

KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN EFEKTIF KEPALA SEKOLAH SMP NEGERI 1 BANGUNTAPAN

Sukendar, Husaini Usman
SMP Negeri 2 Ngaglik, Universitas Negeri Yogyakarta
zu_kendar@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: karakteristik kepemimpinan efektif kepala sekolah, karakteristik pengikut, karakteristik situasi, hambatan dan cara mengatasi hambatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Tempat penelitian adalah SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul. Instrumen penelitian adalah peneliti sendiri sebagai instrumen utama. Hasil penelitian menunjukkan: 1) karakteristik pemimpin yaitu: a) visioner, b) memiliki kemampuan berkomunikasi dan c) memiliki kepribadian yang baik; 2) karakteristik pengikut yaitu: a) mengenali karakteristik pemimpinnya b) guru dan karyawan tunduk dan patuh,; 3) karakteristik situasi yaitu: a) adanya kemampuan kepala sekolah dan warga sekolah dalam menghadapi krisis, b) tidak adanya ketergantungan dari para guru; 4) Faktor yang menghambat adalah: a) cara pandang atau cara pikir individu-individu dalam warga sekolah, b) masih ada guru yang sulit diajak kerjasama; 5) cara mengatasi hambatan yaitu membangun dan mengembangkan komunikasi

Kata kunci: kepemimpinan, efektif, kepala sekolah

CHARACTERISTICS OF THE EFFECTIVE LEADERSHIP OF THE PRINCIPAL OF SMP NEGERI 1 BANGUNTAPAN, BANTUL

Abstract

This study aims to investigate characteristics of the principal's effective leadership, characteristics of the followers, characteristics of the situation, constraints to the principal's effective leadership, and strategies to overcome the constraints to the principal's effective leadership. This study employed the qualitative approach. The research setting was SMP Negeri 1 Banguntapan, Bantul. The research instrument was the researcher himself as the primary instrument. The findings of the study as follow: 1) The characteristics of leader include: a) being visionary, b) having a communication capability, and c) having good personality. 2) the followers include: a) recognizing the principal's, b) being loyal. 3) the situation include: a) the capability of the principal to face crises, and b) no dependency on the part of teachers. 4) The factors hindering: a) the mindsets of individual school personnel, b) some teachers to establish cooperation due to different opinions on jobs. 5) The strategies to overcome constraints include establishing and developing communication

Keywords: leadership, effective, principal

Pendahuluan

Sekolah merupakan suatu institusi yang di dalamnya terdapat komponen guru, siswa, dan staf administrasi yang masing-masing mempunyai tugas tertentu dalam melancarkan program. Sebagai institusi pendidikan formal, sekolah dituntut menghasilkan lulusan yang mempunyai kemampuan akademis tertentu, keterampilan, sikap dan mental, serta kepribadian lainnya sehingga mereka dapat melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau bekerja pada lapangan pekerjaan yang membutuhkan keahlian dan keterampilannya.

Laporan Bank Dunia (Raihani, 2007: 174) menyebutkan bahwa kondisi sekolah dalam hal ini pendidikan dasar dan menengah Indonesia umumnya:

1. Kepala sekolah memiliki otonomi terbatas dalam pengelolaan sumber daya sekolah.
2. Kepala sekolah sendiri kurang mampu mengelola sekolah dengan baik.
3. Kecilnya peranserta masyarakat dalam pengelolaan sekolah.

Kondisi ini menunjukkan bahwa rendahnya mutu pendidikan di Indonesia terkait dengan kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah.

Kepala sekolah merupakan pengelola sekolah yang memiliki posisi yang cukup penting terkait dengan peningkatan atau penurunan kualitas sekolah. Sekolah yang baik biasanya memiliki kepala sekolah yang baik pula. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Edmonds (Sagala, 2007: 90) yang menyimpulkan bahwa "Sekolah yang berhasil di New York menunjukkan bahwa tidak akan pernah dijumpai sekolah yang baik dipimpin oleh kepala sekolah yang mutunya rendah. Sekolah yang baik akan selalu memiliki kepala sekolah yang baik pula." Penelitian Edmons ini memberikan gambaran bahwa faktor kepala sekolah memberi kontribusi yang signifikan terhadap apakah sekolah itu efektif atau tidak. Keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektivitas

penampilan seorang kepala sekolah (Wahjosumidjo, 2010: 349). Dalam suatu penelitian tentang kemampuan kepala sekolah di Florida (Sagala, 2007: 82) menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang efektif adalah ia memiliki kompetensi yang mampu menciptakan sekolah yang efektif.

SMP 1 Banguntapan merupakan SMP yang cukup baik dalam hal peningkatan prestasi. Peningkatan ini dibuktikan dengan meningkatnya indeks prestasi Ujian nasional SMP 1 Banguntapan sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Peringkat UN
SMP Negeri 1 Banguntapan

Tahun	Rangking/tingkat	
	Kab. Bantul	DIY
2008-2009	9	43
2009-2010	7	34
2010-2011	6	23
2011-2012	4	21

Keberhasilan sekolah dalam pencapaian peningkatan nilai UN dalam empat tahun terakhir ini menunjukkan bahwa adanya indikasi kepemimpinan kepala sekolah efektif di SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul. Di sisi lain berdasarkan hasil observasi dan wawancara masih terdapat beberapa sifat yang dinilai kurang menunjukkan kepemimpinan yang tidak efektif seperti mempunyai otonomi terbatas dalam mengelola sumber daya sekolah, kepala sekolah kurang menghargai keahlian dan keterampilan dari para guru, kecilnya peran serta masyarakat dalam pengembangan sarana dan prasarana sekolah, serta belum adanya forum-forum formal maupun informal sebagai langkah strategis dalam meningkatkan mutu sekolah.

Kepemimpinan yang kuat dari kepala sekolah sangatlah penting terhadap kesuksesan dan inovasi sekolah. Peningkatan mutu sekolah membutuhkan kepala sekolah efektif.

Davis & Thomas (1989: 30-31) mengidentifikasi ada sepuluh ciri kepala sekolah yang efektif, yaitu: (1) memiliki hasrat untuk memimpin dan bertindak dengan keberanian dan pertimbangan yang mendalam dalam situasi yang sulit, (2) tinggi dalam inisiatif dan panjang akal, (3) sangat berorientasi pada tujuan dan memiliki perasaan yang tajam terhadap tujuan pengajaran dan organisasi, (4) memberi contoh yang baik dengan bekerja keras, (5) mengakui kekhususan guru dalam gayanya, sikap kemampuan/ke-terampilan orientasinya dan mendukung perbedaan gaya pengajaran, (6) permintaan jadwal staf yang fleksibel, (7) memiliki kemampuan untuk membiarkan guru muncul sebagai pemimpin, (8) mengenali perannya dalam hal penyediaan kepemimpinan pendidikan dan penciptaan lingkungan belajar, memperhatikan tugas-tugas administratif rutin, (9) menyadari dimensi informal kepemimpinan dalam sekolah, yaitu kepemimpinan didasarkan pada *power*, *prestige*, atau personalitas yang sesuai dengan struktur kepemimpinan formal sekolah yang bersangkutan, dan (10) bersikap proaktif dari pada reaktif, bertanggungjawab terhadap pekerjaan.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sangatlah dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah itu sendiri. Sebagaimana Reinhartz & Beach (2004: 14) telah mengidentifikasi kualitas kepemimpinan sebagai berikut: (1) kemampuan untuk menciptakan budaya yang menuntun semua anggota organisasi, (2) kemampuan untuk menggunakan kemampuan interpersonal dalam membangun kepercayaan dan bekerja dengan orang lain, (3) kemampuan untuk model integritas pribadi dan mengartikulasikan misi, tujuan, dan strategi, (4) kemampuan untuk mendiagnosa masalah, dan memilih prosedur berdasarkan keadilan dan mengambil risiko, serta (5) kemampuan untuk bersatu dengan tujuan untuk mendapatkan hasil.

Kesenjangan ini perlu diketahui penyebabnya agar dapat dibenahi guna mewujudkan kepemimpinan kepala seko-

lah efektif sehingga akan lebih dapat meningkatkan mutu sekolah.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut: (1) Kepala sekolah mempunyai otonomi terbatas dalam mengelola sumber daya sekolah; (2) Kepala sekolah kurang menghargai keahlian dan keterampilan dari para guru; (3) Kecilnya peran serta masyarakat dalam pengembangan sarana dan prasarana sekolah; (4) Belum adanya forum-forum formal maupun informal sebagai langkah strategis dalam meningkatkan mutu sekolah; (5) Masih terdapat kendala-kendala kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.

Adapun permasalahan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Bagaimana karakteristik kepemimpinan efektif kepala sekolah SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul saat ini?

Hal apa saja yang menjadi hambatan dan bagaimana cara mengatasi hambatan kepemimpinan efektif kepala sekolah di SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul?

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh jawaban dari rumusan masalah yang telah disebutkan di atas. Dengan demikian tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui: (1) Karakteristik kepemimpinan efektif kepala sekolah; (2) Hal-hal apa yang menghambat kepemimpinan efektif kepala sekolah dan cara mengatasi hambatan-hambatan kepemimpinan efektif kepala sekolah.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik manfaat yang bersifat praktis maupun teoritis, yaitu sebagai berikut ini.

1. Manfaat teoretis
 - a. Untuk mengembangkan ilmu manajemen pendidikan terutama tentang kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan.
 - b. Memberikan alternatif model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.
 - c. Dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian sejenis.

2. Manfaat praktis
 - a. Dapat digunakan sebagai masukan pemecahan masalah pendidikan bagi pembuat keputusan bidang pendidikan.
 - b. Informasi bagi kepala sekolah khususnya kepala sekolah SMP tentang kepemimpinan kepala sekolah yang efektif untuk meningkatkan mutu sekolah.
 - c. Sebagai masukan bagi dinas pendidikan terkait dalam meningkatkan mutu pendidikan khususnya di SMP.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan data yang lebih rinci, lengkap dan lebih mendalam. Jenis pendekatan kualitatif yang dianggap tepat adalah pendekatan kualitatif dengan metode naturalistik. Naturalistik digunakan untuk menggambarkan fenomena dalam situasi yang wajar atau alami dalam konteks dari suatu keutuhan. Sumber informasi penelitian terdiri kepala sekolah SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul, guru, tata usaha, siswa, dan komite sekolah. Penentuan sumber informasi penelitian dilakukan dengan *purposive sampling* yaitu berdasarkan tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, pemeriksaan keabsahan data menggunakan pemeriksaan kredibilitas. Untuk memperkuat kredibilitas hasil penelitian dilaksanakan hal-hal sebagai berikut:

Ketekunan Pengamatan

Maksud dari ketekunan pengamatan adalah menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri dari pada hak-hak tersebut secara rinci.

Triangulasi

Triangulasi ini pula dimaksudkan untuk melengkapi kelemahan data yang

diperoleh dari sumber pertama, karena dalam melakukan wawancara sering ditemui adanya kekurangan atau ketidaklengkapan informasi yang diberikan oleh pihak pertama, sehingga sulit ditemukan gambaran yang utuh tentang suatu fenomena yang ada.

Triangulasi ini pula sering diperoleh adanya perbedaan pandangan antara satu *informan* dengan *informan* lainnya, sehingga perlu dilakukan *cross check* yang memerlukan perenungan yang lebih mendalam untuk menganalisa data atau informasi yang diperoleh sehingga benar-benar akurat.

Pemeriksaan rekan sejawat melalui diskusi

Teknik ini dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi dengan rekan-rekan sejawat/sejurusan. Teknik ini dilakukan dengan tujuan agar peneliti tetap mempertahankan sikap objektif, kejujuran dan keterbukaan dalam penafsiran data.

Kecukupan Referensi

Digunakan sebagai alat untuk menampung dan menyesuaikan dengan kritik tertulis untuk keperluan evaluasi yaitu melalui kaset rekaman baik audio maupun audio visual.

Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisis data penelitian kualitatif pada dasarnya sudah dilakukan sejak awal kegiatan penelitian hingga akhir penelitian. Dengan cara ini diharapkan terdapat konsistensi analisis data secara keseluruhan. Untuk menyajikan data tersebut agar lebih bermakna dan mudah dipahami, maka langkah analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Data Model Interaktif dari Miles & Huberman (1992: 19), yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/ verifikasi sebagai suatu yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam

bentuk yang sejajar, untuk membangun wawasan umum yang disebut “analisis”.

Hasil dan Pembahasan

Deskripsi SMP Negeri Banguntapan Bantul

SMP Negeri 1 Banguntapan merupakan salah satu Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri yang berada di Keca-

matan Banguntapan Kabupaten Bantul Propinsi DIY.

Animo dan kepercayaan masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya di SMP Negeri 1 Banguntapan sangat besar. Hal ini dapat dilihat dari jumlah calon pendaftar (siswa baru) dalam kurun waktu 4 tahun terakhir dan jumlah siswa tiap kelasnya.

Tabel 2. Data Keadaan Siswa
Tapel: 2008 s/d 2012

Th. Pelajaran	Jml Pendaftar (Cln Siswa Baru)	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah (Kls. VII + VIII + IX)	
		Jumlah Siswa	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa	Jumlah Rombel	Siswa	Rombel
2008/2009	488	212	6	217	6	241	6	670	18
2009/2010	315	216	6	2215	7	217	7	648	20
2010/2011	562	216	6	218	7	214	7	648	20
2011/2012	258	215	7	217	7	215	7	647	21

SMP Negeri 1 Banguntapan dipimpin oleh kepala sekolah perempuan yaitu Sarjiyem, S.Pd, MA. Sekolah ini memiliki tenaga pendidik (guru) yang memadai yaitu sebanyak 49 orang dan telah tersertifikasi sebagai pendidik profesional. Adapun data tentang pendidik dan tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Banguntapan adalah: guru yang berpendidikan S2 berjumlah: 2 orang, guru yang berpendidikan S1 berjumlah: 35 orang, guru yang berpendidikan D3 berjumlah: 5 orang, dan guru yang berpendidikan D2 berjumlah: 2 orang. Tenaga kependidikan di SMP Negeri 1 Banguntapan juga memadai yaitu berjumlah 18 orang dengan rincian: kualifikasi pendidikan S1

berjumlah: 2 orang, pendidikan SMA/K berjumlah: 10 orang, dan pendidikan SMP berjumlah: 6 orang.

Guru-guru di SMP Negeri 1 Banguntapan memiliki semangat dan kreatifitas yang tinggi. Hal ini terlihat pada prestasi yang telah diperoleh, antara lain: Terdapat 1 orang guru yang memperoleh juara lomba PTK tingkat nasional, ada 1 guru yang memenangkan lomba Karya tulis Inovasi Pembelajaran tingkat nasional, dan ada 2 orang guru memenangkan Lomba Guru Berprestasi tingkat nasional.

Selain prestasi guru, prestasi akademik siswa-siswi SMP Negeri 1 Banguntapan dalam Nilai Ujian Akhir Nasional, dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 3. Prestasi Akademik: NUAN

No	Tahun Pelajaran	Mata Pelajaran				Jumlah
		Bahasa Indonesia	Matematika	Bahasa Inggris	IPA	
1	2007/2008	8,41	7,28	7,39	-	23,08
2	2008/2009	8,80	8,07	7,24	-	24,11
3	2009/2010	8,41	7,28	7,39	7,0	30,08
4	2010/2011	8,50	7,48	8,05	7,4	31,48
5	2011/2012	8,87	7,70	8,60	8,0	33,21

Sumber: Profil SMP Negeri 1 Banguntapan (2012: 2)

Karakteristik kepala sekolah yang efektif dalam penelitian ini dilihat dari tiga komponen, yaitu: 1) karakteristik pemimpin, 2) karakteristik pengikut, dan 3) karakteristik situasi.

Karakteristik Pemimpin

Sekolah-sekolah efektif yang berhasil dalam meningkatkan prestasinya banyak dipengaruhi oleh adanya visi yang sama antara sekolah, guru, staf, peserta didik, dan masyarakat. Melalui rapat dengan guru dan tenaga kependidikan lainnya, misalnya kepala sekolah mengkomunikasikan visi sekolah secara terbuka dan mendiskusikan sampai matang, sehingga hasil pemikiran bersama ini disesuaikan dengan berbagai pedoman dan informasi aktual. Berdasarkan kesepakatan tersebut, kemudian dikembangkan rencana-rencana tindakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah yang efektif harus memiliki visi yang jelas tentang sekolahnya dan paham melakukan upaya pencapaian visi sekolah dengan memberdayakan warga sekolah. Visi SMP Negeri 1 Banguntapan yaitu: Beriman Dan Bertaqwa, Unggul Dalam Prestasi, Kompetitif Berwawasan IPTEK dan Lingkungan Menuju Sekolah Bertaraf Internasional di tahun 2020. Adapun rincian dari visi tersebut ialah: a) melaksanakan pengembangan KTSP yang berwawasan IPTEK dan kelestarian lingkungan menuju sekolah bertaraf internasional; b) melaksanakan peningkatan proses pembelajaran secara efektif dan efisien dengan Lesson Study Berbasis Sekolah (LSBS), dengan memasukkan upaya pencegahan pencemaran lingkungan; c) melaksanakan program pengembangan implementasi pembelajaran MIPA dengan dua bahasa (Indonesia dan bahasa Inggris); d) melaksanakan peningkatan SDM, *workshop*/seminar/lokakarya baik tingkat sekolah, kabupaten, propinsi, pusat; e) melaksanakan pengembangan fasilitas sarana dan prasarana pendidikan yang ramah lingkungan; f) melaksanakan pengembangan kelembagaan dan manajemen sekolah yang bermutu; g) meningkatkan kualitas

lulusan dalam bidang akademik dan non-akademik; h) melaksanakan segala upaya untuk terciptanya lingkungan yang kondusif; i) melaksanakan pembimbingan secara intensif bidang akademik dan non-akademik; j) terlaksananya jalinan *network* secara optimal dalam penggalangan dana dan pengembangan sekolah.

Adapun misi SMP Negeri 1 Banguntapan yaitu: a) menumbuhkan pemahaman dan penghayatan terhadap ajaran agama sehingga menjadi sumber kearifan dalam bertindak; b) melaksanakan pengembangan KTSP yang berwawasan IPTEK dan lingkungan hidup; c) melaksanakan peningkatan proses pembelajaran secara efektif dan efisien dengan program bilingual; d) menumbuhkan semangat apresiasi seni, olahraga, dan IPTEK pada warga sekolah; e) meningkatkan kinerja dan profesionalisme bagi tenaga pendidik dan kependidikan; f) menciptakan lingkungan sekolah bersih, sehat, dan berbasis pada pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran serta kerusakan lingkungan.

Pengembangan sekolah efektif ditentukan oleh kebijakan kepala sekolah yang berorientasi pada peningkatan mutu, kemampuan membangun komunikasi, kemampuan memanfaatkan sumber daya sekolah serta kemampuan mengembangkan dan memanfaatkan sarana prasarana sekolah yang bertujuan meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepala sekolah memegang peranan penting dalam menentukan arah pengembangan sekolah efektif.

Kepala sekolah yang mempunyai kepandaian dan kecakapan dalam berbicara dan menulis dengan tegas dan jelas dipandang mampu untuk mengemukakan pendapat, ide, dan gagasan kepada orang lain. Kepemimpinan kepala sekolah dapat tercapai jika seorang pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para pengikut, karena dipahami bahwa bersama-sama para pengikut seorang kepala sekolah bekerja untuk mencapai tujuan sekolah. Keefektifan kepemimpinan kepala sekolah sangat bergantung pada bagaimana interaksi antara pemimpin dengan pengikut dan situasi berlangsung.

Hal demikian telah ditunjukkan dalam kepemimpinan kepala SMP Negeri 1 Banguntapan. Realita ini diperkuat oleh teori Yukl (2010: 223) bahwa guna mencapai keefektifan dalam melaksanakan tugas kepala sekolah harus memiliki kriteria: (1) kemampuan dan toleransi; (2) rasa percaya diri; (3) mengontrol diri, (4) kematangan emosional; (5) integritas; (6) orientasi pada keberhasilan; dan 7) kemampuan bekerja sama dengan orang lain.

Keberhasilan seorang pemimpin akan terwujud apabila pemimpin tersebut memperlakukan orang lain atau bawahannya dengan baik, serta memberikan motivasi agar mereka menunjukkan *performance* yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Kinerja guru akan berhasil jika kepala sekolah memperhatikan hasil yang dicapai serta memperlakukan guru dengan baik, sehingga mereka mampu menunjukkan *performance* yang lebih baik. Kondisi ini sangat sesuai dengan pendapat Reinhartz & Beach (2004: 34) bahwa ciri-ciri kepemimpinan efektif kepala sekolah yaitu: (1) kepemimpinan yang jujur, membela kebenaran, dan memiliki nilai-nilai utama; (2) kepemimpinan yang mau dan mampu mendengarkan suara guru, tenaga kependidikan, siswa, orang tua, dan anggota komite sekolah; (3) kepemimpinan yang menciptakan visi yang realistis sebagai milik bersama; (4) kepemimpinan yang percaya berdasarkan data yang dapat dipercaya; (5) kepemimpinan yang dimulai dengan introspeksi dan refleksi terhadap diri sendiri dahulu; (6) kepemimpinan yang memberdayakan dirinya dan stafnya serta mau berbagi informasi; (7) kepemimpinan yang melibatkan semua sumber daya manusia di sekolah, mengatasi hambatan-hambatan untuk berubah baik secara personal maupun organisasional.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Hartini (2010), menemukan peran kepala sekolah dalam manajemen pembelajaran mencakup beberapa aspek; (1) peran kepala sekolah dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) terkait guru dan murid, (2) peran kepala sekolah dalam manajemen administrasi sekolah dan tata

laksana, (3) peran kepala sekolah dalam manajemen keuangan, (4) peran kepala sekolah dalam manajemen hubungan kerja, (5) peran kepala sekolah dalam manajemen sarana dan prasarana, (6) peran kepala sekolah dalam manajemen pengembangan akademik, dan (7) peran kepala sekolah dalam manajemen pembinaan guru.

Realita penelitian ini juga mendukung penelitian Surip (2005) mengindikasikan bahwa karakteristik pemimpin memberikan kontribusi yang signifikan terhadap efektivitas kepemimpinan kepala sekolah. Kepala Sekolah yang efektif dapat dilihat dari kriteria-kriteria; 1) mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif, 2) dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, 3) mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan, 4) berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lainnya di sekolah, 5) bekerja dengan tim manajemen, serta 6) berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Karakteristik Pengikut

Kepemimpinan kepala sekolah efektif juga dapat ditunjukkan oleh kemampuannya dalam menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan. Sesuai dengan pendapat Anderson (Husaini Usman, 2011: 326) bahwa

Perilaku kepemimpinan *transforming* ialah memiliki visi, perencanaan, komunikasi, dan tindakan kreatif yang memiliki efek positif pada sekelompok orang dalam sebuah susunan nilai dan keyakinan yang jelas, untuk mencapai tujuan yang

telah ditetapkan dengan jelas dan dapat diukur.

Yukl (2010) menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. House et al. dalam Suyanto (2003: 56) menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional memotivasi bawahan mereka untuk “berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya.”

Penelitian ini mendukung penelitian Imam Bani Mustolik (2005) yang menyimpulkan bahwa perilaku kepemimpinan di UIN Malang termasuk perilaku yang efektif. Adapun hasil temuan penelitiannya sebagai berikut; (1) komitmen pegawai dibangun dengan menumbuhkan motivasi nonmaterial, (2) pekerjaan ditata dengan menggunakan teknik spesialisasi, (3) kohe-sivitas pegawai diciptakan melalui pengembangan kemampuan pegawai secara proporsional dan bersikap terbuka, (4) kepemimpinan yang efektif diwujudkan dengan melestarikan berbagai tradisi/kultur keagamaan yang dipadukan dengan sikap proaktif dengan perubahan.

Hasil penelitian Imam Bani Mustolik (2005) mempunyai persamaan dengan penelitian ini antara lain; (1) meneliti tentang kepemimpinan, (2) sama-sama membahas hubungan antara pemimpin dengan pegawai/pengikut, (3) tentang kepemimpinan efektif. Adapun perbedaan antara penelitian Imam Bani Mustolik (2005) dengan penelitian ini diantaranya ; (1) penelitian Imam Bani Mustolik di UIN Malang sedangkan penelitian ini di SMP Negeri Banguntapan Bantul, (2) penelitian Imam Bani Mustolik menggunakan kuantitatif, sedangkan penelitian ini kualitatif, (3) penelitian Imam Bani Mustolik pada tahun 2005, sedangkan penelitian ini pada tahun 2012, (4) penelitian Imam Bani Mustolik subyeknya rektor, sedangkan penelitian ini kepala sekolah.

Karakteristik Situasional

Sebagai pemimpin, kepala sekolah tetap eksis pada situasi apa pun. Ada atau tidak adanya krisis di sekolah, kepala sekolah mampu menghantarkan sekolah mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di sini diperlukan keluwesan dan fleksibilitas kepala sekolah yang ditopang oleh energi warga sekolah. Kepala sekolah luwes, bersikap terbuka terhadap gagasan-gagasan baru mengenai cara penanganan krisis, serta mengajak warga sekolah untuk terlibat secara aktif mengatasi krisis. Hal ini mendukung apa yang disampaikan oleh Reinhartz & Beach (2004:14) yang telah mengidentifikasi kualitas kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut yaitu: 1) kemampuan untuk menciptakan budaya yang menuntun semua anggota organisasi, 2) kemampuan untuk menggunakan skills interpersonal dalam membangun kepercayaan dan bekerja dengan orang lain, 3) kemampuan untuk model integritas pribadi dan mengartikulasikan misi, tujuan, dan strategi, 4) kemampuan untuk mendiagnosa masalah, dan memilih prosedur berdasarkan keadilan dan mengambil risiko, dan 5) kemampuan untuk bersatu dengan tujuan untuk mendapatkan hasil.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dikemukakan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat bergantung pada bagaimana interaksi antara pemimpin dengan bawahan dan situasi berlangsung. Menjadi pemimpin yang efektif, tidak bisa terjadi seketika, namun membutuhkan proses panjang yang didukung oleh kemampuan interpersonal dan intrapersonal serta mengelola situasi sekolah.

Hambatan kepemimpinan efektif kepala sekolah di SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul.

Di antara faktor yang menghambat dalam kepemimpinan efektif dapat dilihat dari dua faktor, yaitu karakteristik pengikut dan karakteristik situasi. Karakteristik pengikut yang dirasakan kepala sekolah yang menghambat kepemimpinannya adalah cara pandang atau cara pikir individu-

individu dalam warga sekolah. Perbedaan cara pandang ini dan kesalahpahaman dalam memahami maksud kepemimpinan efektif terkadang menyebabkan keengganan warga sekolah mengubah perilaku yang sudah mapan. Adapun yang menghambat dari aspek situasional adalah masih ada guru yang sulit diajak bekerjasama karena adanya perbedaan pandangan terhadap suatu tugas.

Cara mengatasi hambatan kepemimpinan efektif kepala sekolah di SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul

Kepala sekolah memberikan pengarah dan pemahaman kepada warga sekolah terkait dengan permasalahan yang ada di sekolah. Warga sekolah dapat memahami dan bertekad bersama-sama untuk mengatasi berbagai hambatan demi kemajuan sekolah. Kepala sekolah berusaha untuk memahami kondisi sekolah dan mengetahui hambatan-hambatan dalam pengembangan pendidikan di sekolah dan dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah. Hambatan-hambatan tersebut dicarikan solusi yang tepat sesuai dengan kondisi dan situasi sekolah. Kepemimpinan efektif kepala sekolah dapat dilaksanakan secara optimal dengan catatan berbagai hambatan yang terjadi harus diatasi secara berkelanjutan dan menyeluruh.

Simpulan

Berdasarkan deskripsi pembahasan hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik kepemimpinan efektif. Kepala sekolah di SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul yaitu: a) visioner atau memiliki dan memahami visi yang utuh tentang sekolahnya, b) memiliki kemampuan berkomunikasi dan selalu membangun komunikasi yang baik dengan warga sekolah dan c) memiliki kepribadian yang baik yang tercermin dari tingkah laku kepala sekolah terhadap warga sekolah.
2. Karakteristik pengikut kepemimpinan efektif kepala sekolah di SMP Negeri 1

Banguntapan Bantul yaitu: a) mengenali karakteristik pemimpinnya (kepala sekolah), b) Guru dan karyawan tunduk dan patuh dengan gaya dan cara kepala sekolah, meski tidak bersifat serta merta, c) membangun kedekatan interpersonal kepala sekolah dengan semua warga sekolah tidak saja di bangun dalam lingkungan sekolah tetapi juga di luar sekolah.

3. Situasi kepemimpinan efektif kepala sekolah di SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul yaitu: a) adanya kemampuan kepala sekolah dan warga sekolah dalam menghadapi krisis yang mengganggu tugas-tugas kepala sekolah, b) tidak adanya ketergantungan dari para guru dalam menjalankan tugas mengajar dan justru sesama guru bidang studi saling bekerjasama dan pengertian bilamana ada di antara guru yang berhalangan hadir mengajar karena alasan tertentu yang tidak dapat ditinggalkan.
4. Faktor yang menghambat dalam kepemimpinan efektif dapat dilihat dari dua faktor, yaitu karakteristik pengikut dan karakteristik situasi. Karakteristik pengikut yang dirasakan kepala sekolah yang menghambat kepemimpinannya adalah sudut pandang atau pola pikir individu-individu dalam warga sekolah. Adapun yang menghambat dari aspek situasi adalah masih ada guru yang sulit diajak kerja sama karena adanya perbedaan pandangan terhadap suatu tugas.
5. Cara mengatasi hambatan kepemimpinan efektif kepala sekolah di SMP Negeri 1 Banguntapan Bantul yaitu membangun dan mengembangkan komunikasi dan koordinasi dengan semua guru dan staf dari berbagai lini.

Implikasi

Keberhasilan sekolah dalam meraih mutu pendidikan yang baik banyak ditentukan melalui peran kepemimpinan kepala sekolah. Peningkatan mutu sekolah membutuhkan kepala sekolah efektif. Hakikat kepemimpinan yang efektif adalah

kemampuan untuk mempengaruhi atau mendorong seseorang atau sekelompok orang agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan tertentu sasaran dalam situasi tertentu. Dalam memimpin seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi orang lain agar mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mencapai keefektifan sekolah, dengan demikian seorang kepala sekolah dituntut mempunyai karakteristik kepemimpinan efektif.

Saran

Berikut ini akan diajukan saran berdasarkan kesimpulan sebelumnya, sebagai berikut:

1. Kepada Kepala Sekolah SMP Negeri 1 Banguntapan dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk terus mengembangkan lembaga yang dipimpinnya. Disarankan agar prestasi yang sudah dicapai sekarang ini dapat didesiminasikan kepada sekolah lain, sehingga kehadiran SMP Negeri 1 Banguntapan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi kemajuan pendidikan di lingkungan sekitarnya.
2. Kepada para kepala sekolah, disarankan untuk menjadikan hasil penelitian ini sebagai salah satu pedoman dalam memimpin sekolahnya. Perlu kiranya dikembangkan kepemimpinan efektif yang lebih baik lagi sehingga mutu sekolah dapat lebih meningkat.

Daftar Pustaka

- Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective school and effective teachers*. Boston: Allyn and Bacon.
- Gibson et al. (2003). *Organization, behavior structure processes*. New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Hartini, Dwi Sri. (2010). *Peran Kepala Sekolah dalam Manajemen Pembelajaran Di SD Negeri Bendungan Gajahmungkur Semarang*. Diambil pada tanggal 12 Juni 2012 dari: <http://bpad-jateng.pnri.go.id/?q=node/477>.
- Husaini Usman. (2011). *Manajemen, teori, praktik, dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaihatu, T. S. dan Rini, W. A. (2007). *Kepeimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan dan Kualitas Kehidupan, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran pada Guru-guru SMU di Kota Surabaya*. Diambil tanggal 17 Juni 2012 dari: <http://www.downloadpdf.co.uk/pdf/pengaruh-kepeimpinan-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan.html>.
- Ken Blanchard. (2007). *Leading at a higher level*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Mustolik, Bani. (2005). *Kepemimpinan Yang Efektif (Studi Kasus Model Kepemimpinan dengan Pendekatan Perilaku di UIN Malang*. Diambil tanggal 14 Juni 2012 dari: <http://www.informasi-seminar.com/leadership-excellence-primal-leadership-kepeimpinan-berbasis-perilaku/>.
- Sagala, S. (2007). *Manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Samino. (2010). *Kepemimpinan pendidikan*. Solo: Fairuz Media.
- Sergiovanni, J. T. (1987). *The principalship; a reflective practice perspective*. Needham Height Massachusetts: Allyn's and Bacon, Inc.
- Sudarwan Danim. (2004). *Motivasi, kepemimpinan dan efektivitas kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Surip. (2005). *Efektioitas Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMP Negeri 4 Surakarta*. Diambil tanggal: 12 Juni 2012 dari: <http://jurnal.upi.edu/manajerial/view/1437>.
- Yukl, Gary. (1998). *Kepemimpinan dalam organisasi (Terjemahan; Yusuf Udaya, LicEc*. Jakarta: Prenhalindo.
- _____ (2010). *Leadership in organizations*. New York: Prentice-Hall International Inc.