

**MODEL PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI
MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN**

**Tesis
Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat sarjana S2**

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Cucuk Kristiono

MM15511653

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2017

Lembar Pengesahan Tesis

**MODEL PENINGKATAN KINERJA MELALUI GAYA
KEPEMIMPINAN**

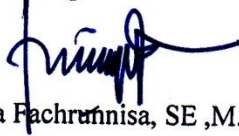
Disusun oleh
Cucuk Kristiono
NIM. 15511653

Telah dipertahankan di depan depan penguji

Pada tanggal, 28 September 2017

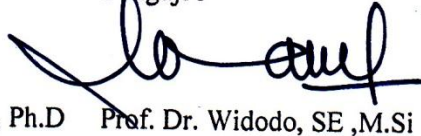
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Olivia Fachrannisa, SE, M.Si, Ph.D

Penguji I



Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si

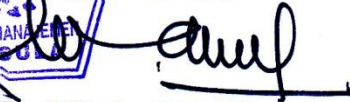
Penguji II



Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal, Oktober 2017



Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
Ketua Program Magister Manajemen



**YAYASAN BADAN WAKAF SULTAN AGUNG
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG (UNISSULA)
PROGRAM PASCA SARJANA (S2)
MAGISTER MANAJEMEN**

Jl. Raya Kaligawe Km. 4 Po. Box 1054/SM Telp. 024-6583584 psw. 537 Semarang 50112

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa tesis dengan judul:

Model Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Gaya Kepemimpinan

dan dimajukan untuk diuji pada : 28 September 2017, adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik tesis yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah pemikiran sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 28 September 2017



Yang memberi pernyataan

CUCUK KRISTIONO

Saksi 1, sebagai pembimbing tesis merangkap anggota tim penguji tesis:

Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

Saksi 2, sebagai anggota tim penguji tesis:

Nurhidayati, SE, M.Si, Ph.D

Saksi 3, sebagai anggota tim penguji tesis:

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si

ABSTRAK

Keberhasilan kinerja organisasi sekolah sangat dipengaruhi oleh kinerja guru dan staf, sedangkan keberhasilan kinerja guru dan staf sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala sekolah. Tujuan penelitian ini adalah mencari gaya kepemimpinan kepala sekolah yang ideal serta bagaimana strategi yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru dan kinerja organisasi di SD Negeri wilayah Kecamatan Semarang utara.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif melalui pendekatan fenomenologis dengan mengkaji objek penelitian yaitu peran serta gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap peningkatan kinerja organisasi sekolah dan peran guru terhadap peningkatan kinerjanya serta kinerja organisasi sekolah dalam satu konteks yang alami atau natural. Penelitian ini melibatkan wawancara dengan 30 orang narasumber yang terdiri dari 5 kepala sekolah, 20 guru dan 5 tenaga staf sekolah. Hasil penelitian kemudian dilakukan proses analisis data dengan mereduksi data, penyajian data dan kemudian menyimpulkannya.

Dari penelitian yang penulis lakukan terhadap kepala sekolah SDN di wilayah Kecamatan Semarang utara, sebagian besar bahwa kepala sekolah melibatkan guru untuk keputusan-keputusan strategis kepala sekolah, ide-ide dan gagasan dilakukan melalui rapat, melakukan komunikasi 2 arah antara pimpinan dan bawahan, kepala sekolah mendorong kreativitas bawahan melalui contoh kreativitas yang dilakukan oleh kepala sekolah sendiri, menerapkan keteladanan dalam memimpin bawahannya, berperilaku yang baik di Sekolah, kepala sekolah membaaur bersama bawahan, tanpa jaga jarak, kepala sekolah dan bawahan berjuang bersama untuk mencapai keberhasilan organisasi sekolah dan tak henti memberi semangat kepada bawahan terutama ketika bawahan sedang merasakan kejenuhan yang sangat terhadap aktifitas kerja mereka.

Dari hasil penelitian tersebut di atas ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang ideal dan banyak diterapkan kepala sekolah SDN di wilayah Semarang utara adalah kombinasi gaya kepemimpinan demokratis, creative leadership dan menerapkan prinsip dasar kepemimpinan dari Ki Hajar Dewantoro.

Berdasarkan uraian pembahasan di atas, manfaat dalam menerapkan gaya kepemimpinan Demokratis, Creative leadership dan penerapan prinsip dasar kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro dapat memicu peningkatan kinerja SDM, diantaranya peningkatan dalam hal kinerja guru dalam mengajar, guru dalam berdisiplin sehari-hari, meningkatkan kreatifitas guru dan menjaga serta meningkatkan kualitas kerja. Sedangkan peningkatan kinerja SDM secara otomatis berpengaruh pula dalam peningkatan kinerja organisasi sekolah, sehingga apa yang menjadi target peningkatan kinerja organisasi sekolah seperti kenyamanan dalam bekerja sehari-hari, peraih prestasi sekolah dan banyaknya lulusan sekolah yang diterima di sekolah negeri selanjutnya mudah terpenuhi dan tercapai.

ABSTRACT

The success of school performance affected by teacher and staff performance, whereas teacher and staff accomplishment were affected by the principal in the school. Purpose of this study is not only looking the ideal principal in leading the organization but also what strategy need to be done in order to improve teacher and staff performance in SDN, Semarang Utara sub-district.

This research uses qualitative method with phenomenological approach. The object of the study is the role and style of principal's leadership affection in improving teacher and whole staff performances in organization, and the performance itself in a natural context as well. This study involves 30 interviewees which consists of 5 principals, 20 teachers, and 5 school's staff. Based from the data, the writer analyzes, reduces, and presents the finding and then concludes it in the final.

This research found that all principal in SDN Semarang Utara sub-district always involved teachers and the staff to make strategic decisions through meeting with 2 ways communication between superior and subordinate. The principal encourages subordinate creativities through the reflection from the principal behavior such as, a good model to lead subordinate, commingle among subordinate, striving to accomplish vision and mission together with subordinate. Especially, the principal always encourages his subordinate when they wiped out with their job.

This result of this study is to show the most ideal style of leadership in SDN Semarang Utara sub-district is a combination between democracy, creative leadership and practice of base principal leadership from Ki HajarDewantoro.

Based on the analysis of the study, the advantages of using style of leadership with combination of democracy, creative leadership and practices of base principal leadership from Ki HajarDewantoro improves human resource performance in school such as, improve teaching performance from the teacher, teachers and staff discipline, and maintain work's quality. To concludes, with ideal style of leadership, vision, mission, school's program would be accomplished, moreover, a comfort work environment, school and student achievement, and high graduated level student.

INTISARI

Peningkatan kinerja organisasi dapat tercapai dengan adanya soliditas antara pegawai dan pimpinan dalam menerapkan kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya guna mencapai tujuan bersama. Peran seorang pemimpin guna kesuksesan suatu organisasi ini sangat signifikan dan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan melalui beberapa gaya kepemimpinan.

Penelitian ini dilaksanakan selama 1 (satu) bulan yaitu pada bulan September 2017, di beberapa sekolah SD Negeri dibawah UPTD pendidikan Kecamatan Semarang Utara. Menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologis dengan mengkaji objek penelitian yaitu peran serta gaya kepemimpinan kepala Sekolah terhadap peningkatan kinerja organisasi sekolah dan peran guru terhadap peningkatan kinerjanya serta kinerja organisasi sekolah dalam satu konteks yang alami atau natural. Dengan demikian, selain memberikan gambaran berupa fakta-fakta yang telah didapatkan dari study di lapangan serta study kepustakaan, kemudian penulis melakukan analisis untuk menemukan model gaya kepemimpinan yang ideal.

Dari penelitian yang penulis lakukan terhadap kepala sekolah SDN di wilayah Kecamatan Semarang utara, sebagian besar kepala sekolah melibatkan guru untuk keputusan-keputusan strategis kepala sekolah, pemberian contoh kreatifitas oleh kepala sekolah kepada guru dan staf, adanya dorongan dari atasan kepada bawahan untuk membuat kreatifitas dan gagasan baru kemudian ide-ide serta gagasan baru tersebut selalu ditindaklanjuti melalui rapat bersama dengan seluruh komponen organisasi sekolah untuk mendapatkan persetujuan dan

menghidupkan komunikasi antar komponen organisasi yaitu antara kepala sekolah, guru, staf melalui komunikasi 2 arah antara pimpinan.

Bahwa kepala sekolah disini berupaya mendorong kreativitas bawahan melalui contoh kreativitas yang dilakukan oleh kepala sekolah sendiri sehingga dengan harapan dapat ditiru oleh bawahannya.

Sedangkan kesamaan prinsip kepemimpinan kepala sekolah yang diteliti dengan prinsip dasar kepemimpinan yang diajarkan oleh Ki Hajar Dewantoro tersebut, banyak yang menerapkan keteladanan dalam memimpin bawahannya seperti memberi contoh dengan masuk ke sekolah lebih awal dari guru dan staf lainnya dan berperilaku yang baik di Sekolah. Kebersamaan lainnya juga ditunjukkan oleh kepala sekolah dengan membaaur bersama bawahan, tanpa jaga jarak serta dalam kebersamaan tersebut kepala sekolah dan bawahan berjuang bersama untuk mencapai keberhasilan organisasi sekolah dan tak henti memberi semangat kepada bawahan terutama ketika bawahan sedang merasakan kejenuhan yang sangat terhadap aktifitas kerja mereka.

Dari penelitian yang penulis lakukan terhadap kepala sekolah SDN di wilayah Kecamatan Semarang utara dapat disimpulkan bahwa kecenderungan gaya kepemimpinan yang dilakukan adalah kombinasi gaya kepemimpinan Demokratis, creative leadership dan menerapkan prinsip dasar kepemimpinan dari Ki Hajar Dewantoro.

Manfaat dari menerapkan gaya kepemimpinan Demokratis, Creative leadership dan penerapan prinsip dasar kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro yang dilakukan kepala sekolah, dapat memicu peningkatan kinerja SDM, diantaranya peningkatan dalam hal kinerja guru dalam mengajar, guru dalam berdisiplin sehari-

hari, meningkatkan kreatifitas guru dan akan menjaga serta meningkatkan kualitas kerja. Sedangkan peningkatan kinerja SDM sendiri secara otomatis berpengaruh pula dalam peningkatan kinerja Organisasi sekolah, sehingga apa yang menjadi target peningkatan kinerja organisasi sekolah seperti kenyamanan dalam bekerja sehari-hari, peraih prestasi sekolah dan banyaknya lulusan sekolah yang selanjutnya diterima di sekolah negeri lebih mudah terpenuhi dan tercapai.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya sehingga penyusun dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Model peningkatan kinerja organisasi melalui gaya kepemimpinan”.

Tesis ini disusun untuk menyelesaikan Studi strata 2 guna meraih gelar Magister Manajemen pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Atas segala bantuan dan dukungan yang diberikan untuk penyusunan tesis ini, maka penyusun menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun untuk memperoleh pendidikan diUnnes.
2. Dr. Wahyono, M.M., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan kepada penyusun sehingga dapat menyelesaikan tesis dan studi dengan baik.
3. Dr. Ade Rustiana, M.Si., Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin kepada penyusun untuk melakukan penelitian.
4. Ahmad Nurkhin, S.Pd, M.Si., Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi yang sangat bermanfaat selama menempuh pendidikan dan penyusunan tesis ini.

5. Dr. Kardoyo, M.Pd., selaku Dosen Penguji 1 yang telah memberikan arahan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
6. Rediana Setiyani, S.Pd. M.Si., selaku Dosen Penguji 2 yang telah memberikan arahan dan saran dalam penyusunan tesis ini.
7. Ahmad Nurkhin, S.Pd, M.Si., selaku Dosen Penguji 3 yang telah memberikan arahan dan saran dalam penyusunan tesis ini
8. Akademisi Universitas Negeri Semarang yang telah membimbing dan memberikan dukungan moril dalam menyelesaikan pendidikan.
9. Teman-teman seperjuangan di Universitas Negeri Semarang, khususnya Hardiansyah Nur Sahaya, Didi Orizandra, Umam, Deni.
10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Harapan peneliti semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak pada umumnya dan bagi mahasiswa Magister Manajemen pada khususnya.

Semarang, Oktober 2017

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN DEPAN	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	iii
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS SETELAH UJIAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
INTISARI.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan penelitian.	4
1.4 Kegunaan penelitian	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja.	6
2.1.1 Pengertian Kinerja	6
2.1.2 Kinerja Guru	7
2.2 Model kepemimpinan.	10
2.2.1 Kepemimpinan Transformasional	10

2.2.2	Kepemimpinan tansaksional	11
2.2.3	Kepemimpinan spiritual	11
2.3	Gaya kepemimpinan	
2.3.1	Gaya Kepemimpinan Otokratis	12
2.3.2	Gaya Kepemimpinan Demokratis	13
2.3.3	Gaya Kepemimpinan Birokratif	14
2.4	Prinsip dasar kepemimpinan	
2.4.1	Kepemimpinan kepala sekolah.....	12
2.4.2	Kinerja kepala sekolah	13

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Pendekatan penelitian	22
3.2	Ruang lingkup penelitian/fokus penelitian	23
3.3	Lokasi penelitian.....	23
3.4	Jenis dan sumber data penelitian	23
3.5	Instrumen penelitian	24
3.6	Teknik pengumpulan data	24
3.7	Teknik analisis data	25
3.8	Analisis data kualitatif.....	27
3.9	Analisis tematik.....	28

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Deskripsi nara sumber... ..	29
4.2	Hasil penelitian.....	32
4.2.1	Strategi kepala sekolah untuk peningkatan kinerja guru.....	34
4.2.2	Strategi kepala sekolah untuk peningkatan kinerja organisasi.....	34
4.2.3	Model gaya kepemimpinan yang ideal untuk meningkatkan kinerja organisasi.....	38
4.2.4	Model gaya kepemimpinan ideal untuk meningkatkan kinerja.....	44
4.3	Pembahasan	46

BAB V PENUTUP

5.1 Simpulan.....	49
5.2 Saran	50

DAFTAR REFERENSI.....	
-----------------------	--

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 4.1 Karakteristik informan	30
Tabel 4.2 Ringkasan temuan strategi peningkatan kinerja guru	32
Tabel 4.3 Ringkasan temuan strategi peningkatan kinerja organisasi	34
Tabel 4.4 Ringkasan temuan kepemimpinan ideal untuk meningkatkan kinerja organisasi	42

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Analisis model interaktif	26
Gambar 4.1 Model gaya kepemimpinan ideal untuk meningkatkan kinerja guru dan kinerja organisasi	45

