berkomunikasi secara efektif, mengelola perasaan dan konflik, dan banyak kemampuan psikologis lainnya yang perlu dipelajari untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif (Tjosvold dan Tjosvold, 1995).

Kompetensi manajerial dibutuhkan dalam berbagai organisasi, termasuk sekolah sebagai institusi pendidikan. Pemahaman dan keterampilan manajemen sekolah perlu dimiliki oleh Kepala Sekolah. Kompetensi manajerial didukung kemampuan bekerjasama dalam tim kerja, kondisi kerja yang kondusif, dan komitmen yang tinggi terhadap organisasinya. Berdasarkan hasil pengamatan pada beberapa sekolah menunjukkan fenomena bahwa pada umumnya Kepala Sekolah diangkat dari staf guru yang seringkali belum dibekali dengan kemampuan manajerial.

Dalam hal ini kaderisasi manajerial belum dilaksanakan dalam kondisi beberapa sekolah. Berawal dari kondisi ini peneliti tertarik untuk menelusuri lebih lanjut mengenai perilaku kepemimpinan para Kepala Sekolah, khususnya di Sekolah Dasar dengan meninjau dari aspek kompetensi manajerial, kemampuan kerjasama dalam tim kerja, dan persepsi guru terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah.

Berdasarkan latar belakang masalah dapat ditelusuri kompetensi manajerial sekolah dari perspektif Kepala Sekolah dan para guru. Penelitian ini membatasi pada komponen Kepala Sekolah yang ditinjau dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Perumusan masalah terfokus pada pertanyaan penelitian berikut ini: (1) Bagaimana perencanaan Kepala Sekolah dalam kegiatan di sekolah?; (2) Apakah kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan program kerjanya?; (3) Bagaimana monitoring atau supervisi terhadap program kerja yang direncanakan?; (4) Bagaimana tindaklanjut mengatasi hambatan atau kendala dalam pelaksanaan program kerja?; (5) Bagaimana prinsip kerja tim dilakukan dalam kegiatan di sekolah?; (6) Bagaimana cara mencapai keberhasilan dalam mengelola manajerial sekolah?; (7) Apakah kompetensi atau kemampuan yang diperlukan untuk menjadi Kepala Sekolah yang berhasil?; (8) Bagaimana persepsi para guru terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah?

## **B. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) implementasi tugas dari kompetensi manajerial para Kepala Sekolah tingkat sekolah dasar, (2) kompetensi yang perlu disiapkan untuk menjadi Kepala Sekolah, dan (3) persepsi para guru sekolah dasar terhadap perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah. Tujuan penelitian ini akan menjawab delapan pertanyaan penelitian yang diuraikan dan dibahas lebih lanjut pada hasil penelitian.

Penelitian ini ditujukan kepada Kepala Sekolah agar dapat menjadi bahan masukan atau informasi yang bermakna untuk melakukan refleksi diri terhadap tugas-tugas manajerial yang belum diimplementasikan secara maksimal. Kajian dan hasil penelitian ini diharapkan juga dapat bermanfaat bagi calon Kepala Sekolah untuk

lebih memahami tugas-tugas manajerial sekolah dan kompetensi kepemimpinan agar kelak dapat dipenuhi secara komprehensif.

### **C. TINJAUAN TEORI**

#### **Hakekat Kepemimpinan**

Ada beberapa elemen yang terpisah, tetapi saling berinteraksi dalam proses kepemimpinan, yaitu karakteristik perilaku pemimpin, karakteristik pengikut, dan situasi terjadinya interaksi pemimpin dan pengikut. Untuk menganalisis dan memahami sepenuhnya hakikat dan persyaratan kepemimpinan, semua elemen ini harus diperhatikan. Menurut Popper dan Zakai (1994) analisis kepemimpinan dalam organisasi harus dihubungkan dengan konteks psikologis dalam organisasi, seperti hirarki (jarak dari pimpinan), hubungan pemimpin dengan superior, hakikat dari tugas organisasi (rutin atau berubah), dan kondisi yang terjadi (stabil versus krisis). Menurut Hersey *et al.* (1996), pada hakikatnya kepemimpinan adalah konsep yang lebih luas daripada manajemen. Pendapat ini tidak sepaham dengan Davis dan Newstrom (1985) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian dari manajemen. Manajer dapat berfungsi sebagai pemimpin, yaitu harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahannya mencapai sasaran kelompok kerjanya. Teori-teori kepemimpinan dengan demikian dapat diterapkan pada jabatan manajer. Dalam hal ini manajemen dapat dianggap sebagai kepemimpinan dalam perusahaan.

Menurut Hersey *et al.* (1996), pada hakikatnya kepemimpinan adalah konsep yang lebih luas daripada manajemen. Pendapat ini tidak sepaham dengan Davis dan Newstrom (1985) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah bagian dari manajemen. Manajer dapat berfungsi sebagai pemimpin, yaitu harus mampu mempengaruhi dan mengarahkan perilaku bawahannya mencapai sasaran kelompok kerjanya. Menurut Zaleznik (dalam Robbins, 1991) pemimpin berbeda dengan manajer dalam hal motivasi, sejarah pribadi, cara berpikir, dan cara bertindak. Manajer lebih bersifat impersonal, sedangkan pemimpin lebih bersikap pribadi dan aktif terhadap tujuan.

Hal senada dikemukakan pula oleh Timpe (1991), bahwa kepemimpinan tidak sama artinya dengan manajemen. Pemimpinlah yang menentukan ke mana arah

tujuan internal dan eksternal, menyelaraskan aset dan keterampilan organisasi dengan kesempatan dan resiko yang dihadapkan oleh lingkungan. Pemimpin adalah ahli strategi yang menetapkan tujuan organisasi. Manajer memusatkan perhatian pada cara-cara agar organisasi dapat mencapai tujuan itu.

### **Gaya Kepemimpinan**

Setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya atau *style* hidup pemimpin i pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya, sehingga tercipta berbagai gaya kepemimpinan. Ada empat pendekatan pokok untuk memahami kepemimpinan, yaitu (1) menyelidiki sifat-sifat apa yang dimiliki pemimpin yang sukses; (2) memahami proses pertukaran sosial antara pemimpin dan pengikut; (3) mengamati perilaku dari pemimpin yang efektif; dan (4) menganalisis situasi dalam berbagai tipe kepemimpinan yang sukses (Umstod, 1988).

Berdasarkan hasil penelitian, dinyatakan bahwa para pemimpin mempunyai sejumlah sifat dan keterampilan, antara lain : intelijen, ketajaman perhatian pada kebutuhan orang lain, memahami tugas, inisiatif dan ketekunan menghadapi masalah, keinginan untuk menerima tanggung jawab, cenderung berpenampilan baik, kemampuan untuk bicara dengan lancar, dan percaya diri. Schmidt dan Yeh (1992), dalam jurnal penelitian lintas budaya dengan judul “The Structure of Leader Influence”, telah melakukan penelitian tentang struktur dari pengaruh pemimpin. Instrumen yang digunakan untuk mengukur perilaku pemimpin dikembangkan oleh Kipniss dkk berdasarkan penelitian di Amerika Serikat. Instrumen ini diadaptasi untuk sampel Australia, Inggris, Taiwan, dan Jepang. Instrumen POIS (Profiles of Organizational Influence Strategies) terdiri dari 33 taktis pengaruh yang

dikelompokkan dalam 7 strategi pengaruh pemimpin, yaitu asertif, keramahtamahan, penalaran, perundingan, sangsi, kekuasaan yang lebih tinggi, dan persatuan. Hasilnya menunjukkan adanya strategi pengaruh yang bervariasi dan berkombinasi dari ketujuh kelompok tersebut dan strategi penalaran yang paling umum.

Cara lain memahami kepemimpinan adalah membandingkan perilaku dari pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif untuk melihat bagaimana pemimpin yang baik berperilaku. Cara ini menggunakan pendekatan behavioral. Perilaku dan sifat-sifat tertentu nampaknya berhubungan dengan efektivitas kepemimpinan atau manajerial, tetapi tidak satupun dari pendekatan ini menyajikan suatu gambaran kepemimpinan yang komprehensif. Suatu pendekatan situasional berusaha untuk memperbaiki kelemahan kedua pendekatan tersebut dengan mengidentifikasi situasi atau kondisi dalam suatu perilaku atau gaya kepemimpinan yang lebih efektif. Tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang efektif untuk setiap situasi. Setiap situasi dan keadaan karakteristik bawahan menuntut adanya gaya kepemimpinan tertentu.

### **Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional**

Perkembangan terbaru dari teori kepemimpinan adalah konsep otoritas karismatik dari Weber, yang dilanjutkan oleh House, dengan delapan proposisi mengenai karakteristik karismatik. Karisma adalah suatu karakteristik yang menggambarkan pemimpin dengan kekuatan kepribadian dan kemampuannya mampu mempunyai suatu pengaruh yang besar dan luar biasa terhadap para pengikutnya. Perluasan proposisi House dilakukan oleh Bass (1985, 1999). Bass mengemukakan tipe kepemimpinan transaksional dan transformasional, dan kepemimpinan karismatik merupakan salah satu komponen dari tipe transformasional. Menurut Umstod (1988), pemimpin karismatik berperilaku dalam cara berikut ini. (1) *Role modelling* (sebagai model yang kompeten, atraktif, dan sukses); (2) *Image building* (membangun citra yang dipandang menyenangkan oleh orang lain); (3) *Transcendent goals* (ada visi di masa depan dengan tujuan ideologis berdasarkan moral); (4) *High expectational* (mempertinggi harga diri para pengikut);

dan (5) *motivation* (mampu membangkitkan motivasi pengikut terhadap penyelesaian misi organisasi).

Hasil penelitian Kudisch (1995) menggambarkan bahwa karisma adalah konsepsi yang secara empiris berbeda dari kekuasaan referensi (*referent power*) dan kekuasaan ahli (*expert power*). Karisma secara khas menyumbang dalam memprediksi sikap bawahan, lebih dari kekuasaan referensi dan kekuasaan ahli.

Menurut Popper dan Zakai (1994), ada perbedaan kondisi yang mengakibatkan keunggulan dari tiap pola kepemimpinan. Kondisi yang tepat bagi kepemimpinan transaksional adalah situasi yang rutin, yaitu taraf kecemasan tidak tinggi, tidak ada ancaman krisis di masa mendatang atau perubahan besar. Kondisi yang tepat bagi kepemimpinan transformasional adalah taraf kecemasan yang tidak tinggi dan atensi diberikan bagi kebutuhan perkembangan, pola ini lebih tergantung pada pandangan pimpinan sebagai transformasional dan kurang tergantung pada konteks organisasi.

Perbedaan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dapat ditinjau pula dari orientasi tujuan. Hasil penelitian Coad dan Berry (1998) pada akuntan profesional di Inggris menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berasosiasi dengan orientasi tujuan-pembelajaran dan kepemimpinan transaksional berasosiasi dengan orientasi tujuan-kinerja. Penelitian ini mengimplikasikan bahwa perilaku kepemimpinan yang diinginkan bagi organisasi pembelajaran adalah transformasional dan perilaku pengikut yang diharapkan berorientasi pembelajaran.

Sekalipun kedua tipe kepemimpinan ini berbeda, tetapi hasil penelitian yang dilakukan oleh Pillai *et al.* (1999) menunjukkan ada hubungan yang bermakna antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

### **Pemimpin Transaksional**

Pada dasarnya kepemimpinan adalah suatu proses sosial yang meliputi persepsi dan interaksi antara pemimpin dan pengikut. Ada suatu pertukaran antara pemimpin dan pengikut yang disebut proses pertukaran sosial atau kepemimpinan transaksional.

Suatu pendekatan pertukaran sosial terhadap kepemimpinan melibatkan proses timbal balik antara pimpinan dan bawahan. Pemimpin meyakinkan pengikut bahwa beberapa keuntungan akan bertambah bila pengikut berperilaku seperti apa yang diharapkan pemimpin. Pemimpin merespon terhadap kebutuhan dasar bawahan dan kebutuhan akan rasa aman. Pemimpin dan bawahan mengatur suatu proses pertukaran (transaksi).

Menurut Bass (1985), ada dua komponen yang merupakan kepemimpinan transaksional. Pertama, imbalan tergantung (*reward contingent*); kedua, manajemen dengan kekecualian (*management-by-exception*). Pada perkembangan selanjutnya komponen kepemimpinan transaksional dibedakan menjadi manajemen pengecualian aktif dan manajemen pengecualian pasif. Selain itu, ditambah satu komponen lagi adalah *laissez-faire*.

Keempat komponen ini menunjukkan adanya derajat kepercayaan dari atasan terhadap bawahan yang berbeda-beda. Peran atasan dalam kepemimpinan transaksional adalah mempengaruhi bawahan dengan membangkitkan atau mendorong hasrat kerja bawahan berdasarkan pemberian faktor eksternal yang menguntungkan atau berdampak positif bagi bawahan. Kritik terhadap kepemimpinan transaksional bahwa teori ini gagal untuk membuat suatu rantai yang kuat antara proses pertukaran atasan dan bawahan dengan setiap perilaku transaksional.

### **Pemimpin Transformasional**

Menurut Bass (1999), kepemimpinan transformasional telah menjadi suatu kebutuhan dalam dunia kerja pada pasca-industri. Aspek positif kepemimpinan transformasional didukung oleh pandangan Yukl (1989) bahwa kepemimpinan transformasional dipandang terutama dari segi pengaruh pimpinan terhadap para pengikut dan perilaku yang dilakukan untuk mencapai pengaruh tersebut. Para pengikut merasa yakin, kagum, setia, dan hormat terhadap pemimpinnya. Mereka termotivasi untuk bekerja lebih giat dari apa yang sebenarnya diharapkan sebelumnya.

Pemimpin transformasional dapat menggerakkan pengaruhnya demi kepentingan kelompok, organisasi, atau negara daripada kepentingan *self-interest* mereka sendiri.

Pemimpin transformasional berusaha agar mereka dapat mengubah konsep diri bawahan dan meningkatkan bawahan mereka menjadi orang-orang yang dapat mencapai aktualisasi diri, regulasi diri, dan kontrol diri. Teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari oleh nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi mengenai visi dan misi organisasi.

Bass (1985, 1999) mengemukakan tiga komponen dalam kepemimpinan transformasional. Pertama, karisma adalah kualitas mistik dan daya tarik kepribadian pemimpin yang membangkitkan pengaruh dan power referensi yang besar. Kedua, stimulasi intelektual adalah bagaimana bawahan didorong untuk berpikir mengenai problem-perblem lama dalam cara yang baru, dengan demikian dicetuskan kesadaran yang lebih luas dan dihasilkan solusi yang kreatif. Ketiga, pertimbangan individual adalah bagaimana pemimpin memperoleh pengakuan kekuasaan melalui bantuannya sebagai seorang mentor dan menggunakan orientasi perkembangan dengan bawahan. Perkembangan selanjutnya, Bass (1999) menjabarkan menjadi lima aspek atau komponen kepemimpinan transformasional yaitu: (1) *Attributed charisma*; (2) *Intellectual Stimulation*; (3) *Individualized Consideration*; (4) *Inspirational Motivation*; dan (5) *Idealized Influence*.

Hasil penelitian Atwater dan Yammarino (1996) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki kekuasaan referensi (*referent power*) dan kekuasaan ahli (*expert power*) dalam pandangan para bawahannya. Kekuasaan memaksa (*coercive power*) merupakan satu-satunya dasar kekuasaan yang tidak berhubungan secara signifikan dengan kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional dinilai lebih efektif daripada pemimpin transaksional. Kepemimpinan transformasional memperendah tingkat berhenti atau keluarnya karyawan, meningkatkan produktivitas, dan kepuasan karyawan (Robbins, 1991).

#### **D. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan rancangan deskriptif naratif dan penelitian komparatif. Subjek penelitian adalah Kepala Sekolah dan guru-guru dari 15 SD swasta Katolik di wilayah DKI. Empat sekolah sebagai kelompok uji coba instrumen sebanyak 56 guru yaitu SD TAR berjumlah 12 guru, SD SU berjumlah 20 guru, SD RP berjumlah 12 guru dan SD SV berjumlah 12 guru. Data penelitian berasal dari 11 Kepala Sekolah dan 121 guru dari 11 SD sebagai berikut: (1) PL: 12 guru, (2) FRANS I: 11 guru, (3) TARSI I: 12 guru, (4) ST: 10 guru, (5) BHK: 10 guru, (6) FA: 12 guru, (7) DB 2: 12 guru, (8) DP: 11 guru, (9) SA: 11 guru, (10) STKM 2: 9 guru; dan (11) DIA: 11 guru.

Variabel penelitian adalah implementasi tugas manajerial sekolah dan persepsi terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah. Definisi implementasi tugas manajerial sekolah adalah realisasi kegiatan di sekolah yang meliputi membuat perencanaan, pelaksanaan program kerja, monitoring, tindak lanjut, dan tim kerja. Definisi persepsi terhadap gaya kepemimpinan adalah tanggapan dan kesan guru terhadap perlakuan dan perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah yang berorientasi pada kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian adalah kuesioner terbuka yang dijawab oleh para Kepala Sekolah dan skala penilaian yang diisi oleh para guru SD. Analisis uji coba dilakukan berupa analisis rasional dan analisis empiris. Instrumen diujicobakan kepada kelompok guru sebanyak 56 guru. Hasil uji coba skala penilaian dengan 30 pernyataan, semuanya valid dan reliabilitas instrumen sebesar 0,97.

Data penelitian tentang implementasi tugas manajerial dan kompetensi kepemimpinan dianalisis secara deskriptif naratif. Data penelitian tentang persepsi terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dianalisis secara deskriptif dengan

rumus persentase dan dilanjutkan dengan analisis komparatif dengan rumus uji-t sampel independen.

#### **E. HASIL PENELITIAN**

Hasil penelitian diuraikan dari pengalaman Kepala Sekolah dan persepsi guru SD terhadap gaya kepemimpinan Kepala Sekolah. Pengalaman Kepala Sekolah dijabarkan dari implementasi tugas manajerial yang meliputi perencanaan, kendala dalam pelaksanaan, monitoring atau supervisi, tindak lanjut, prinsip kerja tim, cara keberhasilan mengelola manajerial. Harapan Kepala Sekolah diungkapkan dalam persyaratan kompetensi manajerial yang diperlukan untuk menjadi Kepala Sekolah yang berhasil. Persepsi guru terhadap perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah ditinjau dari kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional.

#### **Perencanaan yang dilakukan pada awal tahun ajaran**

Perencanaan yang dilakukan Kepala Sekolah pada awal tahun ajaran adalah menyusun program rencana operasional sekolah. Persiapan penyusunan program tersebut dilakukan melalui rapat dengan staf guru. Perencanaan program kerja meliputi Rencana Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS); merevisi visi dan misi, bila diperlukan; pemberdayaan sumber daya manusia; penyusunan jadwal kalender akademik; pengembangan kurikulum; dan kegiatan akademik lainnya.

#### **Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Implementasi Program Kerja**

Kendala yang dihadapi Kepala Sekolah dalam melaksanakan program kerja meliputi kendala internal dan kendala eksternal. Kendala internal meliputi (1) kesulitan atau hambatan mengenai pengelolaan SDM, khususnya guru, (2) faktor dana, (3) masalah waktu, dan (4) kegiatan administrasi. Kendala yang banyak dialami Kepala Sekolah adalah manajemen waktu dan keterbatasan waktu.

Kendala eksternal dialami Kepala Sekolah pada tugas-tugas yang mendadak di luar rencana dan kegiatan dari pihak luar, khususnya kegiatan atau undangan dari Dinas Pendidikan yang sifatnya segera dilaksanakan. Adanya kendala eksternal yang tiba-tiba menyebabkan kegiatan internal di sekolah tertunda sehingga kendala manajemen waktu merupakan kendala yang sering dialami.

### **Monitoring atau Supervisi Program Kerja yang Dilakukan Selama Setahun**

Pada umumnya Kepala Sekolah melakukan monitoring atau supervisi terhadap program kerja. Monitoring dilakukan secara keseluruhan pelaksanaan, proses belajar mengajar, keuangan, bimbingan siswa, dan pembinaan guru. Monitoring dan evaluasi terhadap program kerja dilakukan sesuai jadwal dan dibantu oleh auditor atau supervisor dari pengurus yayasan sekolah.

### **Tindak Lanjut Kepala Sekolah bila Ada Hambatan atau Kendala**

Kepala Sekolah melakukan tindak lanjut setelah pelaksanaan monitoring meliputi perbaikan dan pembinaan, penelusuran solusi, dan peninjauan kembali. Kepala Sekolah berusaha mencari jalan keluar agar program kerja yang kurang terlaksana didiskusikan dalam rapat dewan guru, menelusuri referensi, dan alternatif penyelesaian masalah.

### **Prinsip Kerja Tim yang Dilakukan dalam Kegiatan di Sekolah**

Prinsip kerja tim dalam kegiatan di sekolah berdasarkan komunikasi yang dijalin dalam pertemuan rutin, tanggung jawab bersama, dan komitmen mencapai tujuan. Pembentukan tim-tim khusus dalam kinerja selama satu tahun merupakan bentuk pemberdayaan kemampuan guru yang mengimplementasikan manajemen berbasis sekolah (MBS).

### **Cara Mencapai Keberhasilan dalam Mengelola Manajerial Sekolah**

Cara mencapai keberhasilan dalam manajerial sekolah diawali dari perencanaan yang matang. Perencanaan dilaksanakan oleh tiap unit kerja secara rutin dan didukung dari kegiatan koordinasi, kerjasama, dan komunikasi. Keseluruhan aktivitas

akademik dipantau dari kegiatan monitoring dan evaluasi. Berbagai aktivitas pembelajaran dan administratif akan berhasil bila berlandaskan pada komitmen, kepekaan, dan keteladanan. Hal tidak kalah pentingnya adalah perhatian dan bantuan kepada staf guru dan karyawan lainnya. Bila diperlukan dapat mengundang tenaga ahli dan sumber-sumber lai.

### **Kompetensi yang Diperlukan untuk Menjadi Kepala Sekolah yang Berhasil**

Kompetensi yang diperlukan Kepala Sekolah adalah kompetensi manajerial untuk mengatur tata kelola secara efektif; kompetensi pedagogik untuk memahami karakteristik peserta didik dan pembelajaran yang mendidik; kompetensi intelektual untuk menangani permasalahan sekolah dengan lebih cermat; kompetensi kepribadian diperlukan agar dimilikinya integritas kepribadian sebagai pemimpin; dan kompetensi sosial untuk berelasi dan berkomunikasi dengan berbagai pihak.

### **Persepsi Guru terhadap Perilaku Kepemimpinan**

Untuk mendapatkan gambaran tentang perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah maka para guru diminta untuk memberikan tanggapannya. Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar (77%) Kepala Sekolah sering dan selalu melakukan gaya kepemimpinan transformasional. Sebagian kecil (16%) kadang-kadang menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan tidak ada satupun Kepala Sekolah yang tidak menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional.

**Tabel 1 Gaya kepemimpinan transformasional**

<b>Klasifikasi</b>	<b>frekuensi</b>	<b>persentase</b>
Selalu	39	32

Sering	55	45
Kadang-kadang	19	16
Sesekali	8	7
Tidak pernah	0	0
Total	121	100

Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa sebagian besar (68%) Kepala Sekolah sering dan selalu melakukan gaya kepemimpinan transaksional. Sebagian guru (28%) mempersepsi Kepala Sekolah kadang-kadang menunjukkan gaya kepemimpinan transaksional dan hanya sebagian kecil (4%) Kepala Sekolah sesekali melakukan gaya kepemimpinan transaksional.

**Tabel 2 Gaya kepemimpinan transaksional**

<b>Klasifikasi</b>	<b>frekuensi</b>	<b>persentase</b>
Selalu	25	21
Sering	57	47
Kadang-kadang	34	28
Sesekali	5	4
Tidak pernah	0	0
Total	121	100

Berdasarkan persentase terdapat perbedaan sebesar 9% dan perbedaan ini bermakna karena didukung oleh pengujian perbedaan rata-rata skor menunjukkan perbedaan yang bermakna di antara keduanya. Hasil analisis menunjukkan rata-rata (mean) skor kepemimpinan transformasional sebesar 68,17 dan mean skor kepemimpinan transaksional sebesar 45,17. Perbedaan dua mean tersebut diuji secara statistik dengan perhitungan uji-t sebesar 18,20, hasil uji-t menunjukkan perbedaan yang signifikan pada taraf signifikansi 0,00. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya Kepala Sekolah di tingkat sekolah dasar lebih cenderung melakukan kepemimpinan transformasional daripada kepemimpinan transaksional.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Pemimpin memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain atau suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu yang ingin dicapai bersama (Robbins, 1991; Yukl, 1994; Cardona, 2000). Demikian pula peran Kepala Sekolah yang membuat program kerja dan tujuan kegiatan sekolah setiap tahun bersama dengan staf guru. Kepala Sekolah, dengan gaya kepemimpinannya, mempengaruhi staf guru melakukan

kegiatan akademik dan kegiatan administrasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan sekolah.

Hasil penelitian Cord dan Berry (1998) bahwa kepemimpinan transformasional berasosiasi dengan orientasi tujuan pembelajaran dan perilaku pengikut yang diharapkan berorientasi pembelajaran. Hal penelitian tersebut senada dengan hasil penelitian ini bahwa gaya kepemimpinan yang lebih sering dilakukan oleh Kepala Sekolah adalah kepemimpinan transformasional. Karakteristik dan suasana di sekolah lebih dominan oleh proses pembelajaran sehingga perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah akan lebih efektif bila melakukan gaya kepemimpinan transformasional.

### **F. SIMPULAN**

Secara umum implementasi tugas Kepala Sekolah meliputi perencanaan (penyusunan program dan kegiatan akademik); kendala dalam pelaksanaan (faktor guru, dana, waktu, kegiatan administrasi, eksternal); monitoring (seluruh kegiatan, pelaksanaan proses pembelajaran, keuangan, bimbingan siswa, pembinaan guru); tindak lanjut (perbaikan dan pembinaan, penelusuran solusi, peninjauan kembali). Prinsip kerja tim meliputi komunikasi, tanggung jawab bersama, dan komitmen mencapai tujuan. Cara mencapai keberhasilan didukung dengan perencanaan yang matang; koordinasi, kerjasama, dan komunikasi; monitoring dan evaluasi; komitmen, kepekaan, dan keteladanan; perhatian dan bantuan pada bawahan; serta bantuan ahli dan sumber-sumber lain,. Kompetensi Kepala Sekolah yang diharapkan untuk dimiliki adalah kompetensi manajerial (meliputi kompetensi manajerial, pedagogik, intelektual, kepribadian, dan sosial).

Berdasarkan analisis persentase pada gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang bersifat transformasional menunjukkan sebagian besar (77%) Kepala Sekolah selalu dan sering melakukan gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan tingkat persentase gaya kepemimpinan Kepala Sekolah yang bersifat transaksional menunjukkan sebagian besar (68%) Kepala Sekolah selalu dan sering melakukan gaya kepemimpinan transaksional.

Rata-rata skor kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah sebesar 68,17 dan rata-rata skor kepemimpinan transaksional sebesar 45,17. Uji perbedaan rata-rata tersebut menunjukkan hasil yang signifikan. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pada umumnya Kepala Sekolah di tingkat sekolah dasar lebih cenderung melakukan kepemimpinan transformasional daripada kepemimpinan transaksional.

#### **G. SARAN**

Para Kepala Sekolah tingkat sekolah dasar dapat mengembangkan kompetensi manajerialnya termasuk pemahaman dan keterampilan manajemen sekolah agar kompetensi kepemimpinan para Kepala Sekolah dapat semakin dilakukan secara lebih profesional.

Para Kepala Sekolah bersama para staf guru bekerja sama dalam merencanakan dan menyusun program tahunan secara lebih realistis dan operasional agar dapat meminimalisasi kendala-kendala yang terjadi dalam pelaksanaan program tahunan tersebut.

Perlunya pelatihan manajerial dan monitoring umpan balik secara berkala, baik untuk para Kepala Sekolah maupun para staf guru agar suasana dan situasi kepemimpinan sekolah dikembangkan menjadi lebih efektif dalam proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi staf guru.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alvin (2012). *Hubungan persepsi gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja karyawan PT Gramedia Asri Media cabang Mal Pondok Indah*. Skripsi Sarjana. Jakarta: FKIP Unika Atma Jaya.
- Atwater, L.E. and Yammarino. (1996). Base of power in relation to leader behavior: A field investigation. *Journal of business and psychology*, 11, 3-22.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. London: The Free Press.
- Bass, B.M. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Bycio, P., Hackett, R.D. & Allen, J.S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 460-478.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 201-206.
- Coad, A.F. and Berry, A.J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership and Organizational Development Journal*, 19, 164-172.
- Davis, K. and Newstrom, J.W. (1985). *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Gego, A. (2008). *Hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru dengan kinerja guru di SMA Santa Ursula Jakarta*. Skripsi Sarjana. Jakarta: FKIP Unika Atma Jaya
- Hersey, P., Blanchard, K.H. dan Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior (7th edition)*. U. Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jansen, M.R. (2013). *Hubungan antara persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan dan dampak stres kerja di PT Primagraphia Digital Jakarta*. Skripsi Sarjana. Jakarta: FKIP Unika Atma Jaya.
- Kudisch, J.D. (1995). Expert power, referent power, and charisma: toward the resolution of theoretical debate. *Journal of business and psychology*, 10, 177-194.
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Ningrum, M.A.M.W. (2013). *Hubungan antara persepsi terhadap gaya kepemimpinan dan perilaku karyawan membantu secara sukarela pada PT Orientama Group Jakarta*. Skripsi Sarjana. Jakarta: FKIP Unika Atma Jaya.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. and Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership. *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Popper, M. and Zakkai, E. (1994). Transactional, charismatic, and transformational leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 15, 3-7.
- Robin, S. P. (1991). *Organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Schmidt, S.M. and Yeh, R.S. (1992). The structure of leader influence. A cross national comparison. *Journal of cross cultural psychology*, 23, 251-264.
- Sudarnoto, L. F. N. (2006). *Peranan imbalan kerja, komitmen terhadap sekolah, dan persepsi terhadap perilaku kepala Sekolah sebagai prediktor kepuasan guru dalam bekerja*. Laporan Penelitian (tidak diterbitkan). Jakarta: FKIP Unika Atma Jaya.
- Timpe, A.D. (1991). *Seri ilmu dan seri manajemen bisnis kepemimpinan*. Jakarta: Gramedia
- Tjosvold, D. and Tjosvold, M.M. (1995). *Psychology for leaders*. Ney York: John Wiley.
- Umstod, D. (1988). *Understanding Organizational Behavior*. St Paul : West Publishing Company.
- Yukl, G.A. (1989). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall, Inc.