

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU PADA SEKOLAH DASAR LUAR BIASA NEGERI BANDA ACEH

Kasidah,¹Murniati AR,² Bahrun.²

¹Prodi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Syiah Kuala, Indonesia

²Kepala SMALB Banda Aceh, Indonesia

Koresponden: kasidah1965@yahoo.com

Abstract: *The objective of this study is to explore the principal's policy program, principal's leadership style, and the obstacles encountered in improving teacher performance. This study uses descriptive qualitative research. Data is collected from observation, interviews, and documentation. The study participants are schools' principals, vice principals, and teachers. The results show that: (1) the principal's policy in improving teachers' performance is initiated by discussion among the principal, the vice principle, and the senior teachers in developing the school programs at the beginning of each academic year; empowering the teachers based on their ability and willingness, building cooperation, enhancing the infrastructures, and being active in the Teacher Working Group (KKG); (2) the principal used instructive, consultative, participative, and delegative leadership styles in guiding and encouraging the teachers in achieving the educational goals; (3) the constraints faced by the principal in improving teachers' performance are the training program had not accommodated all kinds of disability, the training results do not impact the performance, there is a shortage of teachers for special needs education and lack of earning infrastructures.*

Keywords: *leadership, principal, and teachers' performance*

Abstrak: Keberhasilan pendidikan dipengaruhi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui program kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, dan hambatan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan deskriptif kualitatif, teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi dengan subjek penelitian adalah kepala sekolah, wakil kepala sekolah, serta dewan guru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Program kebijakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru diawali dengan musyawarah antara kepala sekolah dengan wakil kepala sekolah dan guru senior dalam menyusun program sekolah pada awal tahun ajaran baru, memperdayakan guru sesuai dengan kemampuan dan kemauan guru, menjalin kerja sama, melengkapi sarana prasarana serta aktif dalam Kelompok Kerja Guru (KKG); (2) Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membina, membimbing guru dengan menggunakan gaya instruktif, konsultatif, partisipatif, delegatif dalam mengarahkan dan mempengaruhi guru untuk mencapai tujuan pendidikan; (3) Hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, program pelatihan belum mengakomodir semua jenis ketunaan yang ada, hasil pelatihan belum mengimbas kepada kinerja guru-guru, kekurangan guru berpendidikan khusus luar biasa, masih kurang sarana dan prasarana pendukung pembelajaran.

Kata kunci: Kepemimpinan, kepala sekolah, dan kinerja guru

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan sesuatu yang penting. Tanpa faktor manusia, sebuah organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Organisasi akan mampu melaksanakan manajemennya apa bila ditopang dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan Sastradipoera (Suhardiman, 2012) "Sumber daya manusia bagi manajemen organisasi merupakan aktivitas

yang sangat bernilai, krusial, dan rentan". Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia merupakan sesuatu yang fundamental bagi segenap kegiatan manajemen.

Sekolah merupakan salah satu unit penting yang keberadaannya tidak bisa dilepaskan dari masyarakat. Oleh karena itu, program pengembangan sekolah harus berorientasi pada peserta didik agar para peserta didik mampu berperan dalam kehidupan sehari-

hari di lingkungannya. Pendidikan Luar Biasa menangani anak berkebutuhan khusus dengan berbagai jenis, sesuai dengan karakteristik anak luar biasa. Dalam paradigma pendidikan kebutuhan khusus, anak yang mempunyai kebutuhan khusus baik temporer maupun permanen yang berdampak langsung pada proses belajar. menurut Astaty, (2013) "Pendidikan berkebutuhan khusus difokuskan untuk membantu menghilangkan atau sekurang-kurangnya meminimalkan hambatan belajarnya dan hambatan perkembangannya dari kondisi yang dialami oleh setiap anak secara individu".

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Kurang maksimalnya kepala sekolah dalam membina dan membimbing guru-guru, sehingga masih ada guru yang kurang disiplin dalam bertugas, terlambat datang dan pulang lebih awal. kondisi seperti itulah yang menjadi permasalahan di lembaga pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini yaitu: (1) Program kebijakan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh. (2) Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh. (3) Hambatan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh.

Kepemimpinan seseorang berperan sebagai penggerak dalam proses kerja sama antar manusia dalam organisasi termasuk sekolah. Kepemimpinan menjadikan suatu organisasi dapat bergerak secara terarah dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Usman (2013) "Kepemimpinan mempengaruhi pemimpin untuk menggerakkan bawahannya menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerja sama". Kepemimpinan

merupakan inti dari manajemen, demikian halnya menurut Siagian (Sagala, 2013) "Karena kepemimpinan merupakan motor penggerak dari semua sumber-sumber dan alat-alat (*resources*) yang tersedia bagi suatu organisasi". *Resources* ini digolongkan dua bagian: (1) *human resources*; dan (2) *non human resources*.

Dalam mengklasifikasi kepemimpinan Menurut Covey (Kaswan, 2013) "Ada empat peran kepemimpinan: Peran panutan, peran perintis, peran penyalaras, dan peran pemberdayaan". Pendapat yang sama menurut Robins (Makawimbang, 2012) ada empat perilaku kepemimpinan:

1. memerintah, pemimpin memberitahu apa dan kapan sesuatu dikerjakan, tidak ada partisipasi dalam pengambilan keputusan;
2. mendukung, yaitu manajer menjadi sahabat bagi pegawai dan menunjukkan minat kepada mereka;
3. memudahkan, yaitu pemimpin memberi saran dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan;
4. orientasi Prestasi, yaitu pimpinan membagi kontribusi tentang tujuan dan menunjukkan kepercayaan bahwa pegawai mampu mencapainya;

Gaya kepemimpinan adalah, sikap, gerak-gerik, atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Karwati dan Priansa, (2013) gaya kepemimpinan adalah "Suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain".

Sebagai seorang pemimpin memiliki peran penting dalam peningkatan mutu pendidikan di lembaga pendidikan yang dipimpinnya, maka pemimpin tersebut harus memiliki syarat-syarat sehingga pemimpin tersebut menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat bekerja dengan guru dan stafnya. Syarat-syarat yang harus dimiliki pemimpin pendidikan menurut Makawimbang, (2012) antara lain: “(a) Rendah hati dan sederhana; (b) Bersifat suka menolong; (c) Sabar dan memiliki kesetabilan emosi; (d) Percaya kepada diri sendiri; (e) Jujur, adil dan dapat dipercaya; (f) Keahlian dalam jabatan”. Untuk mengatasi masalah itu sebaiknya wawasan pemimpin setingkat diatas bawahannya. Menurut Harun, (2009) “Kepala sekolah adalah seorang guru yang diberi tugas tambahan untuk memimpin suatu sekolah”. Kepala sekolah juga disebut pemimpin pendidikan di sekolahnya, walaupun kedua istilah tersebut identik, namun mempunyai perbedaan antara satu dengan lainnya”.

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah, yaitu (1) Kepribadian, (2) Manajerial, (3) Kewirausahaan, (4) Supervisi dan (5) Sosial. Menurut Suhardiman, (2012) Kompetensi kepala sekolah yaitu “Kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Tugas pokok kepala sekolah menurut Priansa dan Somad, (2014) “Terdiri dari pencipta komunitas pembelajar, *leader*, *manajer*, dan *supervisor*. Kepala sekolah sebagai pencipta komunitas pembelajaran merupakan manifestasi dari kompetensi keperibadian kepala sekolah, yang pada dasarnya merupakan seseorang yang memiliki semangat belajar dan mau membelajarkan seluruh anggota sekolah dalam rangka meningkatkan kinerja sekolah.

Tugas kepala sekolah menurut Karwati, (2013) Tugas pokok kepala sekolah terdiri dari: “Pencipta komunitas pembelajar *leader*, *manajer*, dan *supervisor*”. Tugas kepala sebagai *liader* merefleksikan tugasnya sebagai *innovator*, dan *motivator*. Sedangkan tugas sebagai manajer merefleksikan tugas sebagai administrator. Tugas sebagai *Supervisor* adalah melaksanakan supervisi, yaitu kegiatan profesional dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah dan komponennya secara keseluruhan.

Penyelenggaraan Pendidikan bagi anak berkebutuhan khusus, guru baik di Sekolah luar Biasa (SLB) maupun di sekolah inklusif perlu dibekali berbagai pengetahuan tentang anak berkebutuhan khusus. Anak berkebutuhan khusus menurut Mudjito, (2012) “Anak dengan karakteristik khusus yang berbeda dengan anak pada umumnya tanpa selalu menunjukkan pada ketidakmampuan mental, emosional, atau fisik”.

Kinerja merupakan terjemahan yang dianggap paling sesuai dari istilah *performance*. Kata kinerja sering diartikan dengan unjuk kerja, pencapaian kerja, atau penampilan kerja, Kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Menurut Supardi, (2013) “Kinerja merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melaksanakan, menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan harapan, dan tujuan yang ditetapkan”. Peningkatan kinerja merupakan peningkatan profesi pendidik menurut Usman, (2012) “Sebuah profesi itu merupakan jabatan yang sesuai dengan pengertian sebagai berikut: (1) Melayani masyarakat, merupakan karier yang akan dilaksanakan sepanjang hayat (tidak berganti-ganti pekerjaan), (2) memerlukan bidang ilmu dan keterampilan tertentu diluar jangkauan khalayak ramai (tidak setiap orang dapat melakukannya), (3) memerlukan pelatihan khusus dengan waktu yang panjang, (4) mempunyai komitmen dengan jabatan dan klien, dengan penekanan terhadap layanan yang

akan diberikan, (5) mempunyai organisasi yang diatur oleh anggota profesi sendiri.

Berdasarkan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini merumuskan permasalahan yaitu Bagaimanakah Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berupaya mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dengan menggunakan pendekatan kualitatif, peneliti memusatkan diri pada persoalan-persoalan aktual melalui pengumpulan data. Sugiyono (2010) mengemukakan bahwa: “penelitian kualitatif memiliki wawasan yang luas dan mendalam tentang bidang pendidikan yang akan diteliti dan mampu menciptakan *rapport* kepada setiap orang yang ada pada situasi sosial yang akan diteliti”.

Penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah “suatu penelitian yang ditujukan untuk mendiskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok, semua diskripsi mengarah pada penyimpulan” (Sukmadinata, 2010).

Penelitian ini dilaksanakan pada SDLB Negeri Kota Banda Aceh sejak tanggal, 04 Februari s/d 04 Mei 2016. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, dewan guru SDLB Negeri Banda Aceh. Pengumpulan data dilakukan dengan *interview* (wawancara), observasi (pengamatan), dan studi dokumentasi”

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan Kepala Sekolah dalam Merumuskan Program Peningkatan Kinerja Guru Pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh

Kebijakan kepala sekolah di sebuah sekolah adalah sangat penting. Karena semua

kebijakan kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi segenap daya sekolah yang tersedia, terutama guru-guru di sekolah. Kepala sekolah yang profesional adalah kepala sekolah yang mampu menguasai secara baik pekerjaannya dan melebihi personal lain yang ada di sekolah. Kepala sekolah harus memahami bidang tugas yang ditekuni secara menyeluruh dan mendalam.

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa banyak program kebijakan kepala sekolah dapat meningkatkan kinerja guru baik secara langsung maupun tidak langsung misalnya terkait dengan pengembangan profesional guru yang berhubungan dengan penilaian kinerja guru, penilaian angka kredit, maka kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan kapasitasnya. Program kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi profesional guru sebagai tolok ukur keberhasilan guru menyiapkan administrasi pembelajaran berupa program tahunan, program semester, silabus, Rencana Pelaksanaan Pembelajaran (RPP), dan instrument penilaian. Kepala sekolah juga mengupayakan perwujudan visi, misi dan tujuan sekolah melalui program pengembangan kualitas guru, kegiatan workshop, pelatihan, seminar, dan diskusi mata pelajaran guna membahas permasalahan dan solusi untuk semua pelajaran.

Dengan kepedulian kepala sekolah terhadap pengembangan guru dan staf perlu dilakukan pada setiap sekolah untuk memastikan bahwa mereka tetap mempertahankan kualitas profesionalitasnya sesuai dengan kebutuhan sekolah. Program pengembangan tersebut memberikan penekanan pada pembentukan keterampilan profesional mereka guna memperbaiki layanan sekolah. Cara yang dapat ditempuh adalah mengikut sertakan guru dan staf dalam kegiatan-kegiatan penataran, seminar, workshop, pemagangan dan pendampingan yang dapat diselenggarakan oleh lembaga pemerintah dan non pemerintah. Selain itu, program pengembangan guru dan staf

berbasis sekolah dapat pula dilaksanakan melalui program-program yang direncanakan sendiri oleh sekolah dan atau melalui jaringan antar sekolah.

Gaya-gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan kinerja Guru pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh.

Salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan, sebab setiap manusia antara satu dengan yang lain berbeda baik pengalaman, pendidikan, kondisi, lingkungan, pribadi, dan lain sebagainya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, gaya-gaya yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja guru antara lain gaya konsultatif (*selling*) dalam hal ini peran kepala sekolah dalam memotivasi, mengarahkan, dan membimbing guru harus dikedepankan. Dalam menerapkan gaya ini kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan kepribadiannya, yaitu kepala sekolah bersifat tegas, jujur dan terbuka, kecuali pada hal-hal yang bersifat prinsipil, percaya diri dalam membina guru-guru, berani mengambil resiko, bertanggung jawab. Sesuai hasil wawancara dengan responden berkaitan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru, maka kepala sekolah melakukan pengarahan melalui komunikasi dua arah dan penjelasan-penjelasan yang terarah tentang tugas-tugas yang perlu dilakukan. Kepala sekolah secara terus-menerus memberikan supporting agar guru terbiasa mengerjakan tugas secara benar.

Gaya partisipatif mengupayakan kepala sekolah dan guru turut andil dalam mengambil keputusan, kepala sekolah sangat menghargai usaha dan mengkomsumsikan beberapa hal yang berkaitan dengan guru, terutama motivasi dan kreativitas guru serta mempromosikan guru menjadi kepala sekolah. Sedangkan gaya kepemimpinan instruktif (*telling*) yaitu kepala sekolah banyak berperan dalam mengarahkan

tugas-tugas guru. Kepala sekolah merumuskan peranan-peranan guru dan memberikan instruksi kepada guru sehingga kepala sekolah melakukan pengawasan yang ketat agar tujuan program tercapai.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, maka tidak ada satu gaya pun yang ideal melainkan harus disesuaikan dengan tingkat kemauan dan kemampuan guru-gurunya, sebab menjadi kendala apabila terjadi kemampuan guru tinggi tetapi kemauannya rendah oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja guru perlu adanya kemampuan dan kemauan.

Hambatan-hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh

Berdasarkan hasil wawancara dapat dipahami bahwasanya ada beberapa hambatan dalam peningkatan kinerja guru di Sekolah Dasar Luar Biasa Kota Banda Aceh, diantaranya:

1. kurang maksimal waktu kepala sekolah dalam membina guru-guru;
2. kurangnya motivasi guru dalam menciptakan proses pembelajaran yang menyenangkan;
3. kekurangan tenaga guru yang professional;
4. masih ada guru yang belum SI; dan
5. tidak semua guru yang mengikuti pelatihan mengaplikasikan ke dalam kegiatan PBM .

Pelatihan yang diberikan tidak mengkafer semua jenis ketunaan yang ada pada SDLB. Setiap pekerjaan yang berhubungan dengan banyak orang pasti memiliki kendala dan hambatan. Setiap sekolah pasti berbeda kendala yang dihadapi karena berbeda lingkungannya dan kendala itupun bervariasi ada yang besar dan ada yang kecil, ada yang bersifat individual dan ada yang bersifat umum sehingga apabila

permasalahannya kecil kepala sekolah langsung mengambil tindakan sedangkan apabila permasalahannya besar kepala sekolah langsung dibantu oleh guru-guru senior, komite juga memberikan wewenang kepada atasannya.

Adapun hambatan yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru secara umum adalah lemahnya kemampuan guru dalam mengimplementasikan kurikulum, kurang menguasai metode yang sesuai dengan materi yang diajarkan, guru kurang menguasai karakteristik anak berkebutuhan khusus, memandang anak dari kecacatannya, tidak memandang anak sebagai individu yang berbeda kebutuhan dalam memperoleh materi yang disampaikan.

KESIMPULAN

1. Kepala SDLB Negeri Banda Aceh menyusun program kebijakan peningkatan kinerja guru, dilaksanakan dalam rapat kerja di sekolah pada awal tahun ajaran dengan melibatkan guru. Program kebijakan yang ditetapkan seperti tata tertib sekolah, kegiatan KKG dan memberikan kesempatan pelatihan baik tingkat daerah maupun nasional.
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada Sekolah Dasar Luar Biasa Negeri Banda Aceh, menerapkan Gaya kepemimpinan yang berimbang antara penekanan pada perilaku otokratis, dan perilaku demokratis. Gaya kepemimpinan situasional dilaksanakan dengan menyesuaikan pada situasi dan kondisi sekolah. Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf.
3. Hambatan yang dialami kepala SDLB Negeri Banda Aceh antara lain: Program pelatihan yang diselenggarakan baik pemerintah maupun non pemerintah belum mampu mengakomodir semua jenis ketunaan yang ada, belum ada program pelatihan yang berkesinambungan, hasil pelatihan belum berdampak kepada

peningkatan kinerja guru, masih kurangnya guru berpendidikan khusus luar biasa, masih kurangnya sarana dan prasarana pendukung pembelajaran.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih kepada Bapak Drs Syaridin, M. Pd selaku kepala dinas pendidikan Pemuda dan Olah Raga, Kota Banda Aceh, Bapak Drs Muhammad Kabid PLBLS, Bapak Drs. Muhammad selaku Kepala SDLB Negeri Banda Aceh, dan seluruh pihak terkait lainnya yang turut memberi data dan informasi dalam penulisan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Astati, dkk. 2013. *Pendidikan Anak Berkebutuhan Khusus*. UPI, Bandung.
- Harun, C. Z. 2009. *Manajemen Sumber Daya Pendidikan*. Pena Persada, Yogyakarta
- Karwati, E. dan Priansa, D. J. 2013. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah: Membangun Sekolah yang Bermutu*. Alfabeta, Bandung.
- Kaswan. 2013. *Membangun Tim yang Efektif dan Berkinerja Tinggi Melalui Kepemimpinan*. CV Alfabeta, Bandung.
- Makawimbang, J. H. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*. Alfabeta, Bandung.
- Mulyasa, H. E. 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bumi Aksa, Jakarta.
- Priansa, D. J. dan Somad, R. 2014. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Alfabeta, Bandung.
- Sagala, S. 2013. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta, Bandung.
- Suhardiman, B. 2012. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah: Konsep dan Aplikasi*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Supardi. 2013. *Kinerja Guru*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Usman, N. 2012. *Manajemen Peningkatan Mutu Kinerja Guru: Konsep, Teori dan Model*. Citapustaka Media Perintis, Bandung.