

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENJALANKAN FUNGSI MANAJEMEN

Jiwa Marisya Amsor¹⁾, Erlangga Akbar²⁾

¹⁾ SMP Muhammadiyah 8 Bandung

²⁾ Universitas Pendidikan Indonesia

Correspondence Email: JMarisyaamsor@gmail.com

Abstract.

This research is entitled Analysis of Principal Leadership Style in Carrying Out Management Functions in State Senior High School 1 Baleendah. The purpose of this study was to describe the tendency of the principal's leadership style in State High School 1 Baleendah, Bandung Regency. This research is a qualitative research with a descriptive approach. Sources of data in this study were the principal, vice principal of the curriculum field, deputy principal for student affairs, deputy principal in the field of infrastructure, deputy principal in the field of public relations, teachers, and administrative staff. The data technique used interviews, observation and documentation study. Data were analyzed by reducing data, presenting data and drawing data in narrative form. The results showed that: the leadership style used by the principal of State Senior High School 1 Baleendah tended to use democratic and participative leadership. 1) The leadership of the principal, including the planning process, tends to use a democratic and visionary leadership style. 2) The organizing process tends to be carried out in a democratic and participative leadership style. 3) The implementation process tends to be carried out with a task-oriented leadership style and human relations that prioritizes cooperative relations and general and personal direction and guidance. 4) The process of supervision tends to be carried out with delegative leadership style by supervising directly and giving trust to subordinates to supervise so as not to continuously supervise by going around the classroom, overseeing the performance of teachers and employees.

Keyword: Leadership style, Management Function, Principal

1. PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia mempunyai peranan yang begitu penting dalam menjamin kelangsungan hidup negara dan pembangunan bangsa, khususnya pembangunan sumber daya manusia. Sebagaimana tertera dalam Undang - Undang No. 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyebutkan bahwa: "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mampu mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang

diperlukan bagi dirinya, masyarakat, bangsa dan negara".

Menurut Abdul dan Kadir (2017, hlm. 1) mengungkapkan bahwa: Krisis pendidikan yang melanda bangsa Indonesia saat ini membuat kekhawatiran tersendiri bagi para orang tua dan pihak sekolah yang telah dipercaya sebagai lembaga pendidikan. Lemahnya tingkat berpikir peserta didik menjadi sebuah tantangan besar bagi para pengelola dunia pendidikan. Oleh karena itu semua pengelola dunia pendidikan dituntut harus mampu merancang dan melaksanakan program pengalaman belajar dengan tepat agar peserta didik memperoleh pengetahuan secara utuh sehingga pembelajaran menjadi bermakna bagi peserta didik. Bermakna disini berarti bahwa peserta didik akan dapat

memahami konsep-konsep yang mereka pelajari melalui pengalaman langsung dan nyata.

Sekolah sebagai lembaga pendidikan mempunyai peranan yang sangat besar dalam mencerdaskan kehidupan bangsa. Lembaga pendidikan dikatakan bermutu dan memiliki peran aktif dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, salah satu indikasinya adalah jika terdapat pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan, bertanggungjawab, profesional, dan memiliki moral yang tinggi. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, menggerakkan dan mengarahkan individu atau kelompok agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan berfungsi sebagai penanggung jawab semua kegiatan di sekolah. Hal ini tercantum dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, bahwa kemajuan suatu sekolah sangat ditentukan oleh kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006) terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu sebagai 1) edukator/pendidik, 2) manajer, 3) administrator, 4) supervisor/penyelia, 5) leader/pemimpin, 6) pencipta iklim kerja, dan 7) wirausahawan. Selain itu kepala sekolah juga harus memiliki kompetensi yakni: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

Kepala sekolah dituntut untuk mempunyai kemampuan manajemen yang memadai agar mampu mengambil keputusan atau tindakan yang tepat dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Mulyasa (2013, hlm. 6) mengemukakan bahwa:

Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah perlu lebih ditekankan dalam koordinasi, komunikasi, dan supervisi, karena kelemahan dan hambatan pendidikan seringkali bersumber dari kurangnya koordinasi, komunikasi, dan supervisi. Sehingga menyebabkan persepsi yang berbeda diantara komponen-komponen

pelaksana di lapangan (Kepala Dinas, Pengawas, Kepala Sekolah, Guru, dan Tenaga Kependidikan lainnya).

George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* (dalam Sukarna, 2011, hlm. 10) membagi empat fungsi dasar manajemen yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakkan) dan *controlling* (pengawasan).

Berdasarkan fenomena-fenomena atau isu-isu yang beredar di masyarakat kecamatan Baleendah yang menyatakan bahwa, SMAN 1 Baleendah merupakan sekolah unggulan, favorit dan terbaik di kecamatan Baleendah. Mengapa bisa demikian, karena dibalik suatu organisasi yang baik terdapat pemimpin (Kepala Sekolah) yang memiliki kemampuan manajemen dan keterampilan kepemimpinan untuk menjalankan roda organisasinya dalam mencapai tujuan.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 1 Baleendah selama beberapa periode berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dari berhasilnya kepala sekolah melaksanakan tugas dan fungsinya. Hingga kini SMAN 1 Baleendah merupakan salah satu sekolah unggulan dan favorit yang menjadi pilihan utama para lulusan SMP untuk melanjutkan ke jenjang SMA di wilayah Kabupaten Bandung dengan berbagai prestasi yang dimiliki baik akademik maupun non-akademik. Salah satunya adalah berakreditasi A dengan nilai 98.

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah ini dimana semua unsur manajemen mengarah pada tujuan dan nilai-nilai yang telah disepakati oleh kelompok atau organisasi dalam menghadapi tantangan untuk mencapai tujuan Sekolah yang dipimpinnya.

2. METODE PENELITIAN

Berdasarkan pada masalah yang diteliti, maka desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian deskriptif melalui pendekatan

kualitatif. Denzin dan Lincoln (dalam Moleong, 2005, hlm. 5) mengemukakan bahwa “penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan latar ilmiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan berbagai metode yang ada”. Sementara, menurut Creswell (dalam Satori & Komariah, 2014, hlm. 24) mengemukakan: ‘*qualitative research is an inquiry process of understanding based on distinct methodological traditions of inquiry that explore social or human problem. The researcher builds a complex, holistic picture, analyzes words, reports detailed views of informants, and conducts the study in natural setting.* Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang mendasar pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Dengan demikian pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran yang kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi yang alami. Partisipan dalam penelitian ini adalah Kepala SMAN 1 Baleendah Kabupaten Bandung, Wakil Kepala Sekolah (Wakasek) Kurikulum, Wakil Kepala Sekolah (Wakasek) Kesiswaan, Wakil Kepala Sekolah (Wakasek) Sarana dan Prasaran, Wakil Kepala Sekolah (Wakasek) Humas, Guru Mata Pelajaran, dan Tenaga Kependidikan. Adapun pengumpulan data dipergunakan dalam penelitian ini adalah: Observasi, wawancara dan studi dokumentasi.

Miles & Huberman (dalam Sugiyono, 2012, hlm. 334) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Tahapan dalam teknik analisis data menggunakan model interaktif dari Miles dan Huberman, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *concluding drawing/verification*.

3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

3.1.1. Fungsi perencanaan (*planning*)

Perencanaan di SMAN 1 Baleendah disusun berdasarkan pertimbangan dari semua pihak yang terkait. Pelaksanaan perencanaan diawali dengan penyelenggaraan rapat evaluasi bersama kepala sekolah dan tim penyusun untuk menyusun program kerja sekolah dalam satu tahun ajaran. Tim penyusun yang dimaksud adalah tim manajemen atau tim perencana yang disebut (TPK) tim pengembang kurikulum dan (TPS) tim pengembang sekolah, para wakil kepala sekolah, komite sekolah, TU dan seluruh stakeholders yang ada di SMAN 1 Baleendah. Akan tetapi kebijakan tetap ada di kepala sekolah merujuk pada kebijakan di atasnya secara struktural yaitu dinas Pendidikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah menyebutkan bahwa proses perencanaan program kerja di SMAN 1 Baleendah dilakukan di awal tahun ajaran. Sesuai dengan wakasek kurikulum yang menyatakan bahwa “seluruh stakeholders atau tim manajemen atau tim perencana yang disebut (TPK) tim pengembang kurikulum dan (TPS) tim pengembang sekolah. Akan tetapi kebijakan tetap ada di kepala sekolah merujuk pada kebijakan di atasnya secara struktural yaitu dinas Pendidikan”.

Proses penyusunan program kerja SMAN 1 Baleendah kemudian dilanjutkan dengan pengajuan program-program oleh Wakil kepala sekolah di setiap bidang yaitu kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan dan humas. Tetapi pada dasarnya program yang disusun oleh para Wakil kepala sekolah dan stafnya adalah program yang sesuai dengan kurikulum yang berlaku, dan program yang memang wajib untuk dilaksanakan sehingga ada program yang selalu sama dari tahun ke tahun. Setelah program selesai disusun oleh tim penyusun, selanjutnya program diserahkan kepada Kepala sekolah. Kepala sekolah akan meneliti satu persatu program yang

telah dibuat, kemudian akan membatalkan program yang kurang mendukung dalam proses pembelajaran peserta didik. Adapula program tambahan dari dinas pendidikan yang harus dikerjakan.

Tahap akhir pada proses perencanaan yaitu, semua program yang telah disusun dan diketahui oleh Kepala sekolah akan ditandatangani oleh kepala sekolah, kemudian semua program akan disatukan menjadi satu file oleh bagian Tata Usaha untuk didokumentasikan. Untuk lebih jelasnya proses perencanaan adalah dengan melakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap program yang telah dilakukan di tahun lalu, kemudian dilakukan perumusan oleh wakasek dan stafnya di setiap bidang dengan menajukan semacam proposal, selanjutnya akan direvisi oleh kepala sekolah dan bila sudah sesuai maka akan disahkan oleh kepala sekolah.

3.1.2. Fungsi pengorganisasian (organizing)

Dalam struktur organisasi dapat terlihat jelas tugas, tanggung jawab dan wewenang dari setiap jabatan. Dalam proses pengorganisasian, kepala sekolah memberikan tanggungjawab kepada anggota sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian yang dimiliki oleh guru. Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa proses pengorganisasian selalu melibatkan guru dan pegawai, dalam memberi tugas kepala sekolah terlebih dahulu menjalin komunikasi sehingga informasi kepada guru dan pegawai menjadi jelas. Kepala sekolah selalu mengutamakan kerja sama dalam hal pengorganisasian. Seperti dalam pemilihan wakasek dilakukan secara musyawarah bersama. Sesuai yang diungkapkan oleh wakasek humas yang menyatakan bahwa “dilakukan pemilihan oleh para guru siapa yang pantas dan memiliki keahlian dan kepala sekolah mengutamakan kerjasama karena tidak dapat sendirian dalam menjalankan program. Sementara itu untuk hal-hal teknis diberikan kepada wakasek”.

Pengambilan keputusan merupakan hal yang penting bagi seorang pemimpin. Keputusan yang tepat akan menghasilkan hasil yang baik pula. Di Dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan program kerja yang akan dilaksanakan selama satu tahun ajaran, selain mempertimbangkan standar mutu dari dinas pendidikan, kepala sekolah juga mempertimbangkan masukan-masukan dari berbagai pihak atau semua stakeholder. Proses pengambilan keputusan yang diterapkan kepala sekolah dalam kepemimpinan di SMAN 1 Baaendah adalah dengan cara musyawarah dan mufakat. Keputusan terjadi berdasarkan persetujuan bersama. Sebagaimana yang diungkapkan oleh coordinator BK “Kepala Sekolah melibatkan anggota dalam proses pengambilan keputusan dengan musyawarah bersama

Kepala sekolah mengingatkan semua pihak dalam pembuatan program, selanjutnya diadakan pembuatan program yang relevan dan sesuai dengan kurikulum yang berlaku yang tentunya semua demi kebutuhan peserta didik. Berdasarkan hasil wawancara dengan wakasek kurikulum mengatakan, “dalam proses pengambilan keputusan pada saat rapat selalu melibatkan semua peserta rapat, dan mendiskusikan dengan cara musyawarah dan mufakat sehingga peserta rapat bebas untuk mengutarakan pendapat”. Wakasek Sarpras juga mengatakan bahwa “keputusan yang diambil adalah keputusan bersama”. Senada dengan Wakasek Kurikulum, Koordinator BK mengatakan bahwa “keputusan yang diambil pada saat rapat adalah keputusan bersama berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dari bapak dan ibu guru”. Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan dalam pengorganisasian yang dilakukan oleh Kepala SMAN 1 Baleendah pada umumnya adalah melibatkan guru-guru dan pegawai atau musyarah untuk mufakat. Kepala sekolah mendengar

masuk dari guru dan pegawai, meskipun dalam hal-hal yang sederhana dan mendesak Kepala sekolah memutuskan sendiri kemudian disialisasikan kepada guru dan pegawai.

3.1.3. Fungsi penggerakkan (*actuating*)

Proses pelaksanaan penggerakkan yang dilakukan oleh Kepala sekolah SMAN 1 Baleendah meliputi: pemberian pengarahan, pemberian motivasi, pembinaan dan pengawasan. Pengarahan yang dilakukan kepala sekolah dilaksanakan pada saat rapat awal tahun ajaran baru. Pengarahan yang diberikan lebih bersifat umum, maksudnya pengarahan dilakukan secara bersama-sama untuk semua guru dan pegawai. Selanjutnya, pengarahan juga dilakukan pada saat briefing sebelum pelaksanaan program.

Selain itu, kepala sekolah juga memberikan pembinaan. Pembinaan diberikan secara umum dan juga personal. Pembinaan secara umum dilakukan secara bersama-sama, misalnya dengan mengadakan pelatihan, dengan mengundang narasumber yang ahli dalam bidang pembinaan moral dan mental para guru dan pegawai. Pembinaan secara pribadi dilakukan kepala sekolah kepada guru dan pegawai yang sedang bermasalah, baik masalah mengenai proses pembelajaran maupun masalah dalam kehidupan berkeluarga misalnya pembinaan karena guru kurang bagus dalam hal cara mengajar, kurang semangat dalam mengajar. Kepala sekolah akan memberikan pembinaan secara pribadi dengan memanggil guru ke kantor kepala sekolah dengan mencari informasi terlebih dahulu, kemudian memanggil guru dan pegawai untuk dimintai penjelasan.

Hal itu juga seperti diungkapkan oleh para wakasek yang diwawancarai, mengatakan bahwa “kepala sekolah memberikan pengarahan kepada kami, mengenai pelaksanaan tugas sebagai guru dan pegawai, pengarahan untuk sertifikasi guru, dan memberi pembinaan agar guru mampu mengikuti tuntutan kurikulum”.

kepala sekolah selalu memberi pengarahan yang jelas sesuai SK yang didalamnya tercantum deskripsi tugas masing-masing anggota. Rutinitas briefing setiap hari dan dilanjutkan upacara tanggal 17 di setiap bulan. Saat itu juga diberikan motivasi, meskipun tidak setiap pagi. Selain itu kepala sekolah juga sering memberikan pengarahan dan motivasi pada saat rapat yang dilakukan. Selain pendampingan Kepala sekolah juga berusaha untuk meningkatkan mutu guru dan pegawai, dengan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dari dinas pendidikan atau mengadakan IHT (In House Training). Kepala sekolah juga memberi penghargaan kepada guru dan pegawai yang berprestasi. Penghargaan yang diberikan berupa ucapan terima kasih, ucapan motivasi, sertifikat dan piagam penghargaan.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa proses pelaksanaan (*actuating*) yang dilakukan kepala sekolah disini berfokus pada pengarahan, pembinaan, dan pengawasan yang dilakukan secara umum pada saat rapat dan saat briefing. Dengan cara pendekatan secara personal dan kelompok sehingga sebagian guru dan pegawai merasa diperhatikan dan dekat dengan kepala sekolah.

Komunikasi Kepala sekolah dirasakan oleh guru dan pegawai, khususnya para wakasek sangat komunikatif dan terbuka sehingga tidak ada jarak antara guru dan kepala sekolah. Kepala sekolah juga menegur guru dan pegawai yang kurang disiplin dengan cara yang santun dan humanis. Pelaksanaan program secara umum berjalan dengan baik, kepala sekolah melakukan pembinaan baik secara kelompok maupun secara personal, dengan memberi penghargaan terhadap guru yang berprestasi, dan bersifat serius tapi humanis dalam memberi sanksi terhadap guru dan pegawai yang kurang disiplin.

Pelaksanaan koordinasi, kepala SMAN 1 Baleendah dilakukan melalui kegiatan formal dan non formal. Kegiatan

formal tersebut melalui rapat dan pelaksanaan tugas sampingan yang tidak berkaitan secara langsung dengan proses pembelajaran. Di lihat dari segi waktu pelaksanaan, rapat terbagi dalam dua hal yaitu rapat berkala dan rapat insidental. Rapat berkala dilaksanakan sesuai dengan pembagian program kerja yaitu rapat tahunan, rapat triwulan, dan rapat bulanan. Rapat insidental dilakukan secara mendadak (tidak memandang waktu) misalnya: rapat mendadak untuk akreditasi dan lain sebagainya. Sedangkan pelaksanaan tugas sampingan diberikan pada saat ada hal yang harus dilakukan di luar program yang sudah ada misalnya: pembagian tugas sebagai panitia ujian nasional, panitia pelaksanaan akreditasi, dan lain sebagainya. Pembagian tugas tersebut dilakukan oleh kepala sekolah berdasarkan bidang keahlian dan sesuai dengan kemampuan guru dan pegawai. Akan tetapi untuk tugas yang sifatnya umum dilakukan pemerataan agar semua guru terlibat dalam tugas yang ada di sekolah. Sedangkan koordinasi non formal biasanya dilakukan dengan obrolan atau diskusi tidak formal. Hal serupa juga diungkapkan oleh wakasek humas mengatakan bahwa: “Kepala sekolah selalu berusaha melakukan koordinasi dengan kami bawahannya dengan cara rapat dinas, breafing, dan obrolan tidak formal dan inisiatif kegiatan tersebut berasal dari guru yang kemudian disetujui oleh kepala sekolah”.

Dari hasil wawancara tersebut secara umum koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah senantiasa dengan rapat pembagian tugas. Selain itu proses koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah juga dilakukan dengan koordinasi langsung dan tidak langsung dengan guru dan pegawai melalui Wakasek. Kalau pekerjaan mengenai kurikulum maka Waka kurikulum yang melakukan koordinasi. Sifatnya tergantung pada masalah atau hal yang akan dikoordinasikan kepala sekolah. Seperti yang diungkapkan oleh wakasek

kurikulum yang mengatakan bahwa: “koordinasi yang dilakukan, bisa secara langsung kepada guru, tetapi bisa juga melalui wakasek setiap bidang, tergantung pada masalah yang ada, kalau mengenai kesiswaan maka yang melakukan koordinasi itu adalah wakasek kesiswaan”. Berdasarkan hasil wawancara maka dapat disimpulkan bahwa koordinasi yang dilakukan kepala sekolah di SMAN 1 Baleendah terlaksana dengan baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara tidak langsung maksudnya adalah koordinasi kerja diberikan melalui wakasek, tergantung dengan bidang koordinasi masing-masing.

3.1.4. Fungsi pengawasan (controlling)

Proses pelaksanaan pengawasan terhadap guru dan pegawai yang dilakukan oleh kepala sekolah SMAN 1 Baleendah dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan secara langsung yaitu dengan melihat secara langsung kegiatan guru dan pegawai, misalnya melakukan supervisi di dalam kelas selama proses pembelajaran berlangsung, keliling sekolah melihat atau mengecek sarana prasarana sekolah, dan monitoring terhadap setiap kegiatan. Pengawasan secara langsung hampir dilakukan setiap hari di setiap pagidengan cara berkeliling di kompleks sekolah dengan tujuan supaya bilamana ada kelas yang kosong bisa langsung dicari solusi dengan mencari guru pengganti sehingga peserta didik selalu dapat terlayani dengan baik, dan tidak mengganggu kelas yang lain. Seperti yang diungkapkan oleh Wakasek kesiswaan yang mengatakan bahwa: “pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah hampir rutin setiap pagi dengan cara berkeliling dan melihat keadaan kelas serta lingkungan sekitar sekolah”.

Pengawasan tidak langsung biasanya dilakukan kepala sekolah dengan mencari informasi dari Wakasek, misalnya tentang administrasi kelengkapan guru. Seperti yang diungkapkan Wakasek Kurikulum yang

mengatakan bahwa “kepala sekolah bertanya siapa saja guru yang tugasnya belum lengkap atau belum selesai”, setelah mendapat data yang lengkap maka kepala sekolah akan mengingatkan guru yang administrsinya belum lengkap, misalnya silabus, RPP, nilai siswa, dan kelengkapan yang lain.

Dari hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa pengawasan yang dilakukan kepala sekolah dilakukan secara rutin dan dilakukan setiap hari. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah akan membantu kepala sekolah dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja guru dan pegawai. Dari hasil wawancara dengan Wakasek Humas, yang mengatakan bahwa: “dari hasil pengawasan, kepala sekolah bisa melakukan evaluasi terhadap kinerja guru, saya menjadi mengerti bagaimana cara guru mengajar, bagaimana kerajinan mereka dalam melengkapi administrai sebagai guru, serta kehadiran mereka datang ke sekolah, setelah mengetahui semua maka akan menindaklanjuti dengan melakukan evaluasi, misalnya memanggil guru yang bersangkutan, serta mengingatkan pada saat rapat atau saat briefing setiap pagi kemudian diberikan penghargaan bagi yang berprestasi”. Berdasarkan hasil wawancara maka dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan terlaksana dengan baik. Kepala sekolah melakukan pengawasan secara langsung dan juga memberikan kepercayaan kepada bawahan khususnya wakasek untuk melakukan pengawasan sehingga pengawasan dilakukan secara rutin.

3.2 Pembasan

3.2.1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi perencanaan

Dalam proses perencanaan program kerja di SMAN 1 Baleendah, Kepala sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan visioner. Hal ini dapat dilihat dari indikasi kepala sekolah sebagai penentu arah dalam merumuskan visi misi sekolah berpedoman pada tujuan pendidikan

nasional dimana kepala sekolah menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk sekolah, guna diraih di masa depan, serta melibatkan guru, staf, dan pegawai lainnya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Wakasek humas “tentunya cita-cita sekolah akan dibawa kemana sekolah ini oleh kepemimpinan kepala sekolah, mengumpulkan para wakasek dan staf, kemudian diteriskan dalam bentuk visi misi”. Sesuai dengan teori bahwa Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan atau mensosialisasikan atau mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil (Aan Komariah dan Cepi Triatna, 2005: 82). Kepala sekolah sebagai Penentu Arah (Direction Setter) Peran ini merupakan peran dimana kepala sekolah menyajikan suatu visi, meyakinkan gambaran atau target untuk sekolah, guna diraih di masa depan, serta melibatkan guru, staf, dan pegawai lainnya dari “get to go”. Sebagai penentu arah, kepala sekolah menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi guru, staf, dan pegawai lainnya, serta meyakinkan guru, staf, dan pegawai lainnya bahwa apa yang dilakukannya merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan. Pada intinya kemampuan kepala sekolah sebagai penentu arah diwujudkan dalam menyampaikan visi, mengkomunikasika visi, memotivasi guru, staf, dan pegawai lainnya, serta meyakinkan guru, staf, dan pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawab.

Sebagai penentu arah, kepala sekolah menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi guru, staf, dan pegawai lainnya, serta meyakinkan guru, staf, dan pegawai lainnya bahwa apa yang dilakukannya merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan selalu bersedia membagi persoalan sekolah kepada bapak dan ibu guru, terkait program kerja yang akan dilaksanakan di sekolah, kepala sekolah terbuka tentang keuangan sekolah sehingga tim perumus menyusun program sesuai dengan dana. Kepala sekolah juga melibatkan guru dan pegawai dalam penyusunan program kerja, kepala sekolah memberi pengarahan atau petunjuk yang jelas kepada bawahan. Kepala sekolah memberi kepercayaan kepada para tim penyusun perencanaan untuk menyusun program yang sesuai dengan kurikulum. Selain itu kepala sekolah juga berkomunikasi dengan tim perumus sebelum membatalkan program yang dianggap kurang mendukung dalam program perkembangan sekolah atau dibatalkan.

Kepala sekolah melibatkan beberapa guru berpartisipasi untuk menentukan program kerja apa saja yang akan dijalankan di sekolah sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai atau keputusan tidak sepihak tetapi mendengar pendapat dari bawahan, kepala sekolah yang selalu memberikan kesempatan kepada Ibu dan Bapak guru untuk memberikan ide-ide mengenai program kerja yang akan dilaksanakan dan kemudian dibahas bersama pada saat rapat pleno dengan semua guru, selain itu kepala sekolah juga selalu memberi pengarahan yang jelas kepada guru dan pegawai. Seperti halnya dalam teori bahwa sebuah perencanaan harus dilandasi dengan partisipasi semua anggota organisasi Chandra dan Rifa'I (2016, hlm. 26-47). Sesuai yang

diungkapkan oleh Wakasek Kurikulum "Dalam Perencanaan di SMAN 1 Baleendah dilakukan dua cara yaitu top down dan bottom up. Pertama gagasan perencanaan sekolah berasal dari kepala sekolah kemudian ada timbal balik dari anggota yang memberikan saran dan masukan sehingga di tetapkanlah suatu kebijakan. Selain itu juga dilihat dari hasil evaluasi program tahun yang lalu untuk merencanakan program kedepannya".

3.2.2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi pengorganisasian

Dalam menyusun struktur organisasi di SMAN 1 Baleendah, kepala sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif. Hal ini dapat dilihat dari kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada semua Ibu dan bapak guru untuk berpartisipasi dalam sebuah kegiatan dan menjadi penanggung jawab dalam sebuah kegiatan. Seperti yang diungkapkan oleh Wakasek Kesiswaan "Dalam proses pengorganisasian kepala sekolah melibatkan seluruh komponen yang ada di lingkungan SMAN 1 Baleendah dan dilakukan pemilihan".

Sesuai dengan teori yang ada bahwa dalam penyusunan sebuah struktur organisasi seorang harus selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berpartisipasi dan berkembang serta bertanggung jawab terhadap sebuah jabatan yang diberikan kepada bawahan. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang kedua dan merupakan langkah strategis untuk mewujudkan suatu rencana organisasi. Menurut Winadi (1990) (dalam Chandra dan Rifa'I, 2016, hlm. 40) pengorganisasian ialah suatu proses di mana pekerjaan yang ada dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani dan aktivitas-aktivitas mengkoordinasikan hasil yang dicapai untuk mencapai tujuan tertentu.

Pendapat di atas memberi pengertian bahwa pengorganisasian merupakan usaha penciptaan hubungan tugas yang jelas antara personalia, sehingga dengan demikian setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam kondisi yang baik untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pengorganisasian yang dilaksanakan para manajer secara efektif, akan dapat: (1) menjelaskan siapa yang akan melakukan apa (2) menjelaskan siapa memimpin siapa (3) menjelaskan saluran-saluran komunikasi (4) memusatkan sumber-sumber data terhadap sasaran-sasaran.

Gaya kepemimpinan demokratis yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat dilihat juga dari adanya pembagian tugas yang diantara guru dan karyawan yang terlibat dalam kegiatan. Hal tersebut sesuai dengan teori yang ada, yang mengatakan bahwa pengorganisasian adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dalam organisasi dan menggerakkan komponen organisasi yang tersedia serta mengadakan pembagian tugas dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kondisi seperti ini layak dipertahankan karena dengan adanya pembagian tugas-tugas dan wewenang serta tanggung jawab diantara guru dan pegawai, akan tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu juga keputusan kepala sekolah selalu melibatkan guru dan pegawai

3.2.3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi penggerakkan Kepala sekolah cenderung menggunakan gaya berorientasi pada tugas dan hubungan kemanusiaan dalam proses penggerakkan sumber daya manusia, yang berpola hubungan kerja sama. Hal ini dapat dilihat dari kepala sekolah memberikan perhatian kepada bapak dan ibu guru serta semua pegawai untuk dapat melaksanakan tugas masing-masing dengan baik. Gaya

kepemimpinan yang berpola hubungan kerja sama yang dilakukan kepala sekolah juga dapat dilihat dari kegiatan yang dapat memotivasi bapak/ibu guru dan semua karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik, misalnya melalui pengarahan, pembinaan terhadap anggota sehingga dengan demikian mereka bisa meningkatkan kinerjanya dan dapat mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan sesuai target. Sesuai dengan teori, Pemimpin yang efektif tidak melakukan pekerjaan yang sama dengan bawahan mereka. Tugas mereka berbeda, meliputi perencanaan dan penjadwalan kerja, mengkoordinasi kegiatan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan. Mereka juga menghabiskan waktu membimbing bawahan dalam menetapkan tujuan yang menantang dan dapat dicapai.

Dalam proses penggerakkan semua anggota yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan gaya yang berpola mementingkan hubungan kerja sama adalah sebagai pemicu bagi karyawan untuk bekerja dengan baik dan benar. Serta dalam memberikan teguran kepala sekolah serikap santun dan humanis, sehingga guru yang ditegur tidak merasa takut dan terbebani melainkan mendapatkan motivasi untuk lebih baik lagi kedepannya. Kepala sekolah juga mengapresiasi guru dan pegawai, dengan memberi penghargaan kepada guru dan pegawai yang berprestasi, sehingga semua masyarakat sekolah dapat bekerja lebih semangat dan tujuan sekolah dapat tercapai. Seperti yang diungkapkan oleh Wakasek Kurikulum yang menyatakan bahwa kepala sekolah sangat mengapresiasi guru yang berprestasi dengan mewadahi guru yang berprestasi untuk ikut mewakili sekolah di kabupaten. Dengan memberikan ucapan motivasi, sertifikat dan piagam”.

Sesuai dengan teori, serangkaian penelitian tentang kepemimpinan yang terkenal dilakukan oleh para ahli dari

Michigan State University, USA dimulai pada awal tahun 1950-an. Para ahli dari Michigan State University menemukan tiga karakteristik penting dari para pemimpin yang efektif. Ketiga karakteristik tersebut, adalah: task-oriented behavior, relationship-oriented behavior dan participative leadership.

Perilaku Pemimpin Yang Berorientasi Pada Hubungan Dengan Bawahan (Relationship-Oriented Behavior) para pemimpin yang efektif tidak melulu berkonsentrasi pada tugas, tetapi juga pada hubungan baik dengan bawahan mereka. Mereka lebih perhatian, membantu dan mendukung bawahan, termasuk membantu mereka dalam hal karir dan masalah pribadi. Mereka mengakui setiap usaha bawahan dengan memberikan penghargaan secara intrinsik dan ekstrinsik sebagai bentuk ucapan terima kasih.

Kepala sekolah melakukan koordinasi dengan dua cara yaitu koordinasi formal seperti rapat dinas dan koordinasi non formal seperti obrolan dan diskusi santai sehingga terjalin kedekatan antara kepala sekolah dengan anggota. Kepala sekolah selalu memberikan perhatian dan koordinasi terhadap semua anggota, sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif. Keterbukaan dalam proses koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan cara yang baik untuk mencapai tujuan sekolah. Gaya kepemimpinan yang mementingkan hubungan kemanusiaan dengan kerja sama yang dilakukan kepala sekolah untuk menghindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat atau kesimpangsiuran dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab masing-masing personil.

3.2.4. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi pengawasan

Dalam proses pengawasan, kepala sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan delegatif yakni langsung memberikan pengawasan terhadap

anggota dan memutuskan sendiri demi terlaksananya tugas tersebut. Akan tetapi Kepala sekolah juga memberikan kepercayaan kepada guru senior dan wakasek untuk memberikan pengawasan terhadap anggota yang lain. Seperti yang diungkapkan oleh Wakasek Kurikulum yang menyatakan bahwa “Pelimpahan tugas kepala sekolah dalam supervisi diberikan kepada guru senior untuk membina guru muda”. Sama halnya yang diungkapkan oleh Wakasek Humas “Pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan dua cara yaitu ada secara langsung (berdialog dan mengamati langsung) dan secara tidak langsung didelegasikan kepada wakasek.” Selaras dengan teori kepemimpinan delegatif Menurut John Beck dan Neil Yeager yang dikutip oleh Djokosantoso Moeljono (2003:34) Pemimpin memberikan tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memutuskan persoalan.

Pengawasan kepala sekolah bersifat rutin sebagaimana yang diungkapkan oleh Wakasek Sarpras “Kepala sekolah setiap pagi sering melakukan supervisi dengan masuk kelas untuk mengecek kehadiran guru dan keliling sekolah seperti mengecek keadaan sarana dan prasarana misalnya Laboratorium, ruang BK, ruang guru, ruang TU, perpustakaan, kantin dan toilet”. Hal ini sesuai dengan teori yang ada menurut Sondang P. Siagian (2007:33) yang mengatakan bahwa “Pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Prinsip-prinsip pengawasan yaitu pengawasan harus dilakukan secara terus-menerus sehingga dapat diketahui perkembangan kinerja atau pekerjaan yang dilakukan setiap anggota organisasi”. Pengawasan terhadap kinerja guru dan pegawai yang dilakukan kepala SMAN 1 Baleendah yaitu dengan

melakukan pengawasan secara langsung maupun tidak langsung. Pengawasan langsung yaitu dengan hadir di dalam kelas, menilai cara mengajar guru selama proses pembelajaran, selain itu pengawasan terhadap kelengkapan administrasi guru dan pegawai, dan keliling area sekolah dalam pengecekan kelengkapan dan keadaan sarana dan prasarana sekolah. Pengawasan tidak langsung yaitu dengan melakukan monitoring mendadak. Pengawasan ini bertujuan untuk mengukur kinerja guru dan pegawai sehingga kepala sekolah bisa menilai kinerja guru dan pegawai serta melakukan perbaikan terhadap kinerja guru. Selain itu pengawasan ini juga bertujuan untuk mengetahui kedisiplinan dan kejujuran semua warga sekolah dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Pengawasan ini dilakukan juga untuk mengukur efektifitas kerja seluruh personil sehingga dapat digunakan untuk mengetahui moral kerja anggota (tingkat baik buruknya warga sekolah terhadap pekerjaan yang ditunjukkan oleh etika kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab). Pengawasan kepala SMAN 1 Baleendah sudah berjalan dengan baik dan secara rutin dilaksanakan. Pengawasan yang baik akan sangat membantu dalam pencapaian tujuan semua program di sekolah.

4. KESIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan peneliti mengenai Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjalankan Fungsi Manajemen di SMAN 1 Baleendah, sebagaimana temuan-temuan di lapangan yang dikomparasikan dengan teori-teori yang relevan dengan fokus penelitian mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan di SMAN 1 Baleendah, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Dalam proses perencanaan program kerja di SMAN 1 Bleendah, Kepala sekolah

cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan visioner, hal ini dapat dilihat dari indikasi kepala sekolah dalam membuat perencanaan sekolah berperan sebagai penentu arah atau target sekolah, guna diraih di masa depan, selalu bersedia membagi persoalan sekolah kepada bapak dan ibu guru, terkait program kerja yang akan dilaksanakan di sekolah, kepala sekolah terbuka tentang keuangan sekolah sehingga tim perumus menyusun program sesuai dengan dana. Kepala sekolah juga melibatkan guru dan pegawai dalam penyusunan program kerja, kepala sekolah memberi pengarahan atau petunjuk yang jelas kepada bawahan. Kepala sekolah memberi kepercayaan kepada para tim penyusun perencanaan untuk menyusun program yang sesuai dengan kurikulum. Selain itu kepala sekolah juga berkomunikasi dengan tim perumus sebelum membatalkan program yang dianggap kurang mendukung dalam program perkembangan sekolah atau dibatalkan.

Kepala sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif. Hal ini dapat dilihat dari kepala sekolah selalu memberikan kesempatan kepada semua Ibu dan bapak guru untuk berpartisipasi dalam sebuah kegiatan dan menjadi penanggung jawab dalam sebuah kegiatan. Sesuai dengan teori yang ada bahwa dalam penyusunan sebuah struktur organisasi seorang harus selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berpartisipasi dan berkembang serta bertanggung jawab terhadap sebuah jabatan yang diberikan kepada bawahan.

Kepala sekolah cenderung menggunakan gaya berorientasi pada tugas dan hubungan kemanusiaan dalam proses pelaksanaan program, yang berpola hubungan kerja sama. Hal ini dapat dilihat dari kepala sekolah memberikan perhatian kepada bapak dan ibu guru serta semua pegawai untuk dapat melaksanakan tugas masing-masing dengan baik. Gaya kepemimpinan yang berpola hubungan kerja sama yang dilakukan kepala sekolah juga dapat dilihat dari kegiatan yang dapat memotivasi seperti memberikan penghargaan kepada anggota yang berprestasi

untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik, misalnya melalui pengarahan, pembinaan terhadap anggota sehingga dengan demikian mereka bisa meningkatkan kinerjanya dan dapat mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan sesuai target.

Dalam proses pengawasan, kepala sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan delegatif yakni langsung memberikan pengawasan terhadap anggota dan memutuskan sendiri demi terlaksananya tugas tersebut. Akan tetapi Kepala sekolah juga memberikan kepercayaan kepada guru senior dan wakasek untuk memberikan pengawasan terhadap anggota yang lain. Pengawasan kepala sekolah bersifat rutin dan hal ini sesuai dengan teori yang ada, yang mengatakan bahwa prinsip-prinsip pengawasan yaitu pengawasan harus dilakukan secara terus-menerus sehingga dapat diketahui perkembangan kinerja atau pekerjaan yang dilakukan setiap anggota organisasi.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Metodelogi Penelitian*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Komariah, Aan & Cepi Triatna. 2005. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mc. Millan, James H & Sally Schumacher (2006). *Research in education*. USA: Person Education.
- Moleong, Lexy J. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moleong, Lexy J. (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Priansa, Donni Juni &. Rismi Somad. (2014). *Manajemen Supervisi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta
- Robbins, Stephen P. (2003). *Perilaku Organisasi; Edisi Kesepuluh*. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Sagala, Syaiful. (2009). *Kemampuan profesional guru dan tenaga kependidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Satori, Djam'an & Komariah, Aan. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta,cv.
- Satori, Djam'an & Komariah, Aan. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta,cv.
- Satori, Djam'an & Komariah, Aan. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta,cv.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Undang - Undang No. 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional.