

**SUASANA KERJA DAN PENGARUH KEPEMIMPINAN
DALAM KONTEKS PENDIDIKAN DASAR**
**(WORKING CLIMATE AND THE EFFECT OF LEADERSHIP
IN THE CONTEXT OF BASIC EDUCATION)**

Mieske Theresia Tulung
SMPK Renya Rosari Lilitira
Rantepao – Toraja Utara, Sulawesi Selatan
e-mail: teresiatulung@yahoo.or.id

L. Kaluge
Universitas Kanjuruhan Malang
e-mail: lrnsklg@gmail.com

Diterima tanggal: 1/10/2012, Dikembalikan untuk revisi: 3/11/2012, Disetujui tanggal: 20/12/2012

Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengungkap suasana kerja di sekolah yang dikondisikan oleh persepsi kepemimpinan. Fokus dari tujuan tersebut, yaitu: gambaran suasana kerja, persepsi para guru, dan hubungan kausal antara keduanya. Metode yang ditempuh bersifat kuantitatif. Sampel sebanyak 386 guru diambil dari 24 SMP Negeri dan Swasta di kota Manado secara acak dengan memperhatikan cluster proportionate. Data dianalisis secara deskriptif serta inferensial. Delapan konstruk kepemimpinan dan dua konstruk suasana kerja terbukti valid dan reliabel. Dengan rentangan 0-4, rerata suasana kerja di sekolah sebesar 2,9 untuk semangat kerja, dan 2,8 untuk suasana kreatif. Juga dengan rentangan yang sama, rerata kedelapan subskala kepemimpinan berkisar 2,55 dan 3,19. Analisis regresi mengungkapkan tidak semua komponen kepemimpinan merupakan faktor signifikan untuk pengembangan suasana kerja di sekolah. Kepemimpinan yang mendisiplinkan, mendengarkan, dan mendukung berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja para guru, dan pengembangan suasana kreatif dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan yang mendisiplinkan, mendengarkan, mendukung, dan memberdayakan. Temuan ini bermanfaat bagi kebijakan pendidikan dan pengembangan sekolah.

Kata kunci: persepsi kepemimpinan, kepala sekolah, suasana kerja, guru, dan sekolah menengah pertama.

Abstract: This study aimed at discovering the leadership perception in conditioning the working climate at schools. Three objectives of the aim were describing working climate, teachers' perception on leadership, and the causal relationship between them. The cluster proportionate random sampling obtained 386 teachers from 24 state and private junior-secondary-schools in the city of Manado. Data were collected through questionnaire administration and analyzed using descriptive and inferential methods. Eight leadership constructs and two working climate were proven to be valid and reliable. Using range criteria of 0-4, the averages of working climate were 2.9 and 2.8 for working spirit and creative climate. On the other hand, using the same criteria, the average of the eight leadership sub-scales ranged between 2.55 and 3.19. The regression analyses found that not all of the leadership components were significant factors for developing the school working climate. Disciplining, listening, and supporting were significant factors for teachers' working spirit. Whereas, the creative climate of teachers was affected significantly by disciplining, listening, supporting, and empowering factors. The results would be of benefit for educational policies and school improvement.

Keywords: perceived leadership, school principals, working climate, teachers, and junior secondary school.

Pendahuluan

Kualitas pendidikan selalu menjadi topik menarik bagi masyarakat Indonesia karena pendidikan memiliki andil masa depan dan martabat bangsa. Diakui bahwa kualitas pendidikan pada umumnya dan prestasi belajar siswa di sekolah pada khususnya merupakan hasil dari proses interaksi berbagai faktor seperti guru, siswa, kurikulum, buku paket, laboratorium, metodologi pembelajaran, peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan dan berbagai input serta kondisi proses lainnya (Agung, 2009; Ismail, 2006; Koster, 2006).

Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebagai bagian dari pendidikan dasar sembilan tahun merupakan sektor esensial dalam pembangunan pendidikan. Penyelenggaraan pendidikan SMP di Indonesia mempunyai misi luhur, yaitu sesuai dengan misi pendidikan nasional yang bertujuan agar peserta didik memiliki akhlak mulia, bersifat kreatif dan inovatif, berwawasan kebangsaan, cerdas dan sehat, berdisiplin dan bertanggung jawab. Oleh sebab itu, penyelenggaraannya dimaksudkan sebagai upaya menangkal nilai-nilai budaya dari luar yang tidak sesuai dengan nilai-nilai yang dianut oleh bangsa Indonesia sebagai dampak globalisasi yang tidak mengenal batasan ruang dan waktu. Salah satu syarat yang tak kalah penting adalah pengetahuan dan kemampuan para kepala sekolah memimpin sekolahnya.

Rimba masalah pembangunan pendidikan saat ini amat kompleks. Kurangnya pembinaan memadai tentang kepemimpinan kepala sekolah berada dalam rimba tersebut. Sesungguhnya, sebesar apa pun masukan persekolahan ditambah atau diperbaiki, keluarannya tetap tidak akan optimal, apabila faktor kepemimpinan kepala sekolah yang merupakan aspek sangat strategis dalam proses belajar mengajar dibiarkan terlantar atau tidak diberikan perhatian yang serius.

Kepemimpinan merupakan suatu kekuatan penting dalam menggerakkan orang lain untuk menjalankan kegiatan manajemen. Kepemimpinan lah yang menentukan arah dan tujuan, memberikan bimbingan dan menciptakan iklim kerja yang mendukung pelaksanaan proses manajemen secara keseluruhan (Hoy & Miskel, 2008; McBeath, 2005). Dengan demikian, dapatlah

dikatakan bahwa kepala sekolah adalah pelaku kependidikan yang berperan besar bagi keberhasilan pengelolaan sekolah. Kualitas kepemimpinan kepala sekolah yang di dalamnya termasuk kepribadian dan keterampilan menangani masalah terasa di sekolah. Kemampuan menjalin hubungan antara manusia serta gaya kepemimpinan sangat menentukan dan memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian tujuan sekolah. Namun, kenyataannya tidak semua kepala sekolah ketika mengelola sekolah yang dipimpinnya mampu berperan sesuai dengan fungsi yang sebenarnya karena terlalu memfokuskan diri pada pengelolaan administrasi rutin semata.

Keefektifan kepemimpinan kepala sekolah memiliki pengaruh yang besar dalam penciptaan iklim kerja yang kondusif bagi pencapaian tujuan yang dicita-citakan. Dengan demikian, diharapkan dapat terwujud semangat kerja maksimal dari seluruh komponen personal yang ada di sekolah. Agar relevan dan efisien, diperlukan pemberdayaan kepala sekolah, yaitu berupa pembenahan kepemimpinan kepala sekolah sebagai unsur utama dalam manajemen peningkatan mutu berbasis satuan pendidikan, sehingga sekolah dapat mandiri, kreatif dan inovatif dalam melaksanakan kegiatan pendidikan sesuai dengan daya pendidikan yang ada (Sidi, 2001; Suraji, 2010). Apalagi bekerja dengan kondisi para guru di tanahair yang saat ini terungkap memprihatinkan (Emy, 2012; Wedhaswary, 2012).

Ulasan di atas mengandung masalah penelitian yang dirumuskan dalam tiga pertanyaan berikut. Pertama, bagaimanakah suasana kerja di sekolah? Kedua, bagaimana persepsi para guru tentang kepemimpinan kepala sekolah? Ketiga, apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap pengembangan suasana kerja para guru di sekolah? Ketiga pertanyaan tersebut bertujuan untuk memahami lebih rinci persepsi kepemimpinan kepala sekolah dan situasi lingkungan kerja para guru.

Kajian Literatur

Suasana Kerja dan Persepsi Kepemimpinan di Sekolah

Suasana Kerja Para Guru

Ada banyak cara membahas dan mencermati suasana kerja para guru di sekolah dari berbagai aspek. Lazimnya, suasana lingkungan kerja dibahas dari segi fisik dan sosio-psikologis (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005; Owens, 2004). Pada kesempatan ini dicermati aspek sosio-psikologis. Suasana lingkungan kerja di sekolah, dalam artikel ini dibataskan dalam dua tema pokok, yaitu semangat kerja kelompok dan kreativitas kerja.

Pertama, semangat kerja. Semangat kerja merupakan gejala psikologis, seperti perasaan, sikap, suasana batin, dan reaksi mental yang diekspresikan dalam rasa senang atau tidak senang, rasa bergairah atau tidak bergairah, dan bergejolak atau sebaliknya. Semangat kerja muncul dari kepuasan para pekerja dalam menjalankan pekerjaan dan interrelasi mereka dengan lingkungan tempat kerjanya. Dalam satuan pendidikan, kepala sekolah sebagai pemimpin berperan penting dalam memberi semangat kepada guru-guru yang dipimpinnya (Sion, 2007; Sulton, 2006). Semangat kerja kelompok yang tinggi ditandai dengan kegairahan para guru dalam menjalankan tugasnya. Pimpinan sekolah dapat membina kerja sama kelompok dalam memecahkan masalah, melibatkan warga sekolah dalam mengambil keputusan dan seluruh staf didorong untuk mencapai potensinya (Adams, 2006).

Kedua, kreativitas kerja. Dari segi proses, secara garis besar kreativitas kerja mengacu pada upaya-upaya menciptakan kondisi yang menggalakan kerja kelompok, menumbuhkan rasa saling percaya, dan melibatkan anggota dalam kegiatan-kegiatan sekolah. Dengan demikian, terjalin hubungan interpersonal yang baik antara sesama anggota, dan terwujud suasana kerja yang kondusif (Fink & Brayman, 2006). Salah satu faktor penting dalam memimpin bawahan adalah faktor kreativitas. Dari segi dampak, kreativitas sering mengandung arti kemampuan dan kekuasaan untuk mengem-bangkan gagasan-gagasan baru.

Demi suasana sekolah yang kondusif seyogyanya para guru merasa diperlakukan sesuai dengan bakat dan keterampilan, kemampuan dan minat masing-masing, dan memberi dorongan sehingga mereka leluasa untuk mengemukakan keluhan, pendapat, harapan yang semuanya itu mendukung lancarnya proses pencapaian tujuan sekolah. Melalui kepemimpinan kepala sekolah segenap potensi staf dikembangkan dan dimanfaatkan untuk membina mutu organisasi.

Kepemimpinan Kepala Sekolah

Posisi jabatan kepala sekolah pada dasarnya tidak lepas dari aspek kepemimpinan pada umumnya. Menurut definisinya, kepemimpinan kepala sekolah diartikan sebagai kemampuan dalam memengaruhi, mendorong, mengarahkan, memacu, berkomunikasi dan membimbing stafnya (terutama guru) dalam rangka mencapai tujuan sekolah (Nawawi, 2003).

Seluk-beluk kepemimpinan dijelaskan dalam sejumlah teori dan penelitian. Sekurangnya ada tiga klasifikasi dasar teori kepemimpinan, yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional (*contingency*). Pendekatan pertama memandang kepemimpinan sebagai kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang tampak. Pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviors*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini beranggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apa pun di mana ia berada. Pendekatan yang ketiga, yaitu pandangan situasional. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan keefektifan kepemimpinan bervariasi dalam situasi – tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini terwujud dalam pendekatan “*contingency*” pada kepemimpinan dengan menjelaskan faktor-faktor situasional yang menentukan keefektifan gaya kepemimpinan tertentu.

Kepemimpinan situasional menjadi fokus utama dalam artikel ini lantaran dua alasan. Pertama, teori ini didasarkan atas asumsi bahwa

keberhasilan memimpin suatu lembaga tidak hanya bergantung pada perilaku dan sifat-sifat pemimpin. Tiap lembaga memiliki ciri-ciri yang unik. Bahkan, lembaga yang sejenis pun dapat menghadapi masalah yang berbeda karena lingkungan, semangat dan watak bawahan yang berbeda. Kedua, pertimbangan bahwa salah satu faktor yang menunjukkan adanya perbedaan situasi organisasi adalah tingkat kematangan dan perilaku kelompok atau bawahan (Purwanto, 2003). Tinggi rendahnya tingkat kematangan kelompok turut menentukan ke mana kecenderungan gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus diarahkan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat tergantung pada situasi dan kondisi staf yang dipimpinnya. Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan yang kurang baik dan motivasi kerja juga kurang baik maka gaya kepemimpinan *telling* paling efektif. Artinya, kepala sekolah lebih banyak memberi petunjuk yang spesifik dan secara ketat mengawasi staf/guru dalam melaksanakan tugasnya. Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan yang kurang baik, tetapi memiliki motivasi kerja baik maka gaya kepemimpinan *selling* paling efektif. Artinya, kepala sekolah banyak memberikan bimbingan sehingga kemampuan staf secara bertahap meningkat. Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan kerja yang baik, tetapi motivasi kerjanya kurang maka kepemimpinan *participating* paling efektif. Artinya, kepala sekolah berpartisipasi aktif dalam mendorong staf untuk menggunakan kemampuan secara optimal. Jika menghadapi staf yang memiliki kemampuan baik dan motivasi kerja juga baik maka gaya kepemimpinan *delegating* paling efektif. Artinya, kepala sekolah lebih banyak memberikan dukungan dan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada staf/guru.

Kondisi kepemimpinan tersebut mengandung delapan makna generik, yaitu: menjelaskan, mengarahkan, mendisiplinkan, memantau, melibatkan, mendengarkan, memberikan dukungan dan memberdayakan (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2005; Owens, 2004). Kedelapan elemen itu umumnya diterapkan oleh kepala sekolah dalam kepemimpinannya. Berikut ini akan diulas setiap elemen tersebut.

Pertama, menjelaskan. Menjelaskan adalah proses komunikasi dari pimpinan kepada para bawahan, rekan sejawat, dan pihak luar yang memberi kontribusi penting kepada kegiatan unit kerja agar tidak terjadi kesalahpahaman. Menjelaskan kepada bawahan menyangkut komunikasi rencana-rencana, kebijakan-kebijakan, serta harapan peran serta instruksi tentang pekerjaan. Empat buah subkategori mengenai menjelaskan, yaitu: a) menetapkan tanggung jawab kerja bagi para bawahan atau anggota tim; b) menetapkan tujuan-tujuan kinerja dan otorisasi rencana tindakan untuk mencapainya; c) menugaskan pekerjaan; dan d) memberikan instruksi mengenai cara suatu tugas harus dilakukan menyangkut pembagian tugas, tanggung jawab pekerjaan, peraturan dan prosedur, mengkomunikasikan prioritas, menetapkan tujuan-tujuan kinerja yang spesifik bagi seorang bawahan, menetapkan batas-batas waktu yang spesifik untuk suatu penugasan, memberi persetujuan atau menguji kembali rencana-rencana tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan prestasi kerja, dan memberi instruksi dalam mengerjakan tugas.

Kedua, mengarahkan. Untuk menjaga agar apa yang telah direncanakan dapat berjalan seperti yang dikehendaki maka diperlukan pengarahan. Semua orang bekerja demi tujuan yang ditetapkan dan secara konsisten berpacu menuju tujuan itu. Kadang-kadang karena beberapa faktor, perumusan tujuan tidak jelas, sehingga upaya pencapaiannya pun tidak jelas. Agar pengarahan ini sesuai dengan yang ditetapkan, pengarah perlu mempunyai kemampuan kepemimpinan, yaitu memengaruhi orang lain sehingga mau bekerja sebaik-baiknya dalam mencapai tujuan bersama (Suryosubroto, 2004).

Ketiga, mendisiplinkan. Menegakkan kedisiplinan adalah hal yang penting bagi suatu organisasi pendidikan. Dengan kedisiplinan, diharapkan peraturan-peraturan dilaksanakan secara efektif dan efisien. Sekolah yang tertib, aman, dan teratur merupakan prasyarat agar siswa dapat belajar secara optimal. Kondisi semacam ini terjadi jika disiplin di sekolah berjalan dengan baik (Watson & Scribner, 2007). Kepala sekolah memegang peran penting dalam

mendisiplinkan sekolah, mulai dari merancang, melaksanakan dan menjaganya.

Keempat, memantau. Memantau adalah kegiatan mengumpulkan data dalam rangka mengetahui seberapa jauh kegiatan pendidikan telah mencapai tujuannya dan kesulitan apa yang ditemui dalam kegiatan sekolah. Pemantauan dilakukan untuk memastikan apakah tujuan bakal tercapai atau tidak (McBeath, 2005). Data itu dipakai untuk mengidentifikasi apakah proses pencapaian tujuan berjalan dengan baik, apakah ada penyimpangan dalam kegiatan itu serta kelemahan apa yang didapatkan dalam penyelenggaraan kegiatan tersebut.

Kelima, melibatkan. Pengambilan keputusan merupakan kegiatan yang selalu dijumpai dalam setiap kegiatan kepemimpinan. Bahkan, dapat juga dikatakan, cara pengambilan keputusan yang dilakukan seseorang pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinannya. Keberhasilan dari keputusan yang tepat maupun pemecahan masalah organisasi secara memuaskan hanya dapat dicapai melalui kadar usaha pemimpin melibatkan anggota-anggotanya. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang berpartisipatif dapat meningkatkan keefektifan organisasi atau lembaga (Owens, 2004).

Keenam, mendengarkan. Mendengarkan adalah kegiatan penting yang untuk memastikan bahwa seseorang berkomunikasi dengan baik untuk memperoleh pengertian yang sama. Pengertian yang sama ini adalah inti dari komunikasi dan harus dicapai bila ingin menjadi pemimpin yang sukses (Adams, 2006). Mendengarkan merupakan metode utama dalam menerima pesan-pesan. Carl Rogers (dalam Tirtamihardja, 2005) mengatakan bahwa ketidakmampuan orang berkomunikasi merupakan hasil dari kegagalan mendengarkan secara efektif, kurang terampil dan kurang memiliki pengertian pada orang lain.

Ketujuh, memberi dukungan. Memberi dukungan termasuk perilaku pemimpin yang memperlihatkan pertimbangan, penerimaan, dan perhatian terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain. Perilaku memberi dukungan membantu membangun dan mempertahankan hubungan antar pribadi yang efektif, serta merupakan

komponen inti dari kepemimpinan yang suportif (Clarke, 2009; McBeath, 2005). Sasaran lain dari perilaku memberi dukungan adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja para bawahan atau para rekan sejawat. Pemberian dukungan diperlihatkan melalui pujian dan apresiasi terhadap orang lain demi kinerja yang efektif, keberhasilan yang memadai, serta kontribusi kepada organisasi.

Kedelapan, memberdayakan. Memberdayakan adalah perwujudan dari ide bahwa karyawan merupakan kontributor berharga terhadap kesuksesan organisasi. Keadaan ini memungkinkan karyawan belajar dari kesalahan mereka dan secara efektif bekerja lebih baik dan lebih cerdas. Tipe pemimpin yang paling baik adalah yang memanfaatkan potensi dari para pekerja. Pemimpin mendorong, meyakinkan, dan membantu mengembangkan berbagai keterampilan dan bakat mereka.

Keberhasilan dalam memimpin bergantung juga pada kemampuan dalam mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada bawahan secara efektif. Yang jelas, pemimpin yang baik tidaklah melakukan tugas-tugas yang bersifat teknis-operasional yang semestinya cukup didelegasikan kepada bawahan (Holtappels, 2009; Precey & Entrena, 2011). Keuntungan dari proses pendelegasian juga dapat dirasakan dalam mempersiapkan kader-kader pimpinan sehingga secara kontinu pembiasaan kepemimpinan staf dapat terwujud dan pada gilirannya mereka akan memberikan pengaruh yang positif bagi peningkatan mutu lembaga.

Persepsi Kepemimpinan dan Suasana Kerja di Sekolah

Sekolah adalah suatu sistem interaksi sosial, yang terdiri atas pribadi-pribadi yang berinteraksi bersama di dalam hubungan keorganisasian. Sebagai sistem sosial, sekolah ditandai oleh saling ketergantungan antara bagian-bagiannya, di mana populasinya didefinisikan secara jelas. Sekolah memiliki lingkungannya sendiri, suatu jaringan hubungan sosial yang kompleks dan budayanya yang unik (Hoy & Miskel, 2008).

Watson dan Scribner (2007) juga menjelaskan bahwa esensi dari hubungan antarpribadi, antara lain saling pengertian dan kedekatan untuk

mencapai tujuan bersama. Sementara itu, keefektifan kepemimpinan juga memberi tekanan pada hubungan antarpribadi dan upaya untuk mencapai tujuan. Faktor-faktor yang berpengaruh pada komunikasi antarpribadi antara lain hubungan antarpribadi, rasa simpati dan empati, keterbukaan dan saling percaya antarpersonal yang terlibat. Sementara itu, salah satu orientasi utama dari keefektifan kepemimpinan adalah hubungan antarpimpinan dengan bawahan yang menekankan pada aspek humanis.

Uraian di atas mengindikasikan adanya hubungan secara teoretis antara komunikasi antarpribadi dengan keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Wiyono (2000) mengemukakan bahwa para guru ataupun staf lainnya akan dapat bekerja dengan baik dan penuh semangat bila kepala sekolah mampu menerapkan kepemimpinan yang efektif. Oleh karena itu, untuk meningkatkan semangat kerja guru, perlu diperhatikan kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan temuan Sulaiman (1992) yang memperlihatkan adanya hubungan antara dimensi perilaku kepemimpinan dengan semangat guru, dan Darmadi (1994) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan akan sangat efektif untuk mengarahkan guru.

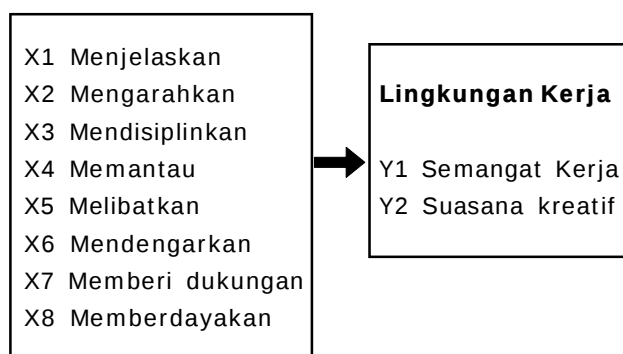
Sementara untuk mendukung terciptanya suasana sekolah yang kondusif seyogyanya seorang pemimpin memperlakukan bawahan sesuai dengan bakat dan keterampilan, kemampuan dan minat masing-masing dan memberi dorongan sedemikian sehingga mereka leluasa mengemukakan keluhan, pendapat, harapan yang semuanya itu mendukung lancarnya proses pencapaian tujuan sekolah.

Selanjutnya, menurut teori situasi atau kontingensi ada lima prinsip dasar yang perlu diperhatikan dan penting untuk dipahami serta dilaksanakan oleh para pemimpin. Pertama, kepemimpinan yang efektif selalu menyesuaikan diri dengan tingkat kematangan bawahan. Kedua, pemimpin yang efektif selalu membantu bawahan untuk berkembang dari tidak atau belum dewasa menjadi dewasa. Ketiga, perilaku pemimpin yang cenderung berbeda-beda dari satu situasi ke situasi lain. Keempat, pemimpin melakukan diagnosis dengan baik terhadap situasi. Kelima,

pemimpin mampu mengubah-ubah perilakunya sesuai dengan situasi dan memperlakukan sesuai tingkat kematangannya.

Penerapan gaya kepemimpinan yang tepat akan berdampak pada peningkatan keefektifan kepemimpinan dalam mencapai tujuan lembaga. Hal ini didukung oleh penelitian Goleman (2003) yang menunjukkan bahwa semakin banyak gaya yang dipraktikkan oleh seorang pimpinan maka akan semakin baik hasilnya. Para pimpinan yang menguasai empat atau lebih gaya kepemimpinan, terutama gaya otoriter, demokratis, afilatif, dan *coaching*, akan mendapat suasana kerja dan kinerja bisnis yang terbaik. Pimpinan paling efektif akan mampu mengganti gaya kepemimpinannya secara fleksibel dari satu gaya ke gaya lain sebagaimana dibutuhkan.

Persepsi Aktivitas Kepemimpinan



Ilustrasi 1. Diagram Rancangan Penelitian

Metode Penelitian

Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif. Dengan pendekatan ini dijabarkan hubungan sebab-akibat antara persepsi aktivitas kepemimpinan kepala sekolah terhadap lingkungan kerja para guru SMP. Ilustrasi 1 memaparkan rancangan penelitian ini. Lingkungan kerja meliputi semangat kerja dan suasana kreatif. Faktor persepsi kepemimpinan mencakup delapan variabel aktivitas, yaitu menjelaskan, mengarahkan, mendisiplinkan, memantau, melibatkan, mendengarkan, memberi dukungan, dan memberdayakan.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah kelompok yang menjadi perhatian peneliti untuk rujukan generalisasi hasil penelitian (Fraenkel & Wallen, 2008). Sehubungan dengan hal tersebut, populasi dalam penelitian ini adalah guru SMP Kota Manado, baik negeri maupun swasta. Jumlah SMP di Kota Manado sebanyak 78 sekolah dengan tenaga pengajar sebanyak 1.360 orang.

Pengambilan sampel guru ditempuh dengan *proportionate random sampling*. Teknik ini selain dilakukan secara acak, juga diperhatikan proporsi sampel di tiap sekolah, sehingga sebanding dengan besarnya dalam populasi. Jumlah sampel guru sebanyak 386 orang, sekitar 28,4% dari populasi guru SMP.

SMP yang dijadikan sampel dalam penelitian ini sebanyak 24 sekolah dengan rincian 12 berstatus negeri dan 12 swasta. Pengambilan sampel SMP dilakukan dengan *cluster proportionate random sampling*. Dengan teknik ini sampel diambil secara acak dari sekolah negeri dan swasta.

Pengembangan Instrumen dan Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan berkaitan dengan dua hal, yaitu persepsi aktivitas pemimpin dan suasana kerja SMP baik di sekolah negeri maupun swasta. Oleh karena itu, angket yang disusun berisi butir-butir pernyataan yang mencerminkan kedua hal tersebut dengan empat urutan pilihan jawaban yaitu *selalu*, *sering*, *jarang*, dan *tidak pernah*. Butir-butir kedua hal tersebut disusun oleh peneliti dan dikaji oleh pakar yang membidangnya. Pernyataan-pernyataan yang dirumuskan tergambar dalam Tabel 1 agar tercermin skema kedua konsep utama beserta komponennya.

Untuk pernyataan yang mendukung (*favourable*), pemberian skor dimulai dari “sering” dengan angka 4 dan bergerak ke “tidak pernah” dengan angka 1. Sebaliknya untuk pernyataan yang tidak mendukung (*unfavourable*), pemberian skor terbalik, yaitu 1 untuk “sering” dan 4 untuk “tidak pernah”.

Validitas dan Reliabilitas

Agar data yang diperoleh mempunyai tingkat akurasi dan keajegan yang tinggi, oleh karenanya

instrumen yang disusun perlu diuji validitas dan reliabilitasnya.

Uji validitas dilakukan dengan memeriksa koefisien korelasi antarbutir dan skor total, apabila rendah ($r \leq 0,3$), maka butir bersangkutan gugur. Berdasarkan hasil analisis korelasi uji validitas diketahui bahwa berkaitan dengan kedelapan komponen dari kepemimpinan kontingensi diperoleh 47 butir yang valid, sedangkan pada kedua komponen suasana kerja diperoleh butir-butir valid sebanyak 20 buah.

Reliabilitas dalam penelitian ini diartikan sebagai konsistensi internal antarbutir dalam sebuah komponen tertentu. Uji reliabilitas yang digunakan yaitu untuk mengestimasi alpha (α) Cronbach. Patokan yang dipakai ialah 0,65 sebagai suatu kewajaran minimum (Mehrens & Lehmann, 1984) untuk skala instrumen demikian. Apabila α lebih besar daripada patokan tersebut, maka dapat dikatakan reliabel.

Analisis Data

Masalah penelitian yang terumus di depan perlu dijawab lewat penganalisisan data. Sebagai penelitian kuantitatif, digunakan analisis statistik deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif dilakukan untuk memaparkan gambaran umum persepsi responden tentang kepemimpinan kontingensi dan suasana kerja di lingkungan SMP Kota Manado. Diawali dengan analisis deskriptif berupa rerata, deviasi baku; diikuti korelasi antara faktor untuk memastikan adanya peluang multikolinieritas antarvariabel pada analisis berikutnya.

Kemudian analisis statistik inferensial, regresi ganda, dipakai untuk menguji hubungan sebab akibat antara kedua konsep besar, yaitu kepemimpinan kontingensi dan suasana kerja di sekolah. Sesuai dengan karakteristik data setiap komponen yang dijadikan variabel utama, dipilihlah analisis regresi ganda setelah teruji asumsi dasarnya.

Hasil dan Pembahasan Penelitian

Hasil Penelitian

Data yang terkumpul dideskripsikan sebagai berikut. Dalam hal suasana kerja, sebagian besar kepala SMP di Manado menciptakan suasana kreatif (sebesar 82%); dan mendorong semangat

kerja (sebesar 77%). Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat keefektifan kepemimpinan para kepala sekolah memiliki kualitas yang berkategori baik.

Mengenai persepsi para guru, terungkap bahwa sebagian besar kepala sekolah menerapkan perilaku kepemimpinan kontingensi yang sangat tinggi, yaitu *telling* dan *selling* yang mencakup: menjelaskan sebesar 82%; mengarahkan sebesar 83%, dan mendisiplinkan sebesar 82%. Yang dikatakan tinggi, yakni *participating* dan *delegating* yang mencakup: melibatkan 83%, mendengarkan 85%; memberi dukungan 88% dan memberdayakan 85%. Dikatakan agak tinggi, yaitu memantau sebesar 74%. Data tersebut menunjukkan bahwa pada dasarnya para kepala sekolah dalam menjalankan praktek kepemimpinannya telah mampu menerapkan gaya kepemimpinan kontingensi.

Deskripsi pada Tabel 1 menjelaskan bahwa kedelapan komponen kepemimpinan kontingensi yang dipersepsi para guru reratanya berkisar 2,55–3,19 dengan simpangan bakunya berkisar 0,37–0,52. Selain itu, kedua komponen suasana kerja di sekolah reratanya berkisar 2,8–2,9 dengan simpangan bakunya berkisar 0,36–0,45. Dengan mempertimbangkan rerata, deviasi baku, minimum dan maksimum, disimpulkan distribusi kesepuluh konstruk umumnya masih wajar walau ada kecenderungan *skewed* atau tidak terdistribusi secara normal.

Tabel 1 menunjukkan alpha kedelapan komponen persepsi kepemimpinan kontingensi berkisar 0,65 – 0,84, sedangkan kedua komponen suasana kerja sekolah berkisar 0,71 (dorongan semangat kerja) dan 0,82 (suasana kreatif). Dengan demikian, kesepuluh komponen tersebut reliabel dan dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Korelasi antara kedua konstruk dependen, yaitu suasana kerja dan dorongan kreatif signifikan dengan besaran $r = 0.38$ ($p < 0,00$). Interkorelasi antarkedelapan konstruk independen, pada Tabel 2 berkisar 0,01–0,62, dianggap sebagai hal yang wajar dalam artian tidak terlampaui tinggi, sehingga tidak berpeluang menimbulkan masalah multikolinieritas dalam analisis regresi ganda. Matriks interkorelasi menunjukkan bahwa semua koefisien korelasi signifikan ($p < 0,05$), kecuali dua koefisien. Kedua koefisien yang tidak signifikan ialah korelasi 'mengarahkan'-'mendengarkan' ($r = 0,010$, $p > 0,05$), dan 'melibatkan'-'mendengarkan' ($r = 0,094$, $p > 0,05$). Hal ini mencerminkan bahwa hubungan antara keempat konstruk tersebut bersifat ortogonal dan baik untuk digunakan sebagai variabel independen pada analisis inferensial berikutnya.

Tabel 1. Deskripsi Konstruk dalam Penelitian

No	Konstruk setiap konsep	Rerata	Deviasi baku	Minimum	Maksimum	Alpha
1	Kepemimpinan kontingensi	2.83	0.39	1.50	9.00	0.77
	• Menjelaskan	3.19	0.53	1.33	4.00	0.84
	• Mengarahkan	2.65	0.39	1.17	3.83	0.65
	• Mendisiplinkan	2.73	0.46	1.33	4.00	0.74
	• Memantau	2.82	0.52	1.67	7.33	0.77
	• Melibatkan	2.55	0.46	1.14	9.14	0.73
	• Mendengarkan	2.71	0.37	1.57	4.00	0.78
	• Memberi dukungan	2.82	0.52	1.33	4.00	0.79
2	Suasana kerja di sekolah					
	• Semangat kerja	2.9	0.45	1.67	7.50	0.71
	• Suasana kreatif	2.8	0.36	10.00	22.00	0.82

Keterangan: setiap konstruk terdiri atas 6 butir pernyataan yang valid.

Tabel 2. Interkorelasi Konstrak Persepsi Aktivitas Kepemimpinan Kontingensi (N = 386)

	JLS	ARH	DSP	MMN	LBT	DNG	DKN	BRD
JLS	1.00							
ARH	.595	1.00						
DSP	.424	.481	1.00					
MMN	.448	.461	.622	1.00				
LBT	.283	.399	.334	.339	1.00			
DNG	.124	.010*	.159	.156	.094*	1.00		
DKN	.387	.466	.494	.445	.416	.202	1.00	
BRD	.233	.218	.247	.211	.179	.136	.298	1.00

Keterangan: JLS=menjelaskan, ARH=mengarahkan, DSP=mendisiplinkan, MMN= memantau, LBT=melibatkan, DNG=mendengarkan, DKN=mendukung, BRD=memberdayakan. Semua koefisien signifikan, $p < 0,01$ kecuali yang bertanda* memiliki $p > 0,05$ sehingga tidak signifikan.

Penggunaan analisis regresi dimaksudkan untuk memprediksi nilai variabel terikat berdasarkan nilai variabel bebas atau prediktor. Gambaran tentang pengaruh atau hubungan kausal variabel prediktor (menjelaskan, mengarahkan, mendisiplinkan, memantau, melibatkan, mendengarkan, memberi dukungan dan memberdayakan) terhadap suasana kerja sekolah (dorongan semangat kerja, dan penciptaan suasana kreatif) diperoleh lewat analisis regresi ganda.

Analisis regresi hanya tepat digunakan apabila memenuhi asumsi dasar tertentu. Asumsi itu ialah adanya hubungan linear, data terdistribusi secara normal dan heteroskedastisitas. Pengujian asumsi itu telah dilakukan dan ternyata hasilnya memenuhi syarat penggunaan analisis regresi ganda.

Dalam hal dorongan semangat, pada Tabel 3, tampak tiga faktor yang signifikan, yaitu mendisiplinkan, mendengarkan, dan memberi dukungan; sedangkan empat faktor lainnya, yaitu: menjelaskan, mengarahkan, memantau, melibatkan, dan memberdayakan tidak signifikan. Koefisien regresi sebesar 0,169 (mendisiplinkan), 0,112 (mendengarkan) dan 0,212 (mendukung) menggambarkan besarnya pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap tingkat keefektifan kepribadian kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Koefisien R^2 pada Tabel 3 menunjukkan bahwa kontribusi faktor-faktor pada variabel bebas secara bersama-sama terhadap tingkat keefektifan kepribadian sebesar 16,2%, suatu gambaran yang moderat.

Tabel 3. Regresi Ganda antara Dorongan Semangat Kerja dan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel bebas	Estimasi regresi			Kebermaknaan	
	B	SE B	Beta	t	Signifikansi
X1-Menjelaskan	-.031	.068	-.027	-.452	.65
X2-Mengarahkan	.074	.054	.086	1.344	.18
X3-Mendisiplinkan	.169	.074	.144	2.269	.02*
X4-Memantau	.024	.061	.024	.390	.69
X5-Melibatkan	-.002	.045	.002	.052	.95
X6-Mendengarkan	.112	.047	.113	2.344	.02*
X7-Mendukung	.212	.073	.172	2.905	.003*
X8-Memberdayakan	.072	.043	.083	.692	.09
Intersep = 0.964 (SE= 4.487); $R^2 = .162$; $F = 9.473$ (df = 9), $p \leq 0,000$					

Keterangan: * signifikan ($p < 0,05$).

Tabel 4. Regresi Ganda antara Suasana Kreatif dan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Variabel bebas	Estimasi regresi			Kebermaknaan	
	B	SE B	Beta	t	Signifikansi
X1-Menjelaskan	.045	.049	.051	.912	.65
X2-Mengarahkan	.103	.039	.155	2.601	.17
X3-Mendisiplinkan	.095	.054	.104	1.762	.02*
X4-Memantau	.063	.044	.083	1.432	.69
X5-Melibatkan	.056	.033	.084	1.704	.95
X6-Mendengarkan	.083	.034	.107	2.393	.02*
X7-Mendukung	.106	.053	.111	2.007	.003*
X8-Memberdayakan	.097	.031	.142	3.121	.01*
Intersep = 0.976 (SE = 0.156); $R^2 = 0,28$; $F = 19.049$ (df = 9), $p \leq 0,000$					

Keterangan: * signifikan ($p < 0,05$).

Suasana sekolah yang kreatif, pada Tabel 4, secara signifikan dipengaruhi oleh empat faktor. Keempat faktor itu, yakni mendisiplinkan, mendengarkan, memberi dukungan, dan memberdayakan. Koefisien regresi masing-masing sebesar 0,095 (mendisiplinkan), 0,083 (mendengarkan), 0,106 (memberi dukungan), dan 0,097 (memberdayakan). Determinasi kelima faktor tersebut sebesar 28%.

Secara umum dapat dikatakan bahwa: 1) mendorong semangat kerja dipengaruhi oleh perilaku mendisiplinkan, mendengarkan, memberi dukungan dan memberdayakan; dan 2) suasana kreatif dipengaruhi oleh perilaku menjelaskan, memantau, melibatkan, mendengarkan, dan memberdayakan. Patut diwaspadai, pemberian dukungan tidak selalu berdampak positif. Dalam upaya mendorong semangat kerja, malah pemberian dukungan berpengaruh negatif dan signifikan. Dengan kata lain, pemberian dukungan dari pihak kepala sekolah dapat menurunkan semangat kerja para staf pendidik.

Tiga hal yang hendak diulas dalam pembahasan ini, yakni pelaksanaan dan pengaruh kepemimpinan kontingensi kepala sekolah serta keterbatasan penelitian untuk peluang tindak lanjut.

Pertama, pelaksanaan kepemimpinan kontingensi kepala sekolah. Perilaku kepemimpinan kontingensi yang ditunjukkan melalui kemampuan para kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sudah mencerminkan suatu pola kerja yang dapat meningkatkan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik. Dengan perilaku tersebut ditunjukkan

bahwa pada saat tertentu para kepala sekolah mampu mengambil gaya kepemimpinan yang paling tepat sesuai dengan kondisi yang terjadi, sehingga kepemimpinannya efektif. Pada keadaan tertentu gaya yang satu lebih menonjol daripada gaya yang lainnya, dan ini tergantung pada bawahan yang dihadapi serta pada tingkat kedewasaan bawahan tersebut. Keyakinan ini dibuktikan dengan besarnya persentase para kepala sekolah yang memiliki kemampuan menerapkan perilaku kepemimpinan kontingensi yang sangat tinggi sesuai dengan lingkungan pendidikan dasar.

Temuan ini didukung oleh teori Hersey dan Blanchard (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2012) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat diwujudkan melalui kemampuan memilih dan menyesuaikan perilaku atau gaya kepemimpinan yang tepat berdasarkan tingkat kesiapan (*readiness*) dan kematangan (*maturity*) anggota organisasi atau bawahan. Tinggi rendahnya tingkat kematangan kelompok turut menentukan ke mana kecenderungan gaya kepemimpinan seorang pemimpin harus diarahkan.

Dari temuan penelitian ini terungkap bahwa pemilihan dan penggunaan gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi masing-masing sekolah. Semakin mampu kepala sekolah menyesuaikan kepemimpinannya dengan situasi dan kebutuhan para bawahannya, semakin efektif ia dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sekolahnya (Raharjo, 2008; Safari, 2008).

Penelitian ini menemukan bahwa para kepala sekolah telah memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik untuk mewujudkan peranannya sebagai pemimpin dalam upaya memajukan dan meningkatkan suasana kerja di sekolahnya. Dengan kata lain, bahwa para kepala sekolah mampu melaksanakan perannya secara profesional. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan Sanusi dkk (dalam Winardi, 2000) bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang efektif sesungguhnya adalah kepemimpinan yang profesional. Untuk disebut sebagai kepala sekolah yang profesional diperlukan persyaratan yang khusus, yaitu: 1) kemampuan untuk menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya; 2) kemampuan untuk menerapkan keterampilan-keterampilan konseptual, manusiawi dan teknis; 3) kemampuan memotivasi para bawahan untuk bekerja sama secara sukarela; dan 4) kemampuan untuk memahami implikasi-implikasi dari perubahan sosial, ekonomis, politik, dan pendidikan.

Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu, yaitu Sulaiman (1992) yang memperlihatkan adanya hubungan antara perilaku kepemimpinan dengan semangat kerja guru dan Darmadi (1994) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan akan sangat efektif dalam mengarahkan guru; serta Ekosiswoyo (2007) yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan, upaya-upaya strategis demi penciptaan kondisi yang kondusif memungkinkan kepala sekolah memiliki motivasi untuk berprestasi yang tinggi. Di samping itu, komunikasi antara pribadi perlu menjadi keterampilan dasar bagi calon kepala sekolah. Ketiga penelitian tersebut sama-sama menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap keefektifan pengelolaan sekolah.

Kedua, pengaruh kepemimpinan kontingensi kepala sekolah. Hasil analisis data memperlihatkan bahwa faktor-faktor kepemimpinan kontingensi berhubungan fungsional dan efektif terhadap suasana kerja di sekolah. Kenyataan ini memberikan pemahaman bahwa keefektifan kepemimpinan kepala sekolah tidak berdiri sendiri, melainkan sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen kegiatan berupa interaksi sosial yang terjadi di antara pemimpin dan bawahan dengan

komponen yang lain dalam sekolah. Namun, pengaruh dari beberapa faktor tersebut tidak semua pada tingkatan yang sama, artinya nilai yang dihasilkan ada perbedaan antara satu faktor dengan faktor yang lain. Bahkan, ada beberapa faktor yang tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini dapat dimengerti karena adanya perbedaan karakteristik individu yang berinteraksi di dalam sekolah.

Masalah semangat kerja amat penting dalam setiap usaha kerja sama sekelompok orang dalam mencapai tujuan tertentu dari kelompok tersebut. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan semangat kerja kelompok timbul di antaranya dengan memberikan dorongan, sedangkan dorongan itu sendiri adalah kegiatan pimpinan. Temuan ini mendukung penelitian Sulaiman (1992) dan Sulton (2006) yang mengatakan salah satu faktor yang berhubungan dengan semangat kerja bawahan adalah bagaimana hubungan antara bawahan dengan pemimpinnya. Dengan kata lain, salah satu faktor yang berpengaruh terhadap semangat kerja bawahan adalah perilaku kepemimpinan atasannya.

Dalam konteks ini kepala sekolah sebagai pemimpin dalam suatu sekolah mempunyai peranan yang penting dalam memberi dorongan semangat kerja guru-guru yang dipimpinnya. Hal ini sejalan dengan temuan Diana (2009) bahwa kepala sekolah sebagai figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa terdapat tiga faktor signifikan terhadap semangat kerja, yaitu mendisiplinkan, mendengarkan, dan memberi dukungan. Faktor menjelaskan, mengarahkan, memantau dan melibatkan, dan memberdayakan bawahan tidak signifikan. Faktor-faktor tidak signifikan ini dikarenakan: 1) menjelaskan tidak banyak dibutuhkan jika sekolah memiliki bawahan yang terlatih-profesional, berpengalaman dan terampil melakukan pekerjaannya; 2) kepala sekolah cenderung membiarkan staf mengalami kebingungan/kesulitan dalam tugas; 3) kepala sekolah mengawasi guru terlalu ketat; dan 4) kepala sekolah kurang melibatkan guru/staf dalam pengambilan suatu kebijakan.

Salah satu kondisi yang dapat mendukung terciptanya suasana sekolah yang kondusif, yaitu praktik kepemimpinan. Seorang pemimpin memperlakukan bawahan sesuai dengan bakat dan keterampilan, kemampuan dan minat masing-masing dan memberi dorongan sehingga mereka leluasa untuk mengemukakan keluhan, pendapat, harapan yang semuanya itu mendukung lancarnya proses pencapaian tujuan sekolah (Durrant, Ekins, Grimes, & Precey, 2009; Hulpia & Devos, 2009). Dengan kata lain, dalam rangka membina proses pengajaran, kepala sekolah berperan penting. Melalui kepemimpinan kepala sekolah segenap potensi staf hendaknya dikembangkan dan dimanfaatkan untuk membina mutu organisasi.

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan menciptakan suasana sekolah yang kreatif sangat signifikan dalam mengefektifkan suatu sekolah. Hal ini didukung oleh pendapat beberapa penulis (Goleman, 2003; Holtapples, 2009; Hoy & Miskel, 2008) bahwa untuk mengejar segala ketinggalan akibat pergeseran ilmu pengetahuan teknologi dan peradaban manusia yang begitu drastis, diperlukan orang-orang yang mempunyai kreativitas tinggi. Untuk menumbuhkan sikap demikian sangat ditentukan pula oleh tanduk kepemimpinan yang mampu membangkitkan kreativitas orang-orang yang dipimpinnya (Watson & Scribner, 2007).

Berdasarkan hasil penelitian ini empat faktor berpengaruh terhadap suasana sekolah yang kreatif, yakni mendisiplinkan, mendengarkan, memberi dukungan, dan memberdayakan. Faktor menjelaskan, mengarahkan, dan memantau tidak signifikan. Ketidaksignifikansi tersebut disebabkan oleh 1) kegiatan menjelaskan dan mengarahkan merupakan suatu usaha untuk menjaga agar apa yang direncanakan dapat berjalan seperti yang dikehendaki. Bila hal ini terlalu dominan dilakukan oleh pemimpin atau hanya terjadi komunikasi satu arah maka akan mengurangi peluang untuk menciptakan suasana sekolah yang kreatif karena bawahan bersifat pasif; dan 2) kegiatan memantau menjadi tidak efektif karena kepala sekolah cenderung mencari kesalahan dan tidak memotivasi guru untuk mengembangkan dan menyalurkan bakat serta potensi yang dimiliki.

Implikasi temuan ini terhadap keefektifan kepemimpinan adalah: diharapkan para kepala sekolah tidak hanya membuat aturan-aturan dan pedoman yang jelas, melainkan juga dituntut untuk menciptakan suasana kerja yang harmonis. Suasana kerja demikian bercirikan suasana penuh keakraban di antara personalia sekolah, mempercayai, dan mendorong staf agar melaksanakan tugas-tugasnya secara bertanggung jawab (McBeth, 2005; Precey & Entrena, 2011). Dalam suasana seperti itu, para staf diberi peluang dan dukungan mengembangkan kemampuannya agar berunjuk kerja sebaik mungkin dan bertumbuh secara berkelanjutan sehingga mencapai pengembangan karier yang maksimal dan optimal.

Ketiga, keterbatasan Penelitian. Kepemimpinan merupakan katalisator bukan pada level individu melainkan pada level lembaga. Penelitian ini masih terbatas pada analisis datar (*flat*) di mana data para guru dari berbagai sekolah dipadukan dan dianalisis. Hal ini amat lumrah dan terbiasa dilakukan oleh kebanyakan penelitian di negara sedang berkembang, tetapi sesungguhnya mengandung kelemahan serius (Creemers & Kyriakides, 2010). Dengan cara demikian peneliti tidak mampu menganalisis dan mencermati variabel mana yang berpengaruh terhadap individu guru, dan mana yang berpengaruh besar terhadap suatu lembaga secara umum. Besarnya sumbangan setiap variabel pada masing-masing level tidak dapat diestimasi. Padahal informasi per jenjang tersebut amat penting bagi pembenahan sekolah dan pengembangan kebijakan pendidikan.

Temuan dari penelitian demikian bisa mengungkap lebih banyak apabila menggunakan pendekatan kualitatif. Padahal penelitian ini bersifat kuantitatif semata. Oleh karena itu, data dan analisis kualitatif belum tersentuh dengan baik. Persepsi para guru terkadang tidak dapat didalami dengan mudah karena baru sekedar ekspresi individual, yang masih perlu direnungkan atau direfleksikan lebih mendalam seperti didemonstrasikan oleh Elmeski (2012), dan Holtappels (2009). Apalagi dengan banyaknya sampel sekolah dari beberapa *setting* memungkinkan terjadinya analisis multisitus, hal tersebut belum dilakukan dalam studi ini.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Simpulan utama merupakan jawaban umum terhadap masalah penelitian yang diutarakan di depan. Ada tiga pertanyaan yang akan dijawab satu per satu dalam konteks pendidikan dasar. Pertama, tentang suasana kerja di sekolah, suasana kreatif paling tinggi (82%) diikuti oleh dorongan semangat kerja (77%). Secara umum suasana kerja di sekolah termasuk positif tinggi. Kedua, gambaran persepsi kepemimpinan para kepala sekolah sebagai berikut. Yang memenuhi kriteria sangat tinggi ialah *telling* dan *selling*, kriteria tinggi adalah *participating* dan *delegating*, sedangkan agak tinggi adalah *monitoring*. Ketiga, tidak semua komponen persepsi kepemimpinan kontingensi berpengaruh terhadap pengembangan suasana kerja para guru di sekolah. Faktor mendisiplinkan, mendengarkan, dan memberi dukungan kepada para guru berpengaruh secara berarti terhadap upaya mendorong semangat kerja. Terhadap penciptaan suasana kerja yang kreatif, faktor-faktor yang signifikan adalah mendisiplinkan, mendengarkan, memberi dukungan, dan memberdayakan staf.

Saran

Berdasarkan temuan dan diskusi keterbatasan penelitian ini, diajukan beberapa saran berikut. Pertama, bagi kepala sekolah agar penerapan kepemimpinan kontingensi lebih cermat memperhatikan kondisi kesiapan dan kematangan bawahan. Kedua, dalam situasi perkembangan teknologi komunikasi yang amat unik dan cepat saat ini, perlu fleksibilitas pimpinan untuk menyesuaikan pola tindak kepemimpinannya yang bervariasi dan tidak monoton. Ketiga, untuk kepentingan penelitian perlu pengembangan desain hirarkis dari level individu sampai pada level institusi dan geografis; serta pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung yang lebih cermat termasuk kondisi berbagai level penelitian. Di samping itu, masih perlu masukan imbalan terkait dari penelitian yang bersifat kualitatif untuk memperkaya wawasan dan diskusi tentang pembinaan serta pengembangan suasana kerja para guru dari segi kepemimpinan situasional.

Pustaka Acuan

- Adams, B. 2006. *Memahami Segalanya tentang Kepemimpinan* (Terjemahan oleh A. Sindoro). Batam: Penerbit Karisma Publishing Group.
- Agung, I. 2009. Sekolah sebagai Organisasi Pembelajar (Learning Organization): Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 15(2), 281-312.
- Clarke, P. 2009. Sustainability and Improvement: A Problem of Education and for Education. *Improving Schools*. 12(1), 11-17.
- Creemers, B.P.M., & Kyriakides, L. 2010. *Improving Quality in Education: Dynamic Approaches to School Improvement*. London: Routledge as an imprint of Taylor & Francis Group.
- Darmadi, H. 1994. *Studi Hubungan antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kotamadya Pontianak*. Tesis tidak dipublikasi. Program Pascasarjana IKIP Malang.
- Diana, N. 2009. Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 15(4), 684-705.
- Durrant, J., Ekins, A., Grimes, P., & Precey, R. 2009. *Leadership, Learning and Inclusion: Exploring Innovative Approaches to School Improvement*. Paper Presented at the ICSE Conference, 4-7 January 2009, Vancouver-Canada.

- Ekosiswoyo, R. 2007. Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif Kunci Pencapaian Kualitas Pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14(2), 76-82.
- Emy. 2012. *Pendidikan – Kualitas Guru Masih Rendah*. (<http://www.sstv.co.id/pendidikan-kualitas-guru-masih-rendah>)., diakses 17 Juni 2012)
- Elmeski. M. 2012. The Art of the Possible in the Leadership of Place in Morocco: Case Studies from Three Urban Schools. ICSEI conference paper, Malmo – Swedia, 5-8 January 2012.
- Fink, D., & Brayman, C. 2006. School leadership succession and the challenges of change. *Educational Administration Quarterly*, 42 (1), 62-89.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N.E. 2008. *How to Design and Evaluate Research in Education*. New York: McGraw-Hill.
- Goleman, D. 2003. *Kepemimpinan yang Mendatangkan Hasil* (Terjemahan oleh P. D. Nugraheny). Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. 2012. *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Holtappels, H. G. 2009. *School Improvement through Leadership and Professional Collaboration in Self-Managing Schools*. Paper presented at the ICSEI Conference, 4-7 January 2009, Vancouver-Canada.
- Hoy, W. K., & Miskel, C.G. 2008. *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hulpia, H., & Devos, G. 2009. *Does Distributed Leadership Affect Teachers' Organizational Commitment? A Multilevel Analysis*. Paper presented at the ICSEI Conference, 4-7 January 2009, Vancouver-Canada.
- Ismail, H. 2006. Hubungan antara Persepsi terhadap Dunia Usaha, Kecerdasan Emosional, Sikap terhadap Profesi Akuntan dan Motivasi Berprestasi Mahasiswa Akuntansi. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 12(61), 448-472.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., Matteson, M.T. 2005. *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill.
- Koster, W. 2006. Membangun Kemandirian dan Peradaban Bangsa melalui Pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 12(61), 500-511.
- McBeath, J. 2005. Leadership as Distributed: A Matter of Practice. *School Leadership and Management*, 25(4), 349-366.
- Mehrens, W. A., & Lehmann, I.J. 1984. *Measurement and Evaluation in Education and Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Nawawi, H. H. 2003. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Owens, R. G. 2004. *Organizational Behavior in Education - Adaptive Leadership and School Reform*. Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Precey, R., & Entrena, M.J.R. 2011. *Developing the Leaders We Want to Follow: Lessons from an*

International Leadership Development Programme. ICSEI Conference Paper, Limassol-Cyprus 4-7 January 2011.

Purwanto, N. 2003. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Raharjo, S. B. 2008. Pengaruh Motivasi Berprestasi, Pengetahuan Pengelolaan Informasi, Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja terhadap Daya Saing Kepala Sekolah Dasar di Kota Malang, Jawa Timur (2004). *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 14(74), 868-887.

Safari. 2008. Leadership Kepala Sekolah dan Tingkat Penguasaan Guru terhadap Materi Ujian Nasional. *Jurnal Universitas Paramadina*, 5(3), 232-242.

Sidi, I. D. 2001. *Menuju Masyarakat Belajar, Menggagas Paradigma Baru Pendidikan*. Jakarta: Paramadina.

Sion, H. 2007. Hubungan Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja Guru dengan Performansi Mengajar Guru. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 14(2), 83-90.

Sulaiman. 1992. *Hubungan antara Perilaku dan Semangat Kerja Guru-guru Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Banjarmasin*. Tesis tidak dipublikasi. Program Pascasarjana IKIP Malang.

Sulton, H. M. 2006. Kontribusi Perilaku Kepemimpinan dan Perilaku Supervisi Kepala Sekolah terhadap Semangat Kerja Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Jember. *Pancaran Pendidikan*, 19(63), 438-447.

Suradji, A. 2010. Pemimpin, Keberanian dan Perubahan. *Kompas*, 6 September, hlm. 6.

Suryosubroto, B. 2004. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Tirtamihardja. 2005. *Seni Kepemimpinan Mendengarkan adalah Emas*. Tangerang: YASKI.

Wedhaswary, I.D. 2012. *Kualitas Guru Masih Rendah*. (<http://edukasi.kompas.com/read/2012/03/07/08304834/Kualitas.Guru.Masih.Rendah>, diakses 20 Mei 2012)

Watson, S. T., & Scribner, J. P. 2007. Beyond Distributed Leadership: Collaboration, Interaction, and Emergent Reciprocal Influence. *Journal of School Leadership*, 17(4), 443-468.

Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

Wiyono, B. B. 2000. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Semangat Kerja Guru dalam Melaksanakan Tugas Jabatan di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 27(1), 71-83.