

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) KRISTEN 2 KLATEN
JAWA TENGAH**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta untuk
Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan**



Oleh:

**Candra Tiodora Turnip
NIM: 12402247004**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS
NEGERI YOGYAKARTA**

2015

PERSETUJUAN

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN
(SMK) KRISTEN 2 KLATEN**

SKRIPSI

Oleh :
CANDRA TIODORA TURNIP
NIM. 12402247004

Telah disetujui dan disahkan pada tanggal 06 Oktober 2015
Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Jurusan Pendidikan Administrasi
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui,
Dosen Pembimbing



Rosidah, M. Si
NIP. 19620422 198903 2 001

HALAMAN PENGESAHAN

SKRIPSI

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) KRISTEN 2 KLATEN
JAWA TENGAH**

Candra Tiodora Turnip
NIM. 12402247004

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi
Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
Pada tanggal 23 Oktober 2015 dan dinyatakan telah memenuhi syarat
guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan

DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Joko Kumoro, M.Si.	Ketua Penguji		13 - 11 - 2015
Rosidah, M.Si.	Sekretaris		12 - 11 - 2015
Djihad Hisyam, M.Pd	Penguji Utama		26 - 10 - 2015

Yogyakarta, 17 November 2015

Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
Dekan



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 002

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Candra Tiodora Turnip
NIM : 12402247004
Program Studi : Pendidikan Administrasi Perkantoran
Fakultas : Ekonomi
Judul : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Kristen 2
Klaten, Jawa Tengah

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri. Sepanjang sepengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain atau telah dipergunakan dan diterima sebagai persyaratan dalam penyelesaian studi pada universitas lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan atau ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik serta sanksi lainnya sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Negeri Yogyakarta.

Yogyakarta, 06 Oktober 2015
Yang Menyatakan,



Candra Tiodora Turnip
NIM. 12402247004

MOTTO

**Aku ini hamba Tuhan, terjadilah padaku menurut perkataan-Mu
itu. (Luk. 1: 39)**

**“Incipianus quia usque nunc parum profecemus!”
(Mari kita mulai lagi, karena kita belum berbuat apa-apa!)
St. Fransiskus Asisi**

**Lakukan yang terbaik, layanilah Tuhan dalam diri sesamamu.
Penulis**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada Yesus Kristus sebagai Juruselamat dan andalanku,

Bunda Maria sebagai teladan ketaatan dan kesederhanaan hatiku,

Kongregasi Suster-suster Fransiskus Dina (SFD) Indonesia

Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta yang telah memberikan pengalaman hidup tak akan pernah terlupakan.

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH
DI SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) KRISTEN 2 KLATEN
JAWA TENGAH**

Oleh:
Candra Tiodora Turnip
12402247004

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kristen 2 Klaten.

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif pendekatan kualitatif yang menggunakan informan penelitian, yaitu wakil kepala sekolah sebagai informan kunci, dan guru serta pegawai sebagai informan pendukung. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber dan metode.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten cenderung menggunakan *selling* dan *participating*. (2) pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah meliputi proses perencanaan, cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang *selling* dan *participating*. Proses pengorganisasian, cenderung dilakukan dengan gaya kepemimpinan *participating*. Proses penggerakan cenderung dilakukan dengan gaya kepemimpinan *participating* yang mengutamakan hubungan kerja sama dan adanya pengarahan dan pembinaan secara umum maupun secara personal. Proses pengkoordinasian cenderung dilakukan dengan gaya kepemimpinan *participating* yang mengutamakan hubungan kerja sama baik dalam kegiatan formal maupun non formal. Proses pengawasan cenderung dilakukan dengan gaya kepemimpinan *delegating* yang memberikan kepercayaan kepada bawahan sehingga tidak secara terus menerus melakukan pengawasan dengan berkeliling kelas, mengawasi kinerja guru dan karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung ditempat kerja. (3) Pengambilan keputusan dilakukan kepala sekolah cenderung dengan gaya kepemimpinan *selling*, yaitu musyawarah untuk mufakat serta melibatkan guru, karyawan, dan semua pejabat yang ada hubungannya dengan SMK Kristen 2 Klaten.

Kata kunci: Kepemimpinan, Gaya kepemimpinan, Kepala Sekolah

PRINCIPAL LEADERSHIP STYLE
CHRISTIAN VOCATIONAL SCHOOL 2 KLATEN CENTRAL JAVA

By:
Candra Tiodora Turnip
12402247004

ABSTRACT

This research is aimed to describe of the Principal Leadership Style of Christian Vocational School 2 Klaten. This research is the descriptive one with qualitative approach by selecting vice school principal as key informant, and some teacher and other staffs are as of supporting informants.

Interview, observation, and documentation study are the technique use to gather the data. While technique of data analysis is using interactive model that is data reduction, data performance, and from such a technique is coming to conclusion. To check and data validation is using triangulation technique to the sources and methods.

The result of this research indicated that (1) Leadership Style of Principal of Christian Vocational School 2, Klaten is tend to perform the selling and participating types. (2) the coverage of the leadership is stated as follow: in the process of planning is tend to perform selling and participating types of leadership; in the process of organizing is tend to perform participating type of leadership; and in the process of directing is tend to perform participating type of leadership which give priority on cooperation and directing and guiding either in general relation or personal. In the process of coordinating is tend to perform participating type of leadership which give pay attention to good relation and cooperation, either in formal and non-formal way. In the process of supervision is tend to perform delegating type of leadership by giving mandate so not doing supervision continuously by going around to all classes and working place to supervise the teacher and staffs performances, either directly or indirectly. (3) Decision making process by School Principal is tend to perform selling type of leadership that is deliberation for consensus and encourage teacher, staffs and all stakeholder of Christian Vocational School 2, Klaten to take part in the process.

Key words: Leadership, Style of leadership, School Principal

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Kristen 2 Klaten” ini dengan baik.

Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, Skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd. MA. Rektor UNY yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan proposal skripsi ini.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi UNY yang telah memberikan izin untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Bapak Joko Kumoro, M.Si. Ketua Jurusan Pendidikan Administrasi dan Ketua Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, sekaligus sebagai dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan dan ilmu sehingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Rosidah, M.Si. Dosen pembimbing yang dengan sabar mengarahkan, membimbing, memberikan waktu, motivasi dan ilmunya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Djihad Hisyam, M.Pd. Narasumber yang telah meluangkan waktu dan memberikan ilmunya untuk membantu diselesaikannya skripsi ini

6. Seluruh dosen Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah memberikan ilmunya selama kuliah.
7. Ibu Drs. Kristina Karyawati, Kepala SMK Kristen 2, Klaten yang telah memberikan izin observasi dan penelitian dalam penyusunan tugas akhir ini.
8. Guru-guru dan pegawai SMK Kristen 2 Klaten yang telah bersedia untuk membantu saya selama penelitian.
9. Ministra Umum dan dewan umum kongregasi SFD, Sr. Imelda Tampubolon beserta dewannya yang telah memberi perhatian dan kesempatan kepada saya selama menjalani masa kuliah di UNY.
10. Semua suster SFD yang telah mendoakan dan memberi perhatian kepada saya selama menjalani masa kuliah. Terima kasih atas doa para saudari selama ini.
11. Para saudariku di komunitas St. Fransiskus Asisi Ganesha yang telah mendukung saya selama menjalani kuliah.
12. Rekan-rekan Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran 2011 dan 2012, dan tuga teman-teman PKS, terima kasih atas kebersamaan kalian selama kuliah.
13. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung selama studi dan terselesaikannya tugas akhir ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.
14. Rekan-rekan seperjuangan Fresty, Pipin, Tata, Fita, Novita, Risty, Fiska, Juli, Leli, terimakasih atas bantuan kalian, doa serta semangat yang diberikan kepada penulis selama penyusunan tugas akhir ini.
15. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung selama studi dan terselesaikannya tugas akhir ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih banyak kekurangan. Saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati, demi perbaikan penulisan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 21 September 2015

Penulis



Candra Tiodora Turnip
NIM. 12402247004

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Pembatasan Masalah	7
D. Rumusan Masalah	8
E. Tujuan Penelitian.....	8
F. Manfaat Penelitian.....	9
BAB II. KAJIAN TEORI DAN PERTANYAAN PENELITIAN.....	10
A. Deskripsi Teori.....	10
1. Kepemimpinan	10
a. Defenisi Kepemimpinan.....	10
b. Teori Kepemimpinan	11
c. Gaya Kepemimpinan.....	20
1) Pengertian Gaya Kepemimpinan	20
2) Macam-macam gaya kepemimpinan	23
d. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	27
2. Kepala Sekolah.....	28
a. Pengertian Kepala Sekolah	28
b. Tugas dan Fungsi Kepala Sekolah	31
c. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	33
d. Kompetensi Kepala Sekolah	39

3. Fungsi Manajemen	42
4. Pengambilan Keputusan	48
1) Pengertian Pengambilan Keputusan.....	48
2) Faktor-faktor Pengambilan Keputusan	49
3) Gaya Pengambilan Keputusan	51
B. Kerangka Pikir	54
C. Penelitian yang Relevan.....	55
D. Pertanyaan Penelitian	56
BAB III METODE PENELITIAN	57
A. Desain Penelitian	57
B. Tempat Dan Waktu Penelitian	57
C. Subjek Penelitian.....	58
D. Defenisi Operasional	58
E. Instrumen Penelitian.....	59
F. Teknik Pengumpulan Data	60
G. Teknik Analisis Data.....	61
H. Teknik Keabsahan Data.....	63
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	65
A. Hasil Penelitian	65
1. Deskripsi Tempat Penelitian	65
a. Sejarah SMK Kristen 2 Klaten.....	65
b. Visi, Misi, dan Tujuan SMK Kristen 2 Klaten.....	68
2. Deskripsi Data Penelitian.....	69
a. Kepemimpinan Kepala Sekolah menjalankan fungsi manajemen	69
b. Proses pengambilan keputusan oleh Kepala Sekolah	90
B. Pembahasan Hasil Penelitian	92
1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi perencanaan.....	92
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi pengorganisasian	95
3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan	

fungsi pergerakan	97
4. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi pengkoordinasian	98
5. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi pengawasan	99
6. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan	101
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	103
1. Kesimpulan	103
2. Implikasi.....	104
3. Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN.....	110

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Penerimaan Murid dari Tahun 2011-2014	5
2. Status Perkembangan SMK Kristen 2 Klaten	66
3. Daftar Nama Kepala Sekolah SMK Kristen 2 Klaten	66
4. Jumlah Siswa Setiap Kelas	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir	54
2. Alur Tahapan dalam Proses Penyusunan Rencana Program Kerja Sekolah di SMK Kristen 2 Klaten	71
3. Struktur SMK Kristen 2 Klaten	74

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pedoman Wawancara	110
2. Pedoman Observasi	115
3. Pedoman Dokumentasi.....	116
4. Hasil Wawancara	117
5. Hasil Observasi	160
6. Hasil Dokumentasi	161
7. Profil Sekolah.....	167
8. Surat Permohonan Izin Observasi	168
9. Surat Permohonan Izin Penelitian	169
10. Surat Permohonan Izin Penelitian dari BAPPEDA	170
11. Surat Keterangan Penelitian Dari SMK Kriaten 2 Klaten	171

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Menghadapi berbagai perubahan dan tantangan yang muncul di era globalisasi ini diperlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas. Indonesia adalah salah satu negara yang mempunyai sumber daya manusia yang cukup besar. Salah satu cara yang tepat untuk membentuk sumber daya manusia yang memiliki kualitas yaitu dengan pendidikan. Pendidikan mempunyai peranan penting dalam membangun masyarakat 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”.

Lembaga pendidikan, salah satunya adalah sekolah 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 dan tenaga pendidik yang bertanggungjawab, profesional di bidangnya, dan memiliki nilai moral yang tinggi.

Sebagai pemimpin dalam satu lembaga pendidikan, kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas, kemampuan manajemen dan keterampilan kepemimpinan. Keterampilan kepemimpinan bertujuan agar kepala sekolah dapat mengambil keputusan secara cepat, dan mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya dalam melaksanakan tugas dengan jujur, tanggungjawab, efektif dan efisien. Keberhasilan sekolah sangat ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah mengelola tenaga pendidik, meningkatkan kinerja guru, bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, pendayagunaan, serta pemeliharaan sarana dan prasarana

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.

Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 2010, pasal 12 tentang tugas kepala sekolah menyatakan bahwa: “Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana-prasarana”. Kepala sekolah adalah seorang guru yang seharusnya mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan kepala sekolah sebagai suatu kemampuan dan kesiapan kepala sekolah untuk dapat mempengaruhi, menggerakkan, dan membina para pendidik dan tenaga kependidikan yang lain sehingga mereka mau melakukan tugas-tugas pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan.

Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah dalam mempengaruhi perilaku bawahan sangat dipengaruhi gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan tampak dalam kegiatan sehari-hari dalam hal bagaimana cara pemimpin memerintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menggerakkan dan memimpin rapat, dan cara mengambil keputusan. Apakah kepala sekolah lebih mementingkan tugas, kerja sama atau tugas dan kerja sama.

Berbagai macam gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin agar berhasil dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinnya. Beberapa gaya kepemimpinan seperti gaya demokratis, gaya pencinta pengembangan, gaya otokratis, gaya otokrat, dan gaya partisipasi. Seorang pemimpin harus mengetahui berbagai gaya kepemimpinan serta mampu menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Kepala Sekolah sebagai pemimpin akan sering sekali mengambil keputusan. Pengambilan keputusan yang tepat merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi terciptanya sekolah efektif. Mengambil keputusan juga memiliki gaya tertentu, apakah menggunakan gaya partisipasi, gaya konsultasi, gaya delegasi atau gaya instruksi. Namun kenyataannya sering kali inisiatif pemecahan masalah dan pembuat keputusan semata-mata dilakukan oleh kepala sekolah. Padahal keputusan yang melibatkan warga sekolah secara langsung, akan meningkatkan kepedulian serta rasa memiliki terhadap sekolah dan program-programnya. Peningkatan rasa memiliki ini akan meningkatkan kesadaran, tanggungjawab, kepedulian, dan komitmen warga sekolah terhadap sekolahnya; sehingga akan melahirkan dedikasi dan kreativitas yang tinggi dalam pengembangan program-program sekolah.

SMK Kristen 2 Klaten didirikan pada tanggal 2 Januari 1968 beralamat di Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo no. 42, Klaten. Sekolah ini dikelola oleh Yayasan Pendidikan Kristen Klaten. Berdasarkan pengalaman, hasil pengamatan dan wawancara singkat dengan kepala sekolah, pegawai dan

guru pada *prasurvey* di SMK Kristen 2 Klaten, peneliti melihat keberhasilan-keberhasilan kepala sekolah, sekaligus juga melihat masalah-masalah dalam kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten. Keberhasilan kepala sekolah antara lain sekolah mendapat akreditasi A di semua bidang keahlian.

Namun demikian kepemimpinan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten juga menunjukkan fenomena yang kurang menggembirakan, hal ini dapat dibuktikan antara lain dari mutu sekolah yang dari tahun ke tahun cenderung stagnan. Selain SMK Kristen 2 Klaten juga mengalami penurunan dari segi kuantitas. Jumlah siswa yang masuk dari tahun ke tahun semakin berkurang, siswa yang mendaftar kebanyakan siswa yang tidak lulus dari SMK Negeri, hal ini dapat dilihat dari data berikut ini.

Tabel 1.

Jumlah Penerimaan Murid dari tahun 2011-2014

Program Keahlian	TA.2011/2012	TA.2012/2013	TA.2013/2014	TA.2014/2015
Akuntansi	49	22	19	10
Adm. Perkantoran	49	26	20	20
Pemasaran	42	21	10	14
TPG	24	21	12	10
Jumlah	164	90	61	58

Sumber: Tata Usaha SMK Kristen 2 Klaten.

Berdasarkan wawancara pada *prasurvey* dengan beberapa guru dan karyawan, kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan kurang memberikan kesempatan kepada guru untuk memberi masukan. Kepala sekolah cenderung memutuskan sendiri, indikasinya adalah sebagian guru kurang puas dengan hasil keputusan tersebut, hal ini berakibat rendahnya kinerja guru dalam menjalankan program-program sekolah, menjadi kurang

tertib dalam hal administrasi sekolah, sehingga urusan administrasi sering terlambat, misalnya pembuatan RPP dan administrasi guru yang lainnya.

Kepala sekolah sebagai seorang *leader*, harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, tetapi kenyataannya komunikasi antara kepala sekolah dan beberapa guru kurang lancar. Beberapa guru sangat sungkan dengan kepala sekolah atau bahkan tidak berani untuk mengungkapkan ide atau gagasan, hal ini menyebabkan iklim komunikasi yang kurang baik.

Komunikasi yang kurang baik juga mengakibatkan semangat dan motivasi kerja para guru dan pegawai menjadi berkurang, hal ini ditandai dengan tidak tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, misalnya RPP dan administrasi guru lainnya. Kepala sekolah kurang tegas menegur guru-guru yang kurang disiplin, guru-guru yang tidak menaati peraturan sekolah, misalnya peraturan untuk tidak merokok di komplek sekolah, wajib untuk ikut *briefing* setiap pagi. Selain itu komunikasi para murid dengan kepala kurang terjalin dengan baik, siswa sering takut dengan kepala sekolah, dan mereka cenderung untuk menghindar bila bertemu dengan kepala sekolah.

Kepala sekolah bertanggung jawab dalam memimpin segala sumber daya yang ada di sekolah agar dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan *sharing* beberapa guru dan karyawan, kepala sekolah kurang mampu melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah, namun ada juga guru memiliki tanggapan yang positif terhadap kepala sekolah. Perbedaan pandangan ini membuat peneliti sangat

tertarik untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten.

Berdasarkan berbagai masalah di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Kristen 2 Klaten”** dalam hal pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dan pengambilan keputusan,

B. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, selanjutnya dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah belum memperlihatkan kinerja yang maksimal, hal ini dapat dilihat antara lain dari mutu sekolah yang dari tahun ke tahun cenderung stagnan atau tidak mengalami kemajuan.
2. Prestasi sekolah dari segi akademik yang semakin menurun,
3. Kepala sekolah dalam mengambil keputusan cenderung memutuskan sendiri dan kurang melibatkan komponen sekolah.
4. Kurangnya kedekatan dan keterbukaan antara kepala sekolah dengan guru-guru, pegawai, serta peserta didik sehingga menghambat komunikasi.
5. Kepemimpinan kepala sekolah belum sepenuhnya mampu menggerakkan semua personil di sekolah.

C. Pembatasan masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang ditemukan, maka permasalahan dibatasi pada gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten dalam hal pelaksanaan fungsi manajemen dan hal pengambilan keputusan.

D. Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah, maka rumusan masalah adalah

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten dalam hal pengambilan keputusan ?

E. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan mendapatkan data empiris tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten dalam hal pelaksanaan fungsi manajemen dan dalam pengambilan keputusan.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk kepentingan akademik dan kepentingan praktis.

1. Manfaat teoretis

Adapun manfaat teoretis dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan untuk memperkaya, memperluas, dan memperdalam teori dan konsep kepemimpinan kepala sekolah.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran bagi peneliti yang akan melakukan penelitian lebih lanjut tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah.

2. Manfaat praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk dijadikan:

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah.

b. Bagi Sekolah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang baik pada sekolah dalam rangka memperbaiki kualitas pelayanan kepala sekolah .

c. Bagi Universitas Negeri Yogyakarta

Penelitian ini dapat menambah koleksi pustaka untuk bahan bacaan dan kajian mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta khususnya mahasiswa jurusan ADP.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN PERTANYAAN PENELITIAN

A. Deskripsi Teori

1. Kepemimpinan

a. Defenisi Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Proses pelaksanaan tugas dan kewajiban pemimpin disebut dengan kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Konsep tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak terlepas dari konsep secara umum.

Berbagai macam definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Prajudi Atmosudirjo (dalam Hikmat, 2011: 251) menjelaskan kepemimpinan adalah

“kepribadian (*personality*) seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang untuk mencontoh atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh tertentu, suatu kekuatan atau wibawa, yang demikian rupa sehingga membuat sekelompok orang bersedia untuk melakukan apa yang dikehendakinya”.

Kepemimpinan adalah suatu seni, kesanggupan (*ability*) atau teknik untuk membuat sekelompok orang bawahan dan organisasi formal atau para pengikut atau para simpatisan dalam organisasi

informal mengikuti atau menaati segala apa yang dikehendakinya, membuat mereka begitu antusias atau bersemangat untuk mengikutinya, bahkan mungkin rela berkorban untuknya (Hikmat, 2011:252).

Kepemimpinan menurut Bush (dalam buku Husaini Usman, 2013: 311), "*I mean influencing others actions in achieving desirable ends.*" (saya mengartikan kepemimpinan dengan bagaimana mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diinginkan). Definisi ini mengandung tiga hal penting, yaitu 1) mempengaruhi, 2) tindakan orang lain, dan 3) tujuan akhir. Menurut Sagala (2009:115), kepemimpinan biasanya mempengaruhi perilaku orang lain secara individu maupun kelompok agar melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Secara umum kepemimpinan menggambarkan proses yang terdiri atas masukan, proses, dan keluaran, bukan sesuatu yang terjadi seketika.

Berdasarkan berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama guna mencapai tujuan sebuah kelompok atau organisasi.

b. Teori Kepemimpinan

Konsep kepemimpinan telah berkembang dari waktu ke waktu, perkembangan itu tidak hanya mencerminkan adanya ketidakpuasan dengan teori-teori sebelumnya karena ada persoalan-persoalan yang

belum terjawab, tetapi juga mencerminkan adanya perbedaan perspektif yang dipakai oleh para teoritis (Raihani, 2010: 10). Pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya bervariasi, tergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhi diri seorang pemimpin. Secara garis besar, teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan antara lain: teori sifat, teori lingkungan, teori perilaku, teori humanistik, teori kontingensi, dan teori integratif (kepemimpinan karisma dan transformatif).

1) Teori Sifat

Upaya untuk menilai sukses tidaknya seorang pemimpin dalam memimpin dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori sifat atau kesifatan dari kepemimpinan. Teori kesifatan atau sifat tersebut dikemukakan oleh beberapa ahli.

Ordway Tead (Sudjana, 2000: 28) merumuskan sepuluh sifat pemimpin, antara lain:

- a) energi jasmaniah dan mental yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan, baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan; b) kesadaran akan tujuan dan arah. Mengetahui arah yang akan dituju dari pekerjaan yang akan dilaksanakan, serta yakin akan manfaatnya; c) antusiasme. Pekerjaan yang dilakukan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan kesuksesan, dan dapat membangkitkan semangat serta antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan; d) keramahan dan kecintaan. Kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk

melakukan perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak sehingga pemimpin dapat mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan; e) integritas. Pemimpin harus bersikap terbuka merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat; f) penguasaan teknis. Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin; g) ketegasan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya; h) kecerdasan. Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif; i) keterampilan mengajar. Pemimpin yang baik adalah seorang guru yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu; j) kepercayaan. Keberhasilan kepemimpinan pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin bersama-sama dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

Husaini Usman (2010: 289) menyebutkan “sifat kepemimpinan yang efektif antara lain: ketakwaan, kejujuran, kecerdasan, keikhlasan, kesederhanaan, keluasan pandangan, komitmen, keahlian, keterbukaan, keluasan hubungan sosial, kedewasaan, dan keadilan”.

Berdasarkan teori-teori kesifatan atau sifat-sifat pemimpin di atas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan adalah a) kemampuan sebagai pengawas, b) kecerdasan, c) inisiatif, d) energi jasmaniah dan mental, e) kesadaran akan tujuan dan arah, f) stabilitas emosi, g) objektif, h) ketegasan dalam mengambil keputusan, i) keterampilan berkomunikasi, j) keterampilan mengajar, k) keterampilan sosial, dan l) pengetahuan tentang relasi insani.

2) Teori Lingkungan

Menurut Sudjana (2000: 31), teori lingkungan berasumsi bahwa kemunculan pemimpin merupakan hasil dari waktu, tempat, situasi dan kondisi tertentu. Suatu peristiwa yang dianggap sangat penting dan luar biasa akan menampilkan seseorang untuk menjadi pemimpin. Situasi dan kondisi tertentu akan melahirkan permasalahan atau tantangan tertentu dan pada gilirannya memerlukan pemimpin yang berhasil. Seorang pemimpin yang berhasil dalam suatu lingkungan belum tentu kepemimpinannya akan menjadi jaminan keberhasilan pada lingkungan lain yang berbeda dengan lingkungan yang disebut pertama. Dengan kata lain, suatu lingkungan tertentu akan memerlukan dan membentuk pemimpin-pemimpin tertentu pula.

3) Teori Perilaku

George dan Jonnes (Sagala, 2009: 51-52) mengatakan untuk pendekatan kepemimpinan yang berorientasi perilaku, pemberian penghargaan terjadi ketika seorang pemimpin memberikan penguatan secara positif kepada bawahan agar terjadi perilaku-perilaku yang dikehendaki. Jika bawahan dapat melakukan pekerjaan dengan baik, maka pemimpin memberikan pengakuan melalui pujian, hadiah, atau keuntungan-keuntungan lain yang kasat mata seperti peningkatan upah dan promosi. Pemimpin memberikan penghargaan untuk memastikan pegawai

memiliki kinerja pada tingkat yang tertinggi. Selanjutnya, untuk pemimpin yang berorientasi menghukum terjadi ketika seorang pemimpin mencerca atau menanggapi secara negatif terhadap bawahan yang melakukan perilaku-perilaku yang tidak dikehendaki. Meskipun perilaku menghukum dapat menjadi efektif, namun juga memicu perilaku yang membahayakan di dalam organisasi. Umumnya, lebih efektif menggunakan penguatan untuk menghentikan perilaku-perilaku yang tidak dikehendaki jika dibandingkan dengan menggunakan hukuman. Hukuman dapat menimbulkan sesuatu yang tidak diinginkan seperti kemarahan.

4) Teori Kontingensi

Tikno Lensufiie (2010: 81) menjelaskan bahwa teori situasional dicetuskan oleh Hersey dan Blanchard (1969). Teori ini kemudian dikembangkan oleh Fiedler dan dikatakan bahwa kinerja kelompok ditentukan oleh interaksi antara gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung supaya menciptakan keefektifan kepemimpinan. Dari hasil penelitiannya, Fiedler percaya bahwa pemimpin setidaknya menerapkan satu atau lebih gaya kepemimpinan, yakni *taskorienteleadership* (berorientasi pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan) atau *relationship-oriented leadership* (berorientasi pada relasi, keramahan dengan anggota organisasi).

Fiedler mengemukakan tiga faktor situasi yang menentukan gaya kepemimpinan mana yang lebih efektif, *task-or-relationship-oriented leadership*: (a) faktor relasi antara pemimpin dan anggota (*leader-member relations*) berkenaan dengan tingkat kepercayaan dan kepatuhan yang diperoleh pemimpin dari pengikutnya; (b) susunan tugas (*task structure*) secara spesifik mengenai karakteristik pekerjaan yang diselesaikan termasuk persyaratan, alternatif pemecahan masalah, dan umpan balik dari keberhasilan kerja; dan (c) posisi kekuasaan (*position power*) tentang kekuasaan yang terdapat dalam kepemimpinan. Variabel yang paling penting dalam suatu situasi adalah relasi antara pemimpin dan anggota.

Lebih lanjut, Tikno Lensufie (2010: 81) menegaskan *situational approach* berfokus pada dua situasi yang dimiliki oleh para pengikut dari seorang pemimpin, yaitu: (a) kompetensi. Seberapa besar kompetensi yang dimiliki oleh para pengikut, apakah tinggi atau rendah? Kompetensi dapat berarti banyak hal, yang meliputi kemampuan dari para pengikut, pemahamannya, kepandaianya, serta kemandiriannya. Seorang pengikut dianggap memiliki kompetensi yang tinggi apabila ia dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan ekspektasi pemimpin, atau bahkan bisa melebihi harapan pemimpinnya; (b) komitmen. Komitmen dari pengikut dapat diartikan sebagai loyalitas, rasa penasaran terhadap tugas, keinginan untuk melakukan hal yang

terbaik, dan motivasi untuk memberikan lebih. Seorang pengikut dianggap memiliki komitmen yang tinggi apabila memiliki daya juang yang kuat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Seorang pemimpin yang baik akan mampu menempatkan dirinya pada posisi yang tepat dalam menyikapi situasi yang dimiliki oleh para pengikutnya. Selanjutnya, Husaini Usman (2010: 359) menambahkan bahwa kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan saling pengaruh antara perilaku kepemimpinan yang diterapkan, sejumlah pendukung emosional yang ia berikan, dan tingkat kematangan bawahannya.

5) Teori Transformasi

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menekankan pada usaha mentransformasikan nilai-nilai organisasi kepada anggota. Untuk itu pemimpin harus memiliki visi ke depan, memberikan inspirasi secara alami kepada anggota, memotivasi anggota, merangsang peningkatan kemampuan anggota, memberdayakan anggota serta meningkatkan performa anggota untuk mencapai tujuan organisasi.

Sumber kepemimpinan transformasional adalah nilai-nilai personal dan keyakinan terhadap pemimpin. Dengan mengekspresikan standar personal, pemimpin transformasional bisa menghasilkan performansi yang lebih tinggi terhadap bawahan. Bass dan Riggio (2006: 3) menyatakan:

followers to both achieve extraordinary outcomes, and in the process, develop their own leadership capacity. Transformational leaders help followers grow and develop into leaders by responding to individual followers' needs by empowering them and by aligning the objectives and goals of the individual followers, the leader, the group, and the larger organization.

Maksud dari pernyataan Bass dan Riggio di atas adalah bahwa para pemimpin transformasional merupakan pemimpin-pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi para pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih besar, dan dalam proses kepemimpinannya, pemimpin tipe ini terus mengembangkan kemampuan kepemimpinan yang dimilikinya. Pemimpin-pemimpin transformasional membantu pengikutnya untuk bertumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan cara menanggapi kebutuhan pengikut, memberdayakan pengikut dan mengarahkan pengikut untuk menggapai tujuan individu, pemimpin, kelompok dan organisasi.

Melalui kepemimpinan transformasional, anggota organisasi bisa lebih percaya, mengakui, menghargai, dan loyal terhadap pimpinan, serta memiliki motivasi yang tinggi (Yukl, 2002: 253). Sasaran utama kepemimpinan transformasional adalah mentransformasikan personel organisasi *concern* terhadap visi misi dan tujuan organisasi. Untuk itu, pemimpin transformasional tidak hanya memiliki visi, tetapi memiliki kemampuan untuk membuat bawahan menerima visi dan meningkatkan komitmen untuk

merealisasi visi yang ada. Pimpinan transformasional membentuk perilaku anggota sesuai dengan keyakinan, prinsip, dan nilai organisasi serta membawa perubahan yang permanen (Yean dan Lim, 2001:4).

Hani Handoko. T (2003:295) mengemukakan tiga pendekatan dalam kepemimpinan. Pendekatan yang pertama “memandang kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (*traits*) yang tampak, pendekatan kedua termasuk mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviors*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif”. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seseorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau berperilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun dan dimanapun dia berada. Pendekatan ketiga yaitu “pandangan situasional tentang kepemimpinan”. Pandangan ini menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektivitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi, tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pimpinan dan bawahan.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat digunakan sebagai acuan untuk memahami tentang gaya kepemimpinan.

c. Gaya Kepemimpinan

1) Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya atau *style* kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku-perilaku pengikutnya. Pemimpin yang efektif ialah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasarannya. Gaya atau teknik yang dimiliki oleh pemimpin sangat berpengaruh terhadap tindakan apa yang akan mereka lakukan dalam menjalankan organisasi. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Rivai dan Mulyadi: 2012:42).

Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang

pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Secara umum dapat dikatakan yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Dalam hal ini Thoha (2006: 49) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai berikut : “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Definisi tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya. Apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoretis telah banyak dikenal tentang gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin melakukan dalam beberapa cara. Cara yang ia lakukan merupakan

pencerminan sikap serta gambaran tentang tipe kepemimpinan yang dijalankannya.

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai (Rivai dan Mulyadi: 2012:42)

Gaya kepemimpinan merupakan pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Ngalim Purwanto, (2003:32) yaitu “pendekatan perilaku berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan dan kegagalan kepemimpinan ditentukan oleh sikap atau gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin”. Gaya kepemimpinan tampak dalam kegiatan sehari-hari dalam hal bagaimana cara pemimpin memerintah, membagi tugas dan wewenangnya, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan, cara menggerakkan dan memimpin rapat anggota, dan cara mengambil keputusan.

Dari berbagai pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran

organisasi tercapai atau pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam memengaruhi agar sasaran organisasi tercapai.

2) Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, akan berlangsung aktivitas-aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, akan terlihat gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan pola masing-masing pemimpin. Gaya kepemimpinan menurut Hadari Nawawi (1995:83), memiliki tiga pola dasar yaitu:

- a) Gaya pemimpin yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal. Pemimpin lebih menekankan pada pelaksanaan tugas masing-masing tanpa adanya kerja sama dengan anggota yang lain.
- b) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan keinginan yang kuat agar setiap orang yang mampu menjalin kerja sama dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
- c) Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan kelompok atau organisasi. Pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya.

Menurut John Beck dan Neil Yeager yang dikutip oleh Djokosantoso Moeljono (2003:34) terdapat empat macam gaya yang sekiranya dapat mampu membantu menambah pengetahuan para pemimpin dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, adalah sebagai berikut:

a) *Telling (Directing/Structuring)*

Seorang pemimpin yang senang mengambil keputusan sendiri dengan memberikan instruksi yang jelas dan mengawasinya secara ketat serta memberikan “penilaian” kepada mereka yang tidak melaksanakannya sesuai dengan apa yang diharapkan.

b) *Selling (problem solving/Coaching)*

Seorang pemimpin yang mau melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan. Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan bawahannya, dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan penghargaan mengenai apa yang mereka perlukan.

c) *Participating (depeleving/Encouraging)*

Pemimpin yang bersedia memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggungjawab serta memberikan dukungan yang sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan.

d) *Delegating*

Pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memutuskan persoalan.

Menurut Ngalim Purwanto (2003:48) gaya kepemimpinan dibagi menjadi tiga pokok gaya kepemimpinan yaitu:

“kepemimpinan yang bersifat otokratis, menempatkan pimpinan sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Sementara itu kepemimpinan yang bersifat laissez faire, pemimpin tidak memberikan control dan koreksi terhadap pekerjaan-pekerjaan anggotanya. Di tengah-tengah kepemimpinan otokratis dan laissez faire adalah kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan yang demokratis selalu berusaha menstimulasi anggota-anggotanya agar bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama”.

Sedangkan menurut Thoha (2006:50), “gaya kepemimpinan ada empat, yaitu gaya kepemimpinan kontinum, gaya managerial Grid, gaya tiga dimensi dari Redden, dan gaya empat sistem manajemen dari Likert”.

Gaya kepemimpinan kontinum, gaya ini pertama kali dikenalkan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Dalam gaya kepemimpinan kontinum sangat menonjol gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis. Dalam gaya kepemimpinan kontinum kepemimpinan cenderung terpusat pada atasan, pemimpin cenderung membuat keputusan sendiri.

Gaya manajerial Grid pertama kali dikenalkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton (1964). Pada gaya manajerial grid, pemimpin lebih mengutamakan produksi dan bawahan. Pemimpin lebih mementingkan produksi tetapi tidak memikirkan berapa banyak produksi harus dihasilkan, dan bagaimana berelasi dengan bawahan. Dalam gaya ini ada empat gaya yang ekstrem yaitu manajer tidak peduli dengan karyawan dan produksi yang seharusnya dihasilkan, manajer yang mempunyai rasa tanggung jawab tinggi terhadap produksi dan pekerja, gaya kepemimpinan yang mempunyai rasa tanggungjawab yang tinggi untuk selalu memikirkan anggotanya, gaya kepemimpinan otokratis,

Tiga dimensi Gaya kepemimpinan Reddin, gaya kepemimpinan ini dikenalkan oleh Blake dan Mouton. Gaya kepemimpinan ada dua yakni gaya yang efektif dan gaya yang tidak efektif. Gaya efektif ada empat yaitu eksekutif, pencinta pengembangan (*developer*), otokratis yang baik, dan birokrat.

Sedangkan gaya tidak efektif ada empat yakni pencinta kompromi, missionari, otokrat, dan lari dari tugas atau *deserter*.

Gaya empat sistem kepemimpinan dalam manajemen Likert, gaya ini dikenalkan oleh Rensis Likert pada tahun 1961 dan 1967. Gaya kepemimpinan Likert ada empat yakni, *exploitive-authoritative* (otoriter yang memeras), *benevolent Authoritative* (otokratis yang baik hati), *consultative* (konsultatif), dan gaya kelompok berpartisipasi (*participative*).

Hasil penelitian Goleman tahun 2004 (Masaong dan Tilomi: 2011:171) “gaya kepemimpinan ada enam yaitu gaya visioner, gaya pembimbing, gaya afiliatif, gaya demokratis, gaya penentu kecepatan, dan gaya memerintah”.

Berangkat dari berbagai gaya kepemimpinan diatas, maka dapat dipetakan bahwa gaya kepemimpinan secara umum didasarkan atas tiga pola dasar yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pelaksanaan tugas yang efektif dan efisien, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan kerja sama dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan. Berdasarkan tiga pola dasar di atas maka dapat disimpulkan bahwa ada beberapa

gaya kepemimpinan yaitu gaya demokratis, gaya otokratis, gaya *participating*, gaya *delegating*, gaya *telling*, dan gaya *selling*.

d. Kepemimpinan kepala sekolah

Menurut Soepardi dalam Mulyasa (2004) mendefinisikan kepemimpinan untuk menyelenggarakan, mempengaruhi, memotivasi, melarang, dan bahkan menghukum serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja sama dalam rangka tujuan administratif secara efektif dan efisien.

Menurut Slamet P.H (2002:2) “kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu masukan bagi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsi serta berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan”. Pusat pendidikan dan pelatihan pegawai departemen pendidikan nasional (2005:58) mengatakan bahwa “kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan perilaku yang diperlihatkan pemimpin kepala sekolah dalam kegiatan manajemen sumber daya sekolah yang utamanya untuk mengelola warga sekolah”.

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang member pelajaran dan murid yang menerima pelajaran (Wahjosumidjo, 2008:83). Sedangkan menurut Samani (2009:11), kepemimpinan kepala sekolah adalah cara atau usaha kepala sekolah dalam memengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan

menggerakkan guru, staf, siswa, orang tua siswa, dan pihak lain yang terkait, untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi, kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan kepala sekolah untuk menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberi teladan, memberi dorongan dan memberi bantuan terhadap semua sumber daya yang ada di suatu sekolah agar dapat mencapai tujuan sekolah.

2. Kepala Sekolah

a. Pengertian Kepala Sekolah

Kepala sekolah berasal dari dua kata yaitu **kepala** dan **sekolah**. Kata **kepala** dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga, sedangkan **sekolah** adalah sebuah lembaga pendidikan tempat terjadinya proses belajar mengajar antara siswa dan guru, siswa menerima pelajaran dan guru memberi pelajaran. Jadi secara umum kepala sekolah dapat diartikan pemimpin suatu lembaga pendidikan tempat terjadinya proses belajar mengajar antara guru dan siswa. Wahjosumidjo (2002:83) mengartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah tempat diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran. Sementara Rahman dkk.(2006:106) mengungkapkan bahwa kepala

sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Mulyasa (2007: 67) menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah mereka yang bertugas memimpin sekolah dan diberi kewenangan yang luas dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian di sekolah. Rumusan tersebut menunjukkan demikian pentingnya peranan kepala sekolah dalam menggerakkan kehidupan sekolah guna mencapai tujuan.

Sebagai orang yang mendapat tugas tambahan berarti tugas pokok kepala sekolah tersebut adalah guru yaitu tenaga pengajaran dan pendidik, disini dalam suatu sekolah seorang kepala sekolah harus mempunyai tugas sebagai seorang guru yang melaksanakan atau memberikan pelajaran atau mengajar bidang studi tertentu atau memberikan bimbingan.

Kepala sekolah merupakan pemimpin formal. Pemimpin formal adalah pemimpin yang ditunjuk oleh suatu lembaga dengan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku jabatan dalam struktur organisasi dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kartono (2003: 8-9) menyatakan pemimpin formal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut, (a) berstatus sebagai pemimpin selama masa jabatan tertentu atas dasar legalitas formal oleh penunjukkan pihak yang berwewenang; (b) sebelum pengangkatan, ia harus memiliki beberapa persyaratan formal terlebih

dahulu; (c) ia diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya, karena itu ia selalu memiliki atasan; (d) ia mendapat balas jasa materiil dan immateriil tertentu; (e) dia bisa dipromosikan dan dimutasikan; (f) apabila melakukan kesalahan-kesalahan, ia akan dikenakan sanksi dan hukuman; (g) selama dalam masa jabatan ia diberi kekuasaan dan wewenang untuk menentukan mengelolalembaga yang dipimpinnya.

Mulyasa (2011: 24) mengatakan bahwa kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggung jawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab secara teknis akademis saja, akan tetapi segala kegiatan, keadaan lingkungan sekolah dengan kondisi dan situasinya, serta hubungan dengan masyarakat sekitar merupakan tanggung jawabnya pula. Inisiatif dan kreatif yang mengarah kepada perkembangan dan kemajuan sekolah merupakan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah harus bekerja sama dengan para guru yang dipimpinnya, dengan orang tua murid atau BP3 serta pihak pemerintah setempat.

Dari pengertian kepemimpinan dan kepala sekolah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sebuah sekolah, untuk menggerakkan

segala sumber yang ada pada sebuah sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

b. Tugas dan fungsi kepala sekolah

Kepala sekolah berfungsi sebagai penanggungjawab semua kegiatan pendidikan di sekolah. Hal tersebut tercantum dalam Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 2010 pasal 12 tentang tugas kepala sekolah yaitu: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana”.

Menurut Soewardji (1966:21), kepala sekolah mempunyai tugas sebagai administrator pendidikan, supervisor pendidikan, dan pemimpin pendidikan (*educational leader*). Hadari Nanawi (1995:90), juga mengungkapkan bahwa kepala sekolah berfungsi sebagai:

- 1) Administrator, selaku administrator dia berfungsi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasi, dan mengawasi seluruh kegiatan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah.
- 2) Manajer, sebagai manajer pendidikan kepala sekolah berfungsi mewujudkan pendayagunaan setiap personal dengan tepat agar mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal untuk memperoleh hasil yang sebesar-besarnya, baik dari segi kuantitas dan kualitas proses belajar mengajar di sekolah.

- 3) Pemimpin, sebagai seorang pemimpin pendidikan kepala sekolah berfungsi mewujudkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang harmonis dalam rangka membina dan mengembangkan kerja sama antar personal, agar secara serempak bergerak ke arah pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan tugas masing-masing secara efektif dan efisien.

Wahjosumidjo (2007:106-109) menambahkan fungsi seorang pemimpin yaitu a) Dalam menghadapi warga sekolah yang beragam, kepala sekolah harus bertindak arif, bijaksana dan adil. Dengan kata lain, kepala sekolah harus dapat memperlakukan semua warga sekolah sama sehingga dapat menciptakan semangat kebersamaan di antara guru, staf, dan para siswa (*arbitrating*); b) Kepala sekolah memberi saran atau sugesti, anjuran sehingga dengan saran tersebut selalu dapat memelihara dan meningkatkan semangat, rela berkorban, rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas masing-masing (*suggesting*); c) Kepala sekolah memenuhi atau menyediakan dukungan yang diperlukan oleh para guru, staf, dan siswa, baik berupa dana, peralatan, waktu, maupun suasana yang mendukung (*supplying objectives*); d) Kepala sekolah harus mampu menimbulkan dan menggerakkan semangat guru, staf, dan siswa dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan (*catalysing*); e) Kepala sekolah harus dapat menciptakan rasa aman di dalam lingkungan sekolah sehingga para guru, staf, dan siswa dalam

melaksanakan tugasnya merasa aman, bebas dari perasaan gelisah, kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari kepala sekolah (*providing security*); f) Kepala sekolah harus menjaga integritasnya sebagai orang yang menjadi pusat perhatian karena akan menjadi orang yang mewakili kehidupan sekolah di mana dan dalam kesempatan apapun (*representing*); g) Kepala sekolah adalah sumber semangat bagi para guru, staf, dan siswa sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (*inspiring*); h) Kepala sekolah harus dapat menghargai apa pun yang dihasilkan oleh bawahannya (*praising*).

Berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan, serta pengawasan terhadap kegiatan pendidikan, dengan demikian pencapaian tujuan melalui kesediaan melaksanakan kegiatan dapat dilaksanakan oleh masing-masing pribadi secara serempak, efektif, dan efisien.

c. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Mulyasa (2011: 98-122) mengacu pada ketentuan Mendiknas tentang peran seorang kepala sekolah, ia pun mengembangkan sebuah paradigma baru tentang peran seorang kepala sekolah, yang disingkatnya dengan EMASLIM. Kepala sekolah harus berfungsi

sebagai *educator, manager, administrator, supervisor, leader, innovator*, dan *motivator*.

1) Kepala Sekolah Sebagai *Educator*

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik. Kepala sekolah harus berusaha menanamkan, memajukan, meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik. Dikutip dari Mulyasa, Sumdjo, mengemukakan bahwa:

Memahami arti pendidik tidak cukup berpegang pada konotasi yang terkandung dalam definisi pendidik, melainkan harus dipelajari keterkaitannya dengan makna pendidikan, sarana pendidikan, dan bagaimana strategipendidikan itu dilaksanakan. Untuk kepentingan tersebut, kepala sekolah harus berupaya menanamkan, memajukan dan meningkatkan sedikitnya empat macam nilai, yakni pembinaan mental, moral, fisik, dan artistik. (2013:99)

Sebagai edukator kepala sekolah harus senantiasa berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mempengaruhi profesionalisme kepala sekolah, terutama dalam mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil

kepala sekolah, atau menjadi anggota kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya, demikian halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikutinya.

2) Kepala Sekolah Sebagai *Manager*

Manajemen pada hakekatnya merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, memimpin, dan mengendalikan usaha para anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber-sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam rangka melaksanakan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama yang kooperatif, memberikan kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

3) Kepala Sekolah Sebagai *Administrator*

Kepala sekolah sebagai administrator memiliki hubungan yang erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi yang bersifat pencatatan, penyusunan, dan pendokumenan seluruh program sekolah. Secara spesifik, kepala sekolah harus memiliki kemampuan mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta

didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

Kemampuan kepala sekolah sebagai *administrator* harus diwujudkan dalam penyusunan kelengkapan data administrasi pembelajaran, bimbingan dan konseling, kegiatan praktikum, kegiatan di perpustakaan, data administrasi peserta didik, guru, pegawai TU, penjaga sekolah, teknisi dan pustakawan, kegiatan ekstrakurikuler, data administrasi hubungan sekolah dengan orang tua murid, data administrasi gedung dan ruang surat menyurat.

4) Kepala Sekolah Sebagai *Supervisor*

Supervisi merupakan suatu proses yang dirancang oleh kepala sekolah untuk membantu para guru dalam mempelajari tugas sehari-hari di sekolah agar dapat menggunakan pengetahuan dan kemampuannya untuk memberikan layanan yang lebih baik pada orang tua murid dan peserta didik dan sekolah. Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, bertujuan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan menyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasil. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusunan program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian. Kepala sekolah sebagai supervisi dapat dilakukan secara efektif antara lain melalui diskusi kelompok, kunjungan kelas, pembicaraan individual, dan simulasi pembelajaran.

Pengawasan dilakukan sebagai tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga pendidik tidak melakukan penyimpangan dan lebih hati-hati dalam melaksanakan tugasnya. Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu memaksakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan meliputi kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi pembinaan dan tindak lanjut tertentu

sehingga guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

5) Kepala Sekolah Sebagai *Leader*

Kepala sekolah sebagai *leader* harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Wahjosumidjo (2002: 110) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai *leader* harus memiliki karakter khusus yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman dan pengetahuan profesional, serta pengetahuan administrasi dan pengawasan.

Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan mengambil keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

6) Kepala Sekolah Sebagai *Innovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif. Kepala

sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara-cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, rasional dan objektif, pragmatis, keteladanan, disiplin, serta adaptabel dan fleksibel

7) Kepala Sekolah Sebagai *Motivator*

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Apabila diteliti lebih lanjut, maka dapat disimpulkan tujuh peran di atas sama seperti apa yang dikemukakan oleh Bapak Pendidikan kita “Ki Hadjar Dewantara”, mengatakan bahwa pemimpin yang baik haruslah menjalankan peranan seperti : *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, dan Tut Wuri Handayani.*

d. Kompetensi kepala sekolah

Istilah kompetensi berasal dari bahasa Inggris yaitu *competency* yang berarti kecakapan, kemampuan dan wewenang. Menurut Jamal Ma'mur Asmani (2009: 38), kompetensi merupakan satu kesatuan yang utuh yang menggambarkan potensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dinilai, yang terkait dengan profesi tertentu berkenaan

dengan bagian-bagian yang dapat diaktualisasikan dan diwujudkan dalam bentuk tindakan atau kinerja untuk menjalankan profesi tertentu.

Standar kompetensi tentang Standar Kepala Sekolah atau Madrasah terdapat dalam Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah adalah (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi kewirausahaan, (4) kompetensi supervisi dan (5) kompetensi sosial. Berikut adalah penjabaran dari kompetensi-kompetensi tersebut.

1) Kompetensi Kepribadian

- a) Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas disekolah/madrasah.
- b) Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
- c) Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah.
- d) Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.
- e) Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
- f) Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

2) Kompetensi Manajerial

- a) Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkat perencanaan.
- b) Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
- c) Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
- d) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
- e) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/ madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
- f) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumberdaya manusia secara optimal.
- g) Mengelola sarana dan prasarana sekolah/ madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

- h) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/ madrasah.
 - i) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
 - j) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
 - k) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
 - l) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
 - m) Mengelola unit layanan khusus sekolah/ madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik disekolah/madrasah.
 - n) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
 - o) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
 - p) Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/ madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
- 3) Kompetensi Kewirausahaan
- a) Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
 - b) Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.
 - c) Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
 - d) Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
 - e) Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
- 4) Kompetensi Supervisi
- a) Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 - b) Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
 - c) Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
- 5) Kompetensi Sosial
- a) Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah.

- b) Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
- c) Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah sangat beragam, namun dari sekian banyak kompetensi yang diharapkan kelima kompetensi yang disebutkan di atas dapat menjadi dasar untuk dapat menjalankan tugas sebagai kepala sekolah. Kepala sekolah dapat melaksanakan tugas dengan baik apabila didasari oleh kemampuan dalam memimpin anggota, keterampilan konseptual, dan hubungan manusiawi, mampu berkomunikasi dengan guru maupun dengan pihak atasan, mampu menilai kinerja guru dan staf administrasi, kemampuan menganalisis masalah, mengambil keputusan dengan cepat dan tepat.

3. Fungsi Manajemen

Manajemen dapat berarti pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen. Ibnu Syamsi (1994:60) mengemukakan bahwa fungsi manajemen pada hakikatnya merupakan tugas pokok yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin dalam organisasi apapun. Menurut Henri Fayol (Hani Handoko, 2003: 23) menyebutkan ada lima fungsi manajemen yaitu: a) perencanaan, b) pengorganisasian, c) penyusunan personalia, d) pengarahan, d) pengawasan.

a. Perencanaan

Perencanaan (*planning*) adalah pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan terlibat dalam fungsi ini. Dalam perspektif pendidikan, Combs (dalam Andang, 2014: 24), perencanaan pendidikan adalah suatu penerapan yang rasional dari analisis sistematis proses perkembangan pendidikan dengan tujuan agar pendidikan lebih efektif dan efisien dan sesuai kebutuhan.

Dalam menentukan rencana harus dilakukan dengan matang dengan melakukan kajian secara sistematis sesuai kondisi organisasi dan kemampuan sumber daya manusia, dan mengacu pada visi dan misi organisasi. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses perencanaan yakni, menetapkan tentang yang harus dikerjakan, kapan, bagaimana melakukan, membatasi sasaran, mengembangkan alternatif-alternatif rencana, mempersiapkan dan mengkomunikasikan rencana-rencana dan keputusan. Pemimpin sangat berperan besar dalam proses perencanaan, kegagalan dalam menentukan rencana berarti merencanakan kegagalan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*), adalah penentuan sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan

organisasi, perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan, penguasaan tanggung jawab tertentu dan kemudian, pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Pelaksanaan fungsi pengorganisasian dapat memanfaatkan struktur dalam organisasi, artinya deskripsi tugas yang akan dibagikan berdasarkan tugas dan fungsi struktur yang ada dalam organisasi. Pengorganisasian yang tepat dapat memperlancar dalam mengimplemtasikan rencana.

c. Penyusunan personalia

Penyusunan personalia (*staffing*) adalah penerikan (*recruitmen*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Fungsi ini mencakup kegiatan-kegiatan seperti pembuatan sistem penggajian untuk pelaksanaan kerja yang efektif, pemilihan karyawan untuk promosi, transfer, atau bahkan demosi dan pemecatan, serta latihan dan pengembangan karyawan.

Seorang pemimpin dituntut untuk mampu melakukan penyusunan personalia dan menempatkan sesuai dengan keahliannya. Bila tidak memiliki keahlian maka pemimpin dituntut untuk memberikan latihan dan pengembangan agar anggota mampu memberikan daya guna maksimal dalam organisasi.

d. Pengarahan

Pengarahan (*leading*), adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin. Dalam fungsi pengarahan berkaitan dengan terbangunnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan, penanaman motivasi kerja, dan dinamika kelompok. Seorang pemimpin harus mampu melakukan pengarahan dengan baik sehingga komunikasi tetap terjalin dengan baik dan motivasi kerja bawahan tetap terjaga.

e. Pengawasan

Pengawasan (*controlling*), adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur, yaitu 1) penetapan standar pelaksanaan, 2) penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan, 3) pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dan 4) pengambalikan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar. Kegiatan ini sangat berkaitan dengan perencanaan, karena melalui pengawasan maka efektivitas manajemen dapat diukur.

Menurut Sondang P. Siagian (2007:33) ada lima fungsi manajemen yaitu a) perencanaan, b) pengorganisasian, c) penggerakan, d) pengawasan, dan e) penilaian.

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam perencanaan berarti mencari dan menemukan jawaban terhadap enam pertanyaan yaitu apa, dimana, bilamana, bagaimana, siapa dan kapan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam penyelenggaraan fungsi pengorganisasian, terdapat lima pertanyaan yaitu, 1) siapa yang melakukan apa?, 2) siapa yang bertanggungjawab kepada siapa?, 3) siapa yang berhubungan dengan siapa dalam hal apa?, 4) saluran komunikasi apa yang terdapat dalam organisasi, bagaimana cara memanfaatkannya, dan untuk kepentingan apa?, 5) jaringan informasi yang terdapat dalam organisasi?

c. Penggerakan

Penggerakan merupakan keseluruhan usaha, cara, teknik, dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif, dan ekonomis.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Sebagai fungsi organisasi, pengawasan merupakan salah satu tugas mutlak diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer puncak hingga manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional.

e. Penilaian

Penilaian adalah pengukuran dan perbandingan hasil-hasil yang nyata dicapai dengan hasil-hasil yang seharusnya dicapai. Penyelenggaraan fungsi penilaian didasarkan pada paling sedikit empat konsepsi yang sangat fundamental yaitu,

1) usaha pencapaian tujuan organisasi merupakan proses, 2) tujuan jangka pendek dan sifatnya lebih konkret karena dikuantifikasikan dan tujuan jangka panjang dikenal dengan istilah, 3) orientasi waktu dari kegiatan-kegiatan penilaian adalah masa depan organisasi, dan 4) perbedaan fungsi pengawasan dan fungsi penilaian dapat pula dilakukan dengan melihat perbedaan sasaran antara pengawasan dan penilaian.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa semua fungsi-fungsi manajemen ini harus dilaksanakan oleh pemimpin kapan saja dan dimana saja kelompok-kelompok organisasi, walaupun ada perbedaan tekanan untuk tipe organisasi, jabatan-jabatan fungsional, dan tingkatan manajemen yang berbeda. Satu atau lebih fungsi mungkin lebih ditekankan daripada fungsi-fungsi lain dengan adanya perbedaan tingkatan manajemen.

4. Pengambilan Keputusan

a. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah fungsi terpenting dari pergerakan, bahkan dikatakan inti dari organisasi adalah kepemimpinan dan inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan (*decision making*). Karena begitu pentingnya pengambilan keputusan, kemampuan ini harus selalu dikembangkan oleh seorang pemimpin. Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas (Didin dan Machali, 2013: 322). Keputusan merupakan unsur yang sangat penting. Bakat kepemimpinan seseorang dapat dilihat dari kemampuannya mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan.

Menurut Terry (Didin dan Machali, 2013: 323) pengambilan keputusan sebagai pemilihan alternatif perilaku dari dua alternatif atau

lebih. Sedangkan menurut Andang (2014: 160), “pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang mengarah pada tujuan tertentu yang dilakukan oleh kepala sekolah atau sejumlah orang yang dipercayakan kepadanya berkenaan dengan suatu masalah tertentu”. Sedangkan menurut Ibnu Syamsi (1991:4), pengambilan keputusan adalah “tindakan pimpinan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya dengan melalui pemilihan suatu di antara alternatif-alternatif yang dimungkinkan”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan merupakan pemilihan diantara beberapa alternatif pemecahan masalah. Keputusan itu diambil jika pimpinan menghadapi masalah atau untuk mencegah timbulnya masalah dalam organisasi.

b. Faktor pengambilan keputusan

Menurut Ibnu Syamsi (1994:23) ada beberapa hal yang mempengaruhi pengambilan keputusan yaitu meliputi (a) faktor intern organisasi, (b) faktor lingkungan, dan (c) faktor kepribadian pemimpin.

1) Faktor organisasi

Sejumlah faktor organisasi sangat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan dan kualitas keputusan. Misalnya tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan yang erat kaitannya dengan keputusan. Begitu pula dengan wewenang dan tanggungjawab dapat

mempengaruhi pengambilan keputusan. Jika hubungan antar wewenang dan tanggung jawab itu dipertegas batasannya, maka pimpinan akan mengetahui siapa yang berwenang dan bertanggungjawab untuk pembuatan suatu keputusan tertentu.

2) Faktor lingkungan

Begitu pula halnya dengan lingkungan di luar organisasi juga mempunyai pengaruh terhadap pengambilan keputusan pimpinan organisasi yang bersangkutan. Faktor lingkungan dapat berupa lingkungan: sosial, hukum, teknologi, pemasaran, politik, dan ekonomi, dan lain-lain.

3) Faktor kepribadian pemimpin

Karakteristik kepribadian pimpinan yang berhak mengambil keputusan meliputi: penilaiannya, kebutuhan kecerdasannya, kemampuannya, dan lain-lain. Kepribadian pimpinan sangat berpengaruh terhadap kualitas keputusan yang diambilnya. Menurut Ernst Dale yang dikutip oleh Ibnu Syamsi (1994:133), ada lima tipe kepribadian yang berpengaruh terhadap pengambilan keputusan yaitu, tipe menerima, tipe eksploratif, tipe tabungan, tipe dagang, dan tipe produktif.

Dari berbagai pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor dan aspek yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan sangat perlu diperhatikan. Terutama bahwa keputusan itu dibuat oleh pimpinan untuk kepentingan organisasinya (dalam rangka

memecahkan masalah) sehingga keputusan tidak dicampuraduk dengan kepentingan pribadi. Keputusan merupakan awal dari tindakan berikutnya yang masih merupakan proses panjang. Dalam proses pengambilan keputusan seorang pemimpin akan menggunakan gaya tertentu sehingga keputusan yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan diharapkan bersama.

c. Gaya Pengambilan Keputusan

Kepemimpinan seseorang sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Dalam pengambilan keputusan harus melewati proses atau tahapan-tahapan sehingga keputusan dapat diterima dan dilaksanakan secara bersama.

Selain proses pengambilan keputusan, terdapat gaya pengambilan keputusan. Gaya adalah *learn habit* atau kebiasaan yang dipelajari. Menurut Zainal dkk (2014: 158-159), Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi:

- 1) Cara berpikir, terdiri dari
 - a. Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial
 - b. Intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan
- 2) Toleransi terhadap ambiguitas
 - a. Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas.
 - b. Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi tersebut menghasilkan gaya pengambilan keputusan:

- a. Gaya direktif, (toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas), efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek tetapi informasi minimal dan sedikit alternatif. Pemimpin tipe ini mengambil keputusan dengan cepat dan orientasi jangka pendek.
- b. Gaya analitik (toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas) pengambilan keputusan yang cermat, menggunakan lebih banyak informasi dan lebih banyak alternatif. Pemimpin tipe ini sangat cermat dalam mengambil keputusan.
- c. Gaya konseptual (toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif), berorientasi jangka panjang, sangat banyak dalam menemukan solusi yang kreatif atas masalah yang dihadapi.
- d. Gaya behavioral (toleransi ambiguitas rendah dan intuitif) Pemimpin tipe ini memperhatikan kinerja rekan kerja dan bawahan serta reseptif terhadap usulan-usulan dari yang lain dan sangat mendalkan pertemuan untuk berkomunikasi. Pemimpin mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

Gaya kepemimpinan dalam pengambilan keputusan menurut Husaini Usaman (2013: 358), “ada tiga yaitu gaya otoriter, gaya demokratis, dan gaya laize faire”. Gaya otoriter, pemimpin sebagai pusat pengambilan keputusan. Gaya demokratis, pemimpin

dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan, dan gaya laize faire yaitu pengikut sebagai pengambil keputusan.

Berdasarkan pendapat di atas, Gaya kepemimpinan dalam mengambil keputusan memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Penggunaanya disesuaikan dengan kebutuhan lapangan.

B. Kerangka Pikir

Indonesia adalah salah satu negara yang mempunyai sumber daya manusia yang cukup besar. Salah satu cara yang tepat untuk membentuk sumber daya manusia yang memiliki kualitas yaitu dengan pendidikan. Pendidikan mempunyai peranan penting dalam membangun masyarakat sebagaimana tertera dalam Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Lembaga pendidikan, salah satunya adalah sekolah 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 dan tenaga pendidik yang bertanggungjawab, profesional di bidangnya, dan memiliki nilai moral yang tinggi.

Keberhasilan suatu sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi penggerakan, fungsi pengkoordinasian, dan fungsi pengawasan. Di dalam menjalankan fungsi-

fungsi manajemen, kepala sekolah mempunyai gaya kepemimpinan yang membedakan dia terhadap yang lain dalam hal memimpin, antara lain gaya demokratis, gaya *partisipating*, gaya otoriter, gaya *selling*, gaya *delegating*, dan gaya *telling*. Selain itu gaya kepemimpinan kepala sekolah juga akan terlihat dari cara pengambilan keputusan.

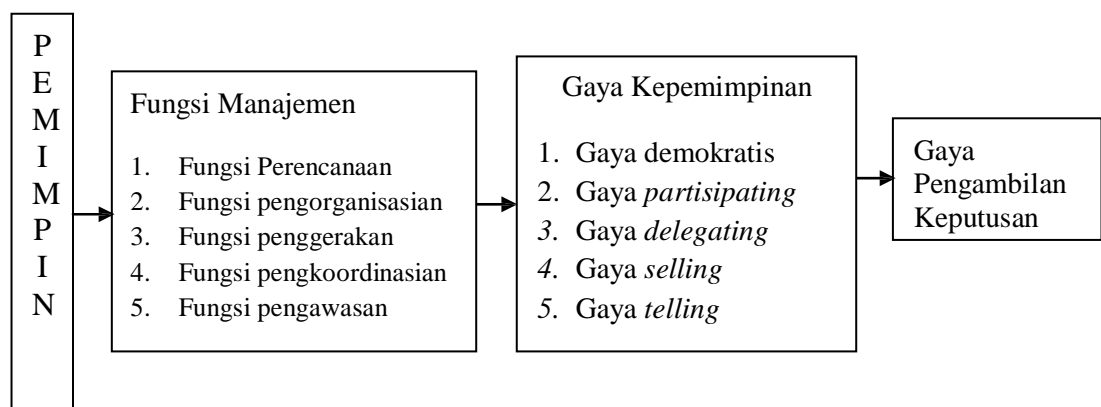
SMK Kristen 2 Klaten, merupakan sekolah yang dikelola oleh Yayasan Pendidikan Kristen. Peneliti tertarik untuk meneliti gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam hal:

1. Gaya kepemimpinan dalam menjalankan fungsi manajemen.

Gaya kepemimpinan dalam menjalankan fungsi manajemen terdiri dari gaya kepemimpinan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengkoordinasian dan pengawasan.

2. Gaya kepemimpinan dalam mengambil keputusan.

Untuk lebih jelas dapat dilihat dari gambar berikut ini:



Gambar 1. Skema Kerangka Pikir

C. Hasil penelitian yang relevan yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Meity Sukmawati (2009) dengan judul “Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang”. Skripsi, Universitas Gunadarma. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diperoleh gaya kepemimpinan pada kepala sekolah SMA Muhammadiyah 3 Tangerang adalah gaya kepemimpinan executive dimana memiliki ciri-ciri memberikan semangat yang tinggi kepada bawahan dengan contoh moral yang tinggi, mempertahankan orang lain sesuai dengan sifat masing-masing dan memandang orang sebagai teman kerja yang penting, dapat menjalin hubungan yang baik dengan orang baru dan memandang konflik sebagai hal yang wajar.
2. Penelitian yang dilakukan Dwi Rahmawati (2009), Skripsi: UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, dengan judul “Gaya kepemimpinan kepala Madrasah dalam peningkatan kedisiplinan guru di MIN Patuk Gunung Kidul. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh besar dalam keberhasilan organisasi sekolah. Gaya kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri Patuk Gunung Kidul adalah gaya kepemimpinan demokratis.

D. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian meliputi:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan dalam menjalankan fungsi manajemen?

- a. Gaya kepemimpinan dalam proses perencanaan program kerja yang dilakukan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten?
- b. Gaya kepemimpinan dalam proses pengorganisasian yang dilakukan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten?
- c. Gaya kepemimpinan dalam proses penggerakan yang dilakukan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten?
- d. Gaya kepemimpinan dalam proses pengkoordinasian yang dilakukan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten?
- e. Gaya kepemimpinan dalam proses pengawasan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten?

2. Bagaimana gaya kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah di SMK Kristen 2, Klaten?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan dan mendeskripsikan peristiwa maupun fenomena yang terjadi di lapangan dan menyajikan data secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta atau fenomena-fenomena yang terjadi di lapangan. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, melukiskan secara lebih rinci dengan maksud menerangkan, menjelaskan dan menjawab permasalahan yang akan diteliti dengan mempelajari semaksimal mungkin seorang individu, suatu kelompok atau suatu kejadian. Penelitian deskriptif kualitatif manusia adalah sumber utama data dan hasilnya berupa kata-kata atau pernyataan yang sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Penelitian ini bermaksud untuk melakukan analisis secara mendalam, menyajikan data secara sistematis, faktual, dan akurat sesuai dengan fakta yang ada dalam penerapan gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten.

B. Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sekolah SMK Kristen 2 Klaten, yang beralamat di Jalan Dr. Wahidin Sudiro Husodo 42 Klaten. Adapaun waktu penelitian dilaksanakan pada tanggal 25 Mei 2015 - 12 Juni 2015.

C. Subyek Penelitian

Teknik pengambilan sampel atau subjek penelitian dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling* sehingga terdapat informan kunci dan informan pendukung. *Purposive sampling* adalah adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan pada kemampuan sampel (informan) untuk memberikan informasi selengkap mungkin kepada penulis. Sedangkan *snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan mula-mula menentukan sampel dalam jumlah kecil, kemudian membesar jika sampel yang telah dipilih belum memberikan informasi atau data yang dibutuhkan oleh peneliti. Informan kunci (*purposive sampling*) dalam penelitian ini adalah wakil kepala sekolah sebanyak empat orang, sedangkan informan pendukung (*snowball sampling*) adalah guru dan pegawai.

Jadi subjek penelitian dalam penelitian ini adalah wakil kepala sekolah, guru dan pegawai yang dapat memberikan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

D. Defenisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan unsur penelitian yang dapat memberikan petunjuk bagaimana mengukur suatu variabel. Dalam penelitian ini, terdapat satu variabel. Definisi operasionalnya sebagai berikut: Gaya kepemimpinan adalah pola atau perilaku seorang pemimpin dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengkoordinasian pengawasan,

dan dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu gaya yang lebih mengutamakan pelaksanaan tugas, lebih mengutamakan hubungan kerja sama, dan mementingkan hasil yang dicapai. Berdasarkan tiga pola dasar ini dapat dilihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin yaitu gaya *partisipasiting*, gaya *delegating*, dan gaya *selling*.

1. Gaya kepemimpinan *Participating* yaitu pemimpin yang bersedia memberikan kesempatan bawahan agar dapat berkembang dan bertanggungjawab serta memberikan dukungan yang sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan, anggota mendapat informasi yang lengkap dari kepala sekolah, dan menjalankan komunikasi dua arah. Kepala sekolah menekankan kerjasama, musyawarah untuk mufakat.
2. Gaya kepemimpinan *Delegating* yaitu pemimpin memberikan banyak tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk memutuskan persoalan.
3. Gaya kepemimpinan *Selling (problem solving/Coaching)* yaitu pemimpin yang melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan. Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan bawahannya, dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan penghargaan mengenai apa yang mereka perlukan.

E. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan pada waktu meneliti. Sesuai dengan metode yang dipakai dalam penelitian ini,

maka pengumpulan data menggunakan pedoman wawancara. Pedoman wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara tidak terstruktur yang hanya membuat pedoman/garis besar yang akan ditanyakan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Metode observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Kegiatan Observasi dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh data dan informasi secara langsung tentang gaya kepemimpinan. Metode observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan, penginderaan dan pencatatan dengan sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah observasi non partisipatif yang berarti pengamat tidak ikut serta dalam kegiatan, hanya berperan mengamati kegiatan. Dalam teknik ini yang diobservasi yaitu suasana sekolah, kegiatan kepala sekolah, dan kegiatan para guru serta karyawan.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk menggali informasi dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru dan karyawan di SMK Kristen 2 Klaten. Metode wawancara digunakan untuk mengungkap data tentang

gaya kepemimpinan kepala sekolah. Metode wawancara dilaksanakan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara tatap muka dengan sumber data dan membawa pedoman wawancara (*interview guide*) dengan tujuan agar wawancara tidak menyimpang dari permasalahan

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah cara memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, filem dokumenter, dan data yang relevan dengan penelitian. Dokumentasi dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang telah tersedia dalam bentuk dokumentasi resmi yang dapat mendukung penelitian ini kemudian dibandingkan dengan hasil wawancara. Dokumentasi dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh peneliti dari SMK Kristen 2 Klaten. Pedoman dokumentasi berupa struktur organisasi sekolah, pembagian tugas guru, program kerja guru sekolah, daftar jumlah guru, karyawan, dan siswa, serta daftar hadir guru SMK Kristen 2 Klaten, dan foto-foto pendukung penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah pengumpulan data berlangsung agar informasi yang dihimpun menjadi jelas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik kualitatif yaitu teknik analisis interaktif, yang memiliki langkah-langkah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Data yang diperoleh dari pengumpulan data sangatlah banyak. Maka diperlukan analisis segera dengan cara mereduksi data yang dikumpulkan terkait gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Kristen 2 Klaten. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya, serta membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya serta mencari data baru bila diperlukan.

2. Penyajian data

Data yang disusun dari hasil reduksi data, kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskripsi. Penyajian data digunakan untuk menjawab permasalahan di dalam penelitian. Menyajikan data berarti mengorganisasi data dan menyusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah untuk dipahami. Setelah data disajikan secara rinci, maka langkah selanjutnya adalah membahas data.

3. Penarikan kesimpulan

Dari hasil penyajian data tersebut akan ditarik sebuah kesimpulan mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten. Namun, kesimpulan awal yang dikemukakan sifatnya sementara dan akan berubah ketika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dalam mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang

dikemukakan pada tahap awal didukung dengan bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Teknik analisis data dalam penelitian ini dimulai dari data yang sudah tersedia atau terkumpul kemudian direduksi dengan cara memilih, menyederhanakan, mengolongkan data, dan membuang data yang tidak perlu sehingga dapat ditarik kesimpulan data apa saja yang perlu diambil. Setelah itu dilakukan penyajian data dengan cara penyusunan sekumpulan data/informasi agar lebih mudah dipahami maknanya. Selanjutnya peneliti menghubungkan dan membandingkan antara teori yang ada dengan hasil praktik di lapangan kemudian mencari hubungan antara satu komponen dengan komponen yang lain sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari permasalahan yang sedang dicari pemecahannya dalam hubungan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten, Jawa Tengah.

H. Teknik Keabsahan Data

Guna memperoleh data yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah perlu dilakukan pemeriksaan keabsahan data. Untuk menganalisis dan memeriksa keabsahan data, teknik yang digunakan adalah teknik triangulasi data. Teknik triangulasi data dilakukan dengan cara membandingkan dan meng*check* derajat kepercayaan informan terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kristen 2, Klaten.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis triangulasi metode dan sumber. Teknik triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan dan *mengecek* kembali data hasil wawancara dan observasi. Sedangkan teknik triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara antara subjek penelitian yang satu dengan yang lain. Data dapat dikatakan absah apabila terdapat konsistensi atau kesesuaian antara informasi yang diberikan oleh informan satu dengan informan lainnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Tempat Penelitian

Hasil penelitian ini merupakan data yang diperoleh melalui metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sebelum disampaikan hasil penelitiannya, terlebih dahulu disampaikan gambaran umum SMK Kristen 2 Klaten, Jawa Tengah, mengingat sekolah tersebut sebagai tempat dilaksanakannya penelitian ini.

a. Sejarah SMK Kristen 2 Klaten.

SMK Kristen 2 Klaten merupakan salah satu Sekolah Menengah Kejuruan yang berdiri di bawah Yayasan Pendidikan Kristen Klaten. Pemberian nama SMK Kristen 2 Klaten didasarkan pada urutan tanggal berdirinya sekolah yang dimiliki Yayasan Pendidikan Kristen Klaten. Pada awal mulai berdiri, SMK Kristen 2 Klaten bertempat di Jalan Pemuda Selatan Nomor 51 Klaten. Namun terhitung mulai tanggal 1 Juli 1980, SMK Kristen 2 Klaten berpindah ke alamat yang baru yaitu di Jalan Dr. Wahidin Sudirohusodo No 42 Klaten hingga tahun 2014.

Bidang Keahlian SMK Kristen 2 Klaten yaitu Bisnis dan Manajemen. Mayoritas siswa di sekolah ini adalah siswa Putri. Sebagaimana Sekolah Menengah Kejuruan pada umumnya, SMK Kristen 2 Klaten mempunyai masa studi tiga tahun. Saat ini SMK

Kristen 2 Klaten merupakan Sekolah Menengah Kejuruan yang cukup maju di daerah Klaten dan semakin bergengsi setelah mendapatkan sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 dari TUVR heinland-Jerman. Dari mulai berdiri SMK Kristen 2 Klaten mempunyai status perkembangan sebagai berikut:

Tabel 2. Status Perkembangan SMK Kristen 2 Klaten

No	Tahun	Status
1.	1968-1976	Terdaftar
2.	1977-1985	Bersubsidi
3.	1986-1990	Diakui
4.	1991-2000	Disamakan
5.	2001-2006	Terakreditasi B
6.	2007-2014	- Akuntansi A - Administrasi Perkantoran B - Tata Niaga A
7.	2012-2014	- Akuntansi A - Administasi Perkantoran A - Tata Niaga A - Teknik Grafika A

Sumber: Profil SMK

Perkembangan sekolah tidak terlepas dari jasa para Kepala Sekolah yg memimpin sekolah ini. Berikut ini adalah Kepala Sekolah yang pernah memimpin SMK Kristen 2 Klaten sejak berdiri hingga sekarang, adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Daftar Nama Kepala SMK Kristen 2 Klaten

No	Tahun	Kepala Sekolah
1.	1 Januari 1968-31 Agustus 1974	Harsono, B.A
2.	1 September 1974-30 Juni 1996	S. Dwidjo Harseno,B.A
3.	1 Juli 1996-30 April 2000	Mulyadi, B.A

4.	1 Mei 2000-31 Juli 2001	Sukandar, B.A
5.	1 Agustus 2001-30 Juni 2010	Drs.Sutomo Wardoyo
6.	1 Juli 2010-30 April 2011	Th. Retno Widyastuti,S.pd
7.	1 Mei 2011- 2014	Dra. Kristiana Karyawati

Sumber: Profil SMK

Lokasi SMK Kristen 2 berada di pusat kota Klaten yang mudah dijangkau siswa yang tidak memiliki kendaraan pribadi. Luas bangunan sekolah yaitu 1.555,93 m², luas tanah 2.862 m². Sekolah ini juga memiliki 23 ruang kelas untuk kegiatan belajar mengajar dan memiliki 4 jurusan, yang terdiri dari jurusan Administrasi Perkantoran, jurusan Akuntansi, jurusan Tata Niaga dan jurusan Teknik Grafika. Spesifikasi jumlah siswa masing-masing kelas tahun 2013/2014 sebagai berikut:

Tabel 4. Jumlah Siswa setiap kelas

Program Keahlian	Kelas X	Kelas XI	Kelas XII
Akuntansi	19	22	46
Adm. Perkantoran	20	27	47
Tata Niaga	10	21	39
Teknik Grafika	12	19	23

Sumber: Profil SMK

Jumlah keseluruhan siswa SMK Kristen 2 Klaten berjumlah 305 Siswa, dengan 1 Kepala Sekolah dan 33 orang guru serta 16 Orang karyawan yang terdiri dari 9 orang tenaga Administrasi, 1 orang satpam, 2 orang penjaga malam, dan 4 orang pesuruh.

Sekolah ini juga mempunyai beberapa sarana dan prasarana yang menunjang kegiatan belajar mengajar di SMK Kristen 2 Klaten yaitu antara lain 23 ruang kelas, 1 ruang kepala sekolah, 1 ruang guru,

1 ruang bimbingan konseling (BK), 1 ruang tata usaha (TU), 1 ruang unit kegiatan sekolah (UKS), 1 ruang perpustakaan, 2 ruang computer, 2 lab. Mengetik, 1 lab. Akuntansi, 1 lab. Perkantoran, 1 lab. Penjualan, 1 lab. Bahasa, 1 koperasi, 1 ruang ruang doa, 1 ruang dapur, 2 tempat parkir, 15 kamar mandi (WC) siswa, 1 kamar mandi (WC) guru, dan 2 lapangan olah raga. Sedangkan untuk kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan di SMK Kristen 2 Klaten yaitu antara lain Persikris (Persekutuan Siswa Kristiani), Pramuka, PMR, band, vokal, basket, volly, pencinta alam dan tari.

b. Visi, Misi Dan Tujuan SMK Kristen 2 Klaten

Visi Sekolah

Menjadi SMK yang Sumber Daya Manusianya professional dan perpektif sehingga mampu menghasilkan lulusan yang professional, produktif, kreatif, kompetitif, inovatif dan beriman.

Misi Sekolah

1. Mewujudkan pelayanan yang maksimal dalam upaya memberdayakan sekolah.
2. Menyiapkan tamatan yang berkompotensi sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.
3. Melatih siswa untuk trampil mengoperasikan mesin-mesin bisnis, peralatan kantor dan komputer.
4. Meningkatkan KBM yang berakar pada budaya bangsa.
5. Melatih siswa untuk menjadi wirausaha yang handal.

6. Menerapkan sistem manajemen Mutu (ISO) 9001 : 2008.

Tujuan Sekolah

1. Menyiapkan siswa untuk memasuki dunia kerja serta mengembangkan sikap yang professional.
2. Menyiapkan siswa agar mampu memilih karier, mampu berkompetisi dan mampu mengembangkan dirinya didalam era globalisasi.
3. Menyiapkan tenaga kerja tingkat menengah untuk mengisi kebutuhan dunia usaha/dunia industri pada saat ini maupun dimasa yang akan datang.
4. Menyiapkan tamatan yang peduli terhadap dirinya sendiri, keluarga maupun lingkungan.
5. Menyiapkan tamatan menjadi warga negara yang normatif, adaptif, produktif dan inovatif.

2. Deskripsi Data Penelitian

- a. Kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajemen

Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari proses pelaksanaan fungsi manajemen. Kegiatan manajemen sekolah melibatkan fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang pemimpin, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengawasan (*controlling*). Berikut ini akan

dijabarkan fungsi manajemen yang dilaksanakan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten.

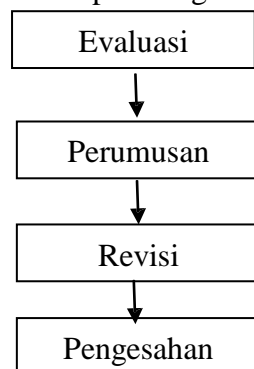
1) Fungsi perencanaan (*planning*)

Program kerja di SMK Kristen 2 Klaten 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 para wakil kepala sekolah dan para Kakoli bersama bendahara sekolah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah menyebutkan bahwa proses perencanaan program kerja di SMK Kristen 2 Klaten dilakukan di awal tahun ajaran.

Proses penyusunan program kerja SMK Kristen 2 Klaten kemudian dilanjutkan dengan pengajuan program-program oleh Wakil kepala sekolah dan Kakoli. Tetapi pada dasarnya program yang disusun oleh para Wakil kepala sekolah dan Ketua kompetensi keahlian (Kakoli) 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, dan bilamana dana kurang memadai, misalnya pembelian mesin fotocopi, disebabkan dana yang kurang memadai dan jumlah siswa dari tahun ke tahun semakin berkurang sehingga program dibatalkan.

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 dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 2. Alur tahapan dalam proses penyusunan rencana program kerja sekolah di SMK Kristen 2 Klaten.

Bidang garapan prioritas pada program kerja di SMK Kristen 2 Klaten tahun ajaran 2014/2015, meliputi

- a) Bidang garapan kurikulum
- b) Bidang garapan kesiswaan
- c) Bidang garapan humas

- d) Bidang garapan sarana dan prasarana
- e) Bidang garapan keuangan
- f) Bidang garapan hubungan masyarakat DU-DI.

Dalam proses perencanaan kepala sekolah melibatkan guru-guru yang mempunyai wewenang untuk itu seperti wakil kepala sekolah, kepala program keahlian dan wali kelas. Kepala sekolah dalam menyusun program selalu menerima masukan dari guru dan pegawai, meskipun setelah melihat keadaan dana kadang kala program harus dibatalkan.

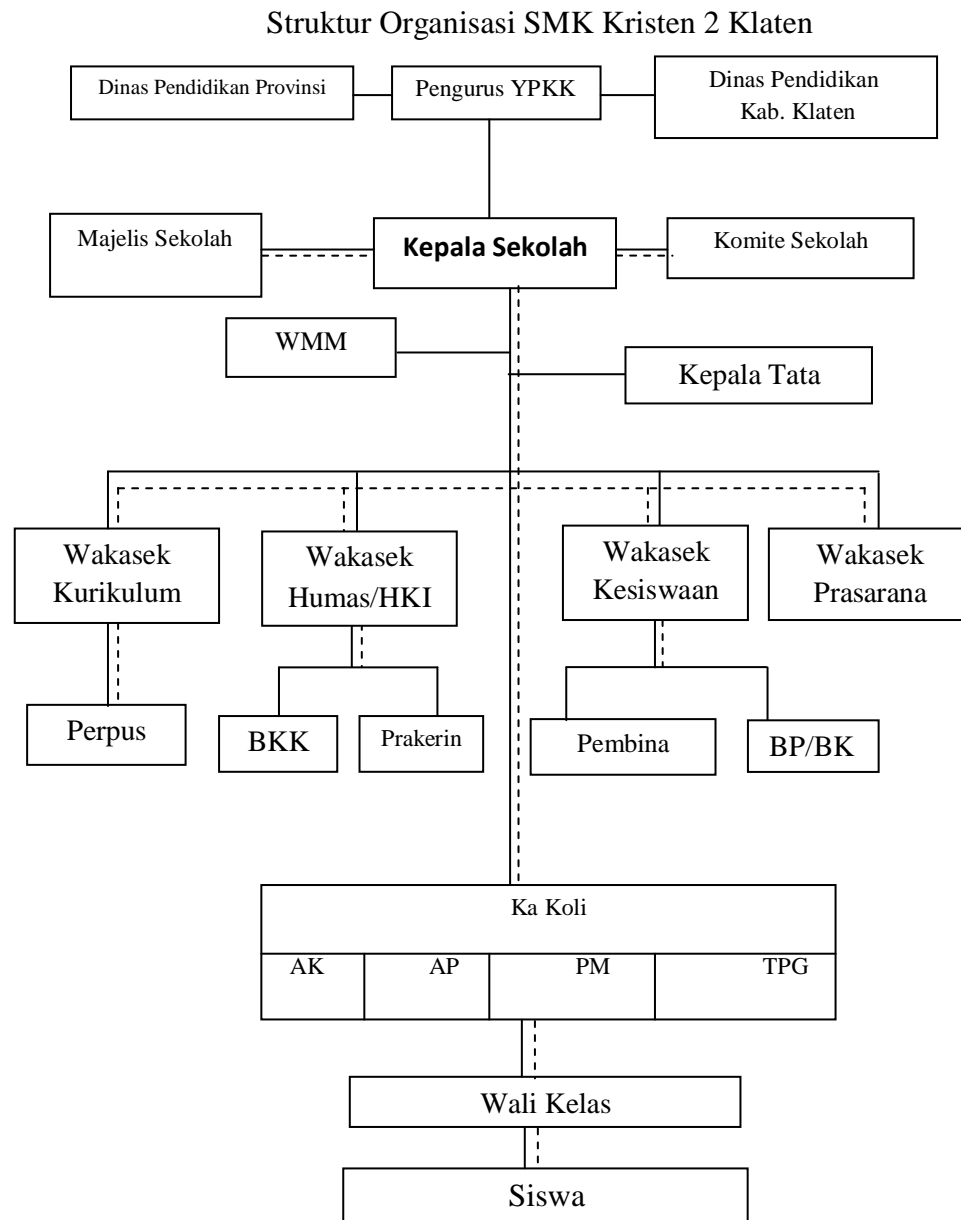
Berdasarkan hasil wawancara dengan sebagian guru dan pegawai mengatakan bahwa tidak semua program sekolah dapat berjalan dengan baik, atau berjalan tetapi tidak maksimal. Selain itu kepala sekolah terkadang mempercayakan semua kepada guru dan kurang diawasi sehingga hasil program kurang maksimal, guru yang menjalankan program juga kurang merasakan perhatian dari Kepala sekolah. Dari berbagai program yang telah disusun, terkadang kurang ada evaluasi dari kepala sekolah, kadang kala program berjalan begitu saja, karena adanya program yang sama dari tahun ke tahun. Sebagaimana diungkapkan oleh beberapa nara sumber dalam wawancara yang mengatakan bahwa “kadang kala program berlalu begitu saja tanpa ada evaluasi dari kepala sekolah, guru yang menjalankan program tersebut menunggu respon dari kepala sekolah tetapi kepala sekolah kurang

merespons pekerjaan dari guru sehingga kadangkala guru yang diberi tanggungjawab dalam menangani program tersebut menjadi kurang termotivasi untuk melakukan yang lebih baik lagi, dan program menjadi monoton dari tahun ke tahun.

2) Fungsi pengorganisasian (*organizing*)

Setiap organisasi sangat membutuhkan struktur organisasi. Struktur organisasi sekolah sangatlah penting artinya bagi pelaksanaan proses kegiatan belajar mengajar sebab hal ini berhubungan dengan masalah tata kerja personal dari sekolah. Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan korelasi atau hubungan dalam menjalankan tugas dan fungsi dan peran dari masing-masing bagian dalam sebuah organisasi. Tugas dan peran tersebut dapat mempermudah sebuah kerja sama yang jelas dan terarah dalam menentukan satu tujuan yang diharapkan oleh sekolah.

Struktur organisasi sangat membantu pemimpin dalam pembagian tugas, dan dengan adanya struktur organisasi para anggota akan mudah memahami tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Struktur SMK Kristen 2 Klaten dapat dilihat di bawah ini.



Gambar 3. Struktur SMK Kristen 2 Klaten

Sumber : Profil SMK Kristen 2 Klaten

Keterangan:

1. : Garis Koordinasi
2. — : Garis Komando

Berdasarkan bagan struktur organisasi di atas dapat diketahui bahwa kepala sekolah berada di bawah pengurus

YPKK, namun kepala sekolah merupakan pemimpin tertinggi di SMK Kristen 2 Klaten yang dihubungkan dengan garis koordinasi dengan majelis sekolah dan komite sekolah. Kepala sekolah bekerja sama dan meminta pertimbangan dari majelis sekolah dalam proses pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten, termasuk dalam penyusunan RAPBS. Kepala sekolah bekerjasama dengan Majelis sekolah dalam pengembangan sekolah yang mendukung proses belajar mengajar di sekolah.

Kepala sekolah tidak bertanggung jawab secara langsung dengan Majelis sekolah, meskipun kedudukannya setingkat namun kepala sekolah dengan majelis sekolah hanya dihubungkan garis koordinasi yang berarti majelis sekolah hanya dapat memberikan masukan-masukan atau saran demi perkembangan sekolah dan tercapainya tujuan pendidikan.

Kepala sekolah secara langsung membawahi kepala TU dan WMM. Di dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah dibantu oleh empat wakil kepala sekolah yaitu wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, wakil kepala sekolah urusan prasarana dan wakil kepala sekolah urusan hubungan masyarakat/HKI. Selain itu kepala sekolah juga dibantu oleh ketua program keahlian administrasi perkantoran, ketua program keahlian pemasaran,

ketua program keahlian tehnik grafika, ketua program keahlian akuntansi, guru bimbingan konseling, kepala unit produksi, dan wali-wali kelas. Semua karyawan dibawah kepemimpinan kepala sekolah dihubungkan dengan garis wewenang, dalam artian bahwa semua karyawan bertanggungjawab langsung terhadap kepala sekolah, sedangkan peserta didik bertanggungjawab terhadap kepala sekolah melalui wali kelas masing-masing.

Adapun tugas dari masing-masing komponen tersebut adalah sebagai berikut:

a) Kepala sekolah

(1) Tanggung jawab

Bertanggungjawab kepada Yayasan Pendidikan Kristen Klaten.

(2) Tugas

(a) Mengelola seluruh kegiatan pendidikan

(b) Menjalin hubungan kerja dengan dinas pendidikan Kabupaten Klaten dan instansi lain yang terkait

(c) Bersama dengan Waka dan Kakoli menyusun RAPBS

(d) Mengadakan supervisi kelas

(e) Mengadakan evaluasi terhadap kegiatan sekolah

(3) Wewenang

(a) Melakukan pembinaan pegawai

(b) Membuat daftar penilaian pekerjaan (DP3)

(c) Mendelegasikan sebagian tugasnya kepada Waka sesuai dengan bidang tugasnya.

b) Waka Kurikulum

(1) Tanggung jawab

Bertanggungjawab kepada kepala sekolah tentang kegiatan kurikulum.

(2) Tugas

(a) Menyusun program kurikulum

(b) Mengkoordinasikan pembagian kelas di awal tahun pelajaran

(c) Menyusun jadwal pelajaran

(d) Menyusun kalender pendidikan

(e) Persipan KBM

Mengkoordinir pelaksanaan KBM, mengkoordinir pelaksanaan evaluasi, dan mengkoordinir pengelolaan perpustakaan

(f) Menyusun jadwal piket guru

(g) Mengumpulkan dan menganalisa absensi guru

(h) Melaksanakan kegiatan tes semester dan ujian nasional

(3) Wewenang

(a) Mengawasi kelancaran proses pembelajaran

- (b) Mengatur kegiatan peningkatan/pengembangan profesi guru
- (c) Mengusulkan kebutuhan guru
- (d) Mewakili kepala sekolah dalam kegiatan yang berhubungan dengan kurikulum baik di luar maupun di sekolah
- (e) Mengevaluasi keberhasilan kegiatan belajar mengajar

c) Waka Kesiswaan

(a) Tanggung jawab

Bertanggungjawab kepada kepala sekolah tentang semua kegiatan kesiswaan.

(b) Tugas

- (1) Menyusun program pembinaan kesiswaan/OSIS
- (2) Menyusun program STP2K
- (3) Mengkoordinasikan kegiatan penerimaan siswa baru
- (4) Mengkoordinasikan kegiatan BP/BK
- (5) Mengkoordinasikan kegiatan promosi keterampilan siswa
- (6) Mengatur kegiatan upacara bendera

(c) Wewenang

- (1) Mengatur kegiatan ekstrakurikuler
- (2) Mengkoordinasikan tim kesiswaan

d) Waka Prasarana

(1) Tanggung jawab

Bertanggungjawab kepada kepala sekolah tentang semua kegiatan pengelolaan sarana prasarana.

(2) Tugas

(a) Melaksanakan kegiatan pengadaan alat dan bahan praktik bersama Kakoli.

(b) Melaksanakan kegiatan pengadaan alat dan bahan pelajaran

(c) Melaksanakan kegiatan pengadaan alat tulis kantor bersama kepala tata usaha

(d) Mengatur kegiatan pemeliharaan sarana dan prasaran

(e) Mengatur penggunaan aula dan lapangan olah raga.

(3) Wewenang

(a) Melaksanakan pembelian alat dan bahan praktik bersama Kakoli

(b) Melakukan pembelian alat dan bahan pelajaran

(c) Menunjuk petugas untuk melakukan pembelian alat dan bahan

(d) Melakukan evaluasi dan selesi rekanan.

e) Waka Bidang Hubungan Masyarakat dan Industri

(1) Tanggung jawab

Bertanggungjawab kepada kepala sekolah tentang semua kegiatan hubungan masyarakat dan industri.

(2) Tugas

(a) Bersama dengan Waka Kurikulum menyusun program kerja prakerin.

(b) Mengkoordinasikan kegiatan prakerin

(c) Mengadakan kerja sama dengan industri dalam hal penempatan tenaga kerja

(d) Mengkoordinasikan kegiatan BKK

(e) Mengadakan MOU dengan DU/DI baik dalam rangka prakerin maupun perekrutan tenaga kerja

(f) Mengkoordinasikan kegiatan promosi

(g) Mengkoordinasikan kegiatan 7K

(3) Wewenang

(a) Menentukan DU/DI sebagai industri pasangan.

(b) Mengkoordinasikan kegiatan unit produksi

f) Ketua Kompetensi Keahlian (Kakoli)

(1) Tanggung jawab

Bertanggungjawab kepada kepala sekolah tentang penyelenggaraan pembelajaran di masing-masing kompetensi keahlian

(2) Tugas

- (a) Membantu kepala sekolah dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan kompetensi keahlian
- (b) Melaksanakan pembagian peserta promosi keterampilan siswa bersama guru produktif.
- (c) Mengkoordinasikan pelaksanaan pembelajaran praktik
- (d) Mengkoordinasikan perencanaan kebutuhan alat dan bahan praktik bersama guru produktif
- (e) Mengkoordinir guru-guru produktif
- (f) Mengadakan komunikasi dan kerja sama antar Kakoli demi pengembangan kompetensi keahlian
- (g) Mengkoordinir pelaksanaan kunjungan industri

(3) Wewenang

- (a) Melakukan pengawasan terhadap kegiatan praktik
- (b) Mengkoordinir kegiatan unit produksi di kompetensi keahlian.
- (c) Mengadakan pembagian tugas di kompetensi keahliannya.

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 yang

diterima oleh guru. Tetapi dari hasil wawancara dan hasil observasi ada satu guru bidang studi yang tidak sesuai dengan bidangnya yaitu guru bahasa jawa, tetapi karena guru tersebut memiliki kemampuan untuk mengajar bahasa jawa maka diberi tanggung jawab untuk mengajar bahasa jawa.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa proses pengoorganisasian selalu melibatkan guru dan pegawai, dalam memberi tugas kepala sekolah terlebih dahulu menjalin komunikasi dua arah sehingga informasi kepada guru dan pegawai menjadi jelas. Kepala sekolah selalu mengutamakan kerja sama dalam hal pengorganisasian.

3) Fungsi penggerakan (*actuating*)

Proses penggerakan guru dan pegawai yang dilakukan oleh Kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten meliputi: pemberian pengarahan, pemberian motivasi, dan pembinaan. 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* setiap pagi.

Selain itu, kepala sekolah juga memberikan pembinaan. Pembinaan diberikan secara umum dan juga personil. Pembinaan secara umum dilakukan secara bersama-sama, misalnya dengan

mengadakan retreat bersama, dengan mengundang nara sumber 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, dan juga ada masalah dalam berkeluarga. Kepala sekolah akan memberikan pembinaan secara pribadi dengan memanggil guru ke kantor kepala sekolah, sedangkan yang bermasalah dalam keluarga, kepala sekolah akan mencari informasi terlebih dahulu, kemudian memanggil guru dan pegawai untuk dimintai penjelasan.

Hal itu juga seperti diungkapkan oleh beberapa guru yang diwawancarai, salah satunya bapak Gi Yang 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”. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Sekti, “kepala sekolah selalu memberi pengarahan yang jelas, dan setiap pagi sebelum memulai proses pembelajaran selalu ada doa bersama dan *briefing*, 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 Klaten dan pelatihan yang diadakan yayasan, misalnya guru-guru mengikuti pelatihan membuat RPP sesuai kurikulum 2013. Pegawai perpustakaan mengikuti pelatihan tentang sistem komputerisasi perpustakaan.

Hal yang berbeda disebutkan oleh nara sumber yang lain bahwa kepala sekolah kurang memberi pembinaan kepada anggota, kurang pendekatan dan kurang komunikasi dengan anggota, juga kepala sekolah belum mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman. Selain itu, seperti yang diungkapkan sebagian besar guru bahwa kepala sekolah tidak pernah memberi penghargaan kepada guru dan pegawai. Penghargaan yang diberikan hanya berupa ucapan terima kasih yang disampaikan secara umum ketika *briefing*.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa proses penggerakan (*actuating*) yang dilakukan kepala sekolah disini berfokus pada pengarahan dan pembinaan yang dilakukan secara umum pada saat rapat dan saat *briefing*. Akan tetapi pendekatan secara personal masih kurang dilaksanakan oleh kepala sekolah sehingga sebagian guru dan pegawai merasa

kurang diperhatikan dan kurang dekat dengan kepala sekolah. Kepala sekolah kurang memberi penghargaan kepada guru dan pegawai yang berprestasi atau yang sudah lama mengabdikan di SMK Kristen 2 Klaten. Komunikasi Kepala sekolah kurang dirasakan oleh sebagian guru dan pegawai, sehingga ada jarak antara guru dan kepala sekolah. Kepala sekolah juga kurang mampu menegur guru dan pegawai yang kurang disiplin. Kepala sekolah bahkan membiarkan pegawai yang sering terlambat datang dan pulang duluan dari sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pergerakan secara umum berjalan dengan baik, kepala sekolah melakukan pembinaan baik secara umum maupun secara personal, namun demikian kepala sekolah belum memberi penghargaan terhadap guru yang berprestasi, dan kurang tegas dalam memberi sanksi terhadap guru dan pegawai yang kurang disiplin.

4) Fungsi pengkoordinasian (*coordinating*)

Pelaksanaan koordinasi, kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten 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, rapat untuk pelaksanaan LKS 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 panitia perayaan natal, 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 bilamana ada kegiatan-kegiatan keagamaan di sekolah, acara ulang tahun sekolah, lomba HUT RI, dan lain sebagainya.

Hal serupa juga diungkapkan oleh salah seorang guru bagian kesiswaan yaitu Ibu Ika yang mengatakan bahwa: “Kepala sekolah selalu berusaha melakukan koordinasi dengan kami bawahannya melalui rapat dan pemberian tugas sampingan serta melalui berbagai kegiatan non formal seperti acara perayaan keagamaan, misalnya Natal, HUT RI dan lain sebagainya, meskipun inisiatif kegiatan tersebut berasal dari guru yang

kemudian disetujui oleh kepala sekolah”. Senada juga dengan yang diungkapkan oleh Ibu Heni selaku Waka Humas, “ bahwa koordinasi selalu dilaksanakan oleh kepala sekolah baik melalui rapat formal maupun non formal”. Namun demikian terkadang ada kalanya kepala sekolah kurang koordinasi dengan guru sehingga terjadi miss komunikasi dengan guru, tetapi hal tersebut relatif sangat jarang. Dari hasil wawancara tersebut secara umum koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah senantiasa dengan rapat pembagian tugas dan kegiatan non formal yang diusulkan oleh guru yang kemudian disetujui oleh guru kepala sekolah.

Selain itu proses koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah juga dilakukan dengan koordinasi langsung dengan guru dan pegawai melalui Waka. 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 kepala sekolah yang mengatakan bahwa: “koordinasi yang saya lakukan, bisa secara langsung kepada guru, tetapi bisa juga melalui waka, tergantung pada masalah yang ada, kalau mengenai kesiswaan maka yang melakukan koordinasi itu adalah waka kesiswaan”. Sama halnya juga dengan yang diungkapkan oleh Ibu Ratna yang mengatakan bahwa: “koordinasi yang dilakukan oleh kepala sekolah itu, terkadang secara langsung tetapi juga sering lewat

waka, tergantung masalah yang dihadapi, ada empat waka, sehingga semua sesuai dengan masalah yang ada”.

Berdasarkan hasil wawancara maka dapat disimpulkan bahwa koordinasi yang dilakukan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten terlaksana dengan baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara tidak langsung maksudnya adalah koordinasi kerja diberikan melalui waka, tergantung dengan bidang koordinasi masing-masing.

5) Fungsi pengawasan (*controlling*)

Proses pelaksanaan pengawasan terhadap guru dan pegawai yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten 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, dan monitoring terhadap kegiatan pegawai. Pengawasan secara langsung hampir dilakukan setiap hari dengan 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 Ibu Kepala sekolah yang mengatakan bahwa: “ pengawasan yang saya lakukan dengan cara berkeliling dan melihat keadaan kelas serta

lingkungan sekitar sekolah, akan tetapi hal itu tidak saya lakukan setiap hari karena keterbatasan waktu dan saya sudah percaya kepada guru dan pegawai”.

Pengawasan tidak langsung biasanya dilakukan kepala sekolah dengan mencari informasi dari Waka, misalnya tentang administrasi kelengkapan guru. Seperti yang diungkapkan oleh Ibu Sekti selaku Waka kurikulum yang mengatakan bahwa “ kepala sekolah bertanya siapa saja guru yang kelengkapan administrasinya belum lengkap atau belum dikumpulkan”, setelah mendapat data yang lengkap maka kepala sekolah akan mengingatkan guru yang administrasinya belum lengkap, misalnya silabus, RPP, nilai siswa, dan kelengkapan yang lain. Lain halnya yang diungkapkan nara sumber yang lain yang mengatakan bahwa pengawasan kepala sekolah sangat kurang, sehingga pekerjaannya tidak pernah dievaluasi, serta jarang sekali berkomunikasi dengan kepala sekolah, selain itu kepala sekolah juga membiarkan pegawai yang sering terlambat dan pulang duluan.

Dari hasil wawancara tersebut dapat dilihat bahwa pengawasan yang dilakukan kepala sekolah tidak secara rutin dan tidak dilakukan setiap hari. Kepala sekolah juga mengungkapkan alasan tidak melakukan pengawasan setiap hari. Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah akan membantu kepala sekolah dalam melakukan evaluasi terhadap kinerja guru dan pegawai. Dari hasil

wawancara dengan kepala sekolah, yang mengatakan bahwa: “ dari hasil pengawasan, saya bisa melakukan evaluasi terhadap kinerja guru, saya menjadi mengerti bagaimana cara guru mengajar, bagaimana kerajinan mereka dalam melengkapi administrasi sebagai guru, serta kehadiran mereka datang ke sekolah, setelah mengetahui semua maka saya akan menindaklanjuti dengan melakukan evaluasi, misalnya memanggil guru yang bersangkutan, serta mengingatkan pada saat rapat atau saat *briefing* setiap pagi.

Berdasarkan hasil wawancara maka dapat disimpulkan bahwa proses pengawasan masih kurang terlaksana dengan baik. Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada bawahan sehingga pengawasan tidak dilakukan secara terus-menerus.

- b. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten.

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 (guru, karyawan, dan semua *stakeholder* yang ada). Proses pengambilan keputusan yang diterapkan kepala sekolah dalam kepemimpinan di SMK Kristen 2 Klaten adalah dengan cara

musyawarah dan mufakat. Keputusan terjadi berdasarkan persetujuan bersama. Kepala sekolah mengingatkan semua pihak dalam pembuatan program kemudian diadakan evaluasi kerja tahun sebelumnya, selanjutnya diadakan pembuatan program yang relevan dan sesuai dengan kurikulum yang berlaku yang tentunya semua demi kebutuhan peserta didik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah mengatakan, “dalam proses pengambilan keputusan pada saat rapat saya selalu melibatkan semua peserta rapat, dan mendiskusikan dengan cara musyawarah dan mufakat sehingga peserta rapat bebas untuk mengutarakan pendapat”. Kepala sekolah juga mengatakan bahwa “keputusan yang diambil adalah keputusan bersama”. Selain wawancara dengan kepala sekolah, juga dilakukan wawancara dengan Ibu Sekti selaku Waka Kurikulum yang mengatakan bahwa “keputusan yang diambil pada saat rapat adalah keputusan bersama berdasarkan pertimbangan-pertimbangan dari bapak dan ibu guru”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh seorang guru administrasi perkantoran bahwa “pengambilan keputusan pada umumnya berdasarkan musyawarah dan mufakat, bapak dan ibu guru bebas menyampaikan pendapat, dan keputusan berdasarkan kesepakatan bersama”. Sama halnya yang diungkapkan oleh Bapak Joko sebagai Kakoli Teknik Grafika bahwa “ proses pengambilan keputusan pada umumnya selalu berdasarkan hasil musyawarah, bapak dan ibu guru

menyampaikan gagasan dan semua ditampung, sampai menemukan keputusan bersama, meskipun ada kalanya keputusan diputuskan sendiri oleh kepala sekolah, tetapi hanya masalah-masalah yang tidak urgen atau masalah-masalah yang mendesak saja”.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan Kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten pada umumnya adalah melibatkan guru-guru dan pegawai atau musyarah untuk mufakat. Kepala sekolah mendengar masukan dari guru dan pegawai, meskipun dalam hal-hal yang sederhana dan mendesak Kepala sekolah memutuskan sendiri kemudian disisialisasikan kepada guru dan pegawai.

B. Pembahasan hasil penelitian

Suatu organisasi akan mengalami keberhasilan sebegini besar ditentukan oleh gaya kepemimpinan organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan yang ideal adalah dengan menggunakan semua gaya yang sebaik mungkin pada saat situasi yang mendukung dan memenuhi kebutuhan kinerja kepemimpinan itu sendiri. Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten secara keseluruhan cenderung ke arah *selling* dan *participating*. Gaya kepemimpinan *selling* disini dapat dilihat bahwa Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mau melibatkan bawahan dalam pembuatan suatu keputusan. Kepala sekolah bersedia membagi persoalan dengan bawahannya dan sebaliknya persoalan bawahan juga didengarkan serta

memberikan nasihat dan solusi. Sedangkan gaya kepemimpinan *participating* dapat dilihat bahwa kepala sekolah memberikan kesempatan kepada bawahan supaya lebih berkembang dan bertanggung jawab serta memberikan dukungan kepada guru dan pegawai untuk berkembang, misalnya dengan mendukung kreatifitas para guru, mempercayakan tugas kepada guru seperti pengadaan study tour, rekreasi guru dan pegawai, arisan, dan lain sebagainya. Kepala sekolah mengutamakan kerja sama namun kurang dalam pengawasan, sehingga hasil kerja tidak terlalu ditekankan.

Jika dilihat dari hasil wawancara dengan guru dan pegawai, kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajemen maka dapat lebih jelas gaya yang dominan digunakan oleh Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya di SMK Kristen 2 Klaten, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi perencanaan

Program-program kerja merupakan hasil dari perencanaan yang mencakup semua aspek yang mendukung perkembangan sekolah. Program kerja SMK Kristen 2 Klaten memuat bidang garapan prioritas dan tujuan dari program yang cukup lengkap. Mulai dari garapan bidang pencapaian tujuan sekolah hingga bidang unit produksi.

Dalam proses perencanaan program kerja di SMK Kristen 2 Klaten, Kepala sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *selling* dan *participating*. Kepala sekolah dalam menjalankan fungsi perencanaan menggunakan gaya kepemimpinan *selling*, hal ini dapat

dilihat dari indikasi kepala sekolah 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 karena kurangnya dana.

Selain gaya *selling*, kepala sekolah dalam menjalankan fungsi perencanaan juga menggunakan gaya kepemimpinan *participating*, hal dilihat dari indikasi berikut ini: 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 karyawan. Seperti halnya dalam teori bahwa

sebuah perencanaan harus dilandasi dengan partisipasi semua anggota organisasi. Namun kepala sekolah kadang kala kurang memperhatikan hasil dari program-program kerja yang telah berjalan. Sering kali program hanya berjalan begitu saja tanpa ada evaluasi dari kepala sekolah sehingga hasil tidak maksimal.

Program kerja yang ideal adalah suatu program yang tidak hanya menyentuh manajerial puncak tetapi juga pada warga dibawahnya (karyawan, siswa, dan masyarakat). Pekerjaan perumusan program kerja bukanlah pekerjaan mudah karena menyangkut kebutuhan orang banyak terutama konsumen internal atau peserta didik. Akan tetapi hal itu dapat terimbangi dengan diselenggarakannya revisi dan sosialisasi dengan harapan dihasilkannya program kerja yang sesuai dengan kebutuhan sekolah dan dapat mengikuti perkembangan jaman. Kebutuhan terhadap konsumen internal dan eksternal (komisi) merupakan terobosan bagus dalam mencapai akuntabilitas sekolah.

2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi pengorganisasian.

Pembagian tugas yang jelas akan lebih memudahkan dalam pelaksanaan tugas dalam sebuah organisasi. Hasil dari proses pengorganisasian atau menyangkut penentuan pekerjaan, pembagian kerja, penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan kegiatan adalah struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan korelasi atau hubungan dalam menjalankan sebuah fungsi dan peran dari

masing-masing bagian dalam sebuah organisasi. Tugas dan peran tersebut nantinya dapat mempermudah sebuah kerjasama yang jelas dan terarah dalam menentukan suatu tujuan yang diharapkan oleh sekolah.

Menyusun struktur organisasi bukan merupakan hal yang mudah, tetapi kepala sekolah dapat melakukan dengan mempertimbangkan dengan empat hal yaitu legitimasi (dalam hal ini menampilkan formasi organisasi), efisiensi (dalam hal penggunaan waktu, uang dan sumber daya), keefektifan (menggambarkan ketepatan pembagian tugas, hak dan tanggungjawab), serta keunggulan (menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga meningkatkan kualitas sekolah).

Dalam menyusun struktur organisasi di SMK Kristen 2 Klaten, kepala sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *participating*. 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.

Gaya kepemimpinan *participating* 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 karyawan, 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. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi penggerakan

Kepemimpinan kepala sekolah mempunyai peran yang sangat penting dalam menggerakkan personal untuk melaksanakan program kerja sekolah. Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk membujuk dan memotivasi seluruh bawahan (guru dan karyawan sekolah) untuk melaksanakan tugas dengan penuh semangat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah cenderung menggunakan gaya *participating* dan *selling* dalam proses penggerakan bawahan, yang berpola hubungan kerja sama. Hal ini dapat dilihat dari kepala sekolah memberikan perhatian kepada bapak dan ibu guru serta semua karyawan 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 dan semua karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik, misalnya melalui pengarahan, pembinaan terhadap bawahan sehingga dengan demikian mereka bisa meningkatkan kinerjanya dan dapat mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan sesuai target. Jadi, proses menggerakkan semua karyawan yang dilakukan oleh kepala sekolah dengan gaya yang berpola mementingkan hubungan kerja sama adalah sebagai pemicu bagi karyawan untuk bekerja dengan baik dan benar. Namun demikian, kepala sekolah masih harus meningkatkan komunikasi dan pendekatan terhadap guru dan pegawai, memberi penghargaan kepada guru dan pegawai yang berprestasi, sehingga semua masyarakat sekolah dapat bekerja lebih semangat dan tujuan sekolah dapat tercapai.

4. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi pengkoordinasian

Di dalam melaksanakan koordinasi, kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *participating* yang berpola mementingkan hubungan kerja sama. Kepala sekolah melakukan koordinasi dengan dua cara yaitu koordinasi formal dan koordinasi non formal. Kepala sekolah selalu memberikan perhatian dan koordinasi terhadap semua bawahan, 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 kerja sama yang dilakukan kepala sekolah untuk menghindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat atau kesimpangsiuran dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab masing-masing personil. Selain itu dalam koordinasi terkadang kepala sekolah menggunakan gaya *participating*. Hal ini dapat dilihat dari kepala sekolah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berkembang dan bertanggungjawab akan sebuah kegiatan di sekolah, misalnya dalam kegiatan non formal seperti persekutuan doa, peringatan hari besar kristen, acara ulang tahun sekolah, HUT RI dan lain sebagainya yang dilakukan oleh kepala sekolah yang kemudian melibatkan semua guru dan karyawan untuk dapat berpartisipasi dalam semua kegiatan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan teori yang mengatakan gaya kepemimpinan *participating* selalu melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam sebuah kegiatan sehingga dapat berkembang dan bertanggungjawab.

5. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsi pengawasan

Kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap guru dan pegawai. Selain pengawasan yang terjadwal juga pengawasan secara mendadak. Kepala sekolah mempunyai program supervisi kelas, meskipun sangat jarang. Dalam proses pengawasan, kepala sekolah

cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *delegating* yakni memberi tanggung jawab kepada anggota dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkreasi sendiri dan memutuskan sendiri demi terlaksananya tugas tersebut. Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada guru dan pegawai mengenai pekerjaan mereka. Pengawasan kepala sekolah tidak bersifat rutin dan hal ini kurang 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.

Pengawasan terhadap kinerja guru dan pegawai yang dilakukan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten 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. 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 bawahan (tingkat baik buruknya warga sekolah terhadap pekerjaan yang ditunjukkan oleh etika kerja, kedisiplinan, kejujuran, hubungan kerja, dan tanggung jawab).

Pengawasan kepala sekolah SMK Kristen 2 Klaten sudah berjalan dengan baik, meskipun tidak secara rutin dilaksanakan. Pengawasan yang baik akan sangat membantu dalam pencapaian tujuan semua program di sekolah.

6. Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di SMK Kristen 2 Klaten.

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan kepala sekolah menggunakan gaya analitik, pengambilan keputusan yang cermat, menggunakan lebih banyak informasi dan lebih banyak alternatif, dan cermat dalam mengambil keputusan. Dari cara tersebut dikatakan bahwa gaya kepemimpinan dalam proses pengambilan keputusan cenderung pada gaya *selling*. Gaya *selling*, hal ini dapat dilihat dari proses melibatkan bawahan dalam pembuatan keputusan. Pemimpin bersedia membagi persoalan dengan guru dan pegawai, dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan. Dalam proses pengambilan keputusan, pada umumnya melibatkan semua warga sekolah dan mau mendengarkan masukan-masukan dan ide dari guru dan pegawai.

Gaya kepemimpinan *selling* dalam proses pengambilan keputusan merupakan cara yang dilakukan pemimpin untuk memecahkan masalah dalam organisasi sekolah dengan memperhatikan banyak alternatif-

alternatif, mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya, dan melibatkan warga sekolah. Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan menggunakan tipe demokrasi yaitu mengutamakan musyawarah untuk mufakat. Sesuai dengan teori, bahwa seorang pemimpin harus mengenali beberapa faktor penting sebelum mengambil keputusan, dan mendengarkan masukan dari rekan kerja dan bawahan.

Pengambilan keputusan berdasarkan kesepakatan dan kebutuhan semua warga sekolah akan lebih bermanfaat bagi perkembangan SMK Kristen 2 Klaten, selanjutnya apa yang menjadi tujuan sekolah akan tercapai dengan efektif dan efisien serta menghasilkan output yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan dunia usaha dan dunia industri.

Proses pengambilan keputusan ada kalanya tidak berdasarkan keputusan bersama, meskipun frekuensinya sangat sedikit, sehingga membuat hasil keputusan tidak menjadi maksimal, guru dan pegawai tidak puas dengan hasil keputusan dan kinerja guru menjadi menurun, serta tidak semangat dalam menjalankan tugas-tugasnya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai deskripsi gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten cenderung pada gaya kepemimpinan *selling* dan *participating*. Gaya kepemimpinan *selling*, kepala sekolah mengutamakan kerja sama yang baik sekaligus mengharapkan hasil kerja yang baik, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan mau melibatkan para bawahan dalam pembuatan keputusan, kepala sekolah bersedia membagi persoalan dengan bawahannya. Gaya *Participating*, kepala sekolah memberikan kesempatan kepada bawahan agar dapat berkembang dan bertanggungjawab serta memberikan dukungan yang sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan. Pelaksanaan atau pada saat proses perencanaan kepala sekolah cenderung bergaya *selling* dan *participating*. Pelaksanaan fungsi pengorganisasian cenderung pada gaya *participating*. Pelaksanaan fungsi penggerakan kepala sekolah cenderung pada gaya *participating* dan *selling* yang mengutamakan hubungan kerja sama. Pelaksanaan fungsi pengkoordinasian kepala sekolah cenderung pada gaya *participating* dan mengutamakan

hubungan kerja sama, pelaksanaan fungsi pengawasan cenderung pada gaya *delegating*.

2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah pada saat pengambilan keputusan cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *selling* yaitu dengan cara musyawarah untuk mufakat serta melibatkan guru, karyawan dan semua pejabat yang ada kaitannya dengan SMK Kristen 2 Klaten.

B. Implikasi

Memperhatikan pembahasan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, dapat disampaikan beberapa implikasi pemikiran berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah pada saat melakukan proses pengawasan cenderung pada gaya *delegating* yang memberikan kepercayaan kepada bawahan sehingga pengawasan tidak selalu dilakukan kepala sekolah. Hal ini berimplikasi pada kinerja para guru dan pegawai dengan hasil kerja yang dilakukan, yang tidak selesai tepat waktu.
2. Ketegasan kepala sekolah masih kurang dalam pemberian sanksi kepada para bawahan yang melakukan kesalahan, hal ini berimplikasi pada para bawahan yang akan melakukan hal yang sama kembali, atau mengulangi kesalahan yang sama.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang diuraikan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran yang dapat digunakan sebagai pertimbangan bagi upaya peningkatan kualitas kepemimpinan kepala sekolah di SMK Kristen 2 Klaten. Berikut beberapa yang dapat diajukan dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagi SMK Kristen 2 Klaten

- a. Koordinasi antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, para guru dan karyawan diharapkan lebih ditingkatkan sehingga pelaksanaan kepemimpinan yang diselenggarakan sesuai dengan tujuan yang ditentukan.
- b. Kerjama sama di antara warga sekolah yang telah terjalin di SMK Kristen 2 Klaten supaya tetap dijaga dan ditingkatkan sehingga visi dan misi sekolah dapat dijalankan dan membawa hasil sesuai dengan yang diinginkan.

2. Bagi Kepala Sekolah SMK Kristen 2 Klaten

- a. Kepala sekolah sebagai pemimpin sebaiknya tetap menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi dan kondisi para bawahan sepanjang itu tidak melenceng dari pekerjaan yang dilakukan supaya tujuan organisasi dapat berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
- b. Kepala sekolah sebaiknya lebih tegas dalam memberikan teguran dan sanksi bagi guru yang melakukan kesalahan.

- c. Pengawasan dan pendampingan kepada guru perlu ditingkatkan agar pekerjaan yang dijalankan oleh bapak dan ibu guru sesuai dengan yang diharapkan dan melakukan pekerjaan dengan maksimal.
- d. Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan pegawai masih perlu ditingkatkan sehingga tercipta keterbukaan dan dapat bekerjasama lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andang. (2014). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media
- Depdiknas. (2008). *Peraturan Pemerintah RI Nomor, 78 Tahun 2008, tentang Kompetensi Guru*.
- Depdiknas. (2007) *Peraturan Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 13 Tahun 2007, tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah*.
- Djokosantoso Moeljono. (2003). *Beyond Leadership 12 Konsep Kepemimpinan*. Jakarta: Gramedia
- Gibson, James. (2009). *Organizations: behavior, structure, processes*. 13th ed. New York: The McGraw Hill Companies.
- Hadari Nawawi dan Martini Hadari. (1995). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hani Handoko. T. (2003). *Manajemen*. Yogyakarta: FE UGM
- Hitmat. (2011). *Manajemen Pendidikan*. CV. Pustaka Setia Bandung
- Husaini Usman. (2008). *Manajemen: teori, praktik dan riset pendidikan*. Jakarta: Bumi aksara.
- Ibnu Syamsi. (1994). *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Kartini Kartono. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Lexy. J. M. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Miftah Thoha. (2011). *Perilaku organisasi, konsep dasar dan aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Mikael Sene (2012). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Sumba Barat Daya NTT". *Tesis*.
- Muchlas samanai, dkk. (2009). *Manajemen Sekolah*. Yogyakarta: Penerbit: DEWAN PENDIDIKAN KOTA YOGYAKARTA

- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- _____. (2011). *Manajemen kepala sekolah profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ngalim Purwanto. (2003) . *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Raihani. (2010). *Kepemimpinan sekolah transformatif*. Yogyakarta: LKiS Printing Cemerlang
- Robbins, Stephen. (2002). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robert J. Starrat. (2007). *Menghadirkan pemimpin visioner, kiat menegaskan peran sekolah*. (Terjemahan Y. Triyono & Henricus Sasminto). Yogyakarta: Kanisius. (Buku asli diterbitkan tahun 1995).
- Sagala, Syaiful. (2009). *Kemampuan profesional guru dan tenaga kependidikan*. Bandung: Alfa Beta.
- Slamet PH. (2000). “*Karakteristik Kepala Sekolah Tanggung*”. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan. No. 025 Tahun VI.
- Soewardji Lazaruth. (1960). *Kepemimpinan kepala sekolah*. Jakarta: Rineka cipta
- Sondang P. Siagian. (1989). *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: CV Haji Masagung
- _____. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi aksara
- Sudjana. (2000). *Manajemen program pendidikan untuk pendidikan luar sekolah dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Falah Production
- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian pendidikan: pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suharsimi Arikunto. (2010). *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta
- Rahman, dkk. (2006). *Peran Strategis Kapala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Jatinangor: Alqaprint.
- Tatty Rosmiaty & Achmad Kurniadi. (2009). *Kepemimpinan pendidikan*, dalam Ridwan. (Ed). *Manajemen pendidikan*. Bandung: Alfa Beta.

- Tikno Lensufiie. (2010). *Leadership untuk profesional dan mahasiswa*. Surabaya: Esensi Erlangga Group.
- Veithzal Rivai Zainal. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Wahjosumidjo. (2013). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

Lampiran

PEDOMAN WAWANCARA

A. Kepala Sekolah

1. Bagaimana ibu dalam proses perencanaan program (Pembagian kelas, keuangan, kurikulum, dll) sekolah?
2. Apakah dalam penyusunan RAPBS melibatkan komite sekolah?
3. Bagaimana mensosialisasikan rencana sekolah kepada guru dan pegawai?
4. Apakah semua rencana dapat terlaksana sesuai dengan yang tujuan yang ditetapkan dari awal?
5. Apakah uraian tugas masing-masing guru dan pegawai sudah jelas?
6. Apakah tugas guru dan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan?
7. Bagaimana cara ibu kepala sekolah dalam memberikan tugas/bagaimana kepala sekolah dalam pembagian tugas? Apakah melibatkan guru, atau sistem tunjuk langsung?
8. Apakah sarana dan prasara sudah dimanfaatkan sesuai dengan fungsinya?
9. Apakah kepala sekolah sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada anggota?
10. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan koordinasi dengan guru-guru?
11. Apakah ibu kepala sekolah mengutamakan kerja sama?
12. Apakah memberi pengarahan dengan detail/jelas, dan mengatur suasana kerja yang kondusif?
13. Apakah ibu kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi? Berupa apa? bagaimana memotivasi guru dan karyawan?
14. Apakah kepala sekolah mau mendengarkan ide guru dan pegawai?
15. Apakah dalam penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah mahluk yang termulia?

16. Apakah kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan usaha apa yang dilakukan untuk menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah?
17. Bagaimana kepala sekolah menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan pegawai yang suka melanggar aturan sekolah?
18. Bagaimana kepala sekolah memanfaatkan sumber daya guru dan pegawai, apakah mempunyai program untuk peningkatan mutu sumber daya manusia?
19. Apakah secara rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan karyawan, adakah program supervisi kelas?
20. Pernahkah kepala sekolah mengadakan pengawasan secara mendadak?
21. Bagaimana kepala sekolah dalam menegakkan disiplin kepada bawahan dan siswa?
22. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para guru dan karyawan?
23. Bagaimana cara kepala sekolah menegur guru dan pegawai yang tidak bekerja dengan baik?
24. Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam berkreatifitas?
25. Apakah semua kegiatan diawasi secara ketat?
26. Apakah kepala sekolah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan?
27. Apakah kepala sekolah cenderung memutuskan sendiri? Bilamana masalah diputuskan sendiri oleh kepala sekolah?
28. Apakah menerima usul dari guru dalam proses pengambilan keputusan, pernahkah kepala sekolah memberi kesempatan kepada anggota untuk memecahkan masalah?
29. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap guru dan pegawai atas masalah yang dihadapi sekolah?

B. Wakil kepala sekolah, guru, dan karyawan

1. Bagaimana kepala sekolah dalam proses perencanaan program (Pembagian kelas, keuangan, kurikulum, dll) sekolah?
2. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan pengarahan dan perencanaan kepada guru?
3. Apakah melibatkan komite sekolah penyusunan RAPBS?
4. Bagaimana mensosialisasikan rencana sekolah kepada guru dan pegawai?
5. Apakah semua rencana dapat terlaksana sesuai dengan yang tujuan yang ditetapkan dari awal?
6. Bagaimana tanggapan guru dan pegawai dalam proses perencanaan?
7. Apakah uraian tugas masing-masing guru dan pegawai sudah jelas? dalam proses pembagian tugas apakah melibatkan guru, atau sistem tunjuk langsung?
8. Apakah tugas guru dan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan?
9. Apakah kepala sekolah sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada anggota?
10. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan koordinasi dengan guru-guru?
11. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan tugas/bagaimana kepala sekolah dalam pembagian tugas?
12. Apakah kepala sekolah mengutamakan kerja sama?
13. Apakah memberi pengarahan dengan detail/jelas?
14. Bagaimana kepala sekolah menciptakan suasana kerja?
15. Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi? Berupa apa?
16. Apakah kepala sekolah mau mendengarkan ide guru dan pegawai?
17. Apakah dalam penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia?
18. Apakah kepala sekolah memberi motivasi kepada guru dan karyawan? Dengan cara apa?

19. Apakah kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, dan menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah?
20. Bagaimana kepala sekolah menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan pegawai yang suka melanggar aturan sekolah?
21. Bagaimana kepala sekolah memanfaatkan sumber daya guru dan pegawai secara optimal dan apakah mempunyai program peningkatan mutu sumber daya guru?
22. Apakah kepala secara rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan karyawan, dan memiliki program supervisi kelas?
23. Bagaimana kepala sekolah dalam menegakkan disiplin kepada bawahan dan siswa?
24. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para guru dan karyawan?
25. Apakah kepala sekolah langsung menegur ketika menemukan masalah di lapangan dan bagaimana cara kepala sekolah menegur guru dan pegawai yang tidak bekerja dengan baik?
26. Pernahkah kepala sekolah mengadakan pengawasan secara mendadak?
27. Apakah semua kegiatan diawasi secara ketat?
28. Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam berkreaitifitas?
29. Bagaimana kepala sekolah melakukan pendekatan secara individu terhadap guru yang mempunyai masalah dalam pekerjaannya?
30. Apakah kepala sekolah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan?
31. Apakah kepala sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern dan intern sekolah?
32. Apakah kepala sekolah cenderung memutuskan sendiri? Bilamana masalah diputuskan sendiri oleh kepala sekolah?
33. Apakah menerima usul dari guru dalam proses pengambilan keputusan?

34. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap guru dan pegawai atas masalah yang dihadapi sekolah?
35. Apakah kepala sekolah pernah memberi kesempatan kepada anggota untuk memecahkan masalah?

PEDOMAN OBSERVASI

1. Gambaran Umum SMK Kristen 2 Klaten.
 - a. Bagaimana jumlah bangunan seluruhnya yang ada?
 - b. Berapa jumlah ruang belajar?
 - c. Adakah bangunan ruang doa?
 - d. Fasilitas olah raga apa yang tersedia?
 - e. Ruang keterampilan apa saja yang ada?
 - f. Adakah ruang perpustakaan?
 - g. Berapakah jumlah guru dan karyawan?
 - h. Berapakah jumlah siswa kelas X, XI dan XII?

PEDOMAN DOKUMENTASI

A. Gambaran Umum SMK Kristen 2 Klaten

1. Adakah dokumen sekolah tentang latar belakang sejarah berdirinya SMK Kristen 2 Klaten?
2. Adakah dokumen sekolah tentang keadaan sarana dan prasarana SMK Kristen 2 Klaten?
3. Adakah dokumen sekolah tentang guru dan karyawan SMK Kristen 2 Klaten?
4. Adakah dokumen sekolah tentang keadaan murid SMK Kristen 2 Klaten?

B. Kebijakan pengembangan pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten

1. Adakah dokumen sekolah tentang visi SMK Kristen 2 Klaten?
2. Adakah dokumen sekolah tentang misi SMK Kristen 2 Klaten?

C. Perencanaan dan program pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten

1. Adakah dokumen sekolah tentang proses penyusunan perencanaan dan program pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten?
2. Adakah dokumen sekolah tentang siapa saja yang melakukan penyusunan perencanaan dan program pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten?
3. Aspek/sasaran apa yang dilakukan dalam perencanaan dan program pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten?
4. Adakah dokumen sekolah tentang tujuan perencanaan dan program pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten?

D. Proses evaluasi dan sejauh mana tingkat keberhasilan pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten

1. Adakah dokumen sekolah tentang tingkat keberhasilan pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten?

Nara Sumber : Riwi Handayani, S. E
Jabatan : Waka Sarpras
Tempat, Tgl : Pendopo SMK, 6 Juni 2015
Waktu : 09-10 WIB

1. Bagaimana kepala sekolah dalam proses perencanaan program (Pembagian kelas, keuangan, kurikulum, humas dan sarpras) sekolah?

Jawab: biasanya kepala sekolah mengingatkan supaya membuat perencanaan. sebelum membuat perencanaan, sebelumnya diadakan evaluasi program tahun sebelumnya. Dalam proses perencanaan diserahkan kepada empat orang wakil kepala sekolah. waka sarana prasarana, humas, kurikulum, kesiswaan. Setiap WK membuat program sekolah, lalu diserahkan kepada kepala sekolah, kepala sekolah membatalkan yang tidak perlu, dan selanjutnya program sekolah dijalankan sesuai dengan program.

2. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan pengarahan dan perencanaan kepada guru?

Jawab: pengarahan kepada guru diberikan lewat waka, dan kapro, sesuai dengan jurusan masing-masing.

3. Apakah melibatkan komite sekolah penyusunan RAPBS?

Jawab: Sekolah tidak memiliki Komite sekolah, yang menyusun RAPBS adalah komisi sekolah.

4. Bagaimana mensosialisasikan rencana sekolah kepada guru dan pegawai?

Jawab: Proses sosialisasi rencana sekolah dilakukan pada saat *briefing* atau ketika saat program akan dijalankan. Sosialisasi juga dilaksanakan pada saat rapat sekolah.

5. Apakah semua rencana dapat terlaksana sesuai dengan yang tujuan yang ditetapkan dari awal?

Jawab: Terkadang ada rencana yang belum terlaksana karena terkendala dengan dana. Contohnya: Sarpras butuh mesin fotocopy, tetapi karena keterbatasan dana, maka program tidak berjalan sesuai rencana.

6. Bagaimana tanggapan guru dan pegawai dalam proses perencanaan?

Jawab: guru-guru dilibatkan dalam proses perencanaan, dan pada umumnya melaksanakan apa yang sudah diprogramkan.

7. Apakah uraian tugas masing-masing guru dan pegawai sudah jelas? dalam proses pembagian tugas apakah melibatkan guru, atau sistem tunjuk langsung?

Jawab: sudah jelas, dalam hal tertentu kepala sekolah sistem tunjuk langsung.

8. Apakah tugas guru dan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan?

Jawab: Ya, tetapi ada satu guru agama mengajar bahasa Jawa karena kurangnya tenaga guru bahasa jawa.

9. Apakah kepala sekolah sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada anggota?

Jawab: Kadang saja, ketika ada tugas yang rangkap maka diwakilkan kepada wakil kepala sekolah.

10. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan koordinasi dengan guru-guru?

Jawab: Kepala sekolah setiap hari mengadakan *briefing*, dan saat itu koordinasi dilaksanakan. Kepala sekolah juga melakukan koordinasi berdasarkan struktur organisasi.

11. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan tugas/bagaimana kepala sekolah dalam pembagian tugas?

Jawab: Kepala sekolah membagi tugas melalui wakil kepala sekolah, kepala prodi.

12. Apakah ibu kepala sekolah mengutamakan kerja sama?

Jawab: Ya suster, tapi tidak selalu. Ada hal-hal tertentu tidak mengutamakan kerja sama.

13. Apakah memberi pengarahan dengan detail/jelas?

Jawab: ya, sangat jelas.

14. Bagaimana kepala sekolah menciptakan suasana kerja?

Jawab: Kurang bisa menciptakan suasana kerja, karena ibu kepala sekolah orangnya serius dan pendiam.

15. Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi? Berupa apa?

Jawab: Belum pernah.

16. Apakah kepala sekolah mau mendengarkan ide guru dan pegawai?

Jawab: Ya mau.

17. Apakah dalam pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia?

Jawab: ya

18. Apakah kepala sekolah memberi motivasi kepada guru dan karyawan? Dengan cara apa?

Jawab: Setiap pagi kepala sekolah memberi motivasi untuk semangat bekerja.

19. Apakah kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, dan menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah?

Jawab: kurang mampu karena kepala sekolah serius dan agak pendiam.

20. Bagaimana kepala sekolah menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan pegawai yang suka melanggar aturan sekolah?

Jawab: sedikit kurang mampu berkomunikasi dengan guru dan pegawai.

Berkomunikasi sebatas kerja ya sangat baik, tetapi Kepala sekolah saat disekolah sangat serius tapi diluar jam kerja bisa santai.

21. Bagaimana kepala sekolah memanfaatkan sumber daya guru dan pegawai secara optimal dan apakah mempunyai program peningkatan mutu sumber daya guru?

Jawab: Mengikuti program pemerintah dan membuat program sekolah, misalnya mengundang ahli kesekolah untuk memberi pelatihan kepada guru.

22. Apakah kepala secara rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan karyawan, dan memiliki program supervisi kelas?

Jawab: termasuk rutin dan mempunyai program supervisi kelas.

23. Bagaimana kepala sekolah dalam menegakkan disiplin kepada bawahan dan siswa? Dengan memberi teladan kedisiplinan, kepala sekolah selalu hadir lebih awal di sekolah, dan tertib administrasi.

24. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para guru dan karyawan?

Jawab: kepala sekolah biasanya memanggil guru bila ada yang bermasalah dalam pekerjaannya.

25. Apakah kepala sekolah langsung menegur ketika menemukan masalah di lapangan dan bagaimana cara kepala sekolah menegur guru dan pegawai yang tidak bekerja dengan baik?

Jawab: Ya, tapi terkadang karena melihat situasi. Tapi terkadang kepala sekolah juga sungkan menegur guru atau pegawai yang bermasalah, gak tau karena apa, apa mungkin karena lebih tua saya juga gak tau suster.

26. Pernahkah kepala sekolah mengadakan pengawasan secara mendadak?

Jawab: Ya pernah, pengawasan di kelas, di ruang lab, dan saat kegiatan ekstra.

27. Apakah semua kegiatan diawasi secara ketat?

Jawab: diawasi tapi ya gak ketat sekali. Kadang-kadang juga tidak diawasi karena sudah percaya dengan guru.

28. Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam berkreatifitas?

Jawab: Ya, mendukung.

29. Bagaimana kepala sekolah melakukan pendekatan secara individu terhadap guru yang mempunyai masalah dalam pekerjaannya?

Jawab: menurut pengalaman saya, kepala sekolah kurang melakukan pendekatan secara individu terhadap guru. Tapi saya tidak tau ya, kalau guru - guru yang lain.

30. Apakah kepala sekolah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: ya, tetapi tidak semua keputusan melibatkan bawahan.

31. Apakah kepala sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern dan intern sekolah? ya

32. Apakah kepala sekolah cenderung memutuskan sendiri? Bilamana masalah diputuskan sendiri oleh kepala sekolah?

Jawab: tidak. Keputusan yang diputuskan oleh kepala sekolah itu, biasanya hal-hal yang mendesak dan tidak terlalu urgen. Misalnya kalau ada pengumuman dari dinas, dan segera harus ditanggapi, ya kepala sekolah langsung ambil keputusan.

33. Apakah menerima usul dari guru dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: ya, pada umumnya menerima kok.

34. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap guru dan pegawai atas masalah yang dihadapi sekolah?

Jawab: ya, terbuka agar guru dan pegawai mengetahui situasi sekolah. hanya saja guru terkadang tidak ikut briefing sehingga tidak mendengar informasi.

35. Apakah kepala sekolah pernah memberi kesempatan kepada anggota untuk memecahkan masalah?

Jawab: seingat saya tidak pernah. Selalu kesepakatan bersama. paling tidak kesepakatan bersama waka dan kapro.

Nara Sumber : Ika Mustikawati, S.S
Jabatan : Waka Kesiswaan
Tempat, Tgl : Pendopo SMK, 6 Juni 2015
Waktu : 10.10-11 WIB

1. Bagaimana kepala sekolah dalam proses perencanaan program (kesiswaan, keuangan, kurikulum, sarpras) sekolah?

Jawab: biasanya para waka dan kapro membuat program, selanjutnya diserahkan kepada kepala sekolah, kepala sekolah koreksi, bertanya, dan disahkan, setelah itu program dijalankan.

2. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan pengarahan dan perencanaan kepada guru?

Jawab: Memberikan pengarahan hanya pada saat program hendak dijalankan dan saat briefing di pagi hari.

3. Apakah melibatkan komite sekolah penyusunan RAPBS?

Jawab: tidak mbak, karena kami tidak punya komite sekolah.

4. Bagaimana mensosialisasikan rencana sekolah kepada guru dan pegawai?

Jawab: sosialisasi hanya pada saat briefing, dan terkadang pada saat rapat.

5. Apakah semua rencana dapat terlaksana sesuai dengan yang tujuan yang ditetapkan dari awal?

Jawab: Terkadang ada yang tidak terlaksana, karena ada perubahan waktu dari dinas. Misalnya pelaksanaan kegiatan-kegiatan upacara kenegaraan.

6. Bagaimana tanggapan guru dan pegawai dalam proses perencanaan?

Jawab: guru dan pegawai, menjalankan program yang ada.

7. Apakah uraian tugas masing-masing guru dan pegawai sudah jelas? dalam proses pembagian tugas apakah melibatkan guru, atau sistem tunjuk langsung? Jawab: Ya. Sistem tunjuk langsung. Misalnya pemilihan wakil kepala sekolah dan kapro.

8. Apakah tugas guru dan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan?

Jawab: pada umumnya sudah sesuai, tapi ada 1 guru agama mengajara bahasa jawa karena belum ada tenaga pengajar bahasa jawa.

9. Apakah kepala sekolah sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada anggota?

Jawab: Kadang saja, itupun kalau kepala sekolah sedang sibuk, biasanya diserahkan kepada waka yang memang berhubungan dengan tugas.

10. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan koordinasi dengan guru-guru?

Jawab: melakukan koordinasi melalui Waka dan Kapro

11. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan tugas/bagaimana kepala sekolah dalam pembagian tugas?

Jawab: kepala sekolah membagi tugas sesuai dengan jurusan masing-masing. Karena di struktur sekolah sudah jelas dibuat.

12. Apakah ibu kepala sekolah mengutamakan kerja sama?

Jawab: pada umumnya bisa kerja sama.

13. Apakah memberi pengarahan dengan detail/jelas? ya

14. Bagaimana kepala sekolah menciptakan suasana kerja? Jawab: Kurang bisa, tapi sudah berusaha kok.

15. Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi? Berupa apa?

Jawab: Memberi penghargaan, berupa lisan. Misalnya: ucapan terima kasih.

16. Apakah kepala sekolah mau mendengarkan ide guru dan pegawai?

Jawab: ya

17. Apakah dalam penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah mahluk yang termulia?

Jawab: ya mba, itu harus.

18. Apakah kepala sekolah memberi motivasi kepada guru dan karyawan?

Dengan cara apa?

Jawab: memotivasi pada awal tahun, dan pada sangat briefing.

19. Apakah kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, dan menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah?

Jawab: kurang mampu, tapi menurut saya sih beliau sudah berusaha.

20. Bagaimana kepala sekolah menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan pegawai yang suka melanggar aturan sekolah?

Jawab: berkomunikasi berhubungan dengan kerja, dan menegur guru yang melanggar aturan sekolah.

21. Bagaimana kepala sekolah memanfaatkan sumber daya guru dan pegawai secara optimal dan apakah mempunyai program peningkatan mutu sumber daya guru?

Jawab: biasanya mengikuti program pemerintah saja. Guru diutus untuk ikut.

22. Apakah kepala secara rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan karyawan, dan memiliki program supervisi kelas?

Jawab: ya mengawasi dan memiliki supervisi kelas.

23. Bagaimana kepala sekolah dalam menegakkan disiplin kepada bawahan dan daksiswa?

Jawaban: memberi teladan walaupun kadang tidak disiplin.

24. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para guru dan karyawan?

Jawab: ibu kepala bertanya bagaimana tentang pekerjaan yang dilakukan guru, masalah yang dihadapi dan solusi yang dibuat.

25. Apakah kepala sekolah langsung menegur ketika menemukan masalah di lapangan dan bagaimana cara kepala sekolah menegur guru dan pegawai yang tidak bekerja dengan baik?

Jawab: kadang ditegur, tetapi terkadang waka yang menegur. Kepala sekolah menegur guru dengan memanggil guru yang bersangkutan.

26. Pernahkah kepala sekolah mengadakan pengawasan secara mendadak?

Jawab: ya, kepala sekolah sering memonitoring proses pembelajaran.

27. Apakah semua kegiatan diawasi secara ketat? Jawab: ya diawasi tapi tidak ketat sekali.

28. Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam berkreaitifitas?

Jawab: ya, beliau mendukung dan terkadang memberi usul yang lebih baik.

29. Bagaimana kepala sekolah melakukan pendekatan secara individu terhadap guru yang mempunyai masalah dalam pekerjaannya?

Jawab: memanggil guru yang bermasalah

30. Apakah kepala sekolah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan? Jawab: ya, tetapi tergantung keputusannya mba. Kalau hal rahasia tidak perlu melibatkan bawahan, cukup dengan Waka.

31. Apakah kepala sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern dan intern sekolah? jawab: ya, mampu.

32. Apakah kepala sekolah cenderung memutuskan sendiri? Bilamana masalah diputuskan sendiri oleh kepala sekolah?

Jawab: pada umumnya tidak memutuskan sendiri. Kepala sekolah memutuskan sendiri bila hal tersebut tidak terlalu urgen dan membutuhkan jawaban cepat.

33. Apakah menerima usul dari guru dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: ya, menerima

34. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap guru dan pegawai atas masalah yang dihadapi sekolah? jawab: ya, sangat terbuka supaya semua saling mengerti.

35. Apakah kepala sekolah pernah memberi kesempatan kepada anggota untuk memecahkan masalah?

Jawab: pernah, tapi untuk hal-hal yang tidak urgen. Misalnya pada saat kunjungan industri, kepala sekolah memberi kepercayaan pada panitia untuk memutuskan semua, beliau hanya mendukung.

Nara Sumber : Dra. Nugraheni Pawestri
Jabatan : Waka Humas
Tempat, Tgl : Pendopo SMK, 6 Juni 2015
Waktu : 11.15-12.15 WIB

1. Bagaimana kepala sekolah dalam proses perencanaan program (Pembagian kelas, keuangan, kurikulum, dll) sekolah?

Jawab: kepala sekolah biasanya mengingatkan agar membuat program. Para waka membuat program kemudian diserahkan kepada kepala sekolah, dan dibicarakan dengan kepala sekolah, selanjutnya di setuju untuk dijadikan program.

2. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan pengarahan dan perencanaan kepada guru?

Jawab: kepala sekolah memberi pengarahan saat briefing.

3. Apakah melibatkan komite sekolah penyusunan RAPBS?

Jawab: tidak ada komite sekolah, tetapi memakai komisi sekolah.

4. Bagaimana mensosialisasikan rencana sekolah kepada guru dan pegawai?

Jawab: sosialisasi hanya lewat briefing, dan lewat Waka dan Kapro.

5. Apakah semua rencana dapat terlaksana sesuai dengan yang tujuan yang ditetapkan dari awal?

Jawab: pada dasarnya semua rencana terlaksana, karena biasanya programnya sudah rutin setiap tahun, dan membuat program sesuai dengan dana yang ada.

6. Bagaimana tanggapan guru dan pegawai dalam proses perencanaan?

Jawab: pada dasarnya semua guru menerima program sekolah yang ada, karena program yang dibuat menyesuaikan dengan program pemerintah, dan guru menjalankannya.

7. Apakah uraian tugas masing-masing guru dan pegawai sudah jelas? dalam proses pembagian tugas apakah melibatkan guru, atau sistem tunjuk langsung?

Jawab: pembagian guru sudah jelas, dalam proses pembagian tugas dengan sistem tunjuk langsung, tetapi sesuai dengan kemampuan guru dan pegawai.

8. Apakah tugas guru dan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan?

Jawab: sudah

9. Apakah kepala sekolah sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada anggota?

Jawab: setahu saya tidak, tetapi kalo ada pekerjaan rangkap baru diserahkan kepada Waka.

10. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan koordinasi dengan guru-guru?

Jawab: koordinasi kurang baik, karena komunikasi yang kurang lancar.

11. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan tugas/bagaimana kepala sekolah dalam pembagian tugas?

Jawab: biasanya memberi tugas dengan tunjuk langsung, tetapi sebelumnya sudah dibicarakan dengan Waka.

12. Apakah ibu kepala sekolah mengutamakan kerja sama?

Jawab: menurut saya ya mbak.

13. Apakah memberi pengarahan dengan detail/jelas?

Jawab: ya mba, sangat jelas. Setiap pagi ada briefing dan selalu ada pengarahan.

14. Bagaimana kepala sekolah menciptakan suasana kerja?

Jawab: kurang mampu, karena komunikasi kurang. Tapi kalau ada masalah pekerjaan komunikasi bisa lancar.

15. Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi? Berupa apa?

Jawab: kalau penghargaan berupa Fisik misalnya sertifikat atau piagam, belum pernah, tetapi penghargaan lisan sering, misalnya: ucapan terimakasih.

16. Apakah kepala sekolah mau mendengarkan ide guru dan pegawai?

Jawab: mau mba.

17. Apakah dalam penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah mahluk yang termulia?

Jawab: ya mba.

18. Apakah kepala sekolah memberi motivasi kepada guru dan karyawan?
Dengan cara apa?

Jawab: memotivasi saat-saat briefing, dengan memberi kata-kata peneguhan, agar guru tetap semangat.

19. Apakah kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, dan menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah?

Jawab: ya, cukuplah mba. Sebatas hubungan kerja cukup bisa.

20. Bagaimana kepala sekolah menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan pegawai yang suka melanggar aturan sekolah?

Jawab: menyapa guru, dan menegur guru yang melanggar aturan, itupun kalo masalahnya itu sudah berat dan mengganggu proses pembelajaran di kelas.

21. Bagaimana kepala sekolah memanfaatkan sumber daya guru dan pegawai secara optimal dan apakah mempunyai program peningkatan mutu sumber daya guru?

Jawab: bila ada pelatihan dari pemerintah, guru-guru selalu diutus untuk mengikuti pelatihan.

22. Apakah kepala secara rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan karyawan, dan memiliki program supervisi kelas?

Jawab: kalau dibilang rutin sih, gak juga, tetapi adalah pengawasan. Supervisi kelas pernah ada, dan ada jadwalnya. Pengawasan terhadap administrasi guru-guru juga terkadang ada. Monitoring seluruh kelas biasanya dipagi hari.

23. Bagaimana kepala sekolah dalam menegakkan disiplin kepada bawahan dan siswa?

Jawab: memotivasi guru dan pegawai untuk disiplin, dan memberi teladan untuk disiplin.

24. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para guru dan karyawan?

Jawab: setelah melakukan pengawasan, kepala sekolah akan menindaklanjuti dan memanggil guru dan pegawai yang perlu dievaluasi.

25. Apakah kepala sekolah langsung menegur ketika menemukan masalah di lapangan dan bagaimana cara kepala sekolah menegur guru dan pegawai yang tidak bekerja dengan baik?

Jawab: melihat masalahnya mba, ada kadang langsung menegur, tetapi ada juga dipanggil ke kantor kepala sekolah.

26. Pernahkah kepala sekolah mengadakan pengawasan secara mendadak

Jawab: ya pernah mba.

27. Apakah semua kegiatan diawasi secara ketat?

Jawab: ya semua diawasi secara ketat tetapi ya tidak ketat sekali.

28. Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam berkreatifitas?

Jawab: ya, tetapi harus sesuai dengan dana yang ada.

29. Bagaimana kepala sekolah melakukan pendekatan secara individu terhadap guru yang mempunyai masalah dalam pekerjaannya?

Jawab: saya kurang tau, tetapi mungkin di panggil ke kantor dan diajak ngomong.

30. Apakah kepala sekolah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: tergantung keputusannya mba, kalau keputusan itu bersifat rahasia dan tidak perlu melibatkan anggota maka para guru tidak dilibatkan. Tetapi kalau hanya keputusan yang umum biasanya melibatkan guru-guru.

31. Apakah kepala sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern dan intern sekolah?

Jawab: ya mampu mba.

32. Apakah kepala sekolah cenderung memutuskan sendiri? Bilamana masalah diputuskan sendiri oleh kepala sekolah?

Jawab: biasanya bersama waka, dibicarakan bersama, atau bersama Waka yang dibutuhkan, setelah itu diputuskan kemudian dijalankan.

33. Apakah menerima usul dari guru dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: Pada umumnya menerima kok. Semua masukan ditampung dan disepakati bersama.

34. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap guru dan pegawai atas masalah yang dihadapi sekolah?

Jawab: ya terbuka, ketika sekolah tidak ada dana, kepala sekolah selalu terbuka.

35. Apakah kepala sekolah pernah memberi kesempatan kepada anggota untuk memecahkan masalah?

Jawab: ya pernah, kalau keputusan itu hal-hal yang sederhana saja.

Nara Sumber : Dra. Sekti Bujayati
Jabatan : Waka Kurikulum
Tempat, Tgl : Pendopo SMK, 7 Juni 2015
Waktu : 08.00-09.00 WIB

1. Bagaimana kepala sekolah dalam proses perencanaan program (Pembagian kelas, keuangan, kurikulum, dll) sekolah?

Jawab: sebelum membuat perencanaan semua program tahun sebelumnya di evaluasi. Setiap Waka membuat program, saya sendiri program yang berhubungan dengan kurikulum. Setelah selesai saya akan sampaikan kepada kepala sekolah, berdialog tentang program dan selanjutnya di setujui.

2. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan pengarahan dan perencanaan kepada guru?

Jawab: kepala sekolah akan memberi pengarahan lewat Waka dan Kapro

3. Apakah melibatkan komite sekolah penyusunan RAPBS?

Jawab: kami tidak mempunyai komite sekolah, yang hanya komisi sekolah.

4. Bagaimana mensosialisasikan rencana sekolah kepada guru dan pegawai?

Jawab: sosialisasi dilakukan saat briefing, dan saat rapat-rapat yang diadakan di sekolah.

5. Apakah semua rencana dapat terlaksana sesuai dengan yang tujuan yang ditetapkan dari awal?

Jawab: kalau program saya semua harus terlaksana karena berhubungan dengan hal yang utama di sekolah.

6. Bagaimana tanggapan guru dan pegawai dalam proses perencanaan?

Jawab: guru-guru pada umumnya langsung menerima karena memang harus dikerjakan, karena semua demi kepentingan peserta didik.

7. Apakah uraian tugas masing-masing guru dan pegawai sudah jelas? dalam proses pembagian tugas apakah melibatkan guru, atau sistem tunjuk langsung?

Jawab: ya sudah jelas. Biasanya dibicarakan dengan Waka, atau bisa tunjung langsung. Seperti Waka dan Kapro itu sistem tunjuk langsung.

8. Apakah tugas guru dan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan?

Jawab: pada umumnya sudah sesuai, tetapi ada satu guru agama, sekaligus mengajar bahasa jawa, karena tenaga pengajar kurang.

9. Apakah kepala sekolah sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada anggota?

Jawab: tidak, kecuali ada tugas rangkap. Misalnya ada undangan upacara di kantor bupati dan kecamatan, salah satu dilimpahkan kepada Waka.

10. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan koordinasi dengan guru-guru?

Jawab: koordinasi bila mana perlu. Kalau ada pekerjaan disampaikan saat briefing.

11. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan tugas/bagaimana kepala sekolah dalam pembagian tugas?

Jawab: kepala sekolah membagi tugas sesuai kemampuan guru dan pegawai.

12. Apakah ibu kepala sekolah mengutamakan kerja sama?

Jawab: bisa bekerja sama, tapi beliau serius.

13. Apakah memberi pengarahan dengan detail/jelas?

Jawab: ya sangat jelas

14. Bagaimana kepala sekolah menciptakan suasana kerja?

Jawab: hadir di kantor guru, berbincang dengan guru-guru dan menyapa guru-guru.

15. Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi? Berupa apa?

Jawab: penghargaan berupa ucapan terimakasih saja. Kalau berupa barang belum pernah.

16. Apakah kepala sekolah mau mendengarkan ide guru dan pegawai?

Jawab: ya suster, beliau mendengarkan ide dari guru-guru.

17. Apakah dalam penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah mahluk yang termulia?

Jawab: ya itu selalu suster. Karena kita sama-sama pendidik.

18. Apakah kepala sekolah memberi motivasi kepada guru dan karyawan?

Dengan cara apa?

Jawab: ya setiap pagi, saat briefing selalu memotivasi guru-guru. Memberi kata-kata bijak, dan mengajak guru-guru untuk semangat mengajar.

19. Apakah kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, dan menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah?

Jawab: ya mampu

20. Bagaimana kepala sekolah menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan pegawai yang suka melanggar aturan sekolah?

Jawab: biasanya menegur guru yang bermasalah, dengan memanggil ke kantor.

21. Bagaimana kepala sekolah memanfaatkan sumber daya guru dan pegawai secara optimal dan apakah mempunyai program peningkatan mutu sumber daya guru?

Jawab: guru-guru mengikuti pelatihan yang dibuat oleh pemerintah.

22. Apakah kepala sekolah secara rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan karyawan, dan memiliki program supervisi kelas?

Jawab: ya rutin, baik pengawasan langsung maupun tidak langsung. Kalau secara rutin memang tidak juga, tapi ada juga supervisi kelas.

23. Bagaimana kepala sekolah dalam menegakkan disiplin kepada bawahan dan siswa?

Jawab: semua warga sekolah dituntut untuk disiplin, selain itu kepala sekolah memberi teladan dengan disiplin.

24. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para guru dan karyawan?

Jawab: beliau bertanya langsung dan setelah itu menegur guru dengan mengajak berdialog di kantor kepala, serta mencari solusi.

25. Apakah kepala sekolah langsung menegur ketika menemukan masalah di lapangan dan bagaimana cara kepala sekolah menegur guru dan pegawai yang tidak bekerja dengan baik?

Jawab: biasanya tidak, kalau masalah sudah berat biasanya dipanggil menghadap kepala sekolah.

26. Pernahkah kepala sekolah mengadakan pengawasan secara mendadak?

Jawab: pernah, dan ada yang ditegur karena ada masalah yang ditemukan ketika melakukan pengawasan.

27. Apakah semua kegiatan diawasi secara ketat?

Jawab: diawasi tetapi tidak ketat sekali karena beliau percaya akan kinerja bawahan.

28. Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam berkreatifitas?

Jawab: ya diberi, sejauh itu mendukung kegiatan sekolah, serta dana mencukupi.

29. Bagaimana kepala sekolah melakukan pendekatan secara individu terhadap guru yang mempunyai masalah dalam pekerjaannya?

Jawab: biasanya bertanya kepada guru yang bermasalah.

30. Apakah kepala sekolah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: ya melibatkan bawahan. Tetapi keputusan tertentu hanya melibatkan Waka, atau bahkan kepala yang memutuskan.

31. Apakah kepala sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern dan intern sekolah?

Jawab: ya sejauh saya lihat dan tahu, beliau mampu.

32. Apakah kepala sekolah cenderung memutuskan sendiri? Bilamana masalah diputuskan sendiri oleh kepala sekolah?

Jawab: untuk keputusan tertentu ya beliau memutuskan sendiri, tetapi hal tertentu dibicarakan bersama.

33. Apakah menerima usul dari guru dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: ya, menerima usul dari guru dan pegawai.

34. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap guru dan pegawai atas masalah yang dihadapi sekolah?

Jawab: ya terbuka, sering diberitahu keadaan sekolah sehingga guru-guru paham akan situasi sekolah secara keseluruhan.

35. Apakah kepala sekolah pernah memberi kesempatan kepada anggota untuk memecahkan masalah?

Jawab: ya untuk hal-hal kecil, beliau percayakan pada guru-guru dan beliau tinggal menyetujui.

Nara Sumber : Guru A
Tempat, Tgl : Pendopo SMK, 7 Juni 2015
Waktu : 9.30-10.15 WIB

1. Bagaimana kepala sekolah dalam proses perencanaan program (Pembagian kelas, keuangan, kurikulum, dll) sekolah?

Jawab: biasanya ada evaluasi dulu, kemudian kami membuat program masing-masing sesuai dengan tugas kami. Lalu program itu diserahkan kepada kepala sekolah untuk setuju, dan berjalan begitu saja. Setiap tahun begitu saja, berjalan begitu saja.

2. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan pengarahan dan perencanaan kepada guru?

Jawab: kepala sekolah mengingatkan supaya para pemangku jabatan membuat program sesuai dengan kebutuhan kurikulum.

3. Apakah melibatkan komite sekolah penyusunan RAPBS?

Jawab: tidak ada komite sekolah, tetapi komisi sekolah, tim independen.

4. Bagaimana mensosialisasikan rencana sekolah kepada guru dan pegawai?

Jawab: sosialisasi secara khusus tidak ada, tetapi biasanya kalau ada briefing program-program selalu diingatkan.

5. Apakah semua rencana dapat terlaksana sesuai dengan yang tujuan yang ditetapkan dari awal?

Jawab: semuanya terlaksana, karena programnya dari tahun ketahun sama mbak, dan memang harus dilaksanakan karena sesuai dengan kurikulum.

6. Bagaimana tanggapan guru dan pegawai dalam proses perencanaan?

Jawab: guru biasanya tidak begitu tahu akan semua perencanaan program apalagi guru honor, mereka biasanya siap melaksanakan.

7. Apakah uraian tugas masing-masing guru dan pegawai sudah jelas? dalam proses pembagian tugas apakah melibatkan guru, atau sistem tunjuk langsung?

Jawab: sudah jelas, biasanya sistem tunjuk langsung.

8. Apakah tugas guru dan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan?

Jawab: sudah sesuai tetapi ada satu guru agama merangkap mengajar bahasa jawa karena kurangnya tenaga guru bahasa jawa.

9. Apakah kepala sekolah sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada anggota?

Jawab: setahu saya tidak sering, tetapi kadang dilimpahkan kepada Waka.

10. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan koordinasi dengan guru-guru?

Jawab: koordinator kurang baik mbak, kepala sekolah kurang teliti, komunikasinya sangat formal antara atasan dan bawahan. Tetapi kami sebagai guru sudah tahu apa yang harus kami kerjakan.

11. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan tugas/bagaimana kepala sekolah dalam pembagian tugas?

Jawab: kepala sekolah kalau memberi tugas bisa secara langsung kepada guru dan pegawai tetapi bisa juga lewat waka.

12. Apakah ibu kepala sekolah mengutamakan kerja sama?

Jawab: kerja sama kurang. kerja sama dengan orang-orang tertentu memang bisa.

13. Apakah memberi pengarahan dengan detail/jelas?

Jawab: ya jelas dan detail

14. Bagaimana kepala sekolah menciptakan suasana kerja?

Jawab: kurang mampu menciptakan suasana kerja, kurang komunikatif, kaku, terkadang tegas tetapi terkadang dibiarkan begitu saja.

15. Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi? Berupa apa?

Jawab: tidak ada penghargaan.

16. Apakah kepala sekolah mau mendengarkan ide guru dan pegawai?

Jawab: terkadang mendengarkan tetapi terkadang juga tidak mendengarkan guru dan pegawai.

17. Apakah dalam penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah makhluk yang termulia?

Jawab: ya, secara teori tetapi pengalaman tidak mbak. Tetapi mungkin karena keuangan yang sedikit.

18. Apakah kepala sekolah memberi motivasi kepada guru dan karyawan?

Dengan cara apa?

Jawab: memberi, tetapi terkadang kesannya itu hanya mengingatkan supaya guru-guru semangat untuk bekerja.

19. Apakah kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, dan menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah?

Jawab: kurang mampu, beliau kaku, dekat hanya dengan orang-orang tertentu saja.

20. Bagaimana kepala sekolah menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan pegawai yang suka melanggar aturan sekolah?

Jawab: terkadang hanya dibiarkan begitu saja, tetapi terkadang ditegur sangat keras tanpa mendengar alasan guru, tetapi terkadang dipanggil ke kantor kepala sekolah.

21. Bagaimana kepala sekolah memanfaatkan sumber daya guru dan pegawai secara optimal dan apakah mempunyai program peningkatan mutu sumber daya guru?

Jawab: tidak ada program secara khusus. Tetapi guru-guru biasanya ikut pelatihan yang dibuat oleh pemerintah.

22. Apakah kepala secara rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan karyawan, dan memiliki program supervisi kelas?

Jawab: pengawasan ada, tetapi secara rutin tidak ada. Monitoring kadang-kadang dilaksanakan. Program suverisi kelas ada mbak.

23. Bagaimana kepala sekolah dalam menegakkan disiplin kepada bawahan dan siswa?

Jawab: guru diingatkan supaya disiplin dan memberi teladan kepada peserta didik. Kepala sekolah juga disiplin.

24. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para guru dan karyawan?

Jawab: kepala sekolah melakukan supervisi, dan bilamana ada masalah yang ditemukan maka akan dipanggil ke kantor atau dievaluasi.

25. Apakah kepala sekolah langsung menegur ketika menemukan masalah di lapangan dan bagaimana cara kepala sekolah menegur guru dan pegawai yang tidak bekerja dengan baik?

Jawab: ya ditegur, terkadang tidak mendengar alasan guru yang dianggap bermasalah. Tetapi ada juga yang dibiarkan begitus saja.

26. Pernahkah kepala sekolah mengadakan pengawasan secara mendadak?

Jawab: pernah mbak.

27. Apakah semua kegiatan diawasi secara ketat?

Jawab: diawasi tetapi tidak ketat, terkadang dibiarkan begitu saja, tanpa ada pengawasan.

28. Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam berkreatifitas?

Jawab: ya, asal sesuai dengan dana yang dimiliki.

29. Bagaimana kepala sekolah melakukan pendekatan secara individu terhadap guru yang mempunyai masalah dalam pekerjaannya?

Jawab: saya kurang tau mbak. Karena pengalaman saya tidak pernah. Beliau kurang dekat dengan kami.

30. Apakah kepala sekolah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: mungkin dengan waka mbak.

31. Apakah kepala sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern dan intern sekolah?

Jawab: ya bisa.

32. Apakah kepala sekolah cenderung memutuskan sendiri? Bilamana masalah diputuskan sendiri oleh kepala sekolah?

Jawab: saya kurang tahu, mungkin diputuskan bersama waka, kami sering tinggal terima keputusan.

33. Apakah menerima usul dari guru dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: kalau dalam forum rapat ya diterima, tetapi jarang juga ada rapat.

34. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap guru dan pegawai atas masalah yang dihadapi sekolah?

Jawab: menurutku kurang terbuka, karena ada pengalaman, soal uang kehadiran yang dikurangi, tanpa sosialisai langsung dikurangi.

35. Apakah kepala sekolah pernah memberi kesempatan kepada anggota untuk memecahkan masalah?

Jawab: kalau masalah yang tidak terlalu penting, ya kita ambil keputusan sendiri, demi kebaikan sekolah.

Nara Sumber : Guru B
Tempat, Tgl : Pendopo SMK, 7 Juni 2015
Waktu : 10.30-11.30 WIB

1. Bagaimana kepala sekolah dalam proses perencanaan program (Pembagian kelas, keuangan, kurikulum, dll) sekolah?

Jawab: saya sebagai guru yang tidak mempunyai kedudukan, biasanya tinggal terima program. Kami biasanya menjalankan apa yang sudah terprogram. Saya sebagai kepala perpustakaan juga tidak ada program karena hanya untuk kelengkapan administrasi saja.

2. Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan pengarahan dan perencanaan kepada guru?

Jawab: biasanya saat briefing itu diberitahu tentang program-program sekolah.

3. Apakah melibatkan komite sekolah penyusunan RAPBS?

Jawab: kami tidak mempunyai komite sekolah yang ada komisi sekolah.

4. Bagaimana mensosialisasikan rencana sekolah kepada guru dan pegawai?

Jawab: disosialisasikan ketika briefing saja, diberitahukan tentang program yang akan dilaksanakan.

5. Apakah semua rencana dapat terlaksana sesuai dengan yang tujuan yang ditetapkan dari awal?

Jawab: mungkin mbak. Karena programnya sama saja dari tahun ke tahun, kecuali kemarin ada kurikulum 2013 sedikit ada perbedaan.

6. Bagaimana tanggapan guru dan pegawai dalam proses perencanaan?

Jawab: guru dan pegawai tinggal melaksanakan saja mbak.

7. Apakah uraian tugas masing-masing guru dan pegawai sudah jelas? dalam proses pembagian tugas apakah melibatkan guru, atau sistem tunjuk langsung?

Jawab: jelas, biasanya ditunjuk langsung. Seperti saya dulu langsung ditunjuk oleh kepala sekolah, meskipun hanya administrasi saja, saya tidak kerja sesuai dengan pekerjaan kepala perpustakaan.

8. Apakah tugas guru dan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan?

Jawab: sudah mbak, tetapi ada satu guru agama mengajar bahasa jawa karena kesulitan menambah tenaga.

9. Apakah kepala sekolah sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada anggota?

Jawab: tidak juga

10. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan koordinasi dengan guru-guru?

Jawab: menurutku kurang. saya juga menangani kesiswaan, tetapi yah begitu-begitu saja. Kita ada program tetapi tidak terealisasi. Kalau ada rapat seringkali agenda utama menjadi terlalaikan hanya karena hal lain-lain yang bukan agenda utama. Memberitahukan juga sering sekali mepet atau sudah hampir deadline tetapi baru di infokan kepada guru dan pegawai.

11. Bagaimana cara kepala sekolah dalam memberikan tugas/bagaimana kepala sekolah dalam pembagian tugas?

Jawab: sistem tunjuk langsung.

12. Apakah ibu kepala sekolah mengutamakan kerja sama?

Jawab: menurut saya kurang, beliau kurang komunikatif

13. Apakah memberi pengarahan dengan detail/jelas?

Jawab: kalau mau memberitahu tugas biasanya detail.

14. Bagaimana kepala sekolah menciptakan suasana kerja?

Jawab: kurang mampu menciptakan suasana kerja, beliau kurang komunikatif, kurang dekat dengan bawahan, apalagi dengan guru-guru honor.

15. Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi? Berupa apa?

Jawab: tidak ada mbak. Palingan ya ucapan terimakasih.

16. Apakah kepala sekolah mau mendengarkan ide guru dan pegawai?

Jawab: ya mau mbak.

17. Apakah dalam penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah mahluk yang termulia?

Jawab: kurang tau e mbak, karena beliau kurang dekat dengan guru-guru dan pegawai yang tidak ada jabatan apa-apa. Beliau banyak koordinasi dengan para waka dan kapro saja.

18. Apakah kepala sekolah memberi motivasi kepada guru dan karyawan?

Dengan cara apa?

Jawab: ya memberi mbak. Supaya rajin, melayani dengan tulus, disiplin, memberi teladan dll.

19. Apakah kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru, dan menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah?

Jawab: belum mampu mbak.

20. Bagaimana kepala sekolah menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan pegawai yang suka melanggar aturan sekolah?

Jawab: terkadang guru ditegur langsung, tetapi kesannya banyak yang didiamkan begitu saja mbak.

21. Bagaimana kepala sekolah memanfaatkan sumber daya guru dan pegawai secara optimal dan apakah mempunyai program peningkatan mutu sumber daya guru?

Jawab: programnya tidak ada, tetapi mengikuti program pemerintah, dan didorong agar mengurus sertifikasi.

22. Apakah kepala secara rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan karyawan, dan memiliki program supervisi kelas?

Jawab: pengawasan itu kadang-kadang saja. Saya belum pernah disupervisi.

23. Bagaimana kepala sekolah dalam menegakkan disiplin kepada bawahan dan siswa?

Jawab: mendorong guru dan pegawai disiplin tetapi beliau kurang.

24. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para guru dan karyawan?

Jawab: saya kurang tahu cara mengevaluasi, mungkin memanggil guru yang bermasalah, menanyakan masalah dan memberi solusi. Saya memang merasa tidak pernah dievaluasi tentang pekerjaan saya.

25. Apakah kepala sekolah langsung menegur ketika menemukan masalah di lapangan dan bagaimana cara kepala sekolah menegur guru dan pegawai yang tidak bekerja dengan baik?

Jawab: ada yang ditegur tetapi lebih banyak dibiarkan begitu saja. Ada yang sering terlambat tetapi dibiarkan begitu saja.

26. Pernahkah kepala sekolah mengadakan pengawasan secara mendadak?

Jawab: pernah mbak

27. Apakah semua kegiatan diawasi secara ketat?

Jawab: tidak ketat.

28. Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam berkreatifitas?

Jawab: menurut pengalaman saya tidak. Makanya kegiatan siswa itu sangat minim. Kegiatan pramuka saja beliau anggap tidak berguna.

29. Bagaimana kepala sekolah melakukan pendekatan secara individu terhadap guru yang mempunyai masalah dalam pekerjaannya?

Jawab: memanggil guru yang bersangkutan tetapi ya sering dibiarkan mbak.

30. Apakah kepala sekolah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: terkadang mbak, tetapi terkadang kami sudah terima keputusan dan siap untuk dilaksanakan.

31. Apakah kepala sekolah mampu mengambil keputusan untuk urusan ekstern dan intern sekolah?

Jawab: ya

32. Apakah kepala sekolah cenderung memutuskan sendiri? Bilamana masalah diputuskan sendiri oleh kepala sekolah?

Jawab: kurang tau, tetapi sering sudah terima keputusan, mungkin beliau berembuk dengan waka.

33. Apakah menerima usul dari guru dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: kalau pas dirapatkan, ya beliau terima.

34. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap guru dan pegawai atas masalah yang dihadapi sekolah?

Jawab: kurang terbuka.

35. Apakah kepala sekolah pernah memberi kesempatan kepada anggota untuk memecahkan masalah?

Jawab: dalam hal-hal kecil, kami pecahkan sendiri mbak.

Nara Sumber : Pegawai A
Tempat, Tgl : Halaman SMK, 7 Juni 2015
Waktu : 11.35-12.10 WIB
(Rekap wawancara)

1. Bagaimana menurut ibu kepemimpinan Kepala sekolah?

Menurutku kepala sekolah baik, administrasinya tertib, tetapi tidak tegas dan tidak berani menegur kalau ada pegawai yang tidak taat dengan aturan. Kepala sekolah membiarkan semua berjalan begitu saja.

2. Bagaimana koordinasi kepala sekolah dalam pekerjaan?

Beliau menganggap semua sudah rapi, berjalan dengan baik sehingga pekerjaanku tidak pernah di cek, jarang sekali melihat ke perpustakaan, saya tidak pernah ditanyakan apa yang kurang dan apa masalah yang saya hadapi. Beliau tidak pernah naik ke perpustakaan, tetapi kalau ada perintah cukup dengan memo untuk memberi perintah. Pernah ketika kurikulum 2013 itu, banyak buku tetapi tidak bicara apa-apa dengan saya, lalu saya kerjakan supaya semua rapi, saya bijaksanai sendiri bagaimana menyampul dan memberi cap pada buku tersebut. Beliau tidak pernah bertanya tentang bagaimana buku-buku di perpustakaan, mungkin karena laporan saya selalu rapi sehingga tidak pernah ditanya lagi.

3. Bagaimana komunikasi kepala sekolah selama di sekolah?

Komunikasi dengan saya jarang sekali, ya seadainya saja. Bagaimana mau komunikasi mbak, ke tempat kerja saya juga sangat jarang sekali. Mungkin karena saya sudah tua jadi beliau mungkin sungkan mbak.

4. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi?

Menurutku tidak pernah saya dievaluasi, sehingga saya tidak tahu apakah pekerjaan saya itu sudah benar atau tidak. Kalau memang bagus, ya ada baiknya sekali-kali menyampaikan kalau pekerjaan saya bagus, tetapi tidak pernah mbak.

5. Bagaimana cara menegur kepala sekolah?

Beliau kurang tegas kok mbak, membiarkan begitu saja, makanya pegawai terkadang sesuka hatinya untuk datang terlambat, apalagi pegawai yang muda-muda sering terlambat datang tetapi tidak ditegur. Saya yang melihatnya itu sering geram mbak.

6. Apakah pernah memberi penghargaan?

Belum pernah mbak, mungkin guru tetapi saya tidak. Saya sudah mau pensiun tetapi belum pernah mendengar ada penghargaan.

Nara Sumber : Pegawai B
Tempat, Tgl : Halaman SMK, 8 Juni 2015
Waktu : 09.00-09.30 WIB
(Rekap wawancara)

1. Bagaimana menurut Bapak kepemimpinan Kepala sekolah?

Secara umum memang baik, tetapi kepala sekolah kurang tegas mbak, terlalu sabar atau bagaimana saya kurang tau mbak. Saya melihat hanya berjalan begitus saja. Kalau ada pegawai yang terlambat izin hanya sms, dan itupun

sangat sering sekali tetapi tidak ditegur, sehingga pegawai menjadi sesuka hati untuk telat datang. Kepala sekolah juga kurang menyapa kami pegawai.

2. Bagaimana koordinasi kepala sekolah dalam pekerjaan?

Menurutku sangat kurang, dianggap kami sudah mampu semua, sehingga koordinasi sangat jarang sekali. Berjalan begitu saja, dan kami kerjakan pekerjaan kami setiap hari.

3. Bagaimana komunikasi kepala sekolah selama di sekolah?

Komunikasi sangat jarang sekali, kaku, dan kurang menyapa kami para pegawai.

4. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi?

Pengalaman saya yang hampir pensiun ini, hampir tidak pernah pekerjaan saya dievaluasi, dibiarkan begitu saja, bagus tidak dipuji, salah dibiarkan begitu saja, sehingga semua berjalan begitu saja. Pegawai yang sering terlambat datang dibiarkan begitu saja, dan tidak ditegur atau dievaluasi.

5. Bagaimana cara menegur kepala sekolah?

Saya belum pernah ditegur, dan teman yang sering melanggar aturan juga tidak ditegur.

6. Apakah pernah memberi penghargaan?

Belum pernah mbak.

Nara Sumber : Dra. Kristina Karyawati
Jabatan : Kepala Sekolah
Tempat, Tgl : Kantor Kepala Sekolah, 30 Mei 2015
Waktu : 09.00-09.30 WIB

1. Bagaimana ibu dalam proses perencanaan program (Pembagian kelas, keuangan, kurikulum, dll) sekolah?

Jawab: Sebelum menyusun perencanaan program terlebih dahulu kami lakukan evaluasi terhadap program tahun ajaran sebelumnya sehingga kami tahu program apa saja yang tidak berjalan dan program yang sukses dijalankan.

2. Apakah dalam penyusunan RAPBS melibatkan komite sekolah?

Jawab: dalam menyusun RAPBS kami melibatkan komisi sekolah bukan komite sekolah.

3. Bagaimana mensosialisasikan rencana sekolah kepada guru dan pegawai?

Jawab: Sosialisasi kami lakukan setelah semua program selesai. Seringnya sosialisasi kami lakukan saat rapat dan briefing pagi hari.

4. Apakah semua rencana dapat terlaksana sesuai dengan yang tujuan yang ditetapkan dari awal?

Jawab: pada umumnya semua rencana dapat terlaksana dengan baik meskipun ada program yang tidak bisa dijalankan 100% karena berbagai macam faktor.

5. Apakah uraian tugas masing-masing guru dan pegawai sudah jelas?

Jawab: Menurut saya sudah sangat jelas, apalagi karena sudah ada struktur organisasi sehingga hak, tugas dan tanggungjawab sudah sangat jelas.

6. Apakah tugas guru dan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan?

Jawab: Pada umumnya sudah sesuai, hanya ada satu guru bahasa Jawa yang bukan berlatar pendidikan bahasa Jawa tetapi karena tidak ada tenaga guru bahasa Jawa dan dia mampu maka dia diangkat menjadi guru bahasa Jawa.

7. Bagaimana cara ibu kepala sekolah dalam memberikan tugas/bagaimana kepala sekolah dalam pembagian tugas? Apakah melibatkan guru, atau sistem tunjuk langsung?

Jawab: membagi tugas biasanya berdasarkan kemampuan guru, basic guru dan saya biasanya mengkomunikasikan terlebih dahulu kepada mereka apakah bersedia untuk mengerjakan tugas yang akan saya berikan kepada mereka.

8. Apakah sarana dan prasara sudah dimanfaatkan sesuai dengan fungsinya?

Jawab: sepengetahuan saya sudah dimanfaatkan sesuai fungsinya.

9. Apakah kepala sekolah sering melimpahkan tugas dan tanggung jawabnya kepada anggota?

Jawab: sangat jarang ya suster, namun kadang kala ada tugas yang rangkap atau ada urusan keluarga, disitulah saya limpahkan tugas saya kepada Waka yang sesuai dengan kebutuhan tugas tersebut.

10. Bagaimana kepala sekolah dalam melaksanakan koordinasi dengan guru-guru?

Jawab: dalam melaksanakan koordinasi, saya selalu mengajak mereka untuk berkomunikasi, saya lebih mengutamakan kerja sama. Dalam memberi koordinasi diupayakan supaya semua guru dan pegawai sampai mengerti apa yang akan dikerjakan.

11. Apakah ibu kepala sekolah mengutamakan kerja sama?

Jawab: ya secara umum saya mengutamakan kerja sama.

12. Apakah memberi pengarahan dengan detail/jelas, dan mengatur suasana kerja yang kondusif?

Jawab: ya suster, setiap briefing saya selalu memberi pengarahan dengan jelas. Mengupayakan supaya guru dan pegawai merasaya nyaman dan kondusif dalam bekerja.

13. Apakah ibu kepala sekolah memberikan penghargaan terhadap bawahan yang berprestasi? Berupa apa? bagaimana memotivasi guru dan karyawan?

Jawab: penghargaan berupa fisik memang tidak ada, tetapi kalo penghargaan berupa ucapan terimakasih saya lakukan. Memotivasi guru-guru dengan

memberi kata-kata yang menguatkan, dan mendorong guru-guru agar semangat dalam mengajar.

14. Apakah kepala sekolah mau mendengarkan ide guru dan pegawai?

Jawab: saya mendengarkan aspirasi guru-guru dan pegawai, sejauh itu memang demi perkembangan sekolah dan tentunya sesuai dengan keuangan yang ada.

15. Apakah dalam penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia adalah mahluk yang termulia?

Jawab: ya tentu suster. Apalagi sekolah kita sekolah kristen, jadi kita harus mencintai dan menghormati semua orang.

16. Apakah kepala sekolah mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis sesama guru dan usaha apa yang dilakukan untuk menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah?

Jawab: Kalau saya ditanya saya sudah berusaha menciptakan hubungan kerja yang baik, dan berusaha menciptakan rasa aman di lingkungan sekolah. tetapi semua upaya yang dilakukan belum tentu bisa menerimanya. Dari pihak saya sudah diupayakan.

17. Bagaimana kepala sekolah menjalin komunikasi yang baik dengan guru dan pegawai yang suka melanggar aturan sekolah?

Jawab: saya biasanya menasihati mereka yang sering melanggar aturan, kadang saya panggil dan berbicara serius dengan mereka. Tetapi namanya manusia, kadang kala tidak merasa bersalah lagi saat melanggar aturan.

18. Bagaimana kepala sekolah memanfaatkan sumber daya guru dan pegawai , apakah mempunyai program untuk peningkatan mutu sumber daya manusia?

Jawab: menempatkan guru sesuai dengan bidangnya, guru-guru diberi pelatihan misalnya tentang kurikulum 2013, juga ikut serta dalam pelatihan yang dari dinas pendidikan.

19. Apakah secara rutin melakukan pengawasan terhadap kinerja guru dan karyawan, adakah program supervisi kelas?

Jawab: saya melakukan pengawasan meskipun tidak secara rutin, saya sudah percaya dengan mereka. Kalau supervisi kelas saya lakukan kadang kala saja, dibuat jadwal dan guru-guru sudah tahu kapan mereka akan disupervisi.

20. Pernahkah kepala sekolah mengadakan pengawasan secara mendadak?

Jawab: pernah suster, ketika guru tidak masuk kelas padahal sedang jadwal mengajar.

21. Bagaimana kepala sekolah dalam menegakkan disiplin kepada bawahan dan siswa?

Jawab: saya berusaha memberi teladan dan menekankan agar guru dan pegawai itu disiplin dan taat aturan.

22. Bagaimana cara kepala sekolah melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh para guru dan karyawan?

Jawab: lewat pengawasan dan supervisi saya menjadi tahu kinerja guru dengan demikian saya bisa ambil tindakan dengan memanggil guru serta menjelaskan kelemahan dan kelebihan mereka agar dapat diperbaiki dan ditingkatkan.

23. Bagaimana cara kepala sekolah menegur guru dan pegawai yang tidak bekerja dengan baik?

Jawab: kadang menegur secara langsung tetapi kadang saya memanggil mereka ke kantor.

24. Apakah kepala sekolah memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada bawahan dalam berkreaitifitas?

Jawab: saya akan memberi sejauh itu mendukung program sekolah dan dengan dana yang terjangkau.

25. Apakah semua kegiatan diawasi secara ketat?

Jawab: saya awasi meskipun tidak begitu ketat karena saya percaya dengan mereka.

26. Apakah kepala sekolah melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan?

Jawab: ya saya libatkan.

27. Apakah kepala sekolah cenderung memutuskan sendiri? Bilamana masalah diputuskan sendiri oleh kepala sekolah?

Jawab: saya jarang sekali memutuskan sendiri kecuali hal itu sangat mendesak.

28. Apakah menerima usul dari guru dalam proses pengambilan keputusan, pernahkah kepala sekolah memberi kesempatan kepada anggota untuk memecahkan masalah?

Jawab: ya suster, saya menerima usul dari guru dan pegawai. Bila keputusan itu bukan hal yang sangat urgen, saya percayakan kepada guru dan pegawai untuk memutuskan sendiri, khususnya dalam kegiatan-kegiatan sekolah.

29. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap guru dan pegawai atas masalah yang dihadapi sekolah?

Jawab: oh, ya suster, saya sangat terbuka terhadap guru dan pegawai tentang masalah sekolah. misalnya tentang jumlah murid yang terus berkurang, keuangan yang sangat minim sehingga mereka mengerti situasi yang ada.

HASIL OBSERVASI

Tanggal Observasi : 9-10 Maret 2015

Aspek yang diamati	Deskripsi Hasil Pengamatan			
Luas Bangunan sekolah	SMK Kristen 2 Klaten didirikan di atas tanah seluas 2.862 m ² dengan luas bangunan 1.555,93 m ² yang terdiri dari beberapa bangunan dan fasilitas-fasilitas.			
Ruang belajar	Ruang belajar ada 23 ruangan, tetapi yang dipakai hanya 15 ruangan.			
Ruang Ibadah	Ruang ibadah 1 ruangan tetapi dibuat sekat dan bisa dipakai oleh yang kristen dan islam.			
Fasilitas olah raga	Lapangan olah raga ada 2, dan fasilitas olah raga cukup lengkap.			
Ruang keterampilan	Ruang keterampilan 1 ruangan. Dipakai untuk latihan band dan olah vocal, serta menari.			
Data guru dan karyawan	SMK Kristen 2 Klaten didukung oleh tenaga pengajar yang berjumlah 37 orang guru yang terdiri dari Guru yang sudah PNS 6 orang, guru tidak tetap yayasan 30 orang. Guru di SMK Kristen 2 Klaten rata-rata sudah S1.			
Ruang Perpustakaan	Ruang perpustakaan ada 1 ruangan dengan kondisi buku yang cukup lengkap.			
Data Siswa	Islam	4	104	108
	Kristen	7	32	39
	Katholik	5	48	53
	Hindu	0	5	5
	Total	16	189	205

DOKUMENTASI

A. Gambaran Umum SMK Kristen 2 Klaten

Dokumen	Keterangan
Dokumen sekolah tentang latar belakang sejarah berdirinya SMK Kristen 2 Klaten	Ada
Dokumen sekolah tentang keadaan sarana dan prasarana SMK Kristen 2 Klaten	Ada
Dokumen sekolah tentang guru dan karyawan SMK Kristen 2 Klaten	Ada
Dokumen sekolah tentang keadaan murid SMK Kristen 2 Klaten	Ada
Dokumen tentang Visi dan Misi	Ada
Dokumen sekolah tentang proses penyusunan perencanaan dan program pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten	Ada
Dokumen sekolah tentang siapa saja yang melakukan penyusunan perencanaan dan program pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten	Ada
Dokumen sekolah tentang tujuan perencanaan dan program pendidikan di SMK Kristen 2 Klaten	Ada
Dokumen sekolah tentang tingkat keberhasilan program di SMK Kristen 2 Klaten?	Ada

Laporan Sekolah

per tanggal 18-04-2015

Provinsi : Prop. Jawa Tengah

Kab/Kota : Kab. Klaten

A. Identitas Sekolah

Nama Sekolah : SMKS KRISTEN 2 KLATEN
NPSN / NSS : 20309701 / 342033203005
Jenjang Pendidikan : SMK
Status Sekolah : Swasta

B. Lokasi Sekolah

Alamat : JL. DR. WAHIDIN SUDIRO HUSODO NO. 42
RT/RW : 1/5
Nama Dusun : Plosoarum
Desa/Kelurahan : SEKARSULI
Kode pos : 57432
Kecamatan : Kec. Klaten Utara
Lintang/Bujur : -7.691200/110.603700

C. Data Pelengkap Sekolah

SK Pendirian Sekolah : 184/C.1/XII/1967
Tgl SK Pendirian : 1967-12-12
Status Kepemilikan : Yayasan
SK Izin Operasional : Pujursus/UPE/Swt/030/69
Tgl SK Izin Operasional : 1969-08-18
No Rekening BOS : 00000152-01-30-00003
Nama Bank : BTN
Cabang / KCP Unit : Klaten
Rekening Atas Nama : SMK KRISTEN 2 KLATEN
MBS : Tidak
Luas Tanah Milik : 4665 m²
Luas Tanah Bukan Mili : 0 m²

C. Kontak Sekolah

Nomor Telepon : 0272 322233
Nomor Fax : 0272 322233
Email : smkkrisda_klt@yahoo.com
Website : <http://smkkrisda.com>

D. Data Periodik

Kategori Wilayah : Wilayah Perbatasan
Daya Listrik : 16000
Waktu Penyelenggara : Pagi
Sumber Listrik : PLN
Sertifikasi ISO : 9001:2008

B. Data Prasarana**Presentase Kondisi Semua Prasarana**

No	Nama Prasarana	Panjang (m)	Lebar (m)	Rata-rata Kondisi Kerusakan Prasarana	Status Kepemilikan
1	AULA	24	6	1.83	Milik
2	BISNIS CENTER	8	6	1.17	Milik
3	Gudang	8	6	1.61	Milik
4	Kamar Mandi/WC Guru Laki-laki	4	2	1.72	Milik
5	Kamar Mandi/WC Guru Perempuan	4	2	1.89	Milik
6	Kamar Mandi/WC Siswa Laki-laki	6	4	1.78	Milik
7	Kamar Mandi/WC Siswa Perempuan	6	4	1.50	Milik
8	Koperasi/Toko	8	6	1.28	Milik
9	LAB. BAHASA	6	6	1.44	Milik
10	Laboratorium IPA	8	6	1.22	Milik
11	Laboratorium Komputer 1	8	6	3.50	Milik
12	Laboratorium Komputer 2	10	6	2.28	Milik
13	Ruang	12	6	1.50	Milik
14	Ruang BP/BK	6	6	1.61	Milik
15	RUANG GAMBAR	8	6	2.22	Milik
16	Ruang Ibadah	8	6	1.56	Milik
17	Ruang Kepala Paket Keahlian	8	6	1.56	Milik
18	Ruang Kepala Sekolah	6	4	1.17	Milik
19	Ruang Keterampilan	8	6	1.28	Milik
20	Ruang OSIS	8	6	1.94	Milik
21	Ruang Perpustakaan Konvensional	12	8	1.00	Milik
22	Ruang TU	8	6	2.78	Milik
23	Unit Produksi	8	6	2.83	Milik
24	X AK	8	6	1.44	Milik
25	X AP	8	6	2.28	Milik
26	X PM	8	6	2.83	Milik
27	X TPG	8	6	1.61	Milik
28	XI AK	8	6	1.39	Milik
29	XI AP	8	6	1.50	Milik
30	XI PM	8	6	1.44	Milik
31	XI TPG	8	6	1.44	Milik
32	XII AK 1	8	6	2.67	Milik
33	XII AK 2	8	6	3.00	Milik
34	XII AP 1	8	6	1.89	Milik
35	XII AP 2	8	6	1.44	Milik
36	XII PM 1	8	6	3.00	Milik
37	XII PM 2	8	6	1.39	Milik
38	XII TPG	8	6	1.39	Milik

E. Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK)

No	Nama	Gelar	NIP	NUPTK	JK		Keterangan								
					L	P	Pendidikan	Jurusan/Prodi	Sertifikasi	Kepegawaian	Jabatan	TMT Kerja	ugas Tambaha	Mengajar	nlah Jam Per Ming
1	ENDANG DARYATI	Dra	196707032007012021	2035745647300113		v	S1	Pendidikan Tata Buku	Kewirausahaan	PNS Diperbantu	Guru Mapel	01-01-2007			
2	GUNAWAN			9657753656110012	v					GTT/PTT Kab/K	Tenaga Admini	01-07-2007			
3	HARIYADI UTAMA	A.Md		7659748649110010	v		D3	Desain Komunikasi Visual		GTT/PTT Kab/K	Guru Mapel	01-07-2010			
4	HESTI SUDARWATI			2439740641210063		v				GTY/PTY	Tenaga Admini	30-09-2011			
5	IKA MUSTIKAWATI	S.S.		2142741641210013		v	S1	Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	GTY/PTY	Guru Mapel	01-07-1993	Wakil Kepala Se		12
6	INDIYAH JAWI HASTUTI	S.Pd		7652746647300032		v	S1	Pendidikan Kewarganegaraan (Pendidikan Kew	GTY/PTY	Guru Mapel	01-04-2010			
7	JOKO UMBARAN	S.Kom		7756749650110022	v		S1	Teknologi Informasi dan Komun	Keterampilan K	GTY/PTY	Guru Mapel	01-10-2012	Kepala Paket K		36
8	KRIS SUMARWANTO	Drs		9445744647110033	v		S1	Pendidikan Tata Buku	Ilmu Penyakit D	GTY/PTY	Guru Mapel	01-10-2012	Kepala Paket K		12
9	KRISNADI PRIHANTO	S.Pd		4850750652110042	v		S1	Pendidikan Jasmani dan Keseha		Guru Honor Sek	Guru Mapel	01-07-2012			
10	KRISTANTO AGUS TRIYOGO	S.Si		6143759660110033	v		S1	Biologi		GTT/PTT Kab/K	Guru Mapel	01-07-2010	Kepala Laborat		12
11	KRISTIAN SAPTO NUGROHO	S.Pd	198012252008011010	2557758660110093	v		S1	Bimbingan dan Konseling (Kons	Bimbingan dan	PNS Diperbantu	Guru BK	01-01-2008			
12	KRISTIANA KARYAWATI	Dra		2155748649300023		v	S1	Ternak Potong dan Ternak Kerja	Nutrisi Non Ru	GTY/PTY	Guru Mapel	01-07-2010	Kepala Sekolah		18
13	M. RATNA KRISWIDYASTUTI	S.Pd		5439757659210093		v	S1	Nutrisi Non Ruminansia	Nutrisi Non Ru	GTY/PTY	Guru Mapel	01-03-2005	Kepala Paket K		12
14	MARDANUNG PATMO CAHYO			7659748649110012	v					GTT/PTT Kab/K	Guru Mapel	01-07-1993	Kepala Laborat		12
15	MARHENI TUNGGGA DEWI	S.Si		4856760661210132		v	S1	Matematika		GTT/PTT Kab/K	Guru Mapel	15-06-2010			
16	MARYANTA			9139741643110093	v					GTT/PTT Kab/K	Guru Mapel	01-07-2009			
17	NUGRAHAWATI CATUR SIWI			7240746649300013		v				GTT/PTT Kab/K	Guru Mapel	27-11-2004			
18	NUGRAHENI PAWESTRI	Dra		6539747647300002		v	S1	Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	GTY/PTY	Guru Mapel	18-10-2007	Wakil Kepala Se		12
19	PARMANTO	S.Pd		0654752653110032	v		S1	Ilmu Kesehatan Gigi Anak		GTY/PTY	Guru Mapel	01-08-2001	Kepala Paket K		12
20	PETRUS HERMAWAN SETYANT					v				GTT/PTT Kab/K	Tenaga Admini	01-09-2012			
21	RINA DWI SULISTIO WATI	S.Pd		4457753655210063		v	S1	Nutrisi Non Ruminansia	Ternak Potong	GTY/PTY	Guru Mapel	01-08-2002			
22	RIWI HANDAYANI	S.E.	195707071987032005	1039735638300033		v	S1	Ekonomi	lainnya	PNS Diperbantu	Guru Mapel	01-03-1987	Wakil Kepala Se		12
23	RIYANTO			6563737638200703	v					GTY/PTY	Tenaga Admini	11-11-2013			
24	ROBIN ELMO PURBA	Drs		8757743643110002	v		S1	Matematika	Matematika	GTY/PTY	Guru Mapel	01-07-1994			
25	SAMINAH			3034746648210083		v				GTY/PTY	Tenaga Admini	30-03-2012			
26	SARNIATI	B.A.		4449730631110013		v	D3	Ekonomi		GTY/PTY	Guru Mapel	01-04-1989	Kepala Unit Pro		0
27	SEKTI BUJAYATI	Dra	195609171987032001	2249734636300043		v	S1	Ekonomi	Hukum Dagang	PNS Diperbantu	Guru Mapel	01-03-1987	Wakil Kepala Se		12
28	SETYANINGSIH NURBAHARI			2258745647210063		v				GTY/PTY	Tenaga Admini	30-03-2012			
29	SRI MARSINI	S.Pd		4133743645210023		v	S1	Bahasa Inggris	Bahasa Inggris	GTY/PTY	Guru Mapel	01-12-1999			
30	SUGIYARTO	S.Pd		9450750651110022	v		S1	Sejarah	Ilmu Pengetahu	GTY/PTY	Guru Mapel	02-12-2008	Kepala Perpust		12
31	SURAT TRIWARSJ			7947738640300092		v				GTY/PTY	Tenaga Admini	30-03-2012			

32	SURATNO	S.TP		3557737638200022	v		S1	Pendidikan Agama Kristen		GTT/PTT Kab/K	Guru Mapel	12-07-2014			
33	TEGUH SUGIHARTO		195502191990031003	8551733634200002	v					PNS Diperbantu	Guru Mapel	30-03-2011			
34	TRI MURYANI	Dra	196410282007012005	2360742643300063		v	S1	Ilmu Kesehatan Gigi Anak	Ilmu Kesehatan	PNS Diperbantu	Guru Mapel	01-04-2011			
35	WIWIK NUR SUBARJIYANTI	Dra		1044742643220003		v	S1	Bahasa Indonesia	Bahasa Indones	GTT/PTT Kab/K	Guru Mapel	12-07-2014			
36	YOHANES PRASETYO ASMARA	S.Si		0645760661110062	v		S1	Matematika		GTT/PTT Kab/K	Guru Mapel	01-07-2013			
37	YOHANES YUDHI PURWONO	S.Pd		5045760661200023	v		S1	Bahasa Indonesia		GTT/PTT Kab/K	Guru Mapel	12-07-2014			

Jumlah PTK		
L	P	Total
18	19	37

gu

F. DATA PESERTA DIDIK

Jumlah Peserta Didik		
L	P	Total
16	189	205

- SISWA MENURUT USIA

Usia	L	P	Total
< 15 TAHUN	0	1	1
15 - 20 TAHUN	16	187	203
> 20 TAHUN	0	1	1
Total	16	189	205

- SISWA MENURUT AGAMA

Agama	L	P	Total
Islam	4	104	108
Kristen	7	32	39
Katholik	5	48	53
Hindu	0	5	5
Budha	0	0	0
Konghucu	0	0	0
Lainnya	0	0	0
Total	16	189	205

- SISWA MENURUT PENGHASILAN ORANG TUA (AYAH + IBU + WALI)

Penghasilan	L	P	Total
Tidak di isi	2	28	30
Kurang dari Rp. 500,000	0	0	0
Rp. 500,000 - Rp. 999,99	11	142	153
Rp. 1,000,000 - Rp. 1,999	3	14	17
Rp. 2,000,000 - Rp. 4,999	0	5	5
Rp. 5,000,000 - Rp. 20,000	0	0	0
Lebih dari Rp. 20,000,000	0	0	0
Total	16	189	205



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 2243/UN34.18/LT/2014
Hal : Permohonan Ijin Observasi

25 November 2014

Yth. Kepala Sekolah SMK Kristen 2 Klaten
Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo No. 42 Klaten
JAWA TENGAH

Kami sampaikan dengan hormat permohonan Ijin Observasi dalam rangka penulisan Tugas Akhir Skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Candra Tiodora T
NIM : 12402247004
Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran
Maksud/Tujuan : Ijin Observasi Pra Penelitian
Judul : "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMK Kristen 2 Klaten"

Demikian atas kerjasama dan ijinnya diucapkan terima kasih.



Wakil Dekan I,

Prof. Dr. Moerdiyanto, M.Pd., M.M.
NIP. 19580507 198303 1 001

Tembusan :

1. Mahasiswa yang bersangkutan;
2. Arsip Jurusan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 1000 /UN34.18/LT/2015
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

11 Mei 2015

Yth. Kepala Sekolah SMK Kristen 2 Klaten
Jalan Dr. Wahidin Sudiro Husodo No. 42 Klaten
J A W A T E N G A H

Kami sampaikan dengan hormat kepada Bpk/Ibu, bahwa mahasiswa dari Jurusan Pendidikan Administrasi/Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran angkatan tahun 2012 bermaksud mencari data untuk keperluan penulisan Tugas Akhir Skripsi (TAS), adapun mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Candra Tiodora Turnip
NIM : 12402247004
Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran
Maksud/Tujuan : Ijin Penelitian
Judul TAS : "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Kristen 2 Klaten"

Untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bpk/Ibu berkenan memberi ijin dan bantuan seperlunya.

Demikian atas ijin dan bantuannya diucapkan terima kasih.



Drs. Nurhadi, M.M.

NIP. 19550101 198103 1 006

Tembusan :

1. Mahasiswa yang bersangkutan;
2. Arsip Jurusan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
FAKULTAS EKONOMI

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : fe@uny.ac.id

Nomor : 1000 /UN34.18/LT/2015
Hal : Permohonan Ijin Penelitian

11 Mei 2015

Yth. Kepala Sekolah SMK Kristen 2 Klaten
Jalan Dr. Wahidin Sudiro Husodo No. 42 Klaten
J A W A T E N G A H

Kami sampaikan dengan hormat kepada Bpk/Ibu, bahwa mahasiswa dari Jurusan Pendidikan Administrasi/Prodi Pendidikan Administrasi Perkantoran angkatan tahun 2012 bermaksud mencari data untuk keperluan penulisan Tugas Akhir Skripsi (TAS), adapun mahasiswa tersebut adalah :

Nama : Candra Tiodora Turnip
NIM : 12402247004
Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran
Maksud/Tujuan : Ijin Penelitian
Judul TAS : "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Kristen 2 Klaten"

Untuk dapat terlaksananya maksud tersebut, kami mohon dengan hormat Bpk/Ibu berkenan memberi ijin dan bantuan seperlunya.

Demikian atas ijin dan bantuannya diucapkan terima kasih.



Drs. Nurhadi, M.M.

NIP. 19550101 198103 1 006

Tembusan :

1. Mahasiswa yang bersangkutan;
2. Arsip Jurusan



PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH
(BAPPEDA)

Jl. Pemuda No. 294 Gedung Pemda II Lt. 2 Telp. (0272)321046 Psw 314-318 Faks 328730
KLATEN 57424

Nomor : 072/766/VI/09

Lampiran : -

Perihal : Permohonan ijin Penelitian

Klaten, 18 Mei 2015

Kepada Yth.

Ka. SMK Kristen 2 Klaten

Di -

KLATEN

Menunjuk Surat dari Dekan Fak. Ekonomi UNY No. 1026/UN34.18/LT/2015 Tgl. 13 Mei 2015 Perihal Permohonan ijin Penelitian, dengan hormat kami beritahukan bahwa di Wilayah/Instansi Saudara akan dilaksanakan penelitian oleh :

Nama : Candra Tiodora Turnip
Alamat : Karangmalang, Yogyakarta
Pekerjaan : Mahasiswa Fak. Ekonomi UNY
Penanggungjawab : Drs. Nurhadi, MM
Judul/topik : Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMK Kristen 2 Klaten
Jangka Waktu : 3 Bulan (18 Mei s/d 18 Agustus 2015)
Catatan : Menyerahkan Hasil Penelitian Berupa **Hard Copy** dan **Soft Copy** Ke Bidang PEPP/ Litbang BAPPEDA Kabupaten Klaten

Demikian atas kerjasama yang baik selama ini kami ucapkan terimakasih

An. BUPATI KLATEN
Kepala BAPPEDA Kabupaten Klaten
Up. Sekretaris

Hari Budiono, SH
Pembina Tingkat I
NIP. 19611008 1912 1 001

Tembusan disampaikan Kepada Yth :

1. Ka. Kantor Kesbangpol Kab. Klaten
2. Dekan Fak. Ekonomi UNY
3. Yang Bersangkutan;
4. Arsip;



YAYASAN PENDIDIKAN KRISTEN KLATEN
S M K KRISTEN 2 KLATEN
BIDANG STUDI KEAHLIAN : 1. BISNIS DAN MANAJEMEN
2. TEKNOLOGI DAN REKAYASA
(TERAKREDITASI : A)
E-mail : smkkrisda_klt@yahoo.com
Jl. Dr. Wahidin Sudiro Husodo 42 Telp/Fax. 322233 Klaten

SURAT - KETERANGAN

No. : 288/I03.10/SMK.Kr-2/X/2015

Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Kristen 2 Klaten, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : **CANDRA TIODORA TURNIP**
NIM : 12402247004
Program Studi : Pendidikan Administrasi Perkantoran
Jurusan : Pendidikan Administrasi
Fakultas : Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Telah melakukan Penelitian di SMK Kristen 2 Klaten dengan judul “ **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kristen 2 Klaten**, yang dilaksanakan pada tanggal 25 Mei – 12 Juni 2015.

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan, kiranya dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Klaten, 19 Oktober 2015
SMK Kristen 2 Klaten
Kepala Sekolah

Dra. KRISTIANA KARYAWATI

