BAB V

PEMBAHASAN

Setelah data dipaparkan dan menghasilkan temuan-temuan, maka kegiatan berikutnya adalah mengkaji hakikat dan makna temuan penelitian. Masing-masing temuan penelitian akan dibahas dengan mengacu pada teori dan pendapat para ahli yang kompeten di bidang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah agar benar-benar dapat menjadikan setiap temuan tersebut kokoh dan layak untuk dibahas.

A. Gaya Kepemimpinan Demokratis, Otokratis dan *Laissez Faire* dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di SMAN 1 Durenan Trenggalek

Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi yang sangat berpengaruh dan menentukan kemajuan Sekolah harus memiliki kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan dan ketertiban guru dalam kedisiplinan waktu. Oleh karena itu Kepala SMAN 1 Durenan harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta keterampilan-keterampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam perannya sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah harus dapat memperhatikan kebutuhan dan perasaan orang-orang yang bekerja sehingga kinerja guru selalu terjaga.

Berdasarkan hasil temuan di SMAN 1 Durenan Trenggalek bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Kepala Sekolah yaitu gaya kepemimpinan demokratis, otokratis dan *laissez faire*.

Maksudnya dari gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dengan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada person "person atau individu pemimpin", akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok.[1]

Kepemipinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupun mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga brsedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer.*[2]

Kepemimpinan Kepala SMAN 1 Durenan cukup mampu menggerakkan semua warga sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam melaksanakan kepemimpinan, Kepala SMAN 1 Durenan bisa dikatakan melaksanakan kepemimpinan efektif. Hal tersebut bisa dilihat dari:

---

[1] Ara Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah,* (Yogyakarta: Kaukaba, 2012), hal. 85

[2] *Ibid*,...hal. 85

1. Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik dan lancar serta 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 kepala sekolah dan pendidikan.
4. Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai.
5. Bekerja dengan tindakan manajemen.
6. Berhasil mewujudkan tujuan kepala sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah dietapkan.[3]

Kemudian maksud dari gaya kepemimpinan otokratis merupakan kepemimpinan yang mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemimpin tunggal. Dia berambisi sekali untuk merajai situasi. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberik informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.[4]

---

[3] Kompri, *Manajemen Sekolah Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah,* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hal. 76

[4] Ara Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan*...hal. 84

Selanjutnya gaya kepemimpinan *laissez faire* merupakan gaya bebas yaitu tanggung jawab sepenuhnya dari bawahan. Gaya kepemimpinan ini merupakan lawan dari gaya kepemimpinan otokratis. Dari hal ini Kepala SMAN 1 Durenan hanya memberikan arahan sedikit bahkan tidak sama sekali. Kepala Sekolah tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin ketua dewan, komandan atau kepala biasanya diperoleh melalui penyogokkan dan suapan atau sistem nepotisme.[5]

Untuk mengetahui kinerja guru di dalam kelas kepala sekolah selalu melakukan supervisi langsung dengan cara keliling kelas untuk memastikan guru tersebut hadir atau tidak bahkan kepala sekolah masuk dalam kelas untuk melihat secara langsung kegiatan yang dilakukan guru pada saat kegiatan belajar mengajar. Hal tersebut dilakukan Kepala sekolah sebagai supervisor pembelajaran yang telah diterapkan di SMAN 1 Durenan Trenggalek, karena kegiatan tersebut dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru di dalam kelas.

Supervisi pengajaran merupakan serangkaian kegiatan membantu guru untuk mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran. Hal senada menurut Alton, Frish dan Neville, ada tiga konsep pokok supervise, sebagai beriku:

---

[5] *Ibid*,...hal. 84

1. Supervisi pengajaran harus secara langsung mempengaruhi dan mengembangkan perilaku guru dalam proses pembelajaran.
2. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan kemampuannya harus didesain secara ofisial, jelas kapan dimulai dan kapan mengakhiri program pengembangan tersebut.
3. Tujuan akhir supervisi pengembangan adalah agar guru semakin mampu memfasilitasi proses pembelajaran bagi para siswanya.[6]

Kepala SMAN 1 Durenan melaksanakan supervisi biasanya dilakukan secara individu maupun kelompok. Supervisi individu biasanya dilakukan dengan mengobservasi dalam kunjungan kelas, serta apabila ada masalah dalam mengajar, kepala sekolah memanggil guru yang bersangkutan setelah itu memberikan masukan secara langsung tanpa diketahui oleh pihak lain tujuannya supaya tidak terjadi kecemburuan sosial. Tidak hanya individu, supervisi biasanya juga dilakukan secara bekelompok dengan cara mengadakan rapat bersama dengan guru tujuannya agar komunikasi dalam manajemen sekolah dapat telaksana dengan baik, karena masing-masing warga sekolah mempunyai hak yang sama dalam mengungkapkan pendapat.

Hal tersebut sesuai menurut Ngalim Purwanto yang menggolongkan teknik supervisi menjadi dua bagian yaitu teknik perseorang dan kelompok. Teknik perseorangan merupakan kegiatan supervisi yang dilakukan secara sendiri oleh petugas supervisi dalam hal ini adalah kepala madrasah,baik

[6] Mukthar & Iskandar, Orientasi Baru Supervisi Pendidikan, (Jakarta: GP. Press, 2009), hal 82

terjadi di dalam kelas maupun di luar kelas. Teknik kelompok adalah teknik yang dilakukan secara berkelompok.[7]

Dari hasil temuan mengenai inovasi Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik ditemukan berbagai informasi mengenai inisiasi awal munculnya inovasi yang bermula dari permasalahan yang ada di sekolah terkait pelaksanaan inovasi-inovasi tersebut. Inovasi-inovasi yang dicetuskan oleh Bapak Budianto selaku kepala sekolah sudah mulai diterapkan mulai dari awal beliau menjabat sebagai kepala sekolah hingga saat ini. Adanya inovasi dilatar belakangi oleh berbagai masalah.

Maksud dari inovasi yaitu ide atau gagasan dan atau metode yang dianggap baru oleh penerimanya. Inovasi merupakan tanggapan terhadap perubahan yang terjadi di masyarakat dan merupakan sebuah alternatif yang digunakan untuk memperbaiki program yang sudah ada maupun sbagai solusi terhadap permasalahan yang ada.[8]

Berdasarkan data di lapangan dalam merumuskan inovasi-inovasi atau pembaharuan Kepala SMAN 1 Durenan Trenggalek melakukan, pelatiahan, *workshop*, dan *study banding* ke sekolah-sekolah yang dijadikan *role model* dalam upaya pengembangan program-program sekolah, kurikulum dan guru mata pelajaran. Pelaksanaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) bertujuan untuk mestandarkan setiap mata pelajaran dengan sekolah lain.

Inovasi identik dengan hal baru. Baru yang dimaksud disini adalah bersifat relatif, yang artinya bahwa pengertian baru didasarkan pada penerima inovasi.

---

[7] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Rosdakarya, 2008), hal. 54-56

[8] Udin Syaefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan*, cet ke-VII (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 4

Disamping itu, inovasi tidak berarti hanya bersifat asal baru. Namun, ide terkait pengembangan inovasi haruslah ide yang dilakukan secara sadar, terarah dan terprogram.[9] Hasil penelitian di lapangan juga menunjukkan bahwa pengembangan inovasi kepala SMAN 1 Durenan Trenggalek dijadikan program tahunan kepala sekolah. Program yang terbentuk disertai dengan pembentukan tim penyelenggara program yang mana kepala sekolah mendelegasikan dan memberi wewenang kepada guru yang ditunjuk untuk menyusun program kegiatan serta pembiayaan yang diperlukan. Program pengembangan ekstrakulikuler dan pengembangn diri, program akselerasi dan adiwiyata merupakan sebuah perubahan yang dilakukan secara terstruktur, memiliki kepengurusan dan tujuan serta pembiayaan yang jelas. Itu artinya bahwa program-program tersebut sesuai dengan salah satu ciri inovasi yakni, terprogram.

Sebagai seorang motivator seorang Kepala Sekolah melakukan usaha dalam rangka pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana serta menciptakan lingkungan yang kondusif dan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan. Kepala sekolah juga harus memiliki strategi yang tepat umtuk memberikan motivasi kepada para tenaga pendidik dan kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui:

[9] Udin Syaefudin Sa'ud, *Inovasi Pendidikan...*, hal. 4-8

1. **Pengaturan Lingkungan Fisik**

Lingkungan yang kondusif akan menumbuhkan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya. Lingkungan fisik tersebut antara lain mencangkup ruang kerja yang kondusif, ruang belajar, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, bengkel, serta mengatur lingkungan sekolah yang nyaman dan menyenangkan.

2. **Pengaturan Suasana Kerja**

Suasana kerja yang tenang dan menyenangkan juga akan membangkitkan kinerja para tenaga kependidikan. Untuk itu, kepala sekola harus menciptakan hubungan kerja harmonis dengan para tenaga kependidikan, serta menciptakan lingkungan sekolah yang aman dan menyenangkan.

3. **Disiplin**

Dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan kepala sekolah harus berusaha menanamkan disiplin kepada semua bawahannya. Melalui disiplin ini diharapkan dapat meningkatkan produktifitas sekolah.[10]

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan Kepala SMAN 1 Durenan melakukan usaha dengan cara memberika pembinaan pada setiap hari senin seperti halnya pengembangan lingkungan fisik dan pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana. Lingkungan kerja yang kondusif secara fisik akan menumbuhkan motivasi guru dan karyawan. Upaya kepala sekolah yang lain

---

[10] E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 11

dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik tentang kedisplinan dengan memberikan cotoh hadir tepat waktu pada jam kerja. Kegiatan presensi juga sebagai penegakan disiplin guru dan karyawan di sekolah. Adanya motivasi tentu akan memberikan semangat kerja guru dan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan maksimal.

Terkait tentang evaluasi kerja. Evaluasi Kepala SMAN 1 Durenan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik ini bertujuan untuk melihat berhasil tidaknya seorang tenaga pendidik dalam menjalankan tugas dan fungsinya di dalam kelas pada saat kegiatan belajar mengajar. Kepala sekolah harus paham akan keadaan maupun kondisi yang terjadi di sekolah. Oleh karena itu, sistem evaluasi kinerja tenaga pendidik akan memberikan manfaat sebagai umpan balik untuk memenuhi berbagai kebutuhan di kelas, dan juga dapat memberikan peluang bagi pengembangan sekolah dan guru itu sendiri.

Untuk menyusun sistem evaluasi kinerja, diperlukan cara sebagai berikut:

1. Menentukan faktor-faktor yang dinilai.
2. Menentukan deskriptor level kerja.
3. Pengembangan instrumen.[11]

Evaluasi kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja tenaga pendidik terdiri dari seluruh komponen yang terjadi pada waktu proses belajar mengajar. Evaluasi kepala sekolah dalam pelaksanaan peningkatan kinerja guru dengan melakukan analisis dan evaluasi. Dari hasil evaluasi tersebut kepala sekolah dapat mengetahui seberapa berhasilkah guru dalam

[11] Djali, Pudji, Mujiono, *Pengukuran dalam bidang Pendidikan,* (Jakarta: Grasindo, 2007), hal. 60

menjalankan tugasnya di dalam kelas. Dalam pelaksanaan evaluasi Kepala Sekolah harus mampu membaca keadaan para guru yang ada dalam naungan kepemimpinannya.

Menurut Suharsini Arikunto, kinerja guru dapat dilihat dari kegiatan mengajar yang dilaksanakan melalui prosedur yang tepat, yaitu:

1. Membuat persiapan mengajar, berupa menyusun persiapan tertulis, mempelajari pengetahuan yang akan diberikan atau keterampilan yang akan dipraktikkan di kelas, menyiapkan media dan alat-alat pengajaran yang lain, menyusun alat evaluasi.
2. Melaksanakan pengajaran di kelas, berupa membuka dan menutup, memberikan penjelasan, memberikan peragaan, mengoperasikan alat-alat pelajaran serta alat bantu yang lain, mengajukan pertanyaan, memberikan jawaban melakukan program remedial.
3. Melakukan pengukuran hasil belajar, berupa pelaksanaan kuis (pertanyaan singkat) melaksanakan tes tulis, mengoreksi, memberikan skor, menentukan nilai akhir.[12]

[12] Suharsini Arikunto, *Manajemen Pengajaran*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hal. 243

B. Implikasi dari Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Tenaga Pendidik di SMAN 1 Durenan Trenggalek

Implikasi dari gaya kepemimpinan merupakan dampak atau pengaruh yang diberikan dari gaya kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimaksud disini merupakan kepemimpinan dari kepala sekolah terhadap kinerja tenaga pendidik.

Budi Winarno mengemukakan:

> "Setidaknya ada lima dimensi yang harus dibahas dalam memperhitungkan implikasi dari sebuah kebijakan. Dimensi-dimensi tersebut meliputi: pertama, implikasi kebijakan pada masalah-masalah publik dan implikasi kebijakan pada orang-orang yang terlibat. Kedua, kebijakan mungkin mempunyai implikasi pada keadaan-keadaan atau kelompok-kelompok diluar sasaran atau tujuan kebijakan. Ketiga, kebijakan mungkin akan mempunyai implikasi pada keadaan-keadaan sekarang dan yang akan datang. Keempat, evaluasi juga menyangkut unsur yang lain yakni biaya langsung yang dikeluarkan untuk membiayai program-program kebijakan publik. Kelima, biaya-biaya tidak langsung yang ditanggung oleh masyarakat atau beberapa anggota masyarakat akibat adanya kebijakan publik".[13]

Implikasi dari penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah bisa dari segi positif maupun segi negatif semua tergantung pada peran serta strategi yang diberikan kepala sekolah terhadap staff dan juga guru. Implikasi yang ditunjukkan dari gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik menunjukkan adanya perubahan yang positif bagi tenaga pendidik baik dari sistem pembelajaran di dalam kelas maupun penataan iklim kelas yang kondusif pada saat berlangsungya kegiatan belajar mengajar.

---

[13] Budi Winarno, *Teori dan proses Kebijakan Publik*, (Yogyakarta: Media Presindo, 2002), hal. 171-174

Selain itu implikasi adalah akibat yang ditimbulkan dari suatu yang dijalankan yang sesuai dengan rumusan pelaksanannya. Implikasi mengandung arti dampak langsung dari sebuah kegiatan, program, dan keputusan baik sifatnya positif maupun negatif. Bahwa implikasi kepala sekolah dalam meningktakan kinerja tenaga pendidik adalah adanya perubahan kemampuan profesional staff yang terdiri dari kognitif, afektif, *performance,* produk, dan *eksplaration* baik itu secara positif maupun negatif.[14]

Pemberian motivasi dari kepala sekolah sangat berpengaruh bagi kinerja guru, seperti halnya lingkungan kerja yang kondusif sangat membantu kenyaman para guru untuk melaksanakan tugasnya. Selain itu Kepala SMAN 1 Durenan Trenggalek juga memberikan pelatihan bagi setiap individu tujuannya agar kemampuannya bisa lebih berkembang.

Pemberian *reward* sangat berpengaruh bagi kinerja tenaga pendidik. Hal ini dilakukan sebagai bentuk pengahrgaan ataupun apresiasi atas usaha yang dilakukan oleh tenaga pendidik sehingga akan menumbuhkan pesaingan yang sehat antara guru yang satu dengan yang lainnya. Dampak dari pemberian *reward* ini akan mendorong tenaga pendidik untuk lebih giat lagi dalam bekerja.

Penghargaan *(reward)* ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja tenaga pendidik, dan untuk mengurangi kegiatan yang kurang produktif. Melalui penghargaan ini para tenaga kependidikan dapat dirangsang untuk

---

[14] Oemar Hamalik, *Administrasi dan Supervisi Pengembangan Kurikulum*, (Bandung: Cv. Mandar Maju, 1992), hal. 160

meningkatkan profesionalisme kerjanya secara positif dan produktif. Pelaksanaan penghargaan dapat dikaitkan dengan prestasi tenaga kependidikan secara terbuka, sehingga mereka memiliki peluang untuk meraihnya. Kepala Sekolah harus berusaha menggunakan penghargaan ini secara tepat, efektif, dan efisien, untuk menghindari dampak negative yang bisa ditimbulkannya.[15]

Dari sini dapat disimpulkan bahwa implikasi merupakan umpan balik yang ditimbulkan dari suatu yang dijalankan baik berdampak positif ataupun negatif. Dengan kemampuan yang dimiliki perseorang yang mencangkup kemampuan kognitif yaitu kemampuan yang dimiliki dalam bidang wawasan keilmuan atau pengetahuan sesuai dengan bidang keahliannya. Afektif yaitu tentang perilaku individu, produk yaitu merupakan capaian hasil kerja yang dapat ditunjukkan sebagai kualitas maupun kuantitas kerja.

[15] Djali, Pudji, Mujiono, *Pengukuran...*,hal. 60