

### **BAB III**

#### **HASIL PENELITIAN**

##### **A. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Sesuai Dengan MBS**

Berdasar teori-teori yang terdapat pada kerangka teoritik penulis berpendapat bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai dalam MBS adalah gaya kepemimpinan berdasarkan pendekatan situasional lebih khusus lagi dengan pendekatan teori kepemimpinan tiga dimensi pada kelompok gaya efektif yaitu:

*Executif*, gaya ini menunjukkan adanya perhatian baik kepada tugas maupun kepada hubungan kerja dalam kelompok. Pimpinan berusaha memotivasi anggota dan menetapkan standar kerja yang tinggi serta mau mengerti perbedaan individu, dan menempatkan individu sebagai manusia.

*Developer*, gaya ini memberikan perhatian yang cukup tinggi terhadap hubungan kerja dalam kelompok dan perhatian minimum terhadap tugas pekerjaan. Pemimpin yang menganut gaya ini sangat memperhatikan pengembangan individu.

*Benevolent Authocrat*, gaya ini memberi perhatian yang cukup tinggi terhadap tugas dan rendah dalam hubungan kerja. Pemimpin yang menganut gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di

*Birokrat*; gaya ini memberikan perhatian yang rendah terhadap tugas maupun terhadap hubungan. Pemimpin yang menganut gaya ini menerima setiap peraturan dan berusaha memeliharannya dan melaksanakannya.

Sehubungan dengan itu, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam MBS dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut:

7. mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar, dan produktif;
8. dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan;
9. mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan;
10. berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain disekolah;
11. bekerja dengan tim manajemen; serta
12. berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

## **B. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Al Hikmah**

1. Kepala sekolah mampu memberdayakan guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik.

Dalam rangka pemberdayaan guru kepala sekolah melakukan antara lain supervisi kelas untuk mengetahui tingkat keberhasilan proses pembelajaran. Peranan kepala sekolah dalam memberikan motivasi kepada guru, tenaga kependidikan dan administrator sangat penting sehingga mereka bersemangat dan bergairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi bisa diberikan dalam bentuk hadiah atau hukuman baik fisik maupun non-fisik. Dalam memberikan motivasi kepala sekolah mempertimbangkan rasa keadilan dan kelayakan karena hal ini penting bagi kepala sekolah untuk menciptakan iklim yang kondusif, selanjutnya kepala sekolah mengevaluasi dan memberi arahan kepada guru. Hal ini sesuai dengan perkataan kepala sekolah sebagai berikut:

"Dalam kaitannya dengan pemberdayaan guru, saya melakukan langkah-langkah antara lain melaksanakan program supervisi melalui adanya program supervisi kelas, dadakan (inspeksi) dan kegiatan ekstrakurikuler. Supervisi dilakukan dengan membuat instrumen guna mengukur tingkat keberhasilannya. Saya memanfaatkan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan maupun untuk pengembangan sekolah. Hasil supervisi dikomunikasikan agar menjadi timbal balik bagi kepentingan lembaga ataupun kepentingan peningkatan kualitas guru atau karyawan".  
(Wawancara dengan kepala sekolah, di kantor kepala sekolah, pada tanggal 17 Februari 2010)

Upaya pemberdayaan guru juga dilakukan dengan pemberian motivasi dengan antara lain mengikutsertakan guru-guru dalam berbagai penataran, pelatihan, dan seminar. Hal ini untuk meningkatkan profesionalisme guru seperti dalam wawancara dengan kepala sekolah:

"Untuk memberi motivasi dan meningkatkan kinerja para guru saya mengadakan training motivasi untuk guru, yang sudah terlaksana adalah Spiritual Motivation Training, Spiritual Quantum Smile". (Wawancara dengan kepala sekolah di ruang kepala sekolah pada tanggal 24 Maret)

Selain dengan pemberian motivasi yang dilakukan dengan penghargaan terhadap guru baik berupa materi maupun nonmateri, pemberdayaan guru juga dilakukan dengan mendorong para guru agar selalu mengembangkan diri dengan banyak membaca buku, untuk itu dibangunlah gedung perpustakaan, ini berdasarkan wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

"Kaitannya dengan pemberian motivasi, saya memberikan penghargaan baik berupa materil maupun immateril kepada guru, staf yang berprestasi. Saya juga mendorong guru atau staf untuk selalu mengembangkan diri melalui penyediaan buku di perpustakaan." (Wawancara dengan kepala sekolah, di kantor kepala sekolah, pada tanggal 22 Februari 2010)

Menurut guru, figur kepala sekolah dalam kaitannya dengan pemberdayaan guru adalah bahwa kepala sekolah sangat memperhatikan kondisi guru, salah satunya dengan adanya training, pelatihan, seminar dan lain-lain yang sejenis. Hal ini dapat menambah semangat dan wawasan guru tentang mendidik anak, mengendalikan emosi ketika marah dan keuntungan positif lainnya dalam rangka melaksanakan tugas kependidikan, ini sesuai dengan perkataan salah satu guru sebagai berikut:

"Dengan diadakan training motivasi saya menjadi lebih semangat dalam mengajar, di sana diajarkan cara menghadapi siswa yang kurang memperhatikan pelajaran, siswa yang kurang semangat dalam belajar, bagaimana mengelola emosi ketika marah dan lain-lain, pelatihan semacam itu perlu diadakan lagi. Bagi guru yang belum SI kepala sekolah selalu memberi motivasi untuk melanjutkan studi yang sesuai

dengan bidang masing-masing". (Wawancara dengan guru di ruang guru pada tanggal 24 Maret 2010)

Menurut salah seorang anggota komite sekolah bahwa pemberdayaan guru tidak hanya dilakukan dengan pemberian motivasi berupa penghargaan tetapi juga memberikan teguran, koreksi dan arahan terhadap guru yang kurang sesuai dalam menjalankan tugasnya, selain itu kepala sekolah menciptakan suasana kerja yang penuh dengan kekeluargaan dan saling menghormati supaya dalam bekerja terasa nyaman.

"Kepala sekolah tidak enggan memberikan penghargaan terhadap hasil kerja yang maksimal tetapi juga tidak segan dalam hal mengkoreksi terhadap guru atau karyawan yang lainnya, bila melihat hal yang kurang sesuai. Kepala sekolah terus mendorong prestasi para guru dan staf sesuai kemampuan masing-masing. Kepala sekolah juga berusaha menciptakan suasana kerja yang penuh kekeluargaan, yaitu adanya saling percaya, saling menghormati, dan saling menghargai".  
(Wawancara dengan komite sekolah, di rumah anggota komite sekolah, pada tanggal 23 Februari 2010)

## **2. Kepala sekolah dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.**

Dalam tugasnya kepala sekolah membuat program jangka pendek, menengah, dan panjang, hal ini penting dibuat agar arah perjalanan sekolah dapat berjalan pada garis yang sesuai dengan tujuan, misi dan visi. Untuk menyelesaikan pekerjaan kepala sekolah tidak mengerjakannya sendiri, tetapi melimpahkan amanat kepada para guru, misalnya untuk melaksanakan ujian kenaikan kelas, kepala sekolah membentuk panitia UKK, untuk melaksanakan studi banding dibentuklah panitia studi banding dan

seterusnya. Di akhir masa tugas kepanitiaan kepala sekolah mengadakan rapat evaluasi terhadap kinerja panitia tersebut, dengan demikian maka akan terlihat kelebihan dan kekurangan suatu kepanitiaan kegiatan tertentu. Hal ini dapat menjadi alat untuk mempercepat pencapaian tujuan, seperti yang dipaparkan kepala sekolah:

”Untuk menyelesaikan tugas, sebagian saya melimpahkan amanat kepada panitia kegiatan tertentu, kemudian mengevaluasi di akhir kerjanya, agar tahu kelebihan dan kekurangannya.”  
(Wawancara dengan kepala sekolah tanggal 17 Januari 2010)

Menurut guru tentang kepala sekolahnya adalah bahwa kepala sekolah dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktunya, karena kepala sekolah tidak suka dengan menunda-nunda waktu. Beliau selalu menyarankan kepada guru untuk selalu menghargai waktu, cepat merampungkan tugas satu dan berpindah tugas yang lain. Kepala sekolah sangat menghayati pepatah yang mengatakan bahwa waktu adalah pedang, jika manusia tidak menggunakannya dengan baik maka waktu akan memenggalnya atau meninggalkannya. Hal ini senada dengan yang dikatakannya”

”Kepala sekolah sering menasihatkan kepada para guru tentang waktu bahwa waktu ibarat pedang seperti dalam mahfudzat *Al Waqtu kassai fi faillam taqtha’u qatha’aka*, jadi kita harus pandai menggunakan waktu, supaya pekerjaan kita cepat selesai. Sesudah mengerjakan satu pekerjaan lanjutkan dengan pekerjaan lain.”  
(Wawancara dengan guru tanggal 18 Januari 2010 )

Komite sekolah berpendapat bahwa kepala sekolah selalu berusaha menyelesaikan tugas dengan tepat waktu, sebagai contoh hubungannya dengan penyusunan laporan BOS, kepala sekolah meminta kepada bendahara untuk tidak menvelesaikan di akhir tahun tetapi setiap tiga bulan, hal ini

supaya pekerjaan tidak menumpuk. Karena bila pekerjaan menumpuk maka akan menjadi beban yang berat dan berimbas pada ketelitian dan kebenaran laporan. Keputusan-keputusan yang dibuat dengan komite juga dilaksanakan dengan baik dan dilaporkan dengan tepat waktu. Ini seperti dalam wawancara dengan komite sekolah:

"Dalam pelaporan kegiatan-kegiatan sekolah kepada komite, kepala sekolah dapat menunjukkannya tepat waktu. Beliau juga menekankan sekali terutama kepada bendahara BOS untuk tidak menumpuk-numpuk pekerjaan."

(Wawancara dengan pengurus komite sekolah dikediamannya tanggal 18 Januari 2010)

### **3. Kepala sekolah mampu menjalin hubungan dengan masyarakat dan melibatkannya secara aktif dalam mewujudkan tujuan sekolah.**

Kepemimpinan kepala sekolah tumbuh berkembang atas daskompetensi yang dimiliki berupa : 1) kompetensi profesional, meliputi menyusun perencanaan sekolah, mengelola kelembagaan sekolah, menerapkan kepemimpinan dalam pekerjaan, mengelola sarana dan prasarana, mengelola tenaga kependidikan, dan mengelola hubungan sekolah dengan masyarakat,

Dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dalam kerangka MBS, pertama, kepala sekolah berkonsultasi dengan komite sekolah yang terdiri dari kepala sekolah, pengawas, perwakilan guru, orang tua siswa, anggota masyarakat, dan staf sekolah. Kedua, komite melakukan pengukuran kebutuhan sekolah. Ketiga, komite mengembanakan perencanaan tindakan yang mencakup tujuan dan

sasaran yang terukur. Keempat, mengambil keputusan dengan mendengarkan saran-saran dari komite. Untuk hal-hal yang sifatnya mendesak kepala sekolah mengambil keputusan dengan cepat dan tegas, agar proses pendidikan berjalan dengan lancar, sesuai dengan wawancara sebagai berikut:

”Dalam mengambil keputusan langkah-langkah yang biasa saya lakukan adalah melalui musyawarah kecuali dalam hal-hal tertentu yang emergensi, saya mengambil keputusan dengan mengambil resiko terkecil, dan kemaslahatan yang banyak dengan meminta masukan dari para pembantu kepala sekolah”.  
(Wawancara dengan kepala sekolah, di kantor kepala sekolah, pada tanggal 17 Januari 2010)

Salah seorang guru mengemukakan pendapatnya tentang prototype kapala sekolahnya antara lain bahwa meskipun sudah lazim seorang pimpinan memiliki kewenangan yang luas atau otonom, namun beliau lebih menghargai potensi yang dimiliki stafnya, sehingga tidak sedikit terjadi pelimpahan wewenang. Proses pembuatan keputusan dan kebijakan melalui tahapan-tahapan yang semuanya ditempuh dengan musyawarah melalui rapat komite, atau dewan guru. Bentuk komunikasi dijalankan secara dialogis dan multi arah, dalam arti mengacu kepada potensi yang dimiliki oleh komite sekolah atau guru dan staf. Proses aktualisasi ide/saran antara lain berupa penampungan aspirasi, musyawarah langsung dan evaluasi substansi ide atau saran, sesuai dengan perkataan salah satu guru:

”Sebelum mengambil kebijakan, biasanya kepala sekolah mengadakan rapat khusus, untuk menampung usulan dan aspirasi, kemudian dimusyawarahkan terlebih dahulu dengan mendengarkan



masukan-masukan dari peserta rapat, yang kemudian diambil keputusan. Setelah itu hasilnya disosialisasikan kepada semua warga sekolah”.

(Wawancara dengan guru, di ruang guru pada tanggal 24 Januari 2010)

Menurut ketua komite sekolah, dalam menjalankan tugas dan peranannya kepala sekolah senantiasa mengedepankan musyawarah dan konsultasi kepada komite sekolah. Pembuatan keputusan dan proses penetapan kebijakan juga dilakukan berdasarkan masukan dari semua elemen sekolah. Pola komunikasi yang dikembangkan pula bercorak terbuka berlangsung timbal balik sesuai dengan norma yang disepakati bersama, proses pengawasan bersifat wajar dan sesuai dengan standar norma yang seharusnya. Ide dan saran dari semua unsur terus dikembangkan untuk lebih menyempurnakan program sekolah, sesuai dengan wawancara di bawah ini:

”Setiap potensi pengambilan kebijakan diikutsertakan dalam musyawarah, termasuk kami, untuk dimintakan usulan dan aspirasi dari seluruh peserta rapat. Hasil pertimbangan yang matang, dijadikan suatu kebijakan”.

(Wawancara dengan komite sekolah di rumah komite pada tanggal 13 Februari 2010)

#### **4. Kepala sekolah bisa menerapkan kepemimpinan**

Kepala sekolah sebagai leader mampu menampilkan pribadinya memiliki visi dan misi serta mampu berkomunikasi dan mengambil keputusan. Salah satu fungsi kepala sekolah adalah sebagai pemimpin mempunyai sifat yang demokratis, misalkan dalam mengambil keputusan selalu mendasarkan pada hasil musyawarah dengan semua

untuk mencapai tujuan, 2) mengorganisasikan, kepala sekolah mendisain dan membuat struktur organisasi, termasuk memilih orang-orang yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan dan mencari sumber daya pendukung yang paling sesuai, seperti wakil kepala, kepala TU, bendahara, pustakawan, laboran, kepanitiaan baik yang permanen ataupun yang temporer, 3) menggerakkan, yaitu kepala sekolah berusaha mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan, 4) mengontrol, yaitu kepala sekolah membandingkan apakah yang dilaksanakan sudah sesuai dengan yang direncanakan sebagaimana dinyatakan kepala sekolah:

"Dalam melaksanakan tugas-tugas untuk sekolah, saya tidak mengerjakan sendiri tetapi saya membuat job deskription agar pekerjaan tidak *dumpyuk* atau *overlapping*."  
(Wawancara dengan kepala sekolah, di kantor kepala sekolah pada tanggal 22 Februari 2010).

Menurut guru, meskipun kepala sekolah memiliki kewenangan yang luas tetapi ia tidak semena-mena terhadap para bawahan, dalam menggerakkan sekolah ia melakukan sesuai dengan jabatan, menghargai potensi seluruh komponen sekolah, memberikan petunjuk dan pengarahan juga memberikan contoh kepada bawahan yang merupakan rekan kerja. Beliau sadar bahwa sulit untuk mencapai visi dan misi sekolah tanpa bekerja sama dan sama-sama kerja dengan diarahkan dan diberi teladan, hal ini sesuai dengan pernyataan seperti di bawah ini:

"Kewenangan yang dimiliki oleh kepala sekolah seharusnya kewenangan yang luas dan otonom karena menjadi figur sentral dalam

memegang kewenangan yang ada di sekolah sesuai dengan jabatan, akan tetapi kepala sekolah tidak demikian, beliau lebih menghormati dan menghargai seluruh potensi yang ada dengan melimpahkan sebagian wewenangnya sesuai dengan tingkatannya.”

(Wawancara dengan guru, di ruang guru pada tanggal 12 Januari 2010)

Menurut komite sekolah, untuk memperlancar tugas-tugas kepala sekolah dalam pengelolaan administrasi tersebut, kepala sekolah menunjuk staf TU yang bertugas khusus melakukan tugas-tugas administrasi dan keuangan. Kepala sekolah juga memanfaatkan kewenangan yang luas yang diberikan pemerintah kepada sekolah dalam pengelolaan administrasi pendidikan untuk mencapai tujuan sesuai dengan prinsip-prinsip MBS. Hal ini disadari oleh kepala sekolah bahwa pergeseran struktur kewenangan sistem administrasi pendidikan ini merupakan momentum yang tepat untuk melakukan reformasi sistem pengelolaan pendidikan di sekolah. Ekses positif dari kewenangan pengelolaan yang independen, dalam membuat RAPBS, kepala sekolah dapat mengoptimalkan kekuatan sekolah dengan lebih leluasa menginventarisir kebutuhan berupa program-program untuk peningkatan kualitas pendidikan di sekolah yang kemudian ditawarkan penganggarnya kepada semua komponen sekolah secara transparan dalam rapat dengan komite sekolah, sesuai dengan pernyataan di bawah ini:

”Kepala sekolah memiliki kewenangan yang luas untuk menyelenggarakan pelaksanaan proses belajar mengajar sesuai dengan aturan yang dibuat oleh segenap keluarga besar, tetapi dia tidak bertindak secara otoriter akan tetapi lebih bersifat terbuka dengan

banyak mendelegasikan wewenang kepada orang lain atau bawahan sebatas yang mampu dikerjakan”.

Wawancara dengan komite sekolah, di rumah anggota komite sekolah, pada tanggal 12 Januari 2010)

##### **5. Kepala sekolah dapat bekerja dengan tim manajemen.**

Mekanisme pembagian tugas berdasarkan pada rencana, program dan struktur sekolah yang ada. Dirinya pemilik kewenangan mutlak tetapi tidak sedikit kewenangan yang dilimpahkan kepada bawahannya. Proses pembuatan keputusan dan penetapan kebijakan cenderung bersifat *bottom up*, melalui tahapan musyawarah dan rapat. Pola komunikasi yang terjadi antar unsur sekolah secara timbal balik serta bersifat terbuka sesuai dengan norma yang disepakati bersama. Proses pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah mengarah kepada sikap, tingkah laku, atau perbuatan yang dilakukan oleh guru, staf dan siswa secara wajar sesuai dengan standar. Kepala sekolah sangat peduli terhadap masukan, ide, dan saran dari semua komponen sekolah karena sangat berguna dalam menambah referensi pada saat pembuatan keputusan dan penetapan kebijakan. Mekanisme pembagian tugas berjalan menurut permintaan yang dikaitkan dengan kondisi sekolah melalui forum rapat yang demokratis. Beliau selalu berkesempatan memberikan motivasi dan mendorong prestasi guru dan staf menuju hasil kerja yang optimal. Kepala sekolah membiasakan mengedepankan tenggang rasa dan tenggang seliro sehingga terbangun

kondisi tanggung jawab dan suasana kerja yang kompak, solid, penuh kekeluargaan saling percaya serta saling menghormati dan menghargai.

Untuk mensukseskan kinerjanya ia membuat struktur organisasi sekolah secara lengkap beserta *job descriptionnya*, sehingga para komponen sekolah mudah untuk bekerja dan tidak terjadi kesalahpahaman dalam menjalankan tugas, sesuai dengan wawancara dengan kepala sekolah di bawah ini:

“Saya menggunakan kewenangan sesuai dengan aturan main yang telah disepakati dan tunduk terhadap aturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Saya juga menyusun struktur organisasi dan sesuai kewenangan yang saya miliki saya memilih orang yang kompeten untuk menjalankan tugas, kemudian saya membuat job deskription dan semua pekerjaan dibagi habis sesuai dengan fungsinya masing-masing”.  
(Wawancara dengan kepala sekolah, di kantor kepala sekolah, pada tanggal 12 Januari 2010)

Menurut pendapat guru bahwa kepala sekolah pandai dalam bergaul, pandai dalam menyampaikan gagasan atau ide. Materi yang diperkirakan berat oleh para guru dapat disampaikannya dengan santai, santun dan senyum, tidak jarang kepala sekolah berkelakar dengan para guru dan karyawan, hal itu membuat suasana kerja menjadi lebih cair dan bersahabat. Pekerjaan yang berat terasa ringan, pekerjaan yang sulit terasa mudah dan pekerjaan yang banyak terasa cepat menyelesaikannya. Guru merasa sibuk dengan pekerjaan tetapi tidak merasa terbebani. Pekerjaan yang ditugaskan kepadanya dikerjakan dengan tulus ikhlas tanpa merasa dinaksa oleh kepala sekolah berikut hasil wawancara dengan guru:

"Kepala sekolah memberi tugas kepada kami dan kami mengerjakan dengan ringan dan ikhlas, karena kepala sekolah dapat menyelami hati kami dengan gayanya yang santun."  
(Wawancara dengan guru di ruang guru tanggal 12 Januari 2010)

Menurut pendapat komite sekolah bahwa kepala sekolah dapat bekerja sama dengan tim manajemen. Kepala sekolah mempunyai kemampuan komunikasi yang baik, seperti mencontoh sifat rosul tabligh, pembawaannya tenang banyak senyum, tidak berapi-api dalam tutur katanya. Lebih menekankan contoh dari pada banyak bicara, hal inilah yang menyebabkan mudahnya bekerja secara *team work*. Ini seperti yang dikatakan komite sekolah:

"Kepala sekolah pembawaannya kalem, santun, bicara yang penting-penting saja tetapi kadang-kadang bercanda dengan guyonan yang segar dan mendidik, menurut guru hal ini bisa membuat nyaman dalam bekerja."  
(Wawancara dengan anggota komite sekolah tanggal 13 Januari 2010)

#### **6. Kepala sekolah berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif.**

Kepala sekolah menyusun program jangka pendek, menengah, dan jangka panjang sebagai upaya untuk memudahkan langkah kerja yang dibuat dengan skala prioritas. Dalam kerangka implementasi MBS kepala sekolah melakukan: 1) perencanaan dengan matang dengan menentukan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan, 2) mengorganisasikan, kepala sekolah mendisain dan membuat struktur organisasi, termasuk memilih orang-orang yang kompeten dalam menialankan pekerjaan dan mencari sumber daya pendukung yang

paling sesuai, seperti wakil kepala, kepala TU, bendahara, pustakawan, laboran, kepanitiaan baik yang permanen ataupun yang temporer, 3) menggerakkan, yaitu kepala sekolah berusaha mempengaruhi orang lain agar bersedia menjalankan tugasnya secara sukarela dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan, 4) mengontrol, yaitu kepala sekolah membandingkan apakah yang dilaksanakan sudah sesuai dengan yang direncanakan. Kepala sekolah juga memanfaatkan kewenangan yang luas yang diberikan pemerintah kepada sekolah dalam pengelolaan administrasi pendidikan untuk mencapai tujuan sesuai dengan prinsip-prinsip MBS. Untuk mewujudkan tujuan sekolah kepala sekolah mendistribusikan tugas dan kewenangan kepada komponen-komponen sekolah, karena kepemimpinan yang efektif dapat melibatkan dan menggerakkan semua komponen, berikut wawancara dengan kepala sekolah:

”Dalam mencapaitujuan saya membuat perencanaan program dengan seluruh komponen sekolah kemudian mengorganisasikan sesuai dengan bidang masing-masing dan mengaktualisasikan sesuai dengan tugasnya setelah itu saya mengevaluasi apakah sudah sesuai dengan rencana ataukah belum.”

(Wawancara dengan kepala sekolah di ruang kepala sekolah tanggal 13 Januari 2010)

Tujuan jangka pendek SMP Al Hikmah Karangmojo yang telah dicapai adalah bisa mempertahankan nilai rata-rata 6,99, memiliki siswa yang menjuarai lomba keagamaan tingkat kecamatan dan kabupaten, tim tapak suci bisa menjuarai tingkat kabupaten, tim seni musik (hadroh) mementaskan hasil seni hadroh dan sekolah mempunyai tim karya ilmiah

bagi siswa. Menurut kepala sekolah itu semua karena kerja keras seluruh komponen sekolah baik guru, siswa, dan karyawan. Semua saling bekerja sama dalam mencapai tujuan sekolah, tidak patah semangat meskipun rintangan menghadang, semua itu karena dilandasi dengan niat baik dan rasa ikhlas, hal ini sesuai dengan pernyataan kepala sekolah:

”Semua komponen sekolah guru, siswa dan karyawan saling bekerja sama untuk mewujudkan tujuan, walaupun kadang ada hambatan, tetapi saya sering mengingatkan bahwa kerja kita adalah ibadah harus dilaksanakan dengan tulus ikhlas. Saya pada kesempatan tidak formal sering mengingatkan tentang keprihatinan dan keikhlasan dalam menjalankan tugas kependidikan, kaitannya dengan keuangan saya selalu menekankan apa adanya dulu dikerjakan seoptimal mungkin. Mudah-mudahan selalu ada rejeki dan jalan keluar”.

(Wawancara dengan kepala sekolah, di ruang kepala sekolah tanggal 12 Januari 2010)

Menurut guru, kepala sekolah bisa mengantarkan sekolah dalam mencapai tujuan, meskipun dalam keadaan sekolah yang usianya muda dengan fasilitas seadaya dan dengan dana yang tidak banyak. Dalam hal pengelolaan dana kepala sekolah memprioritaskan yang penting-penting dulu, terutama untuk kebutuhan yang memang wajib dilaksanakan misalnya untuk pembiayaan ujian, selebihnya kepala sekolah mementingkan sumber daya guru dan karyawan misalnya dengan adanya training motivasi atau kepemimpinan, guru merasa terbantu dengan kegiatan tersebut sehingga dapat lebih terampil dalam mewujudkan tujuan sekolah seperti dinyatakan guru sebagai berikut:

”Kepala sekolah sangat bijaksana dan hati-hati mengeluarkan uang, untuk kegiatan-kegiatan yang sifatnya ringan beliau sering mengeluarkan dari sakunya sendiri misalnya untuk membeli konsumsi. kami para guru kadang juga iuran untuk membeli



konsumsi harian itu, jadi tidak mengambil dana yang ada di bendahara sekolah. Dengan diadakan training motivasi saya menjadi lebih semangat dalam mengajar, di sana diajarkan cara menghadapi siswa yang kurang memperhatikan pelajaran, siswa yang kurang semangat dalam belajar, bagaimana mengelola emosi dan lain-lain, pelatihan semacam itu perlu diadakan lagi.”. (Wawancara dengan guru di ruang guru pada tanggal 24 Maret 2010)

Menurut komite sekolah bahwa dirinya memberi kewenangan penuh kepada kepala sekolah untuk menyelenggarakan proses pencapaian tujuan. Kepala sekolah memiliki tugas untuk melakukan pengawasan, pembinaan atau bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan serta administrator. Ukuran kebijakan yang dibuat oleh sekolah adalah dalam rangka pencapaian tujuan, sehingga kepala sekolah dalam hal tertentu mengkonsultasikannya kepada komite sekolah dan selalu mendapat dukungan. Setiap pengambilan kebijakan pihaknya selalu diberi tahu hasilnya sambil memberi tahu manfaat dan madaratnya. Seluruh potensi pengambilan kebijakan diikutsertakan dalam musyawarah untuk dimintakan usulan dan aspirasi dari seluruh peserta rapat. Hasil pertimbangan yang matang, dijadikan suatu kebijakan. Untuk mengetahui hal ini maka dapat dilihat dari hasil wawancara sebagai berikut:

“Untuk memperlancar tugas-tugas kepala sekolah dalam pengelolaan administrasi, kepala sekolah menunjuk staf TU yang bertugas khusus melakukan tugas-tugas administrasi dan keuangan. Selain tugas-tugas di atas, kepala sekolah juga berkonsultasi dengan komite sekolah dan memanfaatkan kewenangan yang luas yang diberikan pemerintah kepada sekolah dalam pengelolaan administrasi pendidikan untuk mencapai tujuan sesuai dengan prinsip-prinsip MBS”.

(Wawancara dengan komite sekolah di rumah komite pada

### C. Kelebihan dan Kekurangan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Setiap tindakan dan gaya kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah tentunya tidak lepas dari kelebihan dan kekurangan, hal ini wajar karena manusia tempat salah dan lupa, dan seperti pepatah *tiada gading yang tak retak* yang artinya bahwa sebaik-baik manusia pasti ada kekurangannya. Kelebihan yang ada patut dikembangkan dan kekurangan sudah semestinya diperbaiki agar memperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan. Adapun kelebihan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMP Al Hikmah Karangmojo adalah:

- a. Pemberdayaan guru dan pemberian motivasi melalui training dan seminar dapat menambah semangat dan profesionalitas dalam mengajar.
- b. Mampu menciptakan suasana kerja secara kekeluargaan sehingga para guru dan pegawai merasakan nyaman dalam bekerja.
- c. Mampu menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sehingga masyarakat mendukung program-program sekolah.
- d. Mampu memdelegasikan tugas sesuai dengan bidang masing-masing sehingga pekerjaan menjadi jelas dan cepat selesai sesuai tujuan.
- e. Mengutamakan musyawarah dalam mengambil keputusan.
- f. Mengembangkan sikap tenggang rasa dan tepo seliro sehingga para guru dan pegawai dapat bekerja dengan rasa ikhlas, kompak, dan

Adapun kekurangan gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah:

- a. Sikap yang sangat demokratis terkadang dimanfaatkan oleh guru untuk tidak mematuhi tata-tertib yang berlaku.
- b. Kurang berani dalam membuat terobosan-terobosan yang berkaitan dengan penggalangan dana.
- c. Kurang dapat menerapkan kedisiplinan terhadap siswa sehingga siswa mengabaikan tata tertib sekolah.