

# **PERANAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA GURU DAN PEGAWAI DI SEKOLAH DASAR NEGERI 015 SAMARINDA**

**Munika Maduratna**

## ***Abstrak***

*Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui peranan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai dan mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda. Merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan menggunakan teknik Purposive Sampling. Terdapat tujuh peranan Kepala Sekolah dan dua kendala yang dihadapi oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SDN 015 Samarinda melaksanakan peranannya sebagai pendidik dengan menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan memberikan dorongan dan nasehat; sebagai manajer dengan memberdayakan guru melalui kerjasama, mengikutsertakan guru dalam penataran, dan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan; sebagai administrator dengan mengelola administrasi dan keuangan; sebagai supervisor dengan melakukan pengawasan dan penyusunan program supervisi pendidikan; sebagai pemimpin dengan memberikan petunjuk, meningkatkan kemauan guru, dan membuka komunikasi dua arah; sebagai inovator dengan memberikan teladan dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif; sebagai motivator dengan memberikan motivasi kepada guru, serta mengatur lingkungan fisik dan suasana kerja. Kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai yaitu kepala sekolah merasa kesulitan dalam memahami sifat atau karakter guru dan pegawai sehingga kesulitan pula dalam meningkatkan efektivitas kerjanya, serta kendala dalam sarana dan prasarana sekolah yang belum mendukung.*

**Kata Kunci :** *kepemimpinan, kepala sekolah, efektivitas kerja, guru, pegawai, Sekolah Dasar, Samarinda*

## **Pendahuluan**

### ***Latar Belakang***

Pembangunan Nasional Bangsa Indonesia, sebagai usaha untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh Bangsa Indonesia, bukan hanya menjadi

tanggung jawab pemerintah saja, tetapi juga menjadi tanggung jawab seluruh bangsa Indonesia. Artinya, setiap warga negara Indonesia harus ikut serta dan berperan dalam pelaksanaan pembangunan, yang meliputi seluruh bidang kehidupan bangsa dan negara Republik Indonesia (GBHN 1993).

Sumber daya manusia merupakan kunci utama keberhasilan pembangunan, oleh sebab itu kualitas sumber daya manusia harus ditingkatkan sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta perkembangan pembangunan nasional. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka upaya yang paling strategis adalah melalui pendidikan. Manusia membutuhkan pendidikan dalam kehidupannya, pendidikan merupakan usaha agar manusia dapat mengembangkan potensi dirinya melalui proses pembelajaran. Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 pasal 31 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap warga negara berhak mendapat pendidikan, dan Undang-undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 ayat (3) menegaskan bahwa pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu Sistem Pendidikan Nasional.

Agar proses pendidikan di sekolah dapat berjalan dengan baik, dan mencapai tujuannya, maka diperlukan tenaga-tenaga pengajar yang memadai, berkualitas dan yang memiliki efektivitas kerja yang tinggi. Dengan demikian sangatlah penting untuk memperhatikan efektivitas kerja dan terus diupayakan secara maksimal agar mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk mewujudkan efektivitas kerja pegawai di sekolah maka diperlukan peran kepemimpinan kepala sekolah, yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Pendidikan Nasional No. 28 Tahun 2010 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah / madrasah yaitu untuk memimpin dan mengelola pendidikan di sekolah dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Dari uraian diatas maka peran kepala sekolah merupakan faktor yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas kerja, sehingga apabila peran kepala sekolah baik maka kemajuan sekolah akan tercapai. Namun demikian, untuk menciptakan kondisi tersebut nampaknya masih memerlukan proses agar kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawainya. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil *observasi* sementara di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda, terdapat indikasi yang mengarah pada rendahnya tingkat efektivitas kerja pegawai antara lain :

1. Tidak tepat waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan
2. Masih kurangnya rasa keterikatan dan keseriusan akan pekerjaan
3. Sarana dan prasarana yang kurang memadai untuk menunjang proses pembelajaran
4. Program kerja yang belum terlaksana

Melihat kepada pentingnya kepemimpinan, dan sangat menentukan dalam usaha meningkatkan efektivitas kerja pegawai, maka penulis tertarik mengadakan penelitian ke dalam hal tersebut, karena masalah kepemimpinan merupakan

masalah yang terbukti menjadi salah satu faktor keberhasilan suatu organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai.

### ***Perumusan Masalah***

1. Bagaimana peranan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda?
2. Kendala apa saja yang dihadapi oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda?

### ***Tujuan Penelitian***

1. Untuk mengetahui peranan kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda
2. Untuk mengetahui kendala-kendala apa saja yang dihadapi oleh Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai di Sekolah Dasar Negeri 015 Samarinda

### ***Kerangka Dasar Teori***

#### ***Kepemimpinan***

Pemimpin adalah seorang pribadi yg memiliki kecakapan dan kelebihan - khususnya kecakapan kelebihan disatu bidang-, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan (Kartono 2008).

Kepemimpinan diartikan sebagai suatu cara dan metode seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain sedemikian rupa, sehingga orang tersebut dengan sadar mengikuti dan mematuhi segala kehendaknya (Joewono 2002). Kepemimpinan itu pada hakikatnya adalah (Rivai 2003) :

- a. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi
- b. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, dan kerja sama bersemangat dalam mencapai tujuan bersama
- c. Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan
- d. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu
- e. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan

#### ***Gaya Kepemimpinan***

Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Secara teoritis telah banyak dikenal gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Adapun gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut (Siagian 2005) :

- a. Gaya Otokratik
- b. Gaya Paternalistik

- c. Gaya Kharismatik
- d. Gaya *Laissez Faire*
- e. Gaya Demokratik

### ***Peranan Kepemimpinan***

Seorang pemimpin haruslah memiliki berbagai peranan yang dibutuhkan untuk menangani orang-orang yang berbeda, dan keadaan yang berbeda pula baik dari segi kemampuan maupun efisiensi. Peranan kepemimpinan (Joewono 2002):

- a. Memiliki pandangan yang luas
- b. Menjadi seorang pengatur (administrator)
- c. Bertindak strategis
- d. Penyelenggara perubahan
- e. Titik berat pada manusia

### ***Kepala Sekolah***

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru, yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakannya proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi guru dalam memberi pelajaran dan murid menerima pelajaran (Wahjosumijo 2002).

Perspektif kedepan mengisyaratkan bahwa kepala sekolah juga harus mampu berperan sebagai figur dan mediator. Beberapa peran kepala sekolah dalam paradigma baru manajemen pendidikan yaitu sebagai berikut (Mulyasa 2007) :

- a. Kepala sekolah sebagai *educator*
- b. Kepala sekolah sebagai manajer
- c. Kepala sekolah sebagai administrator
- d. Kepala sekolah sebagai supervisor
- e. Kepala sekolah sebagai *leader*
- f. Kepala sekolah sebagai *innovator*
- g. Kepala sekolah sebagai motivator

### ***Efektivitas Kerja***

Definisi efektivitas yaitu pemanfaatan sumber daya, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang dijalankannya (Siagian 2001).

Pengertian efektivitas kerja adalah kemampuan untuk memilih tujuannya tepat atau peralatan-peralatan untuk pencapaian tujuan kerja yang telah ditetapkan. Tingkat efektivitas kerja sangat dipengaruhi oleh pembinaan, pengaturan, pengurusan, pendayagunaan, dan pengembangan yang dilakukan oleh manajemen tenaga kerja, karena manajemen tenaga kerja yang menjadi

bawahannya, dengan demikian manajemen tenaga kerja memiliki tanggung jawab besar terhadap efektivitas tenaga kerja.

### **Definisi Konsepsional**

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai adalah kemampuan Kepala Sekolah untuk mempengaruhi, mendorong, menuntun, dan menggerakkan guru dan pegawai yang ada di sekolah tersebut agar berjalan sesuai dengan peraturan-peraturan sekolah yang direncanakan sebelumnya dan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui berbagai pendekatan dan sumber daya yang dilakukan oleh guru dan pegawai dalam suatu sekolah.

### **Metode Penelitian**

#### ***Jenis Penelitian***

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif.

#### ***Lokasi Penelitian***

Lokasi dalam penelitian yang dilakukan adalah Sekolah Dasar Negeri 015 di Kelurahan Loa Buah Kecamatan Sungai Kunjang Kota Samarinda.

#### ***Fokus Penelitian***

1. Peranan Kepala Sekolah:
  - a. Kepala Sekolah sebagai pendidik
    - Menciptakan iklim sekolah yang kondusif
    - Memberikan dorongan dan nasehat kepada warga sekolah
  - b. Kepala Sekolah sebagai manajer
    - Memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama
    - Memberi kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan profesinya
    - Mendorong keterlibatan pegawai dalam setiap kegiatan sekolah
  - c. Kepala Sekolah sebagai administrator
    - Mengelola administrasi
    - Mengelola keuangan
  - d. Kepala Sekolah sebagai supervisor
    - Melakukan pengawasan dan pengendalian
    - Menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan
  - e. Kepala Sekolah sebagai pemimpin
    - Memberikan petunjuk dan pengawasan
    - Meningkatkan kemauan tenaga kependidikan
    - Membuka komunikasi dua arah
  - f. Kepala Sekolah sebagai inovator
    - Memberikan teladan kepada seluruh warga sekolah
    - Mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif

- g. Kepala Sekolah sebagai motivator
  - Memberikan motivasi kepada para guru dan pegawai
  - Mengatur lingkungan fisik dan suasana kerja
2. Kendala-kendala yang dihadapi Kepala Sekolah dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai

### ***Sumber Data***

1. Data primer
2. Data sekunder :
  - a. Dokumen, arsip, laporan, evaluasi
  - b. Buku ilmiah

Dalam penelitian ini penelitian narasumber dilakukan melalui *Teknik purposive sampling*. Orang yang menjadi *key informan* dalam penggunaan teknik ini adalah Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda dan yang menjadi informannya adalah guru dan pegawai SDN 015 Samarinda.

### ***Teknik Pengumpulan Data***

1. Penelitian kepustakaan (*Library research*)
2. Penelitian lapangan (*Field work research*)
  - a. Observasi
  - b. Wawancara
  - c. Studi Dokumen dan Dokumentasi

### ***Analisis Data***

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model interaktif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman :

1. Pengumpulan data
2. Penyederhanaan data (*Data Reduction*)
3. Penyajian data (*Data Display*)
4. Penarikan kesimpulan (*Conclution Drawing*)

## **Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah**

### ***Kepala Sekolah Sebagai Pendidik***

Dalam melakukan fungsinya sebagai pendidik, kepala sekolah harus dapat menciptakan iklim sekolah yang kondusif. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda menunjukkan bahwa iklim sekolah yang kondusif itu adalah lingkungan sekolah yang nyaman, tertib, dan adanya toleransi antara kepala sekolah, guru, pegawai, dan para siswa. Yang berarti bahwa untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif diperlukan kerjasama atau hubungan yang harmonis antara seluruh warga sekolah dan tidak hanya menjadi tanggung jawab kepala sekolah semata.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis, menunjukkan bahwa di SDN 015 Samarinda sudah memperlihatkan tingkat kenyamanan atau iklim

sekolah yang cukup baik, dimana hubungan dan interaksi antar warga sekolah sudah terjalin dengan baik dan harmonis. Namun bila dilihat dari segi fisik, iklim sekolah di SDN 015 Samarinda masih belum kondusif. Sarana dan prasarana belum mendukung untuk terciptanya sekolah yang efektif karena fasilitas fisik sekolah memiliki pengaruh yang besar dalam penciptaan iklim sekolah yang kondusif.

Menjalankan peran sebagai pendidik tidaklah semudah yang dibayangkan, selain berupaya untuk menciptakan iklim sekolah yang kondusif, kepala sekolah sebagai pendidik juga harus dapat memberikan dorongan dan nasehat kepada seluruh warga sekolah khususnya para guru dan pegawai agar dapat meningkatkan kinerja kerja mereka.

Bukan zamannya lagi kepala sekolah menasehati guru dengan kata-kata, sedangkan kepala sekolah itu sendiri tidak bisa mencontohkannya. Begitu pula halnya dengan kepala sekolah SDN 015 Samarinda, beliau tidak hanya lantang dalam berpidato di depan warga sekolah namun juga langsung turun tangan dalam setiap kegiatan di sekolah. Terutama dalam hal penggunaan waktu belajar secara efektif. Beliau selalu berpesan kepada guru untuk selalu menggunakan waktu belajar secara efektif di sekolah, yaitu dengan memulai dan mengakhiri pembelajaran sesuai waktu yang telah ditentukan serta memanfaatkannya secara efektif dan efisien untuk kepentingan pembelajaran.

### ***Kepala Sekolah Sebagai Manajer***

Melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif. Kepala sekolah Bapak Syamsul Bahri selalu berusaha untuk mementingkan kerjasama dengan guru atau pihak lain dengan selalu mengadakan pertemuan atau memusyawarahkan setiap kegiatan sekolah agar dapat terjalin kerjasama yang harmonis antara kepala sekolah dan guru.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah SDN 015 Samarinda mampu bekerjasama dengan wakilnya maupun dengan para guru dan pegawai di sekolah. Terlihat dari kekompakan dan kebersamaan yang terjalin di sekolah serta selalu memusyawarahkan hal-hal yang memang harus dikerjakan bersama. Bekerjasama tidak selalu berarti harus melakukan setiap kegiatan secara bersama-sama. Namun melakukan kegiatan sesuai dengan tugasnya masing-masing untuk mencapai tujuan bersama juga merupakan bentuk kerjasama.

Selain harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, sebagai manajer, kepala sekolah harus menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar-mengajar dan akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya. Kepala sekolah Bapak Syamsul Bahri berusaha untuk meningkatkan kompetensi profesional guru di sekolahnya, diantaranya:

1. Kepala sekolah menyusun program penyetaraan bagi guru-guru yang memiliki kualifikasi DII/DIII agar mengikuti penyetaraan S1.

2. Untuk meningkatkan profesional guru yang sifatnya khusus, kepala sekolah mengikutsertakan guru melalui seminar dan pelatihan
3. Mengadakan kegiatan KKG Sekolah, KKG Inti, maupun KKG Kota
4. Meningkatkan kesejahteraan guru.

Tidak hanya memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk meningkatkan potensinya, kepala sekolah juga harus mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan sekolah. Dan Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda mendorong keterlibatan guru dan pegawai dengan melakukan hal-hal seperti berikut :

1. Memberikan kesempatan pada guru untuk mengemukakan seluruh idenya
2. Menjalin kerjasama antara kepala sekolah dan guru
3. Menggunakan pola komunikasi dua arah
4. Pemberian kepercayaan yang tinggi
5. Membagi tanggung jawab kepada guru yang dinilai memiliki kemampuan
6. Keterbukaan kepala sekolah dengan guru

#### ***Kepala Sekolah Sebagai Administrator***

Kepala sekolah sebagai administrator harus mampu menerapkan kemampuannya dalam tugas-tugas operasionalnya. Seperti halnya dengan kepala sekolah SDN 015 Samarinda, berikut beberapa kegiatan yang beliau lakukan dan berhubungan dengan pengelolaan tugas-tugas operasionalnya, sebagai berikut :

1. Pengelolaan kurikulum
  - a. Berusaha menguasai garis besar program pengajaran untuk tiap kelas
  - b. Menyusun program sekolah untuk satu tahun
  - c. Menyusun jadwal pelajaran
  - d. Mengkoordinir kegiatan bimbingan sekolah
  - e. Mengkoordinir program non kurikuler
2. Pengelolaan administrasi peserta didik
  - a. Perencanaan dan penyelenggaraan murid baru
  - b. Pembagian murid dalam kelas-kelas
  - c. Perpindahan dan keluar masuknya murid-murid (mutasi)
  - d. Mengatur penyelenggaraan dan aktivitas pengajaran
  - e. Pengaturan masalah absensi
3. Pengelolaan administrasi personalia
  - a. Penyelenggaraan urusan berhubungan dengan penyeleksian, kenaikan pangkat, cuti, perpindahan dan pemberhentian guru atau staf sekolah
  - b. Pembagian tugas guru maupun staf sekolah
  - c. Masalah jaminan kesehatan dan ekonomi
  - d. Penciptaan hubungan kerja yang tepat dan menyenangkan
  - e. Penerapan kode etik jabatan
4. Pengelolaan administrasi sarana dan prasarana
  - a. Perencanaan dan pengadaan inventarisasi



- b. Pengaturan pemakaian, pemeliharaan, rehabilitasi perlengkapan dan alat-alat material sekolah
- c. Keindahan serta kebersihan umum
- d. Usaha melengkapi fasilitas sekolah
- e. Usaha melengkapi fasilitas pemeliharaan sekolah
5. Pengelolaan administrasi kearsipan
  - a. Pengelolaan administrasi surat masuk dan surat keluar
  - b. Pengelolaan administrasi surat keputusan
  - c. Pengelolaan penyusunan arsip penting
6. Pengelolaan administrasi keuangan
  - a. Masalah gaji guru dan staf sekolah
  - b. Penyelenggaraan otorisasi sekolah
  - c. Urusan uang sekolah
  - d. Usaha penyediaan biaya bagi penyelenggaraan pertemuan dan perayaan

Manajemen keuangan yang baik sangat diperlukan. Di dalam manajemen keuangan sekolah terdapat rangkaian aktivitas terdiri dari perencanaan program sekolah, perkiraan anggaran dan pendapatan yang diperlukan dalam pelaksanaan program, pengesahan dan penggunaan anggaran sekolah. Dari hasil wawancara juga diperoleh informasi bahwa pengeluaran yang dilakukan oleh SDN 015 Samarinda sebagian besar adalah untuk biaya rutin operasional, seperti honor pegawai, KBM dan pengembangan potensi siswa, kegiatan kesiswaan, pengadaan administrasi kelas, perpustakaan, dan belanja pemeliharaan.

### ***Kepala Sekolah Sebagai Supervisor***

Kepala sekolah sebagai supervisor dimaksudkan untuk meningkatkan pengawasan dan pengendalian terhadap guru-guru dan personel lain untuk meningkatkan kinerja mereka. Salah satu pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda sebagai bentuk pengawasan kepada guru yaitu dengan kunjungan kelas. Kunjungan kelas adalah kunjungan sewaktu-waktu yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar.

Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda biasanya melakukan kunjungan kelas tanpa diberitahu sebelumnya, yaitu kepala sekolah secara tiba-tiba datang ke kelas pada saat guru sedang mengajar. Kunjungan kelas tanpa pemberitahuan seperti ini memiliki sisi positif dan sisi negatif. Sisi positifnya, kepala sekolah dapat mengetahui keadaan yang sesungguhnya sehingga ia dapat menentukan bantuan apakah yang diperlukan oleh guru tersebut. Sedangkan sisi negatifnya, biasanya seseorang yang datang secara tiba-tiba dapat mengakibatkan guru menjadi bingung, karena ia berprasangka bahwa pekerjaan akan dinilai, juga bagi guru yang kurang senang dikunjungi akan beranggapan bahwa kepala sekolah datang untuk mencari kesalahan saja, sehingga mengakibatkan timbulnya hubungan yang kurang baik antara guru dan kepala sekolah.

Selain melakukan pengawasan dan pengendalian, sebagai supervisor yang baik kepala sekolah juga harus memiliki kemampuan menyusun, melaksanakan program supervisi pendidikan, dan memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan salah satunya diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas. Supervisi kelas mengacu kepada misi utama pembelajaran, dengan kata lain yaitu kegiatan yang berurusan dengan perbaikan dan peningkatan proses dan hasil pembelajaran di sekolah.

Selanjutnya Kepala Sekolah Bapak Syamsul Bahri menyebutkan bahwa program supervisi terdiri kegiatan awal dan akhir tahun ajaran, kegiatan bulanan, kegiatan mingguan, dan kegiatan harian. Kegiatan awal tahun ajaran biasanya menetapkan rencana pendidikan atau pengajaran untuk tahun ajaran yang akan berjalan meliputi rencana kerja tahunan, buku pelajaran, dan sebagainya. Kegiatan akhir tahun ajaran biasanya berupa penyelenggaraan ujian akhir, evaluasi pelaksanaan KBM, dan sebagainya. Kegiatan bulanan biasanya berupa laporan bulanan yang dikumpulkan setiap tanggal 29 sampai tanggal 2. Kegiatan mingguan biasanya berupa kegiatan upacara bendera, senam pagi, atau kegiatan penyelesaian surat-surat di hari sabtu. Kegiatan harian biasanya berupa pemeriksaan daftar hadir guru, dan bentuk-bentuk pengawasan yang lain.

### ***Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin***

Sebagai pemimpin, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk memberikan petunjuk dan pengawasan. Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda selalu berusaha untuk memberikan bantuan kepada guru dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang diharapkan akan mampu menyelesaikan masalah yang dialami, seperti berikut :

1. Guru yang belum berpengalaman.
2. Guru yang bekerja kurang efektif.
3. Guru yang mempunyai kelemahan pribadi.
4. Guru yang kurang rajin.

Selain memberikan petunjuk dan arahan, kepala sekolah sebagai pemimpin juga harus dapat meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, khususnya guru. Seperti halnya Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda, beliau juga mempunyai cara-cara untuk meningkatkan kemauan tenaga kependidikan di sekolahnya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis, berikut beberapa cara yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda, sebagai berikut :

1. Pemberian motivasi.
2. Pemberian bimbingan melalui supervisi.
3. Pemberian insentif.

Tidak hanya meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, sebagai seorang pemimpin kepala sekolah juga harus membuka komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang berlangsung dan setara antara atasan dan bawahan yang tentu akan memberikan suasana yang demokrasi.

Seperti halnya di SDN 015 Samarinda, menurut hasil wawancara Kepala Sekolah Bapak Syamsul Bahri beranggapan bahwa komunikasi memiliki peran penting dengan kinerja guru di sekolah. Oleh karena itu, Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda berusaha membuka komunikasi dua arah dengan cara seperti berikut :

1. Menjalin hubungan kerjasama dengan guru.
2. Menyelesaikan permasalahan di sekolah.
3. Mengikutsertakan guru dalam pengambilan keputusan.

### ***Kepala Sekolah Sebagai Inovator***

Dalam rangka melakukan perannya sebagai inovator, kepala sekolah harus dapat memberikan teladan kepada seluruh warga sekolah. Menjadi teladan menurut Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda, yaitu mempraktikkan apa yang dipidatokan, melaksanakan komitmen, memenuhi janji, bertindak sesuai ucapan, dan melakukan apa yang dikatakan. Kepala Sekolah berpendapat bahwa disiplin adalah indikator penting keteladanan seseorang. Beliau datang lebih awal dari para guru dan pegawai, dan menunggu para siswanya datang di depan sekolah.

Indikator kapasitas diri sebagai teladan atau panutan terlihat pada disiplin kepala sekolah berpakaian, memelihara kebersihan diri, menunaikan kewajiban beribadah kepada Tuhan, tingkat kehadiran di sekolah, datang tepat waktu, cara memanfaatkan waktu di sekolah, cara berkomunikasi yang santun, dan menghargai semua orang. Menurut hasil observasi, Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda sudah menunjukkan kapasitas dirinya sebagai teladan di sekolah.

Sebagai inovator, kepala sekolah juga dituntut untuk dapat mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif di sekolah. Menurut hasil observasi yang dilakukan oleh penulis, di SDN 015 Samarinda menerapkan model pembelajaran langsung, yaitu model pembelajaran yang lebih berpusat kepada guru dan lebih mengutamakan strategi pembelajaran efektif guna memperluas informasi materi ajar.

Pada dasarnya model pembelajaran kontekstual adalah model pembelajaran yang seharusnya dapat diterapkan di sekolah saat ini. Namun Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda masih belum dapat menerapkannya. Model pembelajaran kontekstual adalah konsep pembelajaran yang mendorong guru untuk menghubungkan antara materi yang diajarkan dan situasi dunia nyata siswa.

Salah satu masalah yang sering luput dalam penerapan sebuah model pembelajaran inovatif di sekolah adalah masalah-masalah yang dihadapi guru di sekolah. Dalam menerapkan suatu model pembelajaran baru, guru berhadapan dengan sejumlah masalah yang bersumber dari keadaan pribadi guru dan keadaan lingkungan sekolah. Seorang guru yang telah lama mengajar mengalami kesulitan dalam mempelajari maupun dalam menerapkan model pembelajaran dengan cara pembelajaran yang digunakan sebelumnya. Lingkungan sekolah yang meliputi terbatasnya waktu efektif pembelajaran di kelas, terbatasnya fasilitas

pembelajaran yang tersedia, dan jumlah siswa perkelas yang terlalu banyak, membuat guru tidak berdaya dan harus memilih cara pembelajaran yang paling efisien tanpa memperhatikan proses belajar siswa. Oleh karena itu, kegagalan penerapan sebuah model pembelajaran sering bukan disebabkan oleh ketidaksesuaian model tersebut, melainkan karena model tersebut belum diterapkan dengan baik sesuai dengan lingkungan pembelajaran yang dituntut model.

### ***Kepala Sekolah Sebagai Motivator***

Kepala sekolah sebagai motivator harus dapat memberikan motivasi kepada para guru dan pegawainya. Kepala sekolah perlu mempunyai strategi tertentu untuk mengembangkan motivasi tenaga kependidikannya di sekolah. Seperti halnya di SDN 015 Samarinda, Kepala Sekolah Bapak Syamsul Bahri memiliki beberapa strategi yang biasanya diterapkan di sekolahnya, antara lain:

1. Tempatkan bawahan pada bidang sesuai dengan kemampuan dan minatnya
2. Memberi kesempatan yang sama dan tidak memprioritaskan seseorang
3. Memberikan hadiah atau imbalan jika guru berprestasi
4. Memuji atau mengakui bila guru tersebut memang memiliki ide atau gagasan yang patut dikagumi

Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda mengungkapkan bahwa beliau memberikan motivasi kepada guru dengan memberikan hadiah berupa baju dinas atau bingkisan-bingkisan kepada guru yang berprestasi atau telah melakukan peningkatan kerja. Dalam *punishment*, kepala sekolah mengaku bahwa beliau jarang sekali memberikan hukuman atau sanksi kepada guru dan pegawai di sekolah. Beliau hanya menegur guru yang bersangkutan untuk tidak mengulangi kesalahannya lagi, dan apabila guru tersebut masih melakukannya maka akan diberikan surat peringatan.

Pengaturan lingkungan fisik dan suasana kerja juga dapat memotivasi guru dan pegawai meningkatkan kinerja kerja mereka. Untuk mengetahui apakah Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda mampu atau tidak mengatur lingkungan fisik dan suasana kerja di sekolahnya, maka akan dinilai dari indikator berikut ini:

1. Kemampuan mengatur lingkungan fisik
  - a. Mampu mengatur ruang kantor yang kondusif untuk bekerja  
Ruang guru belum dapat dikatakan kondusif dikarenakan ruangnya tidak terlalu luas dan diisi oleh meja-meja guru yang berhimpitan.
  - b. Mampu mengatur ruang kelas yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar  
Ruang kelas dapat dikatakan kondusif karena bangunan yang layak, dan sirkulasi udara yang bagus.
  - c. Mampu mengatur ruang laboratorium yang kondusif untuk praktikum  
SDN 015 Samarinda memiliki 1 ruang laboratorium, namun sayangnya tidak terpakai, hanya menjadi gudang tempat menyimpan bangku siswa.
  - d. Mampu mengatur ruang perpustakaan yang kondusif untuk belajar

- SDN 015 Samarinda memiliki 1 ruang perpustakaan, namun belum kondusif karena hanya memiliki sedikit saja buku bacaan.
- e. Mampu mengatur halaman lingkungan sekolah yang sejuk dan teratur  
Halaman SDN 015 Samarinda terlihat bersih walaupun belum dapat dikatakan kondusif karena pohon-pohon tertanam dengan tidak teratur.
2. Kemampuan mengatur suasana kerja (non-fisik)
    - a. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru  
Guru-guru di SDN 015 Samarinda terlihat saling membantu dalam kegiatan yang berhubungan dengan proses pembelajaran di sekolah.
    - b. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama pegawai  
SDN 015 Samarinda tidak banyak memiliki pegawai di sekolah, oleh karena itu hubungan diantara mereka pun terlihat baik-baik saja.
    - c. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara guru dan pegawai  
Guru dan pegawai SDN 015 Samarinda saling berbincang di sela waktu istirahat dan itu menunjukkan sikap saling menghargai.
    - d. Mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara sekolah dan lingkungan  
Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda mengundang orangtua/wali murid dalam proses musyawarah kegiatan-kegiatan di sekolah, biasanya mengenai acara/kegiatan tertentu seperti pelepasan siswa kelas VI.

### **Kendala yang Dihadapi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Guru dan Pegawai**

Kendala yang dihadapi oleh Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda dalam meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai di sekolah yaitu kepala sekolah merasa kesulitan dalam memahami sifat atau karakter guru dan pegawai sehingga kesulitan pula dalam meningkatkan efektivitas kerjanya, serta kendala dalam sarana dan prasarana sekolah yang belum mendukung.

Untuk meningkatkan efektivitas kerja seorang guru, maka terlebih dulu harus menanamkan sifat efektif dalam bekerja tersebut di dalam diri guru yang bersangkutan. Sehingga motivasi sangat diperlukan terutama motivasi dari dalam diri masing-masing guru. Dan tugas kepala sekolah lah untuk memotivasi guru dan pegawainya di sekolah agar mereka dapat meningkatkan efektivitas kerja mereka. Namun kepala sekolah tentu harus memahami sifat dan karakter guru dan pegawai agar dapat memilih bentuk motivasi seperti apa yang akan dilakukan.

Dan salah satu faktor yang juga mendukung efektivitas kerja dalam proses pembelajaran yaitu sarana dan prasarana. Dalam Permendiknas No. 24 Tahun 2007 dijelaskan mengenai ketentuan sarana dan prasarana di dalam sebuah SD/MI, yang sekurang-kurangnya memiliki prasarana sebagai berikut :

1. Ruang kelas
2. Ruang perpustakaan
3. Laboratorium IPA
7. Ruang UKS
8. Jamban
9. Gudang

- |                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| 4. Ruang pimpinan   | 10. Ruang Sirkulasi            |
| 5. Ruang guru       | 11. Tempat bermain/berolahraga |
| 6. Tempat beribadah |                                |

Dari ketentuan diatas, maka SDN 015 Samarinda dapat dikatakan belum memiliki prasarana yang lengkap. SDN 015 Samarinda tidak memiliki tempat beribadah, memiliki gedung laboratorium namun tidak dipakai dan di alih fungsikan sebagai ruang serba guna atau terkadang menjadi gudang.

### **Kesimpulan**

1. Peranan Kepemimpinan Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda
  - a. Kepala sekolah berperan sebagai pendidik dengan menciptakan iklim sekolah yang kondusif dan memberikan dorongan dan nasehat kepada warga sekolah. Iklim sekolah dari segi fisik belum kondusif karena sarana dan prasarana yang belum mendukung.
  - b. Kepala sekolah berperan sebagai manajer dengan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama, memberikan kesempatan kepada seluruh tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan mereka dalam setiap kegiatan sekolah. Kepala sekolah mengikutsertakan guru dalam penataran dan KKG, dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.
  - c. Kepala sekolah berperan sebagai administrator dengan mengelola administrasi dan keuangan sekolah. Kepala sekolah melaksanakan 6 tugas operasionalnya, dan merencanakan RAPBS.
  - d. Kepala sekolah berperan sebagai supervisor dengan melakukan pengawasan dan pengendalian, serta menyusun dan melaksanakan program supervisi pendidikan. Kepala sekolah memberikan pengawasan dengan kunjungan kelas, dan menyusun program supervisi yang terdiri dari kegiatan awal dan akhir tahun, bulanan, mingguan, dan akhiran.
  - e. Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, dan membuka komunikasi dua arah. Kepala sekolah meningkatkan kemauan dengan motivasi berupa hadiah dan pujian, serta membuka komunikasi dua arah dengan kerjasama.
  - f. Kepala sekolah berperan sebagai inovator dengan memberikan teladan kepada seluruh warga sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah memberikan teladan disiplin kepada warga sekolahnya, namun belum dapat mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.
  - g. Kepala sekolah berperan sebagai motivator dengan memberikan motivasi kepada guru dan pegawai, serta mengatur lingkungan fisik dan suasana kerja. Kepala sekolah memberikan motivasi dengan hadiah dan pujian, namun belum sepenuhnya dapat mengatur lingkungan dan suasana kerja.

2. Kendala yang dihadapi oleh Kepala Sekolah SDN 015 Samarinda yaitu kepala sekolah merasa kesulitan dalam memahami sifat atau karakter guru dan pegawai, dan kendala dalam sarana dan prasarana.

### **Saran**

1. Kepala Sekolah agar dapat meningkatkan atau mengoptimalkan kompetensi dirinya dalam melaksanakan peranan kepemimpinan di sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan pada umumnya dan meningkatkan efektivitas kerja guru dan pegawai pada khususnya.
2. Bagi guru agar dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja kerjanya terutama dalam penggunaan metode-metode pembelajaran yang tentu saja disesuaikan dengan kondisi sekolah, dan lebih termotivasi lagi untuk menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif.
3. Bagi Dinas Pendidikan Kota Samarinda agar dalam melaksanakan seleksi Kepala Sekolah adalah benar-benar dicari Kepala Sekolah yang mempunyai kompetensi dan kualifikasi sesuai dengan Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah/madrasah.
4. Bagi *stakeholder* dalam hal ini pemerintah, masyarakat, ataupun para orang tua murid, agar dapat ikut meningkatkan mutu pendidikan melalui pemberian respon yang positif terhadap Kepala Sekolah. Dalam hal ini dapat berupa partisipasi orang tua dalam kehadiran dirinya dalam rapat yang diadakan secara rutin di sekolah, atau menjalin komunikasi secara intensif apabila memang terdapat masalah.

### **Daftar Pustaka**

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi VI)*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Joewono, Heri. 2002. *Pokok - Pokok Kepemimpinan Abad 21*. Balai Pustaka. Jakarta.
- Kartono, Kartini. 2008. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Miles, B. Matthew dan A. Michael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif, Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.
- Moleong, Lexy. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif (direvisi)*. PT Rosda Karya. Bandung.
- Mulyasa. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Purwanto, Ngalim. 2008. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Kedua*. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Siagian, P, Sondang. 2005. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. PT Bumi Aksara. Jakarta