

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)

**ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA
SMA NEGERI 1 KEI KECIL
KABUPATEN MALUKU TENGGARA**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Miuat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

ELISABETH DANGEUBUN

NIM: 016762714

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2013

ABSTRACT**ANALYSIS OF LEADERSHIP STYLE HEAD SMA NEGERI 1
KEI KECIL IN SOUTHEAST DISTRICT MALUKU**

Elisabeth Dangeubun
The Open University
elisabethdangeubun@yahoo.co.id

Keywords : leadership style, Head of SMAN 1 Kei Kecil, South East Maluku

Leadership is the overall activities in order to influence people to want to work together for a common goal that is desirable . Leadership also be an attempt to use a style force to influence or motivate individuals and achieve goals. Leadership is a process affecting the interpretation of events for followers, the choice of targets for groups or bureaucracy. The target is the motivation of followers to achieve goals, maintenance, cooperation and team work and obtaining the support and cooperation of the people who are outside the group or bureaucracy.

This study used a qualitative approach with a design case study conducted to examine the phenomenon in depth. In this case, the research carried out by arguing that based on the interest in the phenomenon which has special characteristics that are not owned by other phenomena. This study uses interviews namely structured interview techniques and direct observation.

The results showed that the headmaster at the school SMA Negeri 1 Kei Kecil tends to apply his leadership style is based on three indicators and variables; the participative style, instructive style and situational style. Each of the application of force, showing that every day is not the dominant leadership of the Principal or tends to only one specific type and style, but practiced and incorporated into some existing leadership styles.

ABSTRAK

ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SMA NEGERI 1 KEI KECIL KABUPATEN MALUKU TENGGARA

Elisabeth Dangeubun
Universitas Terbuka
elisabethdangeubun@yahoo.co.id

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, Kepala SMAN 1 Kei Kecil, Maluku Tenggara

Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk satu tujuan yang memang diinginkan bersama. Kepemimpinan juga merupakan suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi atau tidak memaksa untuk memotivasi individu dan mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau birokrasi. Sasaran tersebut merupakan motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan, hubungan kerjasama dan team work serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau birokrasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang dilakukan untuk mengkaji suatu fenomena secara mendalam. Dalam hal ini, penelitian dilakukan oleh alasan bahwa didasari adanya ketertarikan terhadap fenomena yang memiliki ciri-ciri khusus yang tidak dimiliki fenomena lain. Penelitian ini menggunakan metode wawancara yaitu teknik wawancara terstruktur dan observasi langsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepala Sekolah pada sekolah SMA Negeri 1 Kei kecil cenderung menerapkan gaya kepemimpinannya berdasarkan tiga indikator dan variabel. yaitu gaya partisipatif, gaya instruktif dan gaya situasional. Masing-masing penerapan gaya tersebut menunjukkan bahwa, setiap hari kepemimpinan Kepala Sekolah tidaklah dominan atau cenderung hanya pada satu tipe dan gaya tertentu, melainkan dipraktekkan dan digabungkan pada beberapa gaya yang kepemimpinan yang ada.

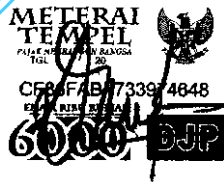
**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

**TAPM yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1
Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara**
adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan
adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia
menerima sanksi akademik.

Tual, Oktober 2013
Yang Menyatakan,



ELISABETH DANGUBUN
NIM. 016762714

LEMBAR PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Analisis Gaya kepemimpinan SMA Negeri 1
Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara

Penyusun TAPM : Elisabeth Dangeubun

NIM : 016762714

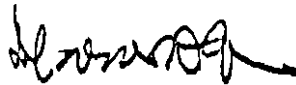
Program Study : Magister Adminstrasi Publik

Hari/Tanggal : 21 Desember 2013

Menyetujui :

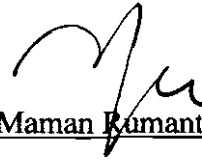
Pembimbing I,

Pembimbing II,



Dr. M. Rusdi, M.Si

NIP. 197003011999031001



Dr. Maman Rumanta, M.Si

NIP. 196305091989031002

Mengetahui :

Kepala Bidang Ilmu/Program
Magister Adminstrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana



Florentina R. Wulandari, SIP, M.Si

Nip197106091998022001




Suciati, M.Sc, Ph.D

NIP. 19520213198532001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

Nama : Elisabeth Dangeubun
NIM : 016762714
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Judul Tesis : Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei
Kecil Kabupaten Maluku Tenggara

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Komisi Penguji TAPM Program Pascasarjana Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 21 Desember 2013
W a k t u : Pukul 09.11 – 13.15 WIT

dan telah dinyatakan LULUS

KOMISI PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji :
Drs. C.B. Supartomo, M.Si

Penguji Ahli :
Dr. FX. Bambang Wiharto, MM

Pembimbing I :
Dr. M. Rusdi, M.Si.

Pembimbing II :
Dr. Maman Rumanta, M.Si

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur, hormat dan kemuliaan diberikan hanya kepada Tuhan, karena cinta kasihNya membimbing dan merahmati penulis melewati berbagai tantangan yang silih berganti hingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM) pada Universitas Terbuka Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP).

Dengan kerendahan hati penulis menyadari dan meyakini bahwa Tuhan adalah satu – satunya Sumber kehidupan serta kekuatan yang selalu ada di hati penulis yang memberi kekuatan, sehingga penulis dapat mampu menyelesaikan Tesis ini dengan judul

“ANALISIS GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SMA NEGERI I KEI – KECIL MALUKU TENGGARA”

Penulis menyadari sungguh bahwa dalam penyelesaian Tugas Akhir ini penulis telah memperoleh banyak bantuan yang sangat berharga dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan dan ketulusan hati serta rasa hormat yang mendalam penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada yang terhormat :

1. Segenap Pengelola Program Studi Magister Administrasi Publik (MAP) UT – Pusat maupun UPEJI – UT Ambon yang telah memberikan pelayanan yang maksimal kepada penulis selama memperoleh pendidikan. Secarakhusus kepada mami Sin Somnaikubun/R Pengelola PPS – UT Tual – Malra yang dengan gigih memberikan motivasi kepada kami untuk tetap tabah menyelesaikan Tugas Akhir ini.
2. Seluruh Tutor Tutorial Tatap Muka dan Tutor Tutorrial Online pada program studi Magister Administrasi Publik Universitas terbuka yang telah memberikan ilmu pengetahuan bagi penulis.
3. DR. M. Rusdi M.Si selaku Pembimbing I yang telah meluangkan waktu serta pikiran,pengetahuan dan bimbingan serta petunjuk kepada penulis sehingga TAPM ini dapat diselesaikan.
4. DR.Maman Rumanta,M.Si, selaku Pembimbing II yang selalu memberikan motivasi dan semangat serta bimbingan dan petunjuk bagi penulis.

5. Drs. N.Rahawarin selaku Kepala SMA Negeri I Kei Kecil beserta dewan Guru, Staf Tatalaksana dan semua siswa yang telah memberikan banyak masukan yang berarti kepada penulis.
6. Papa Andi Tercinta yang telah tiada namin semangat dan petuah yang ditinggalkan tetap menjadi inspirasi dan motivasi kepada penulis.
7. Mama Ade tercinta bersama semua adik – adikku dan ponakan – ponakanku atas dorongan dan Doa yang diberikan kepada penulis untuk terus berjuang.
8. Suami tercinta Bastian Leunupun dan kedua buah hati tersayang Sandy dan Caviano yang selalu setia mendampingi penulis disetiap saat dalam Doa dan perhatian yang sungguh sehingga penulis tetap termotivasi untuk menyelesaikan pendidikan ini.
9. Sahabat – sahabatku mahasiswa Pascasarjana UPBJJ – UT Ambon Program Studi MAP, lebih khusus Pa Asril Umagap, Pa Poli Tethol, Ibu Lili, Ibu Endang, Ibu Iren, Pa Idris, Ibu Tin Let – Let, Pa Abas Hanubun, Pa Yan Talaut, Pa Ateng Waremra yang senantiasa memberi motivasi kepada penulis dan bersama menciptakan suasana yang nyaman dan saling memberikan semangat selama pelaksanaan pendidikan di Universitas Terbuka

Semoga Allah Tuhan Yang Maha Esa selalu melimpahkan Rahmat dan balasan yang tiada taranya kepada semua pihak yang telah membantu sehingga terselesaikannya penulisan Tugas Akhir Program (TAPM) ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyelesaian TAPM ini masih terdapat kekurangan – kekurangan, walaupun penulis sudah berusaha semaksimal mungkin untuk memberi yang terbaik. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca demi melengkapi tulisan ini.

Semoga penulisan yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Terima kasih.

Langgur, Pebruari 2013

PENULIS

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------|
| Halaman Judul..... | i |
| Abstrak..... | ii |
| Lembar Pernyataan..... | iii |
| Lembar Persetujuan..... | iv |
| Lembar Pengesahan..... | v |
| Lembar Layak Uji..... | vi |
| Kata Pengantar..... | vii |
| Daftar Isi | viii |
| Daftar Tabel..... | ix |
| Daftar Gambar..... | x |
| Daftar Lampiran..... | xi |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| B. Perumusan Masalah | 6 |
| C. Tujuan Penelitian..... | 7 |
| D. Kegunaan Penelitian..... | 7 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... | 9 |
| A. Kajian Teoritik..... | 9 |
| 1. Gambaran Umum Tentang Kepemimpinan..... | 14 |
| 2. Teori-teori Kepemimpinan..... | 16 |
| 3. Gaya Kepemimpinan Kontinum..... | 17 |
| 4. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen Likert..... | 23 |
| 5. Gaya Kepemimpinan Situasional..... | 23 |
| 6. Gaya Kepemimpinan Menurut Hasibuan..... | 24 |
| 7. Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Kepemimpinan Seseorang..... | 29 |
| 8. Pengertian Kepala Sekolah..... | 30 |
| 9. Peranan Kepala Sekolah..... | 31 |
| B. Kerangka Berpikir..... | 33 |

| | |
|---|------------|
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 38 |
| A. Desain Penelitian..... | 38 |
| B. Subyek Penelitian/Nara Sumber/Responden..... | 39 |
| C. Instrumen Penelitian..... | 39 |
| D. Prosedur Pengumpulan Data..... | 40 |
| E. Metode Analisis Data..... | 40 |
| | |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 42 |
| A. Kondisi SMA Negeri 1 Kei Kecil Kab Maluku Tenggara..... | 42 |
| B. Deskripsi Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah..... | 47 |
| C. Faktor Penentu Proses Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil..... | 63 |
| D. Pengembangan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil..... | 86 |
| | |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 98 |
| A. Kesimpulan..... | 98 |
| B. Saran..... | 100 |
| | |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 101 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|----------------|
| Tabel 2.1 Kisi Manejerial (Manejerial gird)..... | 20 |
| Tabel 2.3 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan..... | 27 |
| Tabel 2.4 Kerangka berpikir..... | 37 |
| Tabel 4.1 Distribusi Tenaga Akademik dan Staf Berdasarkan Jenjang Jabatan SMA Negeri 1 Kei Kecil..... | 42 |
| Tabel 4.2 Distribusi Tenaga Akademik dan Staf Berdasarkan Tingkat Pendidikan SMA Negeri 1 Kei Kecil..... | 44 |

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2. 2.Gaya Tiga Dimensi Kepemimpinan oleh William J.....22

UNIVERSITAS TERBUKA

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|---|----------------|
| 1. Surat Izin Penelitian | 104 |
| 2. Surat Keterangan Selesai Penelitian..... | 105 |
| 3. Pedoman Wawancara | 106 |
| 4. Transkrip Wawancara | 108 |

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada dasarnya setiap warga negara Indonesia memiliki hak yang sama untuk mendapatkan pendidikan. Untuk itu negara menjamin hak tersebut sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Dasar 1945 alinea keempat yang mewajibkan pemerintah untuk dapat mencerdaskan kehidupan bangsa.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan PP Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota, maka terdapat 40 bidang urusan pemerintahan, 26 bidang diantaranya sebagian kewenangan pengurusannya dilimpahkan menjadi urusan wajib bagi pemerintahan daerah, 8 bidang sebagian kewenangan pengurusannya dapat dilimpahkan kepada pemerintahan daerah atas permintaan, sedangkan 6 urusan selebihnya, pengurusan sepenuhnya menjadi kewenangan pemerintah pusat. Bidang yang sebagian kewenangan pengurusannya dilimpahkan kepada pemerintahan daerah yang menjadi urusan wajib pemerintahan daerah diantaranya bidang pendidikan.

Pendidikan merupakan salah satu faktor yang harus didukung karena kemajuan suatu bangsa tidak lepas dari kemajuan pendidikannya. Artinya, semakin tinggi kualitas sumber daya manusia suatu negara sangat tergantung dari bagaimana pengelolaan pendidikan yang dilakukan oleh negara tersebut. Otonomi daerah yang memberikan kewenangan yang luas kepada pemerintah daerah kabupaten maupun kota, untuk meningkatkan kualitas pendidikan

daerah tersebut. Dalam hal ini faktor kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan tersebut.

Seorang pemimpin lembaga pendidikan dalam hal ini adalah kepala sekolah haruslah mampu menyusun kebijakan-kebijakan dalam mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Mutu pendidikan akan tercapai apabila komponen yang terdapat dalamnya yakni pemimpin kepala sekolah, dewan guru, serta orang tua dapat bekerja untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Salah satu komponen yang berperan dalam peningkatan mutu pendidikan tersebut adalah kepala sekolah. Dengan demikian diharapkan seorang kepala sekolah mampu secara intelektual dalam menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan mampu mengelolah manajemen pendidikan secara baik sehingga dapat meningkatkan kualitas pendidikan pada lembaga tersebut.

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, maka seorang kepala sekolah sangat berperan penting dalam mengatur aktivitas proses belajar mengajar selain itu kepala sekolah juga bertanggungjawab langsung terhadap pelaksanaan peraturan tata tertib yang harus dilaksanakan baik oleh guru maupun siswa.

Analisis Shapiro *dalam* Elu, dkk (2010) memberikan gambaran tentang ciri pemimpin yang efektif sebagai berikut:

- a. **Pertama**, pemimpin yang mampu menciptakan sense of urgensi, perasaan untuk menentukan prioritas pada seluruh bagian organisasi. Pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menularkan rasa percaya diri, optimisme, dan determinasi dalam keadaan krisis.
- b. **Kedua**, pemimpin perlu memiliki kemampuan mengidentifikasi dan memperoleh sumberdaya terbaik untuk setiap pekerjaan. Dukungan

- dari para stakeholder dan manajemen diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
- c. **Ketiga**, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mengkomunikasikan visi tentang siapa mereka. Para anggota organisasi perlu diberikan gambaran dan diyakinkan perubahan apa yang akan mereka lakukan dan mereka akan menuju ke mana. Produk akhir dari pekerjaan mereka harus dimengerti dengan baik oleh mereka. Hanya dengan demikian mereka akan menyumbangkan kemampuan terbaik mereka dalam proses mencapai tujuan.
 - d. **Keempat**, pemimpin harus memiliki keyakinan bahwa hanya dengan inovasi bisnis mereka akan berkembang. Pemimpin perlu meyakinkan bawahan secara terus menerus bahwa mereka harus selalu melakukan perubahan. Kebutuhan untuk selalu berubah harus dikomunikasikan dengan baik dan menjadi kebutuhan bagi setiap orang dalam organisasi tersebut.
 - e. **Kelima**, pemimpin memiliki kapasitas untuk mengatasi staf yang tidak mendukung. Tanda-tanda resistensi terhadap perubahan harus dikenali sesegera mungkin, sehingga setiap pemimpin harus memasang mata dan telinganya agar dapat merasakan dan mendeteksi setiap gejala munculnya resistensi.
 - f. **Keenam**, pemimpin memiliki kemampuan yang cukup untuk merealokasi orang-orang terbaik, sumberdaya, dan pengetahuan organisasi untuk mendukung inovasi. Pemimpin perlu memiliki kekuatan untuk mengatasi permainan politik dalam organisasi, termasuk didalamnya persoalan-persoalan manajerial antar departemen. (hal 107)

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan kepala sekolah mempunyai peranan penting sebagai fasilitator pendidikan yang mampu menciptakan relasi yang baik dengan guru, sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman. Dengan demikian maka dapat meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan.

Sementara itu, Martoyo (1998: 105) berpendapat bahwa: "Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha". Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Lebih lanjut kemukakan pula bahwa seorang pimpinan dikatakan berhasil jika mampu mengantisipasi

perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

Dengan demikian bahwa kepemimpinan mutlak diperlukan dalam organisasi di mana kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengintegrasikan visi dan seluruh sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya visi organisasi maka pemimpin memiliki tugas untuk menterjemahkan visi ke dalam strategi dan tindakan seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara teoritik bahwa kepemimpinan dalam pandangan Young *dalam* Kartono (1998) mengemukakan bahwa:

Kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Baik buruknya proses pendidikan di suatu sekolah banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sebab kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab atas segala sesuatunya yang sudah, sedang dan yang akan terjadi di sekolah tersebut. Sedangkan Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian (hal. 130).

Sedangkan Anonim (2008: 31) mengatakan bahwa pola dan metode yang diterapkan kepala sekolah melalui gaya kepemimpinannya akan mempengaruhi para guru dalam mengajar dan murid untuk belajar.

Fakta menunjukkan bahwa efektivitas mengajar guru akan optimal, jika kepala sekolah dapat mengatur dan membimbing guru-guru secara baik sehingga para guru dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan penuh tanggung jawab, memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan bawahannya sehingga tidak ada keluhan dalam menjalankan tugas dan kewajiban sehari-

hari, harus menunjukkan kewibawaannya sehari-hari, sehingga dapat diteladani dan dipatuhi oleh para guru maupun siswa. Menetapkan dan sekaligus melaksanakan peraturan-peraturan yang logis dan sistematis, dan dapat diterima oleh semua pihak yang terkait dalam peningkatan efektifitas mengajar guru.

Menurut Reddin *dalam* Matutina, dkk (1993:98) bahwa:

Dalam kepemimpinan memiliki 3 pola dasar yaitu unsur tugas, unsur manusia dan unsur hasil yang dicapai. Untuk dapat menperlakukan ketiga unsur tersebut secara seimbang, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan atau kecakapan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan kepemimpinan. Pengetahuan dan keterampilan ini dapat diperoleh dari pengalaman belajar secara teori ataupun dari pengalaman di dalam praktek selama menjadi pemimpin. Namun secara tidak disadari seorang pemimpin dalam memperlakukan ketiga unsur tersebut dalam rangka menjalankan kepemimpinannya menurut caranya sendiri. Cara atau teknik seorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan disebut gaya kepemimpinan. Kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat disebabkan oleh sifat- sifat pemimpin itu sendiri (hal. 98).

Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan kepemimpinan salah satunya adalah jenis kelamin dimana pria dan wanita memiliki sifat mendasar yang berbeda, wanita cenderung menggunakan perasaannya dan bertindak lembut, sedangkan pria lebih menggunakan kemampuan berpikir dan bertindak tegas (Anonim, 2008: 207).

Sementara itu menurut wagiman (2005:205) bahwa: "Kualitas kepemimpinan kepala sekolah sangat signifikan bagi keberhasilan sekolah, karena kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional yang diberi tugas memimpin suatu lembaga sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar".

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah sangat berperan penting dalam peningkatan mutu pendidikan. Kepala sekolah sebagai tulang punggung penentu mutu pendidikan, dituntut untuk bertindak sebagai fasilitator dan administrator pendidikan.

SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara merupakan salah satu SMA yang bermutu di Kabupaten Maluku Tenggara. sekolah ini berdiri sejak tahun 1987. Dalam perjalanannya banyak prestasi yang telah diraih. Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir ini siswa SMA Negeri 1 Kei Kecil mampu mencapai tingkat kelulusan yang sempurna. Dan para lulusannya banyak diterima di perguruan tinggi negeri di seluruh Indonesia. Oleh karena itu, cara kepala sekolah dalam berinteraksi dengan bawahan sangat mempengaruhi akan berhasil atau tidaknya sekolah yang dipimpinnya, serta turut mempengaruhi keteladanan guru dan siswa dalam proses belajar mengajar. Kepala sekolah juga memegang peranan penting karena kepala sekolah bertanggung jawab penuh untuk mengelola dan memberdayakan guru-guru agar terus meningkatkan kemampuan kerjanya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis mengangkat judul “Analisis Gaya kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan gambaran makro dan eksplisit sebagaimana dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara?
2. Faktor-faktor apa saja yang menentukan gaya kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara?
3. Bagaimana proses pengembangan gaya kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara?

C. Tujuan Penelitian.

Mengacu pada rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menggambarkan gaya kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara.
2. Menjelaskan berbagai faktor yang menentukan gaya kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara.
3. Menjelaskan proses pengembangan gaya kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara.

D. Kegunaan Penelitian.

Hasil Penelitian ini dapat memberikan kegunaan, antara lain ialah:

1. Kegunaan Teoritis

Dengan hasil penelitian ini dapat menambah ragam ilmu administrasi publik, khususnya di bidang pendidikan serta memberikan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

Memberikan informasi kepada tenaga pendidik dalam upaya meningkatkan kualitas, mutu serta prestasi pendidikan. Memberikan gambaran kepada kepala sekolah lainnya agar gaya kepemimpinan tidak hanya mementingkan tugas, hubungan yang baik dengan orang lain atau hanya mencapai suatu hasil yang maksimal saja, tetapi ketiganya harus dipentingkan agar hasil yang dicapai pun akan maksimal.

UNIVERSITAS TERBUKA

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teoritik

1. Gambaran Umum Tentang Kepemimpinan

Secara etimologis istilah kepemimpinan berasal dari kata pemimpin, yang artinya “bimbing dan tuntun”. Dari kata “pimpin” lahir kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun, dan dari kata benda “pemimpin” yaitu orang berfungsi untuk memimpin atau membimbing. (Kartono, 1998: 17).

Pengertian kepemimpinan secara definitif adalah sangat luas dengan konsepsi yang berbeda-beda untuk mencapai beberapa maksud. Menurut Yulk (1994:4) kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau birokrasi. Sasaran tersebut merupakan motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan, hubungan kerjasama dan team work serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau birokrasi.

Selanjutnya Stoner (1996:161) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Martoyo (1998:196) juga mengatakan bahwa: “Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk satu tujuan yang memang diinginkan bersama”. Sedangkan Wijaya dan Wahyu (2001:198) mengungkapkan bahwa “Kepemimpinan juga merupakan suatu

usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi atau tidak memaksa untuk memotivasi individu dan mencapai tujuan”.

Kepemimpinan meliputi bidang yang sangat luas cakupannya sehingga pengertian tentang kepemimpinan juga bermacam-macam. Keluasan cakupan karena masing-masing ahli memfokuskan pada satu atau lebih sudut pandang tentang kepemimpinan. Berikut adalah pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli Elu, dkk (2010):

- a. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Robbins, 2003).
- b. Proses mempengaruhi orang-orang yang terorganisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Roach dan Belling, 1984).
- c. Proses dimana seseorang mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan kelompok atau organisasi (Barron dan Greenberg, 1990).
- d. Tindakan memfokuskan sumberdaya untuk menciptakan peluang yang diharapkan (Campbell, 1991).
- e. Mentransformasi pengikut, menciptakan visi tentang tujuan yang akan dicapai, dan menyampaikan cara penyampaiannya kepada para pengikutnya (Bass, 1985; Tichy dan Devanna, 1986).
- f. Proses menciptakan visi untuk orang lain dan memiliki kekuatan untuk menterjemahkan visi ke dalam realitas dan menjaga keberlanjutannya (Kotter, 1988).

Sementara itu, Keating (1986) menyatakan bahwa:

Kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama. Lebih lanjut Keating membagi tugas kepemimpinan menjadi dua bidang utama yakni pekerjaan yang harus diselesaikan dan Kekompakan orang-orang yang dipimpinnya. Tugas yang berhubungan dengan pekerjaan perlu agar pekerjaan kelompok dapat diselesaikan dan kelompok mencapai tujuannya. Tugas yang berhubungan dengan kekompakan kelompok dibutuhkan agar hubungan antara orang yang bekerjasama menyelesaikan kerja itu lancar dan enak jalannya (hal. 174)

Masih dalam pandangan Keating (1986) bahwa gambaran tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kerja kelompok disebutkan antara lain:

- a. Memulai, *initiating*: usaha agar kelompok mulai kegiatan atau gerakan tertentu. Misalnya mengajukan masalah kepada kelompok dan mengajak para anggota kelompok mulai memikirkan dan mencari jalan pemecahannya.
- b. Mengatur, *regulating*: tindakan untuk mengatur arah dan langkah kegiatan kelompok.
- c. Memberitahu, *informing*: kegiatan memberi informasi, data, fakta, pendapat kepada para anggota dan minta dari mereka informasi, data, fakta, pendapat yang diperlukan.
- d. Mendukung, *supporting*: usaha untuk menerima gagasan, pendapat, usul dari bawah dan menyempurnakannya dengan menambah atau menguranginya untuk digunakan dalam rangka penyelesaian tugas bersama.
- e. Menilai, *evaluating*: tindakan untuk menguji gagasan yang muncul atau cara kerja yang diambil dengan menunjukkan konsekuensi-konsekuensinya dan untung ruginya.
- f. Menyimpulkan, *summarizing*: kegiatan untuk menyimpulkan dan merumuskan gagasan, pendapat dan usul yang muncul, menyingkat lalu menyimpulkannya sebagai landasan untuk pemikiran lebih lanjut (hal. 126).

Stogdill (1974) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan sebagai proses kelompok
- b. kepemimpinan sebagai pribadi yang berakibat
- c. Kepemimpinan sebagai seni menciptakan kesepakatan
- d. Kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi
- e. Kepemimpinan sebagai tindakan perilaku
- f. Kepemimpinan sebagai bentuk bujukan
- g. Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuasaan
- h. Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan
- i. Kepemimpinan sebagai hasil interaksi
- j. Kepemimpinan sebagai pemisahan peranan
- k. Kepemimpinan sebagai awal struktur (hal.259)

Dari beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan atau tugas-tugas seorang pemimpin dalam mempengaruhi atau menggerakkan bawahan. Dengan demikian maka penuh kesadaran dan tanggungjawab bersama antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama.

Yuki (1998:231) menyatakan bahwa "Dalam melaksanakan tugasnya seorang pemimpin sebaiknya menentukan kerangka tujuan acuan untuk umpan balik antara bawahan dan pimpinan, sehingga tercapai hubungan yang kondusif antara bawahan dan pimpinan". Artinya bahwa seorang pemimpin yang profesional memiliki hubungan kerja yang baik dengan bawahan. Mampu menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi sehingga tercipta hubungan yang kondusif sehingga dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama.

Winarni (2000: 72) menyatakan pula bahwa "Untuk mencapai tujuan dan pengelolaan organisasi dengan baik, hendaknya pimpinan memotivasi bawahannya. Seorang pemimpin mampu mempengaruhi kelompoknya agar mereka bertindak sesuai dengan waktu dan secara kooperatif untuk mencapai sasaran kelompok".

Selanjutnya Keating (1986) menjelaskan bahwa:

Tugas kepemimpinan yang berhubungan dengan kekompakan kelompok antara lain:

- a. Mendorong, *encouraging*: bersikap hangat, bersahabat, menerima orang-orang.
- b. Mengungkapkan perasaan, *expressing feeling*: tindakan menyatakan perasaan terhadap kerja dan kekompakan kelompok, seperti rasa puas, rasa senang, rasa bangga, dan ikut seperasaan dengan orang-orang yang dipimpinnya pada waktu mengalami kesulitan, kegagalan, dan lain-lain.
- c. Mendamaikan, *harmonizing*: tindakan mempertemukan dan mendamaikan pendapat-pendapat yang berbeda dan merukunkan orang-orang yang bersitegang satu sama lain.
- d. Mengalah, *compromizing*: kemauan untuk mengubah dan menyesuaikan pendapat dan perasaan sendiri dengan pendapat dan perasaan orang-orang yang dipimpinnya.
- e. Memperlancar, *gatekeeping*: kesediaan membantu mempermudah keikutsertaan para anggota dalam kelompok, sehingga semua rela menyumbangkan dan mengungkapkan gagasan-gagasan.

- f. Memasang aturan permainan, *setting standards*: tindakan menyampaikan aturan dan tata tertib yang membantu kehidupan kelompok (hal. 94).

Dari beberapa pendapat tersebut maka, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan tugas-tugas dari posisi seorang memimpin dalam mempengaruhi atau menggerakkan bawahan, sehingga dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab bawahan berperilaku untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Yuki (1998), dalam melaksanakan tugasnya memimpin sebaiknya menentukan kerangka tujuan acuan untuk umpan balik antara bawahan dan pimpinan, sehingga tercapai hubungan yang kondusif antara bawahan dan pimpinan.

Pada saat bawahan melakukan tiap langkah prosedur, tunjukkan persetujuan pimpinan. Jika sesuatu kesalahan dilakukan dengan salah. Pimpinan harus bersabar dan tetap tenang jika suatu kesalahan dilakukan oleh bawahannya, jangan mengaakan hal-hal yang mengecilkan hati orang tersebut atau mengurangi rasa percaya dirinya.

Sementara itu bahwa Winardi (2000) menyatakan untuk mencapai tujuan dan pengelolaan organisasi dengan baik, hendaknya pimpinan memotivasi bawahannya. Seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi kelompoknya agar mereka bertindak sesuai dengan waktu dan secara kooperatif untuk mencapai sasaran kelompok.

Secara umum bahwa definisi kepemimpinan biasanya dikaitkan dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya suatu posisi administratif, serta persepsi orang

lain mengenai keabsahan dari pengaruh. Kebanyakan definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut suatu proses pengaruh yang sosial dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok atau organisasi. Juga melibatkan pentingnya menjadai agen bagi perubahan, mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya serta memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan ini. Individu dapat memandang pemimpinnya sebagai efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja secara keseluruhan.

Kepemimpinan yang efektif tergantung dari landasan manajerial yang kokoh. Menurut Champman dalam Umar (2000) ada lima landasan kepemimpinan yang kokoh yaitu cara berkomunikasi, pemberian motivasi, kemampuan memimpin, pengambilan keputusan dan kekuasaan yang positif.

2. Teori-teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori-teori kepemimpinan yang di uraikan oleh Thoha (1998), yakni:

a. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Keith Davis (merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.

- 1) Kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian yang sangat menarik dari penelitian tersebut adalah pemimpin tidak bias melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai

perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.

- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dari ekstrinsik.
- 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

b. Teori kelompok

Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini, melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan.

c. Teori Situasional dan Model Kontingensi

Fiedler (1967) mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan diantara keberlawanan (*Assumed Similarity Between Opposites-ASO*) dan teman kerja yang paling sedikit disukai. (*Least Preferred - LPC*). ASO memperhitungkan derajat kesamaan diantara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya.

Dua pengukuran yang dipergunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut, yaitu :

- 1) Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (*linient*) dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar diantara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (ASO) atau memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi (LPC).
- 2) Gaya yang berorientasi tugas atau "*Hard Nosed*" dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar diantara teman yang paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling sedikit diskusi (LPC).

Selanjutnya Fiedler (1967) mengembangkan suatu model yang dinamakan *Model Kontingensi yang efektif* yang dijelaskan oleh Thoha (1998). Model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Adapun situasi yang menyenangkan itu antara lain:

- 1) Hubungan pemimpin anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting didalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.

- 2) Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua, dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- 3) Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otorita formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga didalam situasi yang menyenangkan.

d. Teori Jalan Kecil-Tujuan (Path-Goal Theory)

Teori Path-Goal versi House (1974), memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippit dan White. Bawahan tahu senyatnya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi bawahan.
- 2) Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- 3) Kepemimpinan parsitipatif. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusahameminta dan menggunakan sasaran-sasaran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- 4) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menentang para bawahannya untuk berpartisipasi. Demikian pula kepemimpinan memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mer capai tujuan secara baik. (126)

3. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin menurut Anoraga (1992:45) adalah "Seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain, yang di dalam pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain". Menurut Kartono (1998:90) "Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu".

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya. Perilaku para pemimpin ini secara

singkat disebut sebagai gaya kepemimpinan (*leadership style*). Menurut Sutanto & Stiawan (2000, dalam Anomin, 2008:205) "Gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian".

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dilihat. Kepemimpinan merupakan suatu usaha untuk menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Berikut ini beberapa gaya kepemimpinan yang dijelaskan satu persatu secara ringkas (Robbins, 1996; Thoha, 1998; Yuki, 1998)

a. Gaya Kepemimpinan Kontinum.

Gaya ini sebenarnya termasuk klasik dan orang yang pertama kali memperkenalkannya ialah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt yang menyatakan bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrem. Pertama, bidang pengaruh pimpinan yaitu pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya dan kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan yaitu pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan. Ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin antara lain :

- 1) Pemimpin membuat keputusan dan mengumumkannya.

- 2) Pemimpin menjual keputusan.
- 3) Pemimpin memberikan ide dan mengundang pertanyaan.
- 4) Pemimpin memberikan ide dan mengundang pertanyaan.
- 5) Pemimpin memberikan keputusan sementara yang bisa diubah.
- 6) . Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran dan membuat keputusan.
- 7) Pemimpin mengizinkan bawahan untuk melakukan fungsi dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh atasan (Thoha, 1998).

b. Gaya Managerial Grid.

Thoha (1998) mengemukakan bahwa salah satu usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen ialah *managerial grid*, yang dikenalkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton. Dalam pendekatan gaya ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yaitu produksi disatu pihak dan orang-orang dipihak lain. Ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan di tengah-tengah gaya ekstrim, yaitu:

- 1) Pada Grid 1.1, manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya.
- 2) Pada Grid 9.9, manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Manajer yang termasuk grid ini dapat dikatakan sebagai “manajer tim yang riil (*the real team manager*). Dia mampu untuk

memadukan kebutuhan produksi dengan kebutuhan orang-orang secara individu.

- 3) Pada Grid 1.9, manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, tetapi pemikiran kepada produksi yang lemah. Manajer semacam ini sering dinamakan pemimpin klub (*the country club management*).
- 4) Pada Grid 9.1, manajer hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja dan tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer dalam grid ini menjalankan tugas secara otokratis (*autocrati task managers*).
- 5) Pada Grid 5.5, merupakan gaya yang berada ditengah-tengah. Dalam hal ini manajer mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada orang-orang.

| | | | | | | | | | | |
|------------|---|---|---|-------------------------|---|---|-----|--------|---|---|
| | | 1,9 | | | | | 9,9 | | | |
| Tinggi | 9 | Manajemen country club. Perhatikan yang bijaksana pada kebutuhan manusia akan hubungan | | | | Manajemen tim penyelesaian kerja yang berasal dari orang-orang yang berkomitmen | | | | |
| | 8 | Memuaskan menyebabkan terjadinya suatu atmosfer organisasi dan tempo kerja yang ramah dan nyaman | | | | Saling tergantung lewat suatu taruhan bersama dalam tujuan organisasi melahirkan hubungan | | | | |
| Perhatian | 6 | | | | | Kepercayaan dan penghargaan | | | | |
| Pada Orang | 5 | | 5,5 Manajemen orang organisasi kinerja organisasi yang memadai itu mungkin | | | | | | | |
| | 4 | | Lewat penyetimbangan perlunya member kerja dengan mempertahankan semangat orang-orang pada suatu tingkat yang memuaskan | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | 1.1 Managemen termiskin pengeluaran upaya minimum untuk | | | | 9.1 Otoritas-kepatuhan efisiensi dalam operasi dihasilkan dari pengaturan | | | | |
| Rendah | 1 | Menyelesaikan pekerjaan yang diminta itu memadai untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi | | | | Kondisi kerja sedemikian rupa sehingga gangguan unsur-unsur manusiawi menjadi seminimum mungkin | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | Rendah | | Perhatian pada Produksi | | | | Tinggi | | |

Gambar 2.1 Kisi Manajerial (*Managerial Grid*)
Sumber: Blake dan Mouton, (1964 dalam Robbins, 1996).

c. Gaya Kepemimpinan Menurut Reddin.

Pertama kali diperkenalkan oleh William J. Reddin, di mana dia menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektivitas dalam modelnya. Selain efektivitas, Reddin juga melihat gaya kepemimpinan itu selalu

dipulangkan pada dua hal mendasar yakni hubungannya pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja, sehingga gaya kepemimpinan yang dibangun Reddin cocok dan mempunyai pengaruh terhadap lingkungan. Ada dua gaya kepemimpinan dalam Reddin, yaitu gaya yang efektif dan tidak efektif.

a. Gaya yang efektif, terbagi atas empat gaya antara lain :

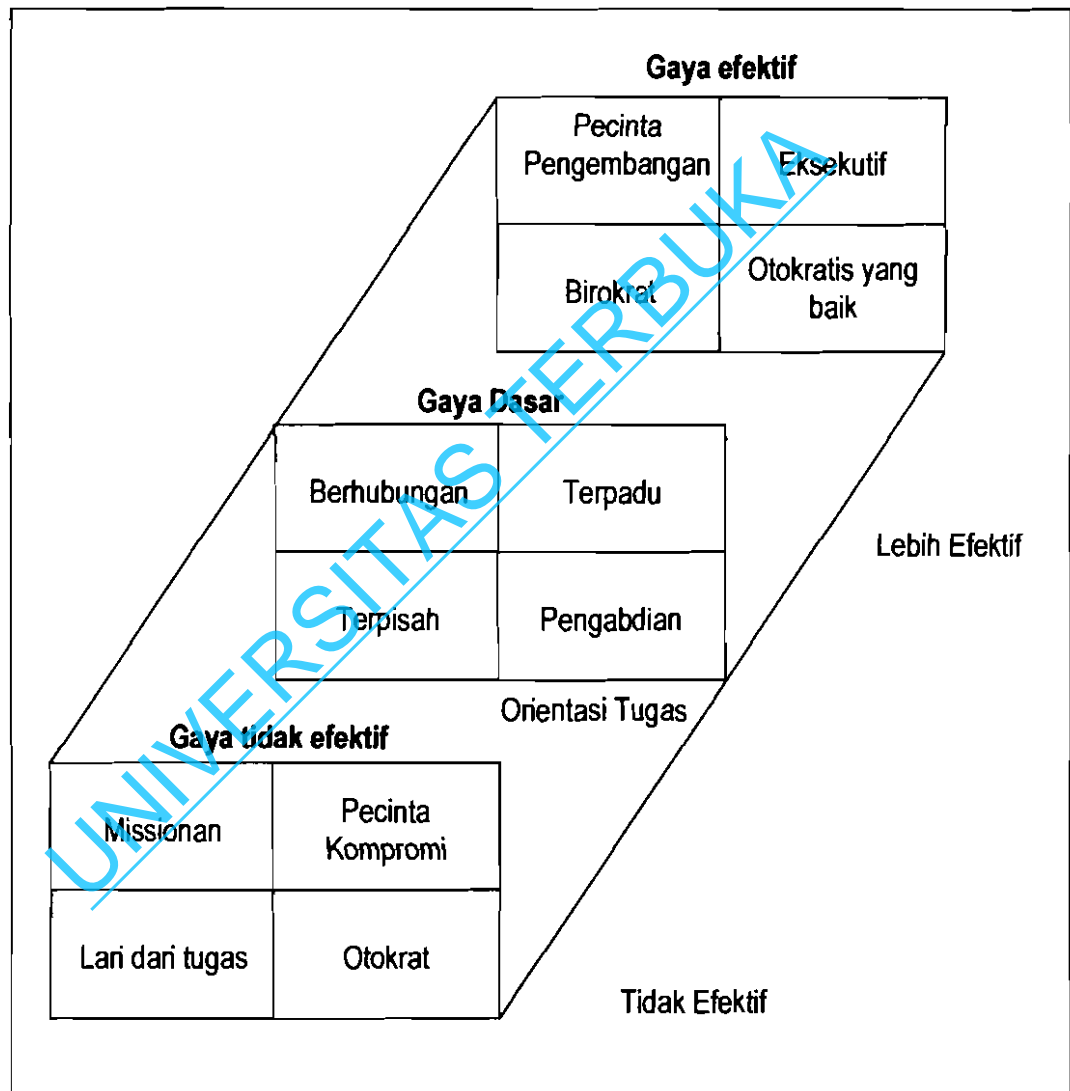
- 1) Eksekutif, gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja.
- 2) Pecinta pengembangan (*developer*), gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.
- 3) Otokratis yang baik hati (*Benevolent autocrat*), gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap maksimum terhadap hubungan kerja.
- 4) Birokrat, gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baiktugas maupun hubungan kerja.

b. Gaya yang tidak efektif, terbagi atas empat gaya antara lain:

- 1) Pencinta Kompromi (*Compromiser*), gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja suatu situasi yang menekankan pada kompromi.
- 2) Pengembang Misi (*Missionary*), gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai.
- 3) Berkuasa penuh (*Otokkrat*), gaya ini memberikan perhatian yang

maksimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai.

- 4) Lari dari tugas (*Deserter*), gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja (Thoha, 1998).



Gambar 2.2 Gaya Tiga Dimensi Kepemimpinan oleh William J. Reddin (1967, dalam Thoha, 1998)

d. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen Likert.

Kepemimpinan empat sistem manajemen dari Likert (dalam Thoha, 1998) mengatakan bahwa "Pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya *participative management*, artinya keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi".

1) Menurut Likert ada 4 sistem kepemimpinan dalam manajemen yaitu:

Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *eksploitive-authoritativ*.

2) Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan Otokritas yang baik hati (*benevolent outthoritative*).

3) Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan manajer konsultatif.

4) Sistem 4, dalam sistem ini dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi (*partisipatif group*).

e. Gaya Kepemimpinan Situasional.

Thoha (1998) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama seperti Fiedler yakni perilaku dan hubungan. Hersey dan Blanchard melangkah lebih jauh dengan menganggap masing-masing dimensi sebagai atau tinggi rendah kemudian menggabung semua menjadi empat gaya pemimpin, dengan ciri sebagai berikut.

1) Orientasi tugas tinggi-hubungan rendah

Pemimpin mendefinisikan peran dan memerintahkan kepada orang-

orangnya apa, bagaimana, kapan dan dimana melakukan berbagai tugas

sehingga pemimpin lebih bergaya pengarah (direktif).

2) Orientasi tugas tinggi-hubungan tinggi (Menjual).

Pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung.

3) Orientasi tugas rendah- hubungan tinggi (berperan serta)

Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan, dan peran serta, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.

4) Orientasi tugas rendah-hubungan rendah (Mendelegasikan)

Pemimpin memberikan sedikit pengarah dan dukungan. Pemimpin tidak harus berbuat banyak, karena pengikut bersedia dan mampu memikul tanggung jawab.

f. Gaya Kepemimpinan Menurut Hasibuan.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (1999), bahwa gaya atau *style* kepemimpinan pada hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah, kepuasan kerja agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Gaya kepemimpinan tersebut menurut Hasibuan (1999) terbagi atas 3 bagian yakni:

- 1) Kepemimpinan otoriter, jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar tetap berada pada pimpinan atau kalau pemimpin itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

- 2) Kepemimpinan partisipatif, apabila dalam kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahan. Pemimpin seperti ini akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab lebih besar.
- 3) Kepemimpinan delegatif, apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara integral, sebagaimana telah dikemukakan terdahulu akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah maka akan terlihat gaya kepemimpinannya dengan pola masing-masing.

Berdasarkan teori tiga dimensi Reddin (dalam Matutina, dkk, 1993), gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar. Ketiga pola dasar dalam gaya kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Pemimpin yang memiliki motivasi kuat untuk menyelesaikan tugasnya secara maksimal. Seorang pemimpin yang mempunyai motivasi kuat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, maka dilain pihak pemimpin tersebut kurang memperhatikan hubungan kerjasama dengan bawahannya, demikian juga terhadap tujuan organisasi kurang mendapat perhatian. Gaya kepemimpinan yang demikian disebut *task oriented* (to). Gaya kepemimpinan yang hanya

semata-mata menyelesaikan tugas rutin disebut *to+* adalah *autocrat*, *benevolent autocrat*, *compromiser*, *executive*. Sedangkan gaya kepemimpinan yang termasuk *to-* adalah *deserter*, *bureaucrat*, *missionary*, *developer*.

- b. Pemimpin yang lebih mementingkan hubungan kerjasama baik dengan atasan, bawahan, maupun sesama teman sejawat. Pemimpin yang lebih dominan untuk bekerjasama atau sangat memperhatikan bawahannya dan kurang perhatian terhadap penyelesaian tugas dan pencapaian hasil disebut pemimpin yang bergaya *relationship oriented* (*ro*). Ciri-ciri gaya pemimpin tersebut adalah *ro+* yaitu pemimpin yang lebih berorientasi terhadap hubungan kerjasama. Gaya kepemimpinan yang termasuk *ro+* adalah *missionary*, *developer*, *compromiser*, *excutive*. Sedangkan *ro-* adalah *deserter*, *autocrat*, dan *benevolent autocrat*.
- c. Pemimpin yang mempunyai motif kuat untuk mencapai hasil semaksimal mungkin. Seorang pemimpin yang dimotivasi oleh keinginan untuk memproduksi semaksimal mungkin, akan menjadikan hal tersebut menjadi prioritas utama disebut *effectiveness oriented* (*e+*). Gaya kepemimpinan yang termasuk dalam *e+* adalah *bureaucrat*, *developer*, *benevolent autocrat* dan *excutive* sedangkan gaya kepemimpinan yang termasuk dalam *e-* adalah *deserter*, *missionary*, *autocrat* dan *compromiser*.

Bertitik tolak dari ketiga pola dasar di atas bahwa ciri-ciri masing-masing gaya kepemimpinan tersebut (Menurut Reddin, dalam Matutina, dkk. 1993) adalah seperti pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan

| No. | Gaya Kepemimpinan | Ciri-ciri | | |
|-----|-------------------|--|--|--|
| | | Motivasi untuk menyelesaikan tugas | Hubungan kerjasama | Mencapai hasil |
| 1. | <i>Deserter</i> | Menghindarkan diri dari tugas dan kurang menyukai tugas (-) | Suka menyendiri, kurang suka bergaul, mengabaikan orang lain (-) | Mencapai hasil minimal dan mudah menyerah apabila mendapatkan kesulitan pada awal pelaksanaan tugas (-) |
| 2. | <i>Bureaucrat</i> | Tidak menyukai tugas, ide-idenya kurang mendorong meningkatkan produksi (-) | Kurang menyukai bermasyarakat dan kurang mengembangkan hubungan dengan bawahan (-) | Bekerja sesuai dengan prosedur yang benar dan taat kepada peraturan organisasi dan pemerintah (+) |
| 3. | <i>Missionary</i> | Melaksanakan tugas dengan santai (-) | -Peramah dan murah senyum serta dapat menjalin hubungan yang akrab dengan orang lain, persahabatan melebihi segala-galanya -mencegah terjadinya pertentangan (+) | Hasil kurang penting, yang penting hubungan baik dengan orang lain (bawahan) (-) |

| No | Gaya kepemimpinan | Ciri-ciri | | |
|----|----------------------------|---|--|--|
| 4. | <i>Developer</i> | Bekerja adalah hal biasa, sama halnya dengan beristirahat (-) | -percaya penuh pada orang lain untuk dapat bertanggung jawab -hubungan baik kepada orang lain untuk mengembangkan bakat (+) | Mahir dalam menciptakan kondisi untuk bekerjasama serta kondisi untuk bertanggung jawab (+) |
| 5. | <i>Autocrat</i> | Melaksanakan tugas diatas segala-galanya, sehingga bawahan perlu dikontrol, diawasi, kalau perlu dihukum (+) | -mengacuhkan pergaulan dan kurang mempercayai orang lain -membangkitkan rasa takut bawahan agar bawahan mau bekerja dan pada umumnya orang takut dan kurang menyukai kepadanya (-) | Pandangan terhadap pekerjaan amat sederhana, pemimpin mengeluarkan perintah, bawahan mengerjakan perintah (-) |
| 6. | <i>Benevolent Autocrat</i> | Membuat orang lain mengerjakan apa yang diinginkan (+) | Kurang yakin sepenuhnya kepada diri sendiri dalam menangani bawahan (-) | -Memperbaiki keterampilan dengan belajar dari pengalaman dan kesalahan -mengetahui peraturan-peraturan serta metode-metode dengan baik (+) |

| No | Gaya kepemimpinan | Ciri-ciri | | |
|----|--------------------|---|---|---|
| 7. | <i>Compromiser</i> | Selalu menilai tugas yang akan dikerjakan (+) | Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (+) | Tidak pernah mengerjakan sesuatu dengan baik serta mendorong bawahan tetapi tidak sepenuh hati (-) |
| 8. | <i>Executive</i> | Memberi semangat yang tinggi disertai contoh moral yang tinggi (+) | -Mempertahankan orang lain sesuai sifat masing-masing dan memandang orang lain sebagai teman kerja yang penting pergaulan dengan orang baru sangat baik sehingga menjadi teladan (+) | Memandang konflik sebagai hal yang wajar dan pasti terjadi dalam organisasi dan menyelesaikan semua perbedaan pendapat dengan baik (+) |

7. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Kepemimpinan pada Seseorang

Menurut Matutina (1993) seorang pemimpin untuk dapat melakukan fungsinya sebagai pemimpin, maka ia harus memiliki sifat-sifat tertentu yang sangat dapat menyebabkan kepemimpinan seseorang, yaitu:

- a. Berpengetahuan yang luas. Seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan yang luas, terutama yang menyangkut hal-hal yang ada hubungannya dengan sifat dan tujuan yang hendak dicapai.
- b. Mempunyai sifat adil dan ramah. Seorang pemimpin harus memiliki

- sifat adil dan ramah terhadap semua orang (pegawai) tanpa membedakan asal keturunan, daerah seseorang dan menghindarkan suka atau tidak disukai.
- c. Berorientasi masa kini dan masa depan. Dengan perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan yang terjadi di luar organisasi, maka seorang pemimpin untuk selalu mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi sekaligus mengendalikannya secara terus-menerus, mampu memanfaatkan kemampuan yang ada, mempergunakan berbagai macam teknik dan perencanaan yang strategis, mampu menjawab perubahan dengan segala kondisinya yang sedang terjadi dan mungkin yang akan terjadi dengan baik dan akurat.
 - d. Memiliki sifat sebagai guru dan efektif. Seorang pemimpin harus memiliki sifat sebagai pendidik (guru), sehingga mempunyai moral tinggi yang mampu memberi teladan dan contoh-contoh yang baik kepada pegawainya.
5. Memiliki iman yang kuat dan moral yang tinggi. Seorang pemimpin harus berani menanggung resiko dari kepemimpinannya, tegas, mau menerima tanggung jawab dan memikulnya serta berinisiatif.

8. Pengertian Kepala Sekolah

Berdasarkan kamus besar Bahasa Indonesia, kepala sekolah terdiri dari dua kata yang pertama adalah kepala yang dapat diartikan ketua atau orang yang memimpin. Sekolah adalah bangunan atau lembaga untuk mengajar dan belajar serta tempat memberi dan menerima pelajaran.

Seorang kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang akan menentukan langkah-langkah pendidikan yang efektif di lingkungan sekolah (Juairiah, 2006). Sedangkan menurut Wagiman (2005) bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional yang diberi tugas memimpin suatu lembaga sekolah yang menyelenggarakan proses belajar mengajar.

9. Peranan Kepala Sekolah

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional oleh Depdiknas terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai pendidik, manajer, administrator, penyelia, pemimpin, pencipta iklim kerja dan wirausahawan.

Merujuk kepada tujuh peran kepala sekolah sebagaimana disampaikan oleh Depdiknas di atas, di bawah ini akan diuraikan secara ringkas hubungan antara peran kepala sekolah dengan peningkatan kompetensi guru.

- a. Kepala sekolah sebagai pendidik. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.
- b. Kepala sekolah sebagai manajer. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan

pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah seperti Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP) tingkat sekolah, diskusi profesional dan sebagainya atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan di luar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselenggarakan pihak lain.

- c. Kepala sekolah sebagai administrator. Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.
- d. Kepala sekolah sebagai penyelia. Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran (Mulyasa dalam Sudrajat, 2008).
- e. Kepala sekolah sebagai pemimpin. Gaya kepemimpinan kepala sekolah seperti apakah yang dapat menumbuhkan kreativitas sekaligus dapat mendorong terhadap peningkatan kompetensi guru? Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu

kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat yaitu jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan ketetapan, berjiwa besar, emosi yang stabil dan teladan.

- f. Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja. Budaya dan iklim kerja yang kondusif akan memungkinkan setiap guru lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai usaha untuk meningkatkan kompetensinya.
- g. Kepala sekolah sebagai wirausahawan. Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan dihubungkan dengan peningkatan kompetensi guru, maka kepala sekolah seyogyanya dapat menciptakan pembaharuan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang. Kepala sekolah dengan sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan-perubahan yang inovatif di sekolahnya, termasuk perubahan dalam hal-hal yang berhubungan dengan proses pembelajaran siswa beserta kompetensi gurunya.

B. Kerangka Berpikir

Mutu pendidikan akan tercapai apabila komponen yang terdapat dalam meningkatkan mutu pendidikan memenuhi syarat tertentu. Komponen yang berperan dalam peningkatan mutu pendidikan salah satunya adalah tenaga pendidik yang bermutu yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan bertanggung jawab. Tenaga pendidik mempunyai peran yang sangat strategis dalam pembentukan pengetahuan, ketrampilan, dan karakter peserta didik, karena itu tenaga pendidik yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga menghasilkan siswa yang lebih bermutu.

Untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja tenaga pendidik dan jalannya roda organisasi sekolah secara umum, banyak faktor yang mempengaruhinya, diantaranya adalah kepemimpinan kepala sekolah, karena kepala sekolah merupakan orang yang berperan penting dalam mengatur aktivitas proses belajar mengajar dan kepala sekolah juga bertanggung jawab langsung terhadap pelaksanaan segala jenis dan bentuk peraturan atau tata tertib yang harus dilaksanakan baik oleh guru maupun siswa.

Martoyo (1998) mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Lanjut kemudian bahwa pimpinan dikatakan berhasil jika mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan mutlak diperlukan dalam organisasi. Kepemimpinan sangat diperlukan untuk mengintegrasikan visi dan seluruh sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya visi organisasi maka pemimpin memiliki tugas untuk menterjemahkan visi ke dalam strategi dan tindakan seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

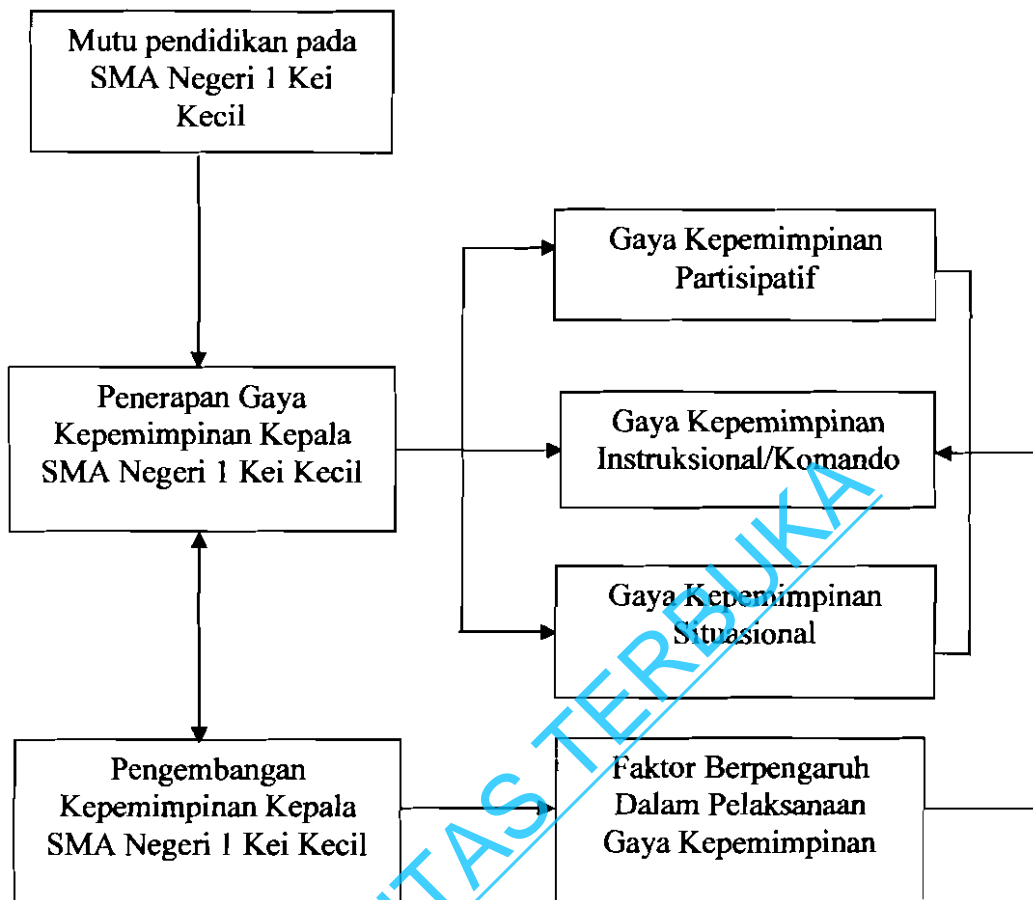
Kepemimpinan menurut Young (dalam Kartono, 1998) adalah bentuk dominasi didasari kemampuan pribadi, yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Baik buruknya proses pendidikan di suatu sekolah banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah, sebab kepala sekolah adalah orang yang paling bertanggung jawab atas segala sesuatunya yang sudah, sedang dan yang akan terjadi di sekolah tersebut. Sedangkan Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian (Anonim, 2008). Untuk itu bagaimana pola dan metode yang diterapkan kepala sekolah melalui gaya kepemimpinannya akan mempengaruhi para guru dalam mengajar dan murid untuk belajar.

Ada dua gaya kepemimpinan dalam Reddin, yaitu gaya yang efektif dan tidak efektif.

- a. Gaya yang efektif, terbagi atas empat gaya antara lain :
 - 1) Eksekutif, gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja.
 - 2) Pecinta pengembangan (developer), gaya ini memberikan perhatian

yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.

- 3) Otokratis yang baik hati (*Benevolent autocrat*), gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap maksimum terhadap hubungan kerja.
 - 4) Birokrat, gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja.
- b. Gaya yang tidak efektif, terbagi atas empat gaya antara lain:
- 1) Pencinta Kompromi (*Compromiser*), gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja suatu situasi yang menekankan pada kompromi.
 - 2) Pengembang Misi (*Missionary*), gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai.
 - 3) Berkuasa penuh (*Otokkrat*), gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai.
 - 4) Lari dari tugas (*Deserter*), gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja (Thoha, 1998).



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir

BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus yang dilakukan untuk mengkaji suatu fenomena secara mendalam. Dalam hal ini, penelitian dilakukan oleh alasan bahwa didasari adanya ketertarikan terhadap fenomena yang memiliki ciri-ciri khusus yang tidak dimiliki fenomena lain. Penelitian ini menggunakan metode wawancara yaitu teknik wawancara terstruktur dan observasi langsung.

Desain penelitian kualitatif lebih menyetengahkan persoalan makna ketimbang isian kuesioner, sehingga dalam prakteknya penelitian kualitatif selalu mengacu untuk dapat meningkatkan kualitas hubungan antara peneliti dan yang diteliti atau antara subjek dan objek kajian penelitian ini. Di samping itu penelitian ini yang basisnya lebih diarahkan untuk menjawab tentang masalah gaya kepemimpinan kepala sekolah, maka secara otomatis sangat perlu untuk menerapkan prinsip wawancara mendalam terhadap informan.

B. Subyek Penelitian/Narasumber

Subyek penelitian ini adalah satu orang subjek dengan berjenis kelamin pria yang menjabat sebagai kepala sekolah dan lima orang narasumber lainnya yang dipandang dapat mendukung ketersediaan data dan informasi penelitian. Dalam konteks ini, informan dibatasi pada lima orang untuk memastikan bahwa hasil interview terhadap gaya kepemimpinan yang

diterapkan oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil dapat terbangun dengan mendalam dan sesuai dengan tujuan penelitian ini.

C. Instrumen Penelitian

Untuk mendapatkan data dan keterangan yang lebih jelas dari objek penelitian serta tidak menimbulkan penafsiran lain-lain dari data yang dikumpulkan, maka instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pedoman Wawancara

Lembaran yang berisi sejumlah pertanyaan yang mendapat jawaban dari setiap responden atau informan guna dapat memperkuat hasil penelitian. Adapun substansi pertanyaan terkait bagaimana kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil dan pola atau gaya kepemimpinan seperti apa yang diterapkan selama ini dengan berbagai faktor yang turut menentukan perkembangan kepemimpinan tersebut.

2. Pedoman Observasi

Lembaran yang berisi sejumlah pengamatan langsung terhadap pola, gerak gerik Kepala Sekolah dalam pengorganisasian SMA Negeri 1 Kei Kecil. Pelaksanaan observasi hanya dilakukan pada saat kegiatan berlangsung di mana diamati proses yang terjadi pada saat kepala sekolah melaksanakan fungsi dan tugas kepemimpinannya di sekolah. Sementara lima orang informan lainnya akan diamati bagaimana mereka dapat melaksanakan perintah dan mendapatkan perintah dari pimpinan yaitu kepala sekolah yang menjadi objek kajian kepemimpinannya.

D. Prosedur Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang berbentuk studi kasus. Sesuai dengan jenis dan bentuk penelitian tersebut, maka adapun bahan utama yang digunakan adalah data yang diperoleh di lapangan, untuk kemudian didukung dengan data dari dokumen-dokumen yang berkaitan.

Untuk meningkatkan kualitas data dan memudahkan pencarian data, maka tahapan atau prosedur pengumpulan data dalam penelitian meliputi langkah-langkah sebagai berikut.

1. Menyusun rancangan penelitian.
2. Memilih lokasi penelitian.
3. Mengurus perizinan.
4. Menjajagi lapangan.
5. Memilih dan memanfaatkan narasumber/responden.
6. Menyiapkan instrumen penelitian.
7. Pengumpulan data.
8. Analisis data.
9. Penarikan kesimpulan.

E. Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data model interaktif (*interactive model of analysis*) yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (1992) yang terdiri atas tiga komponen analisis, sebagai berikut.

1. Reduksi Data

Dalam tahap ini data yang diperoleh dari lokasi penelitian dituangkan dalam uraian atau laporan yang terinci dan lengkap, dilakukan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan yang tertulis di lapangan. Kegiatan dalam reduksi data ini berarti suatu bentuk analisis yang menggolongkan, mengarahkan, dan membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Penyajian Data atau Display Data

Penyajian data atau *display data* dimaksudkan agar memudahkan bagi peneliti untuk melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti terus menerus menyajikan data dalam bentuk kualitatif.

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Dalam penelitian kualitatif penarikan kesimpulan dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian. Penarikan kesimpulan bukan sesuatu yang berlangsung linier, melainkan merupakan suatu siklus yang interaktif, karena menunjukkan adanya kemauan yang sungguh-sungguh untuk memahami atau mendapatkan gambaran dan pengertian yang mendalam, komprehensif, yang rinci mengenai suatu masalah sehingga dapat melahirkan suatu kesimpulan yang bersifat induktif.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian melalui proses kualitatif meliputi kegiatan wawancara dan observasi terhadap kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara dapat disampaikan sebagai berikut.

A. Kondisi SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara

Keadaan yang terjadi dalam kaitannya dengan persoalan sekolah meliputi kondisi dan jumlah guru dan tenaga honorer dapat diklasifikasi berdasarkan data sebagai berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Tenaga Akademik dan Staf Berdasarkan Jenjang Jabatan SMA Negeri 1 Kei Kecil, 2012

| No | Jenjang Jabatan | Jumlah | Persentase |
|----|-------------------|--------|------------|
| 1 | Pembina IV a | 19 | 21,35 |
| 2 | Pembina IV b | 0 | 0 |
| 3 | Penata III d | 4 | 4,50 |
| 4 | Penata III c | 7 | 7,86 |
| 5 | Penata Muda III b | 9 | 10,11 |
| 6 | Penata Muda III a | 23 | 25,84 |
| 7 | Pengatur II d | 7 | 7,86 |
| 8 | Honorer | 20 | 22,47 |
| | Jumlah | 89 | 100 |

Sumber: Bagian Tata Usaha, SMA Negeri 1 Kei Kecil, 2012

Berdasarkan table tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa kondisi kepegawaian di SMA Negeri 1 Kei Kecil dari sisi dan jenjang jabatan yang ada menunjukkan fakta bahwa rata-rata mereka mempunyai jenjang jabatan penata dan penata muda. Hasil hitung menunjukkan bahwa persentase tertinggi pada jenjang jabatan staf adalah berada pada posisi penata muda III/a dengan angka persentase yaitu 25, 84 persen atau sebanyak 23 orang

diantara 89 staf yang ada. Kemudian angka persentase yang rendah berada pada posisi jenjang jabatan yaitu pengatur II d dan pada jenjang jabatan Pembina IV b tidak ada jabatan.

Penekanan tingkat jenjang jabatan pegawai akan menunjukkan tingkat senioritas dan pengalaman kerja mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka. Hal ini didasarkan pada perspektif bahwa semakin tinggi tingkat jenjang jabatan seseorang maka seharusnya semakin mempunyai kinerja dan hasil kerja yang maksimal, oleh karena telah dibekali dengan sejumlah pengalaman dalam jabatan yang diembannya. Kualitas kinerja organisasi SMA Negeri 1 Kei Kecil dengan melihat komposisi yang masih cukup rendah pada posisi yang paling rendah menunjukkan bahwa proses pengembangan akan terus terjadi dalam organisasi tersebut, yang dapat dicapai apabila dapat dikendalikan secara lebih utuh dan komprehensif.

Pada sisi lain, bahwa jenis dan jenjang jabatan tidaklah cukup dapat menjadi indikator berhasilnya sebuah organisasi atau sekolah yang diemban tugasnya oleh mereka. Namun dari sisi lain juga dapat dilihat dari sisi masa kerja mereka dalam melaksanakan tugas yang bersangkutan. Meskipun sesungguhnya antara jenjang jabatan dengan kondisi masa kerja staf sangat mempunyai konsekuensi yang jelas. Bahwa apabila semakin banyak senior dalam organisasi maka semakin berpengalaman organisasi tersebut dan sebaliknya demikianlah yang terjadi.

Berkaitan dengan masa kerja staf pada SMA Negeri 1 Kei Kecil dapat dilihat pada gambaran dan deskripsi tabel berikut:

Tabel 4.1 Distribusi Tenaga Akademik dan Staf Berdasarkan Masa Kerja Jabatan SMA Negeri 1 Kei Kecil

| No | Masa Kerja Jabatan | Jumlah | Persentase |
|----|--------------------|--------|------------|
| 1 | 30 tahun ke atas | 7 | 7,86 |
| 2 | 20 - 30 tahun | 4 | 4,50 |
| 3 | 10 - 20 tahun | 37 | 41,57 |
| 4 | Di bawah 10 tahun | 41 | 46,07 |
| | Jumlah | 89 | 100 |

Sumber: Bagian Tata Usaha, SMA Negeri 1 Kei Kecil, 2012

Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa persentase terbesar daripada gambaran masa kerja staf di SMA Negeri 1 Kei Kecil sampai tahun 2012 adalah berada pada rentang masa kerja rata-rata di bawah 10 tahun masa kerja. Hal ini lebih disebabkan bahwa kondisi dan situasi kepegawaian di SMA Negeri 1 Kei Kecil menunjukkan masih banyaknya pegawai sementara atau tidak tetap atau pegawai honorer yang masa kerjanya masih di bawah 10 tahun kerja. Meskipun demikian bahwa masa kerja golongan pada rentang usia antara 10-20 tahun juga mendapatkan proporsi yang cukup besar yaitu 41,57 % diantara staf yang ada.

Jika dianalisis lebih lanjut bahwa persoalan jenjang jabatan ada kaitannya dengan masa kerja serta tingkat produktivitas staf menunjukkan bahwa masa kerja yang masih relatif rata-rata antara 10 hingga 20 tahun masa kerja menunjukkan bahwa masih terdapat potensi besar untuk dikembangkan di kemudian hari berkenaan dengan tugas dan tanggungjawab daripada bidang pendidikan dan pengajaran pada SMA Negeri 1 Kei Kecil di Kabupaten Maluku Tenggara. Dari sisi lain bahwa pengembangan staf dan fungsi kepemimpinan juga mempunyai relasi yang sangat kuat dalam arti

bahwa semakin berkualitas kepemimpinan seseorang atau lembaga dan organisasi tertentu, maka semakin terbuka peluang pengembangan staf, di mana hal ini didukung oleh kondisi dan situasi jenjang jabatan serta masa tugas dan pekerjaan yang tergolong relative baru berkembang.

Kondisi lain yang dapat dijelaskan berkenaan dengan permasalahan kondisi staf di SMA Negeri 1 Kei Kecil adalah dari sudut pandang tingkatan pendidikan terakhir dari mereka. Hasil penelitian data menunjukkan bahwa tingkat pendidikan mereka yang sangat dominan berada pada tingkatan pendidikan sarjana yaitu sebanyak 76,40 %. Hal ini mengandung pengertian bahwa dari sisi pekerjaan dan kondisi pendidikan staf maka dapat menjadi kekuatan tersendiri, oleh karena mereka mampu mengembangkan diri melalui tingkat pendidikan yang sudah ada sebelumnya.

Dalam praktek kepemimpinan kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil menunjukkan bahwa sebagai akibat tingkat pendidikan yang dapat dikatakan sebagai dominan sarjana menunjukkan bahwa situasi organisasi melalui proses kepemimpinan hampir dapat dipastikan dapat berjalan dengan lancar. Komunikasi kepala sekolah baik secara formal maupun terlebih lagi secara non formal menunjukkan adanya situasi yang berbeda diterapkan ketika dilakukan supervisi dan pengecekan di kelas misalnya.

Data tabel berikut menunjukkan distribusi tingkat pendidikan staf pada SMA Negeri 1 Kei Kecil yang dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4.3 Distribusi Tenaga Akademik dan Staf Berdasarkan Tingkat Pendidikan SMA Negeri 1 Kei Kecil

| No | Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|----|--------------------|--------|------------|
| 1 | Pasca Sarjana | 0 | 0 |
| 2 | Sarjana | 68 | 76,40 |
| 3 | Diploma | 12 | 13,48 |
| 4 | SLTA | 9 | 10,12 |
| | Jumlah | 89 | 100.00 |

Sumber: Bagian Tata Usaha, SMA Negeri 1 Kei Kecil, 2012

Berdasarkan tabel tersebut maka dapat dinyatakan bahwa kondisi pendidikan terakhir staf akademik di lingkungan SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara dapat dianggap lebih positif dan dapat menunjang program peningkatan kinerja yang ada. Kinerja kepemimpinan dengan kondisi pendidikan bawahan seperti digambarkan di atas dapat menjadi pemicu tersendiri untuk meningkatkan kualitas dan fungsi pemimpin yang dapat menjembatani proses peningkatan kinerja staf secara berkelanjutan.

Dengan demikian gaya kepemimpinan yang berhasil diterapkan selalu diawali dengan adanya kondisi organisasi yang lebih kondusif yang dapat saja meliputi kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang memadai, tersedianya sarana dan prasarana serta terdapatnya dukungan kebijakan dan fasilitas yang cukup memadai.

Sehingga dengan demikian menjadi salah satu instrument yang dapat memperkuat adanya proses pelaksanaan kepemimpinan yang didukung oleh berbagai pihak yang ada.

B. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Penjelasan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah yang menjadi objek utama penelitian ini diawali dengan mengemukakan beberapa pendapat para informan yang berkenaan dengan situasi penerapan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil. Hal ini berarti bahwa gambaran utama gaya kepemimpinan kepala sekolah selalu mengacu pada fungsi dan peran yang dimainkannya ketika berinteraksi dengan guru, karyawan maupun dengan murid-murid sekolah tersebut.

Gaya kepemimpinan sebagaimana dijelaskan sebelumnya selalu mengacu pada persoalan sikap dan bawahan yang dilakukan oleh pemimpin di mana mereka melaksanakan tugas dan kewajiban kepemimpinannya. Dengan demikian, maka gaya kepemimpinan seseorang dapat saja berbeda dan tidak sama dengan gaya kepemimpinan orang lain atau pemimpin yang lain.

Salah satu parameter untuk mengukur kualitas kepemimpinan seseorang adalah dapat dilihat dari indikator sejauhmana mereka mampu melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan mengutamakan orang lain atau bawahannya dibandingkan dengan diri mereka sendiri sebagai pemimpin. Kontestasi politik pada sistem demokrasi liberal semestinya dikawal oleh ketersediaan jalur-jalur kaderisasi kepemimpinan yang mampu memunculkan kader-kader pemimpin pendidikan yang handal. Dengan kondisi perkembangan zaman yang semakin maju, terlebih dengan kondisi global yang semakin berkembang maka dibutuhkan seorang sosok pemimpin dalam kehidupan berbangsa dan bermasyarakat yang visioner, memiliki integritas dan loyalitas, mampu menghadirkan suasana bermasyarakat yang

kondusif dan tingkat kepuasan masyarakat dan aparat yang semakin tinggi yang dalam hal ini termasuk di dalamnya peningkatan kualitas pendidikan di lingkungan sekolah.

Perjalanan kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara yang dalam hal ini mempunyai visi yang jelas serta mempunyai muatan yang sangat efektif dan positif. Hal ini sebagaimana telah memberikan perkembangan yang sangat signifikan bagi lingkungan sekolah dan masyarakat di sekitarnya. Khususnya dalam peningkatan kualitas pendidikan sekolah dan peningkatan prestasi sekolah dalam berbagai bentuknya di SMA Negeri 1 Kei Kecil.

Berdasarkan hasil observasi dan pengamatan penulis selama kurang lebih 2 bulan kerja di lingkungan SMA Negeri 1 Kei Kecil menunjukkan bahwa Kepala Sekolah pada sekolah ini cenderung menerapkan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tiga indikator dan variable gaya kepemimpinan yaitu gaya partisipatif, gaya instruktif dan gaya situasional. Masing-masing penerapan gaya tersebut berdasarkan hasil pengamatan penulis menunjukkan bahwa setiap hari kepemimpinan Kepala Sekolah tidaklah dominan atau cenderung hanya pada satu tipe dan gaya tertentu, melainkan dipraktekkan dan digabungkan pada beberapa gaya yang ada. Hal ini dalam berbagai kesempatan diungkap oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil bahwa:

“Selama ini saya menerapkan metode untuk memimpin teman-teman yang ada di satuan pendidikan SMA Negeri 1 Kei Kecil dengan pendekatan yang bervariasi tidak merupakan paksaan atas satu model atau pendekatan saja. Hal ini saya lakukan agar dapat dipahami oleh seluruh guru, karyawan dan staf administrasi maupun untuk para

murid-murid yang ada untuk dapat mencapai cita-cita sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya.”
(Wawancara dengan Kepala SMA Negeri 1 Keci Kecil, Oktober, 2012)

Penerapan gaya kepemimpinan dengan menerapkan beberapa pendekatan dan juga gaya kepemimpinan di lingkungan SMA Negeri 1 Keci Kecil terbukti dapat memberikan sumbangan pemikiran yang lebih konstruktif, dan bahkan dapat meningkatkan kinerja sekolah dan berbagai satuan sekolah, diantaranya dapat memberikan kontribusi banyaknya lomba yang diikuti oleh mayoritas siswa yang ada.

Proses pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah sesungguhnya mempunyai beberapa keunggulan diantaranya dapat memberikan dan membuat agar seluruh proses pendidikan dan pembelajaran di lingkungan sekolah dapat berjalan dengan lancar. Salah satu instrument yang diperlukan dalam hal ini adalah dengan meningkatkan fungsi kepemimpinan kepala sekolah, di mana para bawahan, yaitu guru, staf administrasi dan para siswa dapat bekerja sama dan saling memberikan motivasi yang berarti.

Konteks Gaya Kepemimpinan Partisipatif Kepala Sekolah

Seperti diketahui secara umum bahwa kepemimpinan partisipatif merupakan varian dan gaya kepemimpinan seseorang yang dilatarbelakangi oleh prinsip bahwa bekerja dan bersama bawahan merupakan sebuah tolok ukur keberhasilan yang dapat dicapai oleh pemimpin (Thoah, 2008: 78). Kepemimpinan partisipatif tidak lain adalah sebuah pendekatan yang mengutamakan adanya keterlibatan bawahan atau keterlibatan pimpinan dalam hal ini kepala sekolah dalam berbagai ragam kegiatan sekolah. Dalam hal ini maka kepala sekolah tidak hanya berpangku tangan melainkan turut

serta bekerja untuk membantu meningkatkan motivasi staf dan bawahan yang ada.

Hal ini sesuai dengan pengembangan kurikulum, di mana sosialisasi kurikulum dijelaskan bahwa pengukuran adalah kegiatan yang sistematis untuk menentukan angka pada objek atau gejala. Pengujian terdiri dari sejumlah pertanyaan yang memiliki jawaban benar atau salah. Penilaian adalah penafsiran hasil pengukuran dan penentuan pencapaian hasil belajar. Evaluasi adalah penentuan nilai suatu program dan penentuan pencapaian tujuan suatu program.

Pengukuran keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat diukur dengan membandingkan sesuatu dengan satu ukuran yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya mengukur sejauhmana peran dan tanggungjawab kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya khususnya di lingkungan sekolah. Sehingga pengukuran keberhasilan kepala sekolah dapat dilihat oleh sejauhmana sekolah dapat mencapai tujuan pembelajarannya dengan optimal. Sementara itu bahwa menilai adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu berdasarkan membandingkan hasil pengukuran dengan suatu kriteria tertentu (ukuran baik buruk). Putusan itu sesuai atau tidak sesuai dengan kriteria itu yang juga disesuaikan dengan teknik dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin.

Pada sisi lain bahwa kegiatan mengevaluasi adalah kegiatan mengukur dan menilai program tugas dan fungsi yang ada. Jadi kegiatan pengukuran, penilaian, dan evaluasi itu bersifat hierarkhis, artinya dilakukan

secara berurutan dimulai dengan pengukuran, dilanjutkan dengan penilaian, dan diakhiri dengan mengevaluasi. Pengukuran menurut para pakar adalah proses penetapan angka terhadap suatu gejala menurut aturan tertentu. Pengukuran pendidikan berbasis kompetensi dasar berdasarkan pada klasifikasi observasi unjuk kerja atau kemampuan peserta didik dengan menggunakan suatu standar. Hal ini dapat dilakukan melalui intervensi fungsi dan tugas kepemimpinan kepala sekolah. Pengukuran dapat menggunakan tes dan nontes. Tes adalah seperangkat pertanyaan yang memiliki jawaban benar atau salah, atau suatu pernyataan/pemintaan untuk melakukan sesuatu. Nontes berisi pertanyaan atau pernyataan yang tidak memiliki jawaban benar atau salah. Instrumen nontes bisa berbentuk kuesioner atau inventori.

Fakta hasil penelitian melalui metode interview memberikan kesan bahwa pada umumnya informan masih memberikan penekanan pada Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil bahwa dia lebih menitik beratkan pendekatan partisipatif sebagai keseharian mereka lebih banyak terlibat dan melibatkan diri dalam berbagai bentuk pekerjaan yang ada di sekolah. Ibu Dometilda Teniwut, S.Pd selaku wakasek akademik menuturkan bahwa:

“Selama masa jabatan kepala sekolah sekarang ini sangat seringkali beliau memberikan arahan tertentu agar dapat menjalankan tugas-tugas staf, terutama terkait dengan proses pembelajaran di sekolah, untuk mencapai tujuan daripada sekolah. Beliau seringkali berpartisipasi dalam setiap kegiatan dan kami menghadapi kesulitan selama masa tugas kami. Akhirnya banyak tambahan tugas dan dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya, oleh karena kepala sekolah telah dapat menjadikan kami sebagai basis kegiatan sekolah dan menjadi pendorong untuk peningkatan semangat tertentu di lingkungan sekolah.”

(wawancara guru kelas SMA Negeri 1 Kei Kecil, 14 Oktober, 2012)

Berdasarkan pendapat informan yang dituangkan dalam hasil wawancara tersebut di atas adalah dapat menunjukkan gejala lain bahwa selama masa pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin di SMA Negeri 1 Kei Kecil umumnya belum dapat memberikan arahan yang tidak melibatkan bawahan mereka. Artinya bahwa sebagian besar bawahan sebagai guru dan stakeholder pendidikan mampu dan mempunyai implikasi berarti bagi komunitas jurusan yang ada. Hal ini kemudian memberikan implikasi lebih lanjut bahwa peningkatan kinerja satuan sekolah yang terdiri dari komponen guru, staf dan murid memicu peningkatan kinerja mereka.

Kepemimpinan partisipatif mempunyai penekanan tertentu bahwa laporan pelaksanaan tugas kepala sekolah selama ini umumnya sangat diharapkan oleh sejumlah besar pemangku kepentingan pendidikan yang ada. Di samping itu, bahwa kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat diselesaikan hanya dengan sekali jalan, tetapi harus dapat menciptakan suasana yang lebih kondusif di mana antara pimpinan dan bawahan, antara kepala sekolah dan guru serta staf dan karyawan maupun murid-murid mereka harus dapat terbangun dengan sebaik-baiknya.

Pada kesempatan lain Petronela Rupilu selaku staf tata usaha SMA Negeri 1 Kei Kecil memberikan pendapat mereka berkenaan dengan pelaksanaan dan implementasi kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan yang menuturkan bahwa:

“Biasanya sebagai seorang kepala sekolah jika habis waktunya untuk bekerja, maka mereka tidak langsung untuk pulang, tetapi mereka biasanya harus dapat dimusyawarakan agar dapat terlibat dalam bekerja seperti yang senantiasa kami lakukan selama ini. Bukan hanya itu, tetapi juga seringkali kepala sekolah memberikan kelonggaran

dan beliau biasanya menyisahkan waktunya untuk kita sambil bekerja, dan hal ini dilakukan sebagai motivasi buat kita bersama.“
(wawancara informan guru SMA Negeri 1 Kei Kecil, 12 Oktober 2012)

Berdasarkan hal ini maka dapat disimpulkan bahwa selama proses perjalanan kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil menunjukkan adanya potensi partisipatif dalam pelaksanaan dan implementasi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan mereka sebagai pimpinan di sekolah bersangkutan. Dalam waktu tertentu umumnya para bawahan, termasuk sebagian besar guru kelas sangat memberikan apresiasi kepada kepala sekolah di mana mereka dapat melakukan tugas kepemimpinannya dengan penuh rasa tanggung jawab dan semakin terarah.

Sementara itu di kalangan para murid SMA Negeri 1 Kei Kecil memberikan komentar di sekitar permasalahan kepemimpinan kepala sekolah mereka. Pada umumnya ditanggapi oleh para murid bahwa di sekolah kepala sekolah cenderung belum dapat membedakan mana waktu untuk berbaur dengan waktu untuk memimpin. Kepala sekolah kami ini seringkali terlibat dalam bentuk diskusi informal dengan para guru-guru, sehingga pada saat jam pelajaran, hal ini seringkali dilupa, sehingga terlambat masuk di kelas.

Penerapan gaya kepemimpinan partisipatif yang dilakukan oleh kepala sekolah juga dikemukakan oleh Demianus selaku ketua Osis SMA Negeri 1 Kei Kecil menuturkan bahwa:

“Bapak kepala sekolah selama ini sudah dapat menerapkan metode kepemimpinann yang lebih baik. Hal ini dilakukan agar dapat mencermati berbagai kesalahan dan keganjalan yang terjadi selama masa proses. Hal ini harus diperhatikan oleh para pimpinan yang lebih tinggi lagi”.

(hasil wawancara dengan siswa pada tgl, 14 Oktober 2012).

Pernyataan tersebut memberikan implikasi bahwa pada dasarnya proses pelaksanaan metode dan teknik kepemimpinan berbasis pada pendekatan dan gaya partisipatif dapat dibangun oleh pimpinan dengan karakteristik seperti pada pemberian keleluasaan pada bawahan, pemberian motivasi dan bahkan ikut serta dalam berbagai program dan kegiatan bawahannya. Hal ini telah dipraktekkan oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara.

Konteks Gaya Kepemimpinan Instruksional/Komando

Pada umumnya pemahaman para pakar terhadap konsep kepemimpinan instruksional atau komando merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dilatarbelakangi oleh prinsip bahwa pemimpin bekerja dengan tekanan tertentu biasanya melalui proses instruksi atau perintah langsung. Hal ini dilakukan agar tugas pekerjaan bawahan bisa berjalan sesuai dengan rencana awal. Umumnya tipe dan gaya kepemimpinan seperti ini banyak dipraktekkan di dunia militer, tetapi juga dalam decade terakhir telah dipraktekkan di tingkat pemerintahan birokrasi.

Kepemimpinan instruksional tidak lain adalah sebuah pendekatan yang mengutamakan komando dan instruksi yang diperkirakan dapat meningkatkan efektivitas capaian tugas dan fungsi yang diemban. Dalam hal ini maka kepala sekolah tidak hanya diam melihat tingkah laku bawahan tetapi juga mencermati dengan berdasarkan prinsip komanda dan instruksi untuk membantu meningkatkan motivasi staf dan bawahan yang ada.

Pengukuran keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin yang berkarakter instruksional dapat diukur dengan membandingkan sesuatu dengan satu ukuran kinerja di bidang tugas mereka sebagai pemimpin. Pemimpin yang bersifat instruksional memberikan ukuran keberhasilan mereka apabila seluruh staf atau yang menjadi bawahannya selalu patuh dan taat atas apa yang dikatakan dan diinstruksikan oleh pimpinan yaitu kepala sekolah. Dalam kenyataannya hubungan antara pemimpin dan bawahan pada dimensi instruksional selalu diwarnai oleh prinsip penerapan posisi pemimpin yang sangat militeristik di kalangan para bawahan. Efektivitas tugas dan capaian kinerja organisasi umumnya dapat dijamin dapat berhasil apabila secara konsisten dapat ditampilkan sifat kepemimpinan komando yang ada di mana para bawahan juga selalu diawasi gerak geriknya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing. Sehingga pengukuran keberhasilan kepala sekolah dapat dilihat oleh sejauhmana sekolah dapat mencapai tujuan pembelajarannya dengan optimal melalui penerapan prinsip instruksional. Sementara itu bahwa menilai adalah mengambil suatu keputusan terhadap sesuatu berdasarkan membandingkan hasil pengukuran dengan suatu kriteria tertentu (ukuran baik buruk). Putusan itu sesuai atau tidak sesuai dengan kriteria itu.

Pengukuran pendidikan berbasis kompetensi umumnya berdasarkan pada klasifikasi observasi unjuk kerja atau kemampuan peserta didik dengan menggunakan suatu standar. Hal ini dapat dicapai melalui penerapan fungsi dan metode pendekatan dan gaya kepemimpinan komando atau instruksional di sekolah. Kasus di SMA Negeri 1 Kei Kecil menunjukkan bahwa pada saat

tertentu kepala sekolah menggunakan pendekatan ini agar dapat menciptakan kondisi disiplin para bawahan di kalangan para pelaksana pendidikan di sekolah.

Fakta hasil penelitian melalui metode interview memberikan komentar bahwa pada umumnya informan menilai Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil bahwa dia kadang-kadang menggunakan dan memanfaatkan pendekatan instruksional dan komando sebagai keseharian mereka lebih banyak dalam melakukan tugas kepemimpinan di sekolah. Berkenaan dengan hal ini kembali Dometila Temwut, S.Pd menuturkan bahwa:

“Proses pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah selalu dipantau oleh kepala sekolah baik sebelum dilakukan maupun setelah kegiatan selesai. Bahkan situasinya instruksi kepala sekolah kepada kami seringkali diberikan instruksi yang seharusnya kami lakukan. Hal ini merupakan pengalaman tersendiri bagi kami di mana antara guru dengan guru dan antara murid dan karyawan dan sebagainya semuanya berjalan berdasarkan prinsip komando kepala sekolah”
(wawancara guru kelas SMA Negeri 1 Kei Kecil, 14 Oktober, 2012)

Jika kita mencermati hasil wawancara di atas maka terdapat beberapa indikasi yang memperkuat asumsi kita bahwa sebenarnya kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil pada prinsipnya juga melakukan pendekatan kepemimpinan bersifat dan berkarakter komando dan instruksional. Hal ini diindikasikan dari kenyataan bahwa selama masa pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin di SMA Negeri 1 Kei Kecil umumnya memberikan arahan yang cukup tegas dan bahwa kami selalu turut berdasarkan ketegasan kepala sekolah.

Dengan demikian dalam kenyataannya kepemimpinan instruksional atau instruktif selalu menekankan terhadap pelaksanaan tugas kepala sekolah

yang mengedepankan aspek instruksi dan perintah yang cukup tegas dari pimpinan atau kepala sekolah sehingga para bawahan, baik guru, karyawan tata usaha sekolah maupun para murid selama ini umumnya sangat mempunyai keinginan agar kepala sekolah sewaktu-waktu dapat memberikan arahan yang membantu dan dapat memotivasi mereka dalam pelaksanaan tugas kesehariannya. Di samping itu kepemimpinan kepala sekolah tidak dapat diselesaikan hanya dengan sekala jalan, tetapi harus dapat menciptakan suasana yang lebih kondusif di mana antara pimpinan dan bawahan, antara kepala sekolah dan guru serta staf dan karyawan maupun murid-murid mereka harus dapat terbangun dengan sebaik-baiknya melalui penerapan prinsip instruksional dari kepala sekolah.

Masih menurut Dometila, Teniwut, S.Pd bahwa implementasi kepemimpinan kepala sekolah adalah:

“Kami sangat segan kepada kepala sekolah, terutama ketika beliau memberikan instruksi tertentu di mana kami selalu diberikan arahan yang kadang-kadang kami harus melaksanakannya tepat waktu. Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah selama ini juga seringkali terlihat seperti militer atau tentara di mana beliau suatu saat dengan tegas memberikan komando dan instruksi kepada kami untuk menyelesaikan tugas kami dengan baik dan benar”.

(wawancara dengan guru SMA Negeri 1 Kei Kecil, 12 Oktober 2012)

Memperhatikan hal ini maka dapat disimpulkan bahwa selama proses perjalanan kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Keci Kecil menunjukkan adanya potensi dan pelaksanaan kepemimpinan yang berkarakter instruktif dan komando dalam pelaksanaan dan implementasi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan mereka sebagai pimpinan di sekolah bersangkutan. Dalam waktu tertentu umumnya para bawahan, termasuk sebagian besar guru kelas sangat memberikan apresiasi kepada kepala sekolah

di mana mereka dapat melakukan tugas kepemimpinannya dengan penuh rasa tanggungjawab dan semakin terarah melalui penerapan gaya kepemimpinan yang dimilikinya selama ini. Sehingga seluruh unsur sekolah baik dari kalangan guru, tata usaha maupun para murid lebih tekun melaksanakan tugas dan fungsinya secara lebih efektif.

Analisis selanjutnya adalah telah diutarakan oleh kalangan para murid SMA Negeri 1 Kei Kecil yang memberikan komentar di sekitar permasalahan kepemimpinan kepala sekolah mereka. Pada umumnya ditanggapi oleh para murid bahwa di sekolah kepala sekolah cenderung menerapkan atau pada saat tertentu menerapkan prinsip komando atau instruksional dalam proses pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Meskipun juga Kepala sekolah kami ini masih seringkali terlibat dalam bentuk diskusi informal dengan para guru-guru, sehingga pada saat jam pelajaran, hal ini seringkali dilupa, sehingga terlambat masuk di kelas.

Karakteristik gaya kepemimpinan instruktif yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat diketengahkan pendapat Demianus selaku Ketua Osis SMA Negeri 1 Kei Kecil yang mengatakan bahwa:

“Kami siswa sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil dapat memberikan tanggapan bahwa bapak kepala sekolah selama ini kadang-kadang dalam kesempatan tertentu memberikan instruksi yang harus ditaati dan dilaksanakan oleh seluruh unsur yang ada di sekolah. Kami memahami bahwa hal ini dilakukan agar dapat mencermati berbagai kesalahan dan keganjalan yang terjadi selama masa proses kepemimpinan beliau dan agar dapat mencapai kinerja dan produktivitas yang dicita-citakannya”.

(hasil wawancara dengan siswa pada tgl, 14 Oktober 2012).

Komentar ini memberikan penekanan tertentu bahwa proses pelaksanaan gaya kepemimpinan kepala sekolah selama ini kadang-kadang

juga beliau melaksanakannya dengan prinsip yang sangat tegas yaitu melalui pendekatan instruktif. Hal ini dilakukan mengingat persoalan pendidikan juga menjadi sangat menentukan persoalan panjang yang dialami apabila tidak ada ketegasan dalam proses pelaksanaannya, apalagi jika dilakukan dengan berbasis pada pendekatan dan gaya instruktif dapat dibangun oleh pimpinan dengan karakteristik seperti yang dijelaskan sebelumnya.

Konteks Gaya Kepemimpinan Situasional

Pada prinsipnya penerapan sebuah gaya kepemimpinan seperti telah disinggung pada bagian sebelumnya selalu mengacu pada penerapan karakteristik dan kategori yang ada pada jabatan tersebut. Bahwa secara umum kepemimpinan dengan ciri yang bersifat dan bergaya situasional merupakan gaya kepemimpinan seseorang yang dilatarbelakangi oleh karakteristik di mana pimpinan selalu membaca situasi tertentu untuk menerapkan gaya dan perintahnya kepada bawahannya. Hal ini merujuk pada kenyataan bahwa situasi lah yang menyebabkan pimpinan bertindak. (Thoha, 2008). Penerapan gaya kepemimpinan situasional adalah merupakan sebuah pendekatan yang mengutamakan terciptanya situasi tertentu yang menyebabkan pimpinan melakukan tindakan atau dengan kata lain bahwa pimpinan bertindak untuk dan atas nama bawahannya sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi pada saat itu. Harsey and Blancard dalam analisisnya melihat adanya keterlibatan bawahan atau keterlibatan pimpinan dalam hal ini kepala sekolah dalam berbagai ragam kegiatan sekolah yang didasarkan atas kesempatan dan situasi tertentu.

Nampaknya keberhasilan kepemimpinan situasional selalu tergantung pada pemanfaatan situasi yang memungkinkan pemimpin untuk bertindak untuk dan atas nama para bawahannya dan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran keberhasilan kepala sekolah sebagai pemimpin dapat diukur dengan membandingkan sesuatu dengan satu ukuran yang sesuai dengan situasi yang berlaku. Bagi pemimpin yang berkarakter situasional, maka pemimpin yang berhasil apabila mampu memberikan motivasi para para bawahannya tergantung pada situasi tertentu. Dalam hal ini maka pemimpin yang mempunyai ciri situasional mampu mempelajari situasi tertentu sebelum dilakukannya sebuah perintah kepada bawahannya. Hal inilah yang menjadikan situasi kepemimpinan menjadi sangat dinamis dan menjadi sebuah instrument untuk memperkuat posisi tawar pemimpin berdasarkan situasi yang berkembang dalam situasi normal yang dipahami oleh bawahannya. Pemimpin bertindak sesuai dengan situasi bawahan, jika diperlukan ketegasan berdasarkan situasi tertentu, maka pimpinan yang dimaksud menggunakan mekanisme ketegasan dan sebaliknya jika bawahan berdasarkan situasinya menghendaki adanya partisipasi maka pemimpin bertindak secara partisipatif. Hal ini menjadi karakteristik kepemimpinan situasional pemimpin tertentu. Misalnya pengukuran pendidikan berbasis kompetensi dasar berdasarkan pada klasifikasi observasi unjuk kerja atau kemampuan peserta didik dengan menggunakan suatu standar. Pengukuran dapat menggunakan tes dan nontes. Tes adalah seperangkat pertanyaan yang memiliki jawaban benar atau salah, atau suatu pernyataan permintaan untuk melakukan sesuatu.

Berdasarkan hasil interview peneliti menunjukkan bahwa fakta hasil penelitian melalui metode interview memberikan kesan bahwa pada umumnya informan berdasarkan karakteristik situasional yang dikembangkan pada Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil bahwa dia lebih menitik beratkan pendekatan situasional dalam operasionalisasi kegiatan tugas pokok dan fungsinya selama ini di SMA Negeri 1 Kei Kecil. Menurut Wakasek Kesiswaan Patris Renyaan, S.Ag bahwa:

“Kadang-kadang kepala sekolah selaku pimpinan di sekolah ini memperlihatkan karakter kepemimpinannya yang dia dasarkan pada aspek situasi tertentu yang menyebabkan dia bertindak atau tidak. Di satu waktu kepala sekolah kami seringkali menisegur, tetapi di lain waktu beliau seringkali berperan serta dalam menyelesaikan tugas kami. Hal ini menjadi tabiat beliau dan nampaknya situasi dan waktu yang membuatnya menjadi demikian. Hal inilah yang menjadikan kepala sekolah disenangi oleh berbagai pihak di lingkungan sekolah.”
(Wawancara guru kelas SMA Negeri 1 Kei Kecil, 14 Oktober, 2012)

Analisis dan pembahasan pendapat informan yang dituangkan dalam hasil wawancara tersebut di atas adalah dapat menunjukkan gejala lain bahwa selama masa pelaksanaan tugas kepala sekolah sebagai pemimpin di SMA Negeri 1 Kei Kecil umumnya belum dapat memberikan arahan yang tidak melibatkan bawahan mereka. Artinya bahwa sebagian besar bawahan sebagai guru dan stakeholder pendidikan mampu dan mempunyai implikasi berarti bagi komunitas jurusan yang ada. Sehingga mereka bekerja berdasarkan situasi yang ada, bila pemimpin membutuhkan ketegasan mereka menerapkan ketegasan dan bila memerlukan situasi yang lebih kondusif peran serta, maka kepala sekolah melakukan prinsip partisipatif.

Pendapat lain menurut Dometila Teniwut, S.Pd selaku staf tata usaha SMA Negeri 1 Kei Kecil memberikan pendapat berkenaan dengan pelaksanaan dan implementasi kepemimpinan kepala sekolah bahwa:

“Selama kami bekerja dan Kepala Sekolah saat ini benar-benar mampu memainkan irama kepemimpinannya berdasarkan situasi yang berkembang pada saat tertentu. Biasanya beliau tidak menegur dalam satu situasi, tetapi justru menegur pada situasi lain. Kemungkinan hal ini oleh karena situasi lah yang menyebabkan penerapan kepemimpinan beliau yang mampu untuk memberikan pengaruhnya secara tahap bertahap.”

(wawancara informan guru SMA Negeri 1 Kei Kecil, 12 Oktober 2012)

Berdasarkan hal ini maka dapat disimpulkan bahwa selama proses perjalanan kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil menunjukkan adanya karakteristik situasional dalam pelaksanaan dan implementasi kepemimpinan dan gaya kepemimpinan mereka sebagai pimpinan di sekolah bersangkutan. Dalam waktu tertentu umumnya para bawahan, termasuk sebagian besar guru kelas sangat memberikan apresiasi kepada kepala sekolah di mana mereka dapat melakukan tugas kepemimpinannya dengan penuh rasa tanggungjawab dan semakin terarah berdasarkan kondisi dan situasi yang ada. Sehingga para bawahan merasakan kedamaian dan rasa termotivasi untuk melakukan tugas-tugas mereka di sekolah.

Demikian pula bahwa di kalangan para murid SMA Negeri 1 Kei Kecil memberikan komentar di sekitar permasalahan kepemimpinan kepala sekolah mereka. Pada umumnya ditanggapi oleh para murid bahwa di sekolah kepala sekolah cenderung menggunakan situasi tertentu ketika ingin melakukan perintah dan larangan pada bawahannya. Sehingga prinsip penerapan gaya yang lebih optimal berdasarkan situasi selalu menjadi acuan

utama kepala sekolah dalam menerapkan dan melaksanakan fungsi dan tugas kepemimpinannya di sekolah. Penerapan gaya kepemimpinan situasional yang dilakukan oleh kepala sekolah kembali ditegaskan oleh Demianus selaku Ketua Osis SMA Negeri 1 Kei Kecil yang mengatakan bahwa:

“Selama ini bapak kepala sekolah dapat menerapkan metode kepemimpinan yang lebih baik. Hal ini dilakukan agar dapat mencermati berbagai kesalahan dan keganjalan yang terjadi selama masa proses. Hal ini harus diperhatikan oleh para pimpinan yang lebih tinggi lagi dan dilakukan berdasarkan situasi tertentu”.

(Hasil wawancara dengan siswa pada tgl, 14 Oktober 2012).

Pernyataan tersebut memberikan implikasi bahwa pada dasarnya proses pelaksanaan metode dan teknik kepemimpinan berbasis pada pendekatan dan gaya situasional dapat dibangun oleh pimpinan dengan karakteristik seperti pada pemberian keleluasaan pada bawahan, pemberian motivasi dan bahkan ikut serta dalam berbagai program dan kegiatan bawahannya. Hal ini telah dipraktekkan oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara.

C. Faktor Penentu Proses Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil

Temuan penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor yang menentukan kualitas kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara adalah bahwa kepemimpinan Kepala Sekolah yang berjalan secara efektif yaitu penerapan gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan kondisi dan situasi sekolah antara murid dan guru, hubungan guru dengan guru maupun antara kepala sekolah dan seluruh komponen sekolah saat ini.

Dalam hal demikian tentu saja perkembangan tersebut tidak hanya dicapai karena keberadaan kepemimpinan kepala sekolah, tetapi lebih daripada itu adalah juga dibantu dan difasilitasi oleh seluruh unsur sekolah baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal demi peningkatan mutu luaran yang akan datang dan tentu saja untuk pengembangan secara menyeluruh di masa mendatang. Berkenaan dengan hal ini Mohamad Suat, S.Pd memberikan komentar terhadap kepemimpinan dan gambaran kepemimpinan kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara yang mengatakan bahwa:

“Kepala sekolah selama ini atau selama masa kepemimpinan beliau selalu menempatkan diri sebagai pemimpin yang patut diperhitungkan dan patut dijadikan contoh oleh karena mampu untuk mengimbangi seluruh permasalahan yang dihadapi oleh sekolah selama ini. Bahkan tidak berlebihan kalau dikatakan bahwa kepala sekolah telah berhasil menyelesaikan masalah ataupun bencana yang terjadi saat beliau menjabat dengan cara-cara tersendiri. Dengan kata lain pemimpin yang ada memang dibutuhkan oleh zamannya, mereka terlahir karena permintaan zaman”.

(wawancara pada tanggal 28 Oktober 2012).

Tanpa menamfikan perkembangan yang telah dicapai di sekolah pada masa sebelumnya, peningkatan dalam hal pengelolaan sekolah dan lingkungan sekolah di SMA Negeri 1 Kei Kecil telah berkembang ke arah yang lebih baik. Hal ini cukup terlihat pada keadaan lingkungan sekolah dan situasi proses pembelajaran dan pendidikan di sekolah ini yang semakin mempunyai kinerja yang menggembirakan, diantaranya telah memperoleh beberapa penghargaan tingkat provinsi maupun nasional. Hal ini salah satu faktor yang menyebabkan adanya hal ini adalah persoalan kepemimpinan yang ditetapkan dan diterapkan oleh kepala sekolah selama ini.

Kepemimpinan yang diterapkan oleh Kepala Sekolah dengan mengacu pada proses pembentukan tim kelompok kerja yang handal menyebabkan bahwa seluruh komponen bawahan mampu menerapkan perintah yang sesuai dengan instruksi kepala sekolah. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinan yang bernuansa partisipasi yang diterapkan oleh kepala sekolah pada umumnya mempunyai pandangan keberhasilan baik bagi sekolah maupun bagi kelompok pelajar atau murid dan para guru dan karyawan.

Seorang pemimpin dalam era Otonomi Daerah seperti saat ini, harus cerdas melihat peluang, dan mampu *manage* kekuatan-kekuatan yang ada sehingga dengan kerja keras dan usaha yang cerdas mampu menghasilkan output yang jauh dari sumber daya yang dimiliki. Oleh karenanya sosok pemimpin yang visioner adalah salah satu syarat yang harus dimiliki oleh sebuah daerah agar daerahnya mampu berkembang dan bersaing dengan daerah lain. Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah dapat dijelaskan bahwa, gaya yang dipakai oleh pemimpin dalam menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin di tingkat sekolah sekaligus bertindak sebagai manajer bagi para bawahannya atau karyawan maupun murid-murid sekolah dalam rangka pencapaian tujuan bersama.

Jadi dalam hal ini bagaimana seorang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil harus bersikap dan bertingkah laku untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, sekaligus bagaimana dia menghadapi para bawahannya yang ada di lingkup sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil. Sehubungan dengan hal tersebut penulis menekankan gaya kepemimpinan yang diterapkan

dianalisis melalui gaya kepemimpinan partisipatif, kordinatif atau instruktif dan gaya situasional. Ketiga gaya inilah yang secara nyata dan faktual dilakukan dan dilakoni oleh Kepala Sekolah dalam mengendalikan roda kegiannya di sekolah. Dengan penerapan gaya kepemimpinan ini pula terbukti bahwa SMA Negeri 1 Kei Kecil telah menekankan pada adanya suatu perubahan yang mendasar apalagi dalam masa transisi seperti era Otonomi Daerah saat ini dengan peningkatan kinerja dan kemampuan adaptasi yang cukup tinggi.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil dalam pelaksanaan otonomi daerah menekankan perlunya gaya yang cocok dalam pelaksanaan Otonomi yang bebas, dinamis dan bertanggung jawab. Dengan memakai konsep gaya kepemimpinan partisipatif, instruksional dan situasional memungkinkan pemimpin sekolah mampu beradaptasi serta melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara lebih positif. Diharapkan agar mampu menciptakan kondisi yang jauh berkembang pesat, menciptakan individu yang kreatif dan mandiri, menciptakan iklim yang kondusif dan semangat yang tinggi dalam bekerja, serta kepuasan bagi para instrumen pelaksana yaitu bagi para staf akademik yang ada di lingkungan SMA Negeri 1 Kei Kecil.

Secara konseptual, kepemimpinan instruksional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan instruksi tertentu. Pengertian ini memberikan

implikasi bahwa sebuah proses instruksional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi yang dalam hal ini adalah pihak sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil.

Kepemimpinan yang berbasis pada gaya instruksional dan partisipatif inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi sekolah kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru.

Kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu (1) Memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya, (2) Menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana, (3) Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama dan (4) Memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Pemimpin yang lebih instruksional merupakan modifikasi dari pemimpin karismatik. Dengan kata lain, semua pemimpin yang lebih instruksional dan partisipatif adalah pemimpin karismatik, namun tidak

semua pemimpin karismatik adalah pemimpin dengan basis instruksional, partisipatif maupun situasional sesuai dengan praktek kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil. Pemimpin dengan memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik untuk mencapai tujuan tertentu. Namun, bagi pemimpin seperti ini ikatan yang dibangun dengan publik lebih bersifat kesamaan sistem nilai ketimbang loyalitas personal. Manakala para pemimpin karismatik kerap terjebak pada pemusatan ambisi yang kemudian justru mengerdilkan arti kepemimpinan mereka, memberikan kontribusi substantif dengan keberhasilan mendobrak kultur lama dan merintis tatanan nilai baru.

Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan. mereka bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses instruksional. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen. Untuk melihat gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Keil berdasarkan gaya instruksional akan dijelaskan berdasarkan berbagai faktor yang berpengaruh sebagai berikut.

1. Visi yang jelas

Visi adalah apa yang menjadi cita-cita dan tujuan yang ingin dicapai berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang dimiliki. Visi yang jelas dan

terarah merupakan hal yang sangat menentukan proses pencapaian tujuan kedepan, karena visi tersebut kemudian diterapkan melalui program-program dan kebijakan-kebijakan dalam rangka penyelenggaraan tugas dan fungsi kepala sekolah. Visi yang jelas harus diikuti dengan pemikiran dan ide-ide yang berorientasi jauh ke depan, sehingga hal-hal yang belum dipikirkan oleh bawahan ataupun stakeholder sekolah atau masyarakat secara umum dan daerah lain, kita telah mampu mengaktualisasikannya..

Visi yang jelas, terukur, terarah dan jauh ke depan ternyata dimiliki oleh seorang kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil. Hal ini terlihat melalui program-program yang tidak konvensional dan cenderung revolusioner. Visi yang dimiliki oleh bapak sekolah sejak memimpin sekolah ini telah mencanangkannya dalam program pengembangan kegiatan sekolah, seperti perbaikan gedung sekolah, peningkatan motivasi guru dan murid, perbaikan tingkat kesejahteraan serta perbaikan lingkungan sekolah di SMA Negeri 1 Kei Kecil.

Seperti pada pelaksanaan pengembangan lingkungan sekolah adalah sangat penting dan mendesak, oleh karena pemikiran kepala sekolah selalu mengacu pada tindakan yang efektif di mana peningkatan sarana dan prasarana sekolah akan sangat menentukan kualitas dan kuantitas kegiatan yang unggul di sekolah. Hal ini telah menjadi bagian dari visi kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil sebagai penerapan kepemimpinan mereka.

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Drs. Steven Janjaan mengungkapkan bahwa:

”Beliau adalah sosok pemimpin yang mempunyai ide-ide yang belum sempat dipikirkan oleh orang lain. Sesuatu yang kelihatannya tidak

bermamfaat bagi kita, dia tetap berkata kerjakan saja dulu nanti kita lihat hasilnya. Seperti yang saya ikuti pada rapat pengembangan program pendidikan di SMA Negeri 1 Kei Kecil yang pada awalnya diragukan oleh seluruh orang tua murid dengan alasan tidak akan memberikan mamfaat. Toh pada akhirnya, mereka mengakui bahwa ternyata dengan adanya kegiatan ini mampu memberikan solusi terbaik bagi anak didik yang ada di sekolah tersebut”

(Wawancara, tanggal 15 Oktober 2012).

Pada dasarnya memerintah berarti memandang sejauh mungkin ke depan. Memandang sejauh mungkin ke depan bukan sekedar memandang dengan mata kepala tetapi memandang dalam arti *envision* sedemikian rupa sehingga terlihat apa yang disebut visi. Memandang seperti itu berarti memandang sejauh mungkin kedepan ke segala arah dengan mata kecerdasan yang jernih dan menemukan sesuatu yang penting, apa dan sebagaimana adanya. Jadi apa saja yang terlihat oleh seseorang melalui mata hati, mata nurani, kearifan, pengalaman, dan kedalaman ilmu pengetahuan dan kepercayaan yang murni, apakah buruk, apakah baik, diinginkan ataupun tidak adalah sebuah visi. Hal ini telah dipraktekkan di lingkungan sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil.

Tentu visi yang jauh ke depan dan revolusioner tersebut tidak mampu terealisasi tanpa usaha dan semangat kerja yang maksimal. Beliau dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya berusaha mengoptimalkan sumber daya yang ada dan sumber daya manusia yang ada dalam menggapai cita-cita bersama, khususnya untuk kepentingan peningkatan program sekolah.

Dari sini kita mampu melihat kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang Visioner. Hal ini tercermin dari program-program yang dijalankan dan kebijakan yang diambil tergolong revolusioner dan belum

terpikirkan oleh orang lain. Beliau mempunyai ide-ide yang tidak biasa tapi hasilnya membawa perubahan yang begitu berarti dan mampu meringankan beban masyarakat yang dipimpinnya.

2. Memiliki Karisma

Karisma adalah sesuatu yang ada terlahir dengan sendirinya dalam diri. Sesuatu yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia, contohnya Soekarno, Mahatma Gandhi, Adolf Hitler dan sebagainya. Pemimpin seperti ini adalah pemimpin yang mempunyai visi, kemampuan, dan mampu memberikan ketenangan bagi yang dipimpinnya sehingga dia dijadikan, suri tauladan, idola dan panutan

Berawal dari ide-ide ahli sosial bernama Max Weber. Karisma adalah kata dalam bahasa Yunani yang berarti “berkat yang terinspirasi secara agung”, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksi peristiwa masa depan. Karisma seorang pemimpin terlihat dari seberapa besar orang-orang yang ada di sekitarnya merasa kagum dan setidaknya terinspirasi dengan sikap pemimpin. masih menurut Drs. Steven Janjaan mengungkapkan bahwa:

”Saya adalah salah seorang yang mengidolakan kepala sekolah tapi saya tidak mengidolakan hanya karena beliau adalah atasan saya tapi saya kagum dengan ketegasan yang beliau miliki. Banyak orang yang mengatakan bahwa kepala sekolah adalah orang keras tapi menurut saya itu adalah sebuah ketegasan. Ketegasan tidak memandang siapa yang berbuat salah entah itu kawan, kerabat maupun lawan. Dan hal itu yang sering diperlihatkan beliau baik pada rapat-rapat koordinasi maupun rapat biasa”.

(Wawancara, tanggal 13 Oktober 2012)

Karisma terjadi saat terdapat sebuah krisis sosial, seorang pemimpin muncul dengan sebuah visi radikal yang menawarkan sebuah solusi untuk krisis itu, pemimpin menarik pengikut yang percaya pada visi itu, mereka mengalami beberapa keberhasilan yang membuat visi itu terlihat dapat dicapai, dan para pengikut dapat mempercayai bahwa pemimpin itu sebagai orang yang sangat luar biasa.

Untuk menjadi panutan, kita harus berbuat sesuatu yang mampu merubah kehidupan lingkungan organisasi, termasuk di dalam hal ini perubahan lingkungan SMA Negeri 1 Kei Kecil. Kepala Sekolah dengan kedudukannya sebagai pemimpin di sekolah dan dengan tugas dan tanggung jawabnya telah mampu memberikan hal-hal yang bermanfaat bagi sekolah dan bahkan bagi masyarakat sekitarnya. Atas dasar itu pula dengan sifat dan sikap yang dimiliki, orang yang mengenal pribadi beliau menjadikannya sebagai panutan.

3. Faktor Motivator dan Inspirator

Seorang pemimpin yang baik harus dapat memberikan motivasi agar dapat meningkatkan produktivitas kerja dan tercapainya tujuan bersama dalam organisasi sekolah. Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai sebuah tujuan. Motivasi yang ada pada diri seseorang akan memujudkan pada suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan. Jadi motivasi bukanlah hal yang dapat diamati, tetapi

merupakan sesuatu yang dapat disimpulkan karena adanya perilaku yang tampak.

Motivasi dalam kepemimpinan merupakan sesuatu yang inheren dan tidak boleh terlepas dalam proses-proses pendidikan dan pengajaran.

Menurut Fat Alhadat, S.Ag mengungkapkan bahwa:

“Motivasi itu adalah hal yang mutlak dilakukan oleh seorang pemimpin sebagai bentuk tanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan individu bawahan sekaligus dalam hal peningkatan kinerja organisasi. Bentuk motivasi yang dilakukan Beliau bagi seluruh staf di sekolah ini yang ada kadang saya lihat dan rasakan ketika rapat bersama beliau, maupun turun langsung ke lapangan. motivasi yang dilakukan beliau tentu proporsional sesuai dengan kebutuhan bawahannya”.

(Wawancara, tanggal 25 Nopember 2012)

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi dan perangsang-perangsang yang memotivasi anggota mencapai tujuan yang ditentukan. Motivasi atau dorongan dapat berdampak pada perilaku positif yaitu memberikan semangat kerja dan tentunya tercapainya tujuan secara maksimal. Motivasi yang sering ditunjukkan oleh kepala sekolah bukan hanya dengan sekedar memberitahu bahwa bawahan itu harus seperti ini atau itu tapi dengan memberi contoh bahwa kita harus seperti ini. Seperti yang dikatakan oleh Feronika Tamher mengungkapkan bahwa:

“Beliau memotivasi orang-orang yang ada disekitarnya tidak dengan hanya mengatakan kamu harus begini dan begitu, tapi beliau langsung memberikan contoh dengan perbuatan. Salah satunya dalam pemeliharaan lingkungan sekolah, beliau turun ke lapangan untuk mengimbau kepada seluruh unsur sekolah untuk tidak melakukan kegiatan yang dapat mengotori sekolah yang menjadi sumber kebaikan dan beliau dengan tegas akan memberikan sanksi kepada siapa saja apabila di temukan melanggar berupa teguran dan hukuman”. (Wawancara, 22 Nopember 2012)

Kepemimpinan yang menginspirasi adalah model kepemimpinan yang paling tinggi. Jika kepemimpinan itu diibaratkan anak tangga maka terdapat lima tangga utama yang harus dilewati oleh para pimpinan dalam organisasi, antara lain: (1) Level pertama adalah level posisi, sebagai level kepemimpinan yang paling rendah. Pada dasarnya, orang mengikuti karena kebetulan mereka tidak punya pilihan. Pada level ini, otoritas seorang pemimpin hanya terbatas pada posisi ini, dimana bawahan hanya perlu berinteraksi sekedar untuk mendapatkan tanda tangan dan persetujuan. (2) Level kedua adalah level dimana terjadi hubungan dan kesediaan. Di sinilah orang mulai mengikuti bukan karena harus, tetapi karena ingin. Proses interaksi dan hubungan mulai terbangun, hanya saja jika seseorang terlalu lama di level ini maka dia menjadi terlalu populer tetapi hasil dan outputnya kurang memuaskan. (3) Level ketiga dari kepemimpinan adalah menghasilkan. Kalau level kedua banyak berbicara mengenai pandangan anda di mata karyawan, level ketiga ini mulai berbicara mengenai pandangan anda di mata manajemen. Jika seorang pemimpin sudah berada pada level ini, selain terdapat kontak batin yang baik antara pemimpin dan anak buahnya, juga terdapat hasil yang memuaskan. (4) Level berikutnya adalah level pengembangan orang.

Di sinilah seorang pemimpin tahu bahwa ia tidak bisa menjadi sukses sendirian, atau hanya dirinya yang mampu sementara anak buahnya bergantung padanya. Dalam level ini pula seorang pemimpin mulai banyak meluangkan waktunya untuk melakukan proses pelatihan, konseling dan mentoring untuk mendidik orang-orang agar mampu mengembangkan

kemampuannya sebagai proses regenerasi. (5) akhirnya level kepemimpinan yang tertinggi adalah kepemimpinan yang menginspirasi. Disinilah seorang pemimpin dapat menginspirasi seseorang dengan nilai serta filosofi yang dimilikinya. Hebatnya lagi kepemimpinan yang seperti ini setelah pemimpin itu tidak ada semangat dan nilai kepemimpinannya masih dapat dirasakan. (Thoha, 1989).

Berdasarkan fakta dan pembahasan di atas adalah dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah pada SMA Negeri 1 Kei Kecil selama ini senantiasa memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekitarnya untuk mau berusaha dan bekerja keras. Dengan model pemotivasian yang memperlihatkan langkah nyata kepada bawahan sekaligus menjadi sebagai proses yang menginspirasi bawahan. Beliau tidak hanya mampu bicara, tetapi juga mampu mengaktualisasikan apa yang ada dalam pikirannya serta berbuat sesuatu yang nyata bagi masyarakat wara barat, sehingga menjadi motivasi dan inspirasi bagi orang-orang yang berada di sekitarnya.

4. Faktor dekat dengan bawahan

Dekat dengan bawahan adalah salah satu faktor penunjang terciptanya kondisi bekerja yang kondusif sebagai penuntun tercapainya hasil kerja yang maksimal melalui fungsi kepemimpinan. Bawahan adalah seorang mitra kerja sekaligus sebagai orang yang membutuhkan tuntunan karena suatu hal diantaranya seorang pemimpin harus mampu dan pintar membaca dan memenuhi keinginan bawahannya selama itu tidak melanggar dan sebagai bentuk apresiasi terhadap hasil kerja.

Seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu menjaga kedekatan hubungan dengan orang disekitarnya sehingga menciptakan kondisi yang nyaman, tenang dan bersahabat. Di satu sisi, proses hubungan antara seorang atasan dan bawahan tetap harus berada dalam koridor yang saling menghargai agar wibawa seorang pemimpin tetap terjaga, sekaligus menjaga agar bawahan tidak menjadi pelayan atau dayang-dayang pemimpin.

Menurut Dometilia Teniwut, S.Pd menuturkan bahwa:

“Menurut saya sebuah organisasi adalah sebuah kesatuan sistem yang saling berkaitan. Dengan kata lain setiap bagian dari ikatan organisasi adalah satuan-satuan yang berhubungan sehingga membentuk sebuah organisasi. Artinya untuk mencapai tujuan bersama setiap elemen dalam organisasi harus saling bekerja sama. Salah satu faktor penunjang kerjasama ini adalah terjalinnya hubungan yang harmonis antara setiap anggota organisasi, tak terkecuali hubungan antara atasan dan bawahan yang jika ditinjau dari sekolah adalah hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan staf serta murid”.

(Wawancara, 14 Oktober 2012)

Kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai seorang kepala dan pimpinan di sekolah sekaligus sebagai atasan bagi setiap pegawai dan staf yang ada di lingkup kerja sekolah mampu menjaga hubungan kedekatan dengan bawahan. Dekat yang dimaksud tidak harus bertemu setiap saat, atau bercanda setiap waktu namun lebih kepada kedekatan menjaga silaturahmi.

Kedekatan yang dijalin oleh kepala sekolah terhadap bawahannya ini tercermin dari wawancara dengan Patris Renyaan, S.Ag mengatakan bahwa:

“Saya menilai kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil dalam menjalin kedekatan kepada bawahannya tidak hanya dilakukan jika di kantor saja. Di malam hari, kami sering dipanggil oleh beliau ke Rumahnya baik itu sekedar ngobrol maupun membicarakan apa agenda-agenda beliau. Jadi baik di kantor maupun di luar beliau itu terus menjalin hubungan dengan bawahan. Bahkan beliau tak jarang mengunjungi rumah bawahannya untuk membicarakan kondisi sekolah maupun sebagai ajang silaturahmi”.

(Wawancara, 23 Oktober 2012)

Dekat dengan bawahan bertujuan untuk menciptakan kondisi dan situasi yang membuat bawahan itu merasa dihargai dan diperhatikan. Dengan begitu hubungan yang harmonis antara setiap individu di lingkungan kerja dapat terjalin dengan baik. Tapi dengan dekat pada bawahan juga menimbulkan efek samping bagi atasan maupun bawahan. Bagi atasan yang terlalu dekat dengan bawahan, wibawa dan citranya kadang tidak dihargai oleh bawahan karena menganggap hubungannya terlalu dekat, sedang bagi bawahan kadang seorang atasan menganggap bawahan itu sebagai pelayannya. Oleh karenanya kedekatan itu harus dijaga dan dibentuk secara proporsional. Dari hal ini memperlihatkan bahwa beliau adalah orang yang peduli dengan bawahannya dengan berusaha dekat dengan bawahannya. Kedekatan ini tetap diposisikan dalam porsi yang proporsional dan berimbang yang tentu saja untuk menciptakan proses bekerja lebih kondusif di sekolah.

Dari sisi lain bahwa Negara Republik Indonesia sebagai negara kesatuan menganut asas desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah, dengan memberikan kesempatan dan keleluasaan kepada daerah untuk menyelenggarakan Otonomi. Pelaksanaan desentralisasi yang menghasilkan otonomi tersebut dijalankan dan dikembangkan dalam dua nilai dasar, yaitu nilai unitaris dan nilai desentralisasi teritorial. Nilai dasar unitaris diwujudkan dalam pandangan negara kesatuan Republik Indonesia tidak akan mempunyai kesatuan pemerintah lain di dalamnya yang bersifat Negara. Sementara itu, nilai dasar desentralisasi teritorial diwujudkan dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah dalam bentuk otonomi. Dalam

lingkungan pengelolaan sekolah hal ini telah tercermin dalam bentuk program dan kegiatan sekolah.

Dengan pemberian Otonomi yang luas kepada daerah dimaksudkan untuk mengefektifkan segala urusan pemerintahan yang menjadi urusan kewenangan daerah. Di mana, letak domain kewenangan daerah menjadi tanggung jawab oleh seorang pemimpin yang mengaktualisasikan model kepemimpinannya dengan memakai gaya kepemimpinan yang mampu mewartakan setiap aspek dari kebutuhan daerah.

Dari gaya kepemimpinan ini tentu tak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil sebagai seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara tidak langsung tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor. Di samping temuan tersebut di atas juga teridentifikasi adanya beberapa faktor lain yang mempengaruhi kinerja kepemimpinan kepala sekolah di lingkungan sekolah yang adapat dibedakan menjadi 2 yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung utama yang ditemukan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.

1. Faktor Kemampuan Individu Pemimpin

Salah satu faktor yang mempengaruhi gaya yang diterapkan oleh Kepala Sekolah adalah faktor kemampuan, di mana dalam menjalankan kepemimpinannya di sekolah harus didukung oleh kemampuan yang memadai baik dari segi pendidikan maupun kapasitas pribadi. Hal ini disebabkan karena keberhasilan dalam menjalankan roda kegiatan di sekolah

dalam era otonomi daerah yang memiliki kewenangan cukup banyak sangat dibutuhkan kemampuan untuk melaksanakannya. Kemampuan yang paling menonjol yang dimiliki beliau adalah di bidang pelaksanaan tugas-tugas di sekolah, berupa perencanaan dan pengorganisasian serta tertib administrasi dan mampu melakukan terobosan yang bersifat kreatif dan inovatif, salah satunya seperti menjadikan sekolah menjadi sekolah unggul dan sukses dalam berbagai bidang kegiatan sekolah.

Mengenai faktor kemampuan terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah kembali diutarakan oleh Patris Renyaan, S.Ag bahwa:

“...menurut saya faktor yang paling berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki. Kemampuan dalam hal ini kapasitas pribadinya merupakan hal yang paling dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dan kemampuan yang dimiliki oleh beliau memang merupakan faktor yang sangat mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Kemampuannya ini terlihat dari begitu banyak hal-hal baru yang tercipta dan mampu meningkatkan pembangunan dan kesejahteraan guru serta murid”.

(Wawancara pada tanggal 12 September 2012)

Suatu hasil yang dapat dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan dan waktu yang tersedia sangat tergantung pada kemampuan yang dimiliki. Penerapan gaya kepemimpinan yang memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhinya sangat ditekankan akan perlunya peningkatan komitmen individu pemimpin. Sekolah yang menjadi target kelembagaan fungsi kepemimpinan dalam hal ini harus menjadi instrument efektif untuk dikembangkan lebih lanjut.

Kemampuan pribadi yang dimiliki oleh seorang kepala sekolah secara tidak langsung melibatkan pengaruhnya kedalam gaya yang diterapkan.

Dengan kemampuan pribadi yang memadai dan mampu digunakan secara maksimal maka akan menciptakan pengaruh yang besar terhadap hasil yang dicapai. Mengenai faktor kemampuan ini, kembali diutarakan oleh Drs. Steven Janjaan bahwa:

“...secara pribadi saya menilai faktor kemampuan adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 1. Dengan kemampuan yang di atas rata-rata beliau mampu mendayagunakan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan output yang maksimal. Salah satu kemampuan beliau yang pernah saya saksikan adalah kemampuan dalam menangani masalah yang penting dan gawat, contohnya pada tahun 2011 lalu terjadi masalah dalam peningkatan kapasitas murid, tetapi dengan kesigapan dalam menghadapi masalah maka hal ini dapat diantisipasi secara optimal, karena beliau dengan cekatan mengkoordinasikan berbagai masalah yang ada”.

(Wawancara, tanggal 16 Oktober 2012)

Sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi, kemampuan memiliki efek yang dominan terhadap gaya yang diterapkan oleh kepala sekolah di lingkungan sekolah. Hal ini seiring dengan terciptanya suasana lingkungan kerja yang nyaman serta motivasi dalam bekerja yang tinggi. Dengan kemampuan yang dimiliki camat mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang maksimal, dan mampu memberikan sesuatu yang berharga bagi masyarakat sekitar sekolah.

2. Faktor Motivasi Dalam Bekerja

Selain faktor kemampuan di atas, faktor lainnya yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang kepala sekolah adalah faktor motivasi dalam bekerja. Kepala sekolah SMA Negeri 1 dalam menjalankan roda kegiatan sekolah dan kepemimpinan melaksanakan pembangunan dimotivasi oleh keinginan yang keras untuk membangun

sekolah dan lingkungan sekolah agar bisa melampaui atau melebihi sekolah lainnya yang setingkat. Seperti yang diutarakan oleh Drs. Nasir Rahawarin selaku Kepala Sekolah SMA Negeri 1 kei Kecil kepada penulis, bahwa:

“Saya sering memacu dan memotivasi diri saya sendiri untuk terus giat berusaha dalam mengembangkan sekolah yang kita cintai ini. Pembangunan yang terus ditingkatkan, baik pembangunan sumber daya manusia maupun pemeliharaan tentang lingkungan sekolah yang kita miliki. Hal ini saya lakukan sebagai wujud tanggung jawab saya kepada amanah yang diberikan, Tentu hal ini tidak bisa saya lakukan sendiri tanpa bantuan staf dan guru dan murid. Selain itu saya yakin dan percaya bahwa masyarakat tahu akan pentingnya menjaga konsistensi sikap kepemimpinan di sekolah.

(Wawancara, tanggal 22 Oktober 2012)

Konsep motivasi sangat penting bagi seseorang penanggungjawab dalam suatu organisasi untuk menggerakkan segala daya dan potensi tenaga kerja yang dapat dimanfaatkan secara optimal sesuai kemampuan dengan tuntutan sarana dan fasilitas lainnya.

Motivasi adalah dorongan atau daya perangsang untuk melakukan suatu tindakan dalam bekerja untuk mencapai tujuan. Dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada pemimpin, maka motivasi berperan sebagai pendorong kemauan dan keinginan untuk bekerja menurut batasan dan ukuran yang telah ditetapkan.

Motivasi yang mengarahkan seseorang dalam usaha yang giat dalam bekerja merupakan hal yang harus ditingkatkan. Mengenai hal ini Drs. Steven Janjaan mengatakan bahwa:

“....faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah menurut saya adalah motivasi yang dimiliki. Seringkali saya memperhatikan, beliau dengan aktivitas yang sangat padat sehari-hari tentu dibutuhkan semangat yang luar biasa dalam menghadapi tantangan seperti ini. Dari pagi sampai dini hari beliau beraktivitas, dari menerima tamu, rapat, terjun ke lapangan adalah hal yang rutin dilakukan. Tanpa memiliki motivasi yang tinggi tentu tugas

dan tanggung jawab yang diemban akan dilalaikan. Tapi beliau mampu mensinergikan apa yang menjadi kebutuhannya dan kewajibannya”.

(Wawancara, tanggal 2 Nopember 2012)

Faktor motivasi dalam bekerja merupakan hal yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang kepala sekolah. Motivasi yang tinggi dalam bekerja membuat gaya kepemimpinan yang diterapkan berjalan secara optimal. Pemotivasian diri melalui cara-cara tersendiri adalah tehnik atau skill yang terbangun melalui proses kepemimpinan yang panjang. Dibutuhkan usaha yang giat dan ketekunan agar mampu memotivasi diri dalam bekerja

3. Lingkungan Kerja

Selain faktor kemampuan yang dimiliki oleh kepala sekolah dan motivasi yang tinggi dalam bekerja, faktor terakhir yang mendukung gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah faktor lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar organisasi yang mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Dalam menjalankan tugas dan kewenangan sebagai Pemimpin di tingkat sekolah, lingkungan kerja sangat berpengaruh dalam menjalankan gaya kepemimpinan terutama untuk mengatur dan mengurus seluk beluk sekolah dan lingkungannya.

Lingkungan kerja yang dimaksud adalah situasi dan kondisi yang dihadapi, terpeliharanya hubungan kerja yang harmonis serta dukungan staf dan juga oleh komite sekolah atau masyarakat. Tentu kesemua hal ini tergantung dari pribadi beliau sendiri sehingga dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi dirinya. Masuknya pengaruh lingkungan kerja dalam

mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah masih menurut Drs. Steven Janjaan bahwa:

“...beliau adalah tergolong orang yang keras dan tegas. Kesan ini pertama kali terlihat ketika kita pertama kali bertemu dengannya. Tapi ketika telah cukup lama mengenal pribadinya, beliau adalah orang yang humoris dan suka bercanda. Menurut saya apa yang ditunjukkan oleh beliau disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi disekitarnya. Jika situasinya menuntut untuk tegas dan keras maka beliau tidak tanggung-tanggung, tapi ketika situasi yang dihadapi membutuhkan keceriaan beliau adalah orang pertama yang membuat lelucon. Dalam rapat-rapat, ketika ada permasalahan yang terjadi dan efeknya akan berakibat buruk bagi masyarakat banyak maka beliau akan marah keras, tapi kadang pula ketika bertemu atau berpapasan dengan beliau, bapak sering bercanda. Menurut saya apa yang ditampilkan beliau yang kadang begitu tegas, tapi kadang pula sebaliknya didasarkan atas situasi dan kondisi yang dihadapi”.

(Wawancara, tanggal 06 Nopember 2012)

Kondisi lingkungan yang kondusif akan memungkinkan kepala sekolah untuk menjalankan aktifitasnya secara maksimal tetapi sebaliknya dengan kondisi lingkungan yang tidak mendukung maka akan menghambat pekerjaan. Lanjut dari apa yang dikatakannya di atas, Drs. Steven Janjaan menuturkan bahwa:

“Kepala sekolah dengan tugas dan pekerjaan yang tidak sedikit membutuhkan dorongan dan support dari lingkungannya. Menurut saya yang membuat mereka mampu mengerjakan tugasnya dengan baik selama ini adalah tumbuhnya kepercayaan staf dan guru serta murid dari waktu ke waktu karena mereka menilai beliau telah berhasil membentuk dan membangun sekolah ini yang kita cintai ini

(Wawancara pada tanggal 06 Nopember 2012)

Senada dengan apa yang disampaikan diatas, maka Mohamad Suat,

S.Pd menuturkan bahwa:

“Lingkungan kerja yang baik adalah salah satu bagian yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah. Lingkungan yang mendorong dan percaya kepada pemimpinnya tentu berefek pada meningkatnya kepercayaan diri kepala sekolah. Di lingkup sekolah ini saya melihat kepercayaan masyarakat dari waktu ke waktu semakin meningkat karena apa yang menjadi program berbanding lurus dengan

pencapaian hasil. Hal ini membuat masyarakat mensupport kegiatan kepala sekolah untuk terus berusaha meningkatkan kinerja demi tercapainya apa yang menjadi cita-cita bersama”.

(Wawancara pada tanggal 27 Oktober 2012)

Adapun faktor penghambat yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan kegiatan di lingkungan sekolah dapat dirumuskan sebagai berikut.

1. Faktor Pengalaman Kerja

Salah satu faktor penghambat yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah pengalaman Kerja. Pengalaman kerja adalah keterampilan yang diperoleh melalui kegiatan kerja yang diukur dari lamanya seseorang bekerja pada suatu bidang tertentu. Demikian halnya dengan kepemimpinan kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil. Kepemimpinan kepala sekolah tersebut dalam memimpin sekolah merupakan faktor pengalaman kerja inilah salah satunya yang menjadi kendala beliau karena begitu banyak hal yang harus dilakukan untuk menjadikan sekolah ini menjadi lebih produktif dalam kurun waktu itu sudah banyak hal yang dilakukan beliau namun karena semua program membutuhkan waktu yang lama sehingga waktulah yang menjadi kendala.

Pengalaman kerja yang di ukur dengan lamanya seseorang bekerja menjadi faktor penghambat disebutkan oleh Fat Alhadat, S.Ag bahwa:

“Kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 begitu banyak yang beliau lakukan khususnya dalam mengelola lingkungan sekolah, namun apa yang dilakukan beliau tidak mungkin hasil yang diharapkan tercapai dalam waktu yang singkat, butuh waktu yang lama agar apa yang dilakukan beliau bisa dirasakan oleh lingkungan sekolah, salah satu contohnya yaitu program peningkatan kedisiplinan dan peningatakan prestasi belajar siswa. Hal ini butuh waktu yang

panjang untuk melakukan pembenahan, jadi pengalaman kerja menjadi salah satu kendala yang di hadapi beliau dalam memimpin di sini, namun seiring berjalannya waktu semoga hasil yang diharapkan dapat tercapai”

(Wawancara, 11 Nopember 2012)

Senada apa yang disampaikan oleh guru tersebut di atas maka kembali

Dometila Teniwut, S.Pd mengatakan bahwa:

“.....pengalaman kerja merupakan salah satu kendala yang di hadapi bapak kepala sekolah selama ini dalam memimpin sekolah, walaupun sebelumnya beliau menjadi kepala sekolah di tempat lain tapi beliau belum memiliki pengalaman kerja dalam hal peningkatan lingkungan sekolah yang dipimpin sebelumnya adalah belum begitu normal sehingga mempengaruhi produktivitasnya”

(Wawancara, tanggal 11 Oktober 2012)

Dengan demikian pengalaman kerja akan menjadi suatu kendala dalam memimpin sebuah organisasi termasuk organisasi sekolah, namun seiring berjalannya waktu dan kepercayaan masyarakat, beliau mampu melaksanakan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

Jelas dari apa yang disampaikan di atas, kondisi lingkungan yang kondusif memberikan pengaruh yang cukup dominan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Selain itu dengan kemampuan yang dimiliki serta motivasi bekerja yang tinggi juga merupakan bagian tak terpisahkan dari faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut. Ketiga hal ini bersinergi membentuk sebuah kesatuan yang mampu memberikan hasil yang maksimal terhadap proses dan bentuk kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMA di Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara, yang mana akumulasi faktor ini berujung pada terciptanya lingkungan yang nyaman. Sehingga kesejahteraan lingkungan sekolah bisa dirasakan.

Ketiga faktor ini merupakan faktor yang mendukung kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil di Kabupaten Maluku Tenggara. Sementara itu faktor yang menjadi kendala adalah pengalaman kerja beliau dalam mengelola sekolah menengah, namun seiring berjalannya waktu dan kemampuan yang dimiliki beliau mampu menjadikan sekolah ini menjadi lebih baik khususnya dalam hal pengelolaan sekolah dan lingkungannya sehingga dampak negative yang seringkali dapat mengganggu dapat dan mampu diminimalisir.

D. Pengembangan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil

Proses pelaksanaan kepemimpinan seseorang adalah tidak dapat dipisahkan dengan proses pengembangan kepemimpinannya itu sendiri. Dalam arti bahwa semakin tinggi tingkat pelaksanaan kepemimpinan seseorang, maka semakin tinggi pula proses pengembangan yang terjadi dan sebaliknya. Seperti telah dibahas dalam beberapa literature bahwa gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada hubungan interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan seringkali dapat dinyatakan sebagai kebutuhan semua anggota organisasi yang ada. Secara minimal bahwa pendekatan kelembagaan dalam pelaksanaan kepemimpinan pada tingkat sekolah selalu ditingkatkan fungsi dan perannya yang lebih optimal.

Pada sisi lain pemimpin harus mampu mengenali apa yang diinginkan anggota dari pekerjaannya dan memastikan apakah telah mendapatkan apa yang diinginkannya. Sebaliknya, apa yang diinginkan pemimpin adalah kinerja sesuai standar yang telah ditentukan. Hubungan pemimpin dengan anggotanya tercermin dari tiga hal, yakni: (1) pemimpin mengetahui apa yang diinginkan anggota dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila untuk kerjanya sesuai dengan harapan, (2) pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh anggota dengan imbalan, dan (3) pemimpin responsif terhadap kepentingan-kepentingan pribadi anggota selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan anggota. (Thoha, 1989).

Adapun prinsip dasar teori kepemimpinan secara intruksional adalah:

1. Kepemimpinan merupakan pertukaran sosial antara pemimpin dan para pengikutnya.
2. Pertukaran tersebut meliputi pemimpin dan pengikut serta situasi ketika terjadi pertukaran
3. Kepercayaan dan persepsi keadilan sangat esensial bagi hubungan pemimpin dan para pengikutnya.
4. Pengurangan ketidak pastian merupakan benefit penting yang disediakan oleh pemimpin.
5. Keuntungan dari pertukaran sosial sangat penting untuk mempertahankan suatu hubungan sosial (Thoha, 1989).

Gaya kepemimpinan seperti ini menekankan pemimpin menukarkan jasa kerja bawahan dengan sesuatu yang bernilai, baik secara materi maupun

moral. Penerapan gaya kepemimpinan baik pada tingkat instruksional, partisipatif maupun situasional mengacu karena bawahan yang berada di level bawah membutuhkan penyemangat yang berorientasi pada peningkatan kinerja. Pemotivasian bawahan dengan metode transksional tidak hanya melibatkan bawahan yang berada pada tingkatan bawah, tetapi terkadang juga ada personal bawahan yang berada pada level menengah ke atas membutuhkan metode transaksi dalam meningkatkan prestasi kerja.

Hubungan inilah yang menyebabkan diperlukannya tingkat kepiawaian tertentu dari pemimpin dalam melihat kebutuhan dan keinginan bawahannya, skill dan seni memimpin tentu mengharuskan seorang pemimpin untuk pintar-pintar melihat kondisi psikologis bawahannya. Untuk melihat gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai sebuah proses pengembangan kepemimpinan, maka dalam pengelolaan lingkungan sekolah internal maupun eksternal yang dianalisis melalui proses pengembangan gaya kepemimpinan dari tiga cabang gaya yang digunakan meliputi gaya instruksional, gaya partisipatif dan gaya situasional, sebagai berikut:

1. Pemberian *Reward*

Reward adalah hadiah, imbalan dan penghargaan atas suatu dan menguntungkan bagi organisasi tertentu termasuk orang – orang yang ada di dalamnya. Ilmu perilaku telah membagi imbalan menjadi dua kategori besar yaitu imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik, hal ini penting di lakukan karena tujuan memberikan imbalan pada dasarnya adalah untuk memotivasi anggota organisasi, membuat kerasan pekerja yang sudah ada, dan menarik orang yang berkualitas masuk dalam organisasi

Pemberian reward adalah sebuah hal yang baik dan perlu dilakukan sebagai bentuk memotivasi dan meningkatkan pencapaian kinerja organisasi yang dapat berbentuk material maupun non material.

Salah satu bentuk pemberian reward Kepala Sekolah kepada bawahannya dalam hal ini bawahan yang berada di level bawah struktur organisasi adalah pemberian hadiah baik dalam bentuk materi atau pengakuan (pujian). seperti dikatakan oleh Feronika Tamher mengatakan bahwa:

“Saya kaget ketika bapak kepala sekolah memberikan pujian dan uang ketika melihat saya sedang membersihkan ruangan atau merapikan ruangan sekitar sekolah, beliau mengatakan ini untuk ongkos rokok, dan memuji saya dengan mengatakan bahwa orang yang peduli akan lingkungannya, hal ini membuat saya jadi termotivasi untuk senantiasa menjaga lingkungan sekitar sekolah”.

(Wawancara pada tanggal 14 Oktober 2012)

Staf kebersihan tersebut adalah salah seorang staf sekolah yang mendapat pujian dari bapak kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil dan mendapatkan uang walaupun tidak banyak tapi setidaknya ada kebanggaan tersendiri bagi mereka, hanya karena melaksanakan tugas dan kewajibannya yang memang juga sudah menjadi tugas mereka di lingkungan sekitar sekolah. Dia mendapat imbalan materi dari beliau. akibat dari sikap kepala sekolah ini memunculkan motivasi untuk senantiasa menjaga lingkungan di sekolah dan di sekitar lingkungan sekolah yang ada di sekitarnya.

Masih menurut Feronika Tamher Reward adalah

“Reward atau imbalan atau penghargaan atas hasil kerja tidak harus dinilai dalam bentuk materi. Reward selain dalam bentuk imbalan sebagai bentuk feedback dari hasil kerja seseorang dapat pula diwujudkan dalam bentuk penghargaan dan apresiasi sebagai bentuk pengakuan terhadap peningkatan kinerja orang tersebut. Pengakuan itu dapat dilakukan oleh atasan kepada bawahannya di depan rekan-rekan bawahan tersebut untuk meningkatkan motivasi yang lain sekaligus sebagai bentuk pengakuan hasil kerja oleh atasan”.

Wawancara pada tanggal 10 Oktober 2012)

Pengakuan terhadap hasil kerja bawahan oleh atasan dalam hal ini Kepala Sekolah sangat mempengaruhi kondisi psikologis bawahannya, baik karyawan maupun kelompok guru dan murid di lingkungan sekolah. Hal ini juga seperti diungkap oleh Fat Alhadat, S.Ag bahwa:

“Saya selaku guru sekolah yang terbilang senior di sekolah ini, mempunyai tugas dan urusan yang lebih padat dibanding dengan guru lain, mengingat banyak tugas selain mengajar di sekolah ini. Tapi kadang tugas yang saya emban terasa ringan apabila dalam rapat dengan kepala sekolah, beliau menyanjung dan mengakui hasil kerja keras dan peras keringat dari setiap unsur yang ada di lingkungan sekolah ini. Hal ini tentu sangat membanggakan bagi kami apabila diberi urusan dan mampu mengerjakannya dengan baik. Beliau memuji kerja kami, sehingga memotivasi kami untuk terus meningkatkan kinerja.

Wawancara pada tanggal 14 Oktober 2012)

Reward atau penghargaan yang diberikan oleh Kepala Sekolah kepada bawahan ternyata memberikan efek yang cukup nyata dengan semakin meningkatnya grafik perkembangan pembangunan fisik di lingkungan dan sumber daya masyarakat dan lingkungan sekolah di SMA Negeri 1 Kei Kecil. Pola yang dipakai oleh bapak Kepala Sekolah terutama adalah selalu melakukan pengembangan kegiatan kepemimpinannya diantaranya memberikan reward dan penghargaan yang cukup memadai apabila terdapat sedikit prestasi yang memang pantas untuk dilakukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah dalam memberikan reward kepada bawahan disesuaikan dengan tingkatan dan karakter personal bawahan, terlihat dari pemberian materi walaupun bukan dalam jumlah yang besar sedang bagi guru pemberian reward dilakukan dengan pengakuan dan memuji secara langsung orang yang telah melakukan pekerjaan dengan maksimal.

2. Pengembangan Melalui Pengawasan Pekerjaan

Pengawasan dalam arti harfiahnya adalah segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa tugas/pekerjaan telah dilakukan sesuai dengan rencana yang ditetapkan, kebijaksanaan yang telah digariskan dan aturan yang telah ditetapkan. Secara langsung pengawasan ini bertujuan untuk:

- a. Menjamin ketepatan pelaksanaan sesuai rencana, kebijaksanaan dan perintah (aturan yang berlaku)
- b. Menertibkan koordinasi kegiatan
- c. Mencegah pemborosan dan penyimpangan
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan
- e. Membina kepercayaan masyarakat pada kepemimpinan organisasi

Pengawasan sebagai bentuk konsistensi dalam pencapaian tujuan dalam hal ini tingkat sekolah merupakan kegiatan yang penting dilakukan dalam menjamin berlangsungnya kegiatan sesuai apa yang direncanakan. Dalam kapasitasnya seorang kepala sekolah, menghadapi tatanan masyarakat dan kondisi struktural dan kultural masyarakat merupakan sebuah tanggung jawab yang besar. Dalam tatanan seperti ini, memaksa seorang kepala sekolah untuk giat dan tekun melakukan pengawasan, apalagi dalam kapasitasnya sebagai seorang kepala sekolah.

Seorang Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil dalam posisinya sebagai seorang pimpinan sangat giat melakukan pengawasan, baik terhadap

kebijaksanaan yang diberikan maupun dalam konteks penerapan peraturan yang seimbang dan bertanggung jawab. Hal ini diutarakan kembali oleh Dometila Reniwut, S.Pd bahwa:

"...kalau boleh saya bilang pengawasan merupakan salah satu kata kunci keberhasilan beliau dalam memimpin selama ini. Dalam berbagai kegiatan beliau tidak segan turun langsung ke lapangan untuk meninjau kesiapan dan kegiatan yang dilaksanakan. Sebab beliau tidak ingin hasil yang dicapai hanya segitu saja. Salah satu contohnya ketika melaksanakan program pembersihan di lingkup sekolah, di mana beliau turun langsung bekerja membersihkan, pelaksanaan kegiatan tersebut menjadi lebih terkontrol dengan keberadaan beliau "

(Wawancara, tanggal 10 Oktober 2012).

Dalam struktur bernegara dan konteks Otonomi Daerah, pengawasan di daerah tercipta melalui peran setiap elemen yang bersatu padu mewujudkan tujuan yang dicita-citakan. Masyarakat sebagai pemegang kekuasaan tertinggi negara harus berperan aktif mengawasi jalannya pemerintahan, dan pemerintah sebagai pelayan masyarakat harus memaksimalkan daya guna dan kemampuan yang dimiliki untuk mampu menggalakkan pengawasan dalam setiap sektor kehidupan yang padanya diberikan kebijaksanaan dan peraturan.

Proses pengawasan yang diwujudkan melalui rapat rutin, monitoring dan evaluasi sebagai salah satu bentuk mewujudkan akuntabilitas dan kepercayaan seluruh staholder sekolah maupun masyarakat demi terwujudnya sebuah kondisi bermasyarakat yang kompeten dan mandiri. Kemampuan melakukan pengawasan tentu tak hanya diadakan pada level rapat, monitoring dan evaluasi tapi diadakan pada setiap saat beliau berperan sebagai seorang pemimpin baik di dalam kantor maupun ketika berada di lapangan atau di sekolah.

3. Pengembangan Melalui Intervensi dan Koreksi

Pada prinsipnya bahwa konsep negara dalam koridor bermasyarakat mempunyai wewenang untuk melakukan intervensi terhadap masyarakatnya. Negara dalam hakikatnya diberikan kekuasaan untuk berbuat dan menindak seseorang atau kelompok apabila mempunyai tingkah laku yang dianggap menyalahi undang-undang, cita-cita bangsa terlebih masalah persatuan dan kesatuan bangsa dalam konteks ber-Indonesia. Konsep Karl max, kemudian menjelaskan bahwa penciptaan negara hanya melegalkan bentuk intervensi terhadap rakyatnya. Negara dengan bentuk liberal, mendorong setiap individu untuk berlomba-lomba mencari keuntungan jauh dari konsep bahwa semua hal yang ada di dunia adalah milik bersama. Negara terlebih lagi mempunyai wewenang yang besar untuk menindas rakyatnya.

Negara dengan konsep Otonomi Daerahnya, mendistribusikan wewenangnya dengan desentralisasi kewenangan. Daerah diberikan kesempatan untuk mengatur dan mengelola daerahnya sendiri untuk meningkatkan kemandirian bangsa dan kesejahteraan masyarakat, tetapi tidak terlepas dari kontrol, koreksi dan intervensi pusat. Intervensi dan koreksi dilakukan pusat apabila terdapat hal-hal yang bermasalah dan tidak dapat diselesaikan di daerah.

Apabila diturunkan dalam konteks kedaerahan, pemerintah mempunyai wewenang untuk mengintervensi dan mengoreksi setiap unsur-unsur yang ada dalam masyarakat di daerah untuk memperbaiki kembali konsep yang telah ada demi tercapainya tujuan. Tentu proporsi intervensi

harus juga dilakukan secara proporsional dan berimbang. Hal ini juga seyogianya terjadi di lingkungan sekolah di mana keberadaan pemimpin atau kepala sekolah dengan segala gaya yang dimilikinya mempunyai tanggungjawab besar untuk mengimplementasikan hal yang sama seperti dalam konteks negara.

Mengenai pengembangan melalui program intervensi dan koreksi,

Patris Renyaan, S.Ag memberikan komentar bahwa:

“Intervensi dalam konotasi memperbaiki adalah hal yang sering dilakukan beliau, mengingat hal seperti ini memang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Keras tidaknya bentuk intervensi yang dilakukan beliau adalah bentuk tanggung jawab kepemimpinannya, sebab bapak kepala sekolah saat ini jika telah menerapkan peraturan, bagaimanapun kondisinya jika masih bisa dan mampu peraturan itu harus ditegakkan. Terkecuali terdapat kondisi-kondisi yang tidak memungkinkan.”.

(Wawancara tanggal 20 Nopember 2012)

Ketika sebuah kondisi mengharuskan untuk mengintervensi bawahan, maka hal itu adalah sesuatu yang baik. Disinilah terlihat kemampuan seorang pemimpin untuk menempatkan masalah secara proporsional dan berimbang. Mengenai intervensi ini pula sebagai bagian dari program pengembangan kepemimpinan dan gaya kepemimpinan kepala sekolah, Drs.Steven Janjaan mengatakan bahwa:

“Intervensi yang dilakukan beliau, harus dilakukan secara berimbang karena hal ini tentu berdampak pada kondisi psikologis bawahan. Saya tidak mengatakan bahwa beliau sering mengintervensi secara berlebihan tetapi kadang ada saat yang memperlihatkan beliau terlalu keras dalam menangani masalah. Seperti pada saat pelaksanaan program pembinaan siswa di mana ada keterlambatan dari pihak tertentu untuk menerapkan hal itu sehingga beliau mengintervensi stakeholders karena lalai dalam menjalankan program kerja.”.

(Wawancara tanggal 07 Oktober 2012)

Terlepas dari masalah di atas, proses intervensi yang dilakukan beliau sebagai bagian dalam program pengembangan kepemimpinan kepala sekolah tergolong unik di mana kepada bawahannya menindak tegas pada mereka yang berbuat fatal dalam pekerjaannya. Tetapi ketika berhubungan dengan pemerintah yang lebih di atas atau yang sederajat, kepala sekolah akan mempertahankan argumen dari bawahannya serasional mungkin, sehingga terhindar dari kondisi yang lebih fatal.

Para bawahan di lingkungan sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil selaku seorang pemimpin di sekolah yang bertanggung jawab kepada tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya, terkadang melakukan intervensi dan koreksi kepada bawahannya, apabila terjadi sesuatu yang dianggap fatal dan memerlukan penekanan. Intervensi dan koreksi yang dilakukan dilakukan secara berimbang dan proporsional agar masalah yang terjadi tidak menjadi masalah baru yang berefek bagi masyarakat banyak. Adapun hal-hal yang telah terjadi sebelumnya adalah sebuah pembelajaran bagi kita semua.

Pada sisi lain bahwa proses pengembangan kepemimpinan seorang pemimpin dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah nampaknya banyak diwarnai oleh berbagai faktor yang melatarbelakanginya serta merupakan arah yang lebih dikembangkan oleh lingkungan organisasi di mana pemimpin tersebut melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Dengan demikian, menjadi sebuah ketidakharusan untuk setia pada teori pembelajaran tertentu. Kalau memang teori behavioris yang perlukan, maka teknik-teknik dari teori behavioris yang akan kita gunakan. Dan sebaliknya, apabila situasi belajar membutuhkan metode kognitivistik atau

konstruktivistik, maka metode-metode itulah yang akan digunakan. Hal ini sangat bergantung pada situasi tertentu yang membutuhkan intervensi seorang pemimpin.

Dalam sejarah, media dan teknologi memiliki pengaruh terhadap pendidikan. Contohnya, komputer dan internet telah mempengaruhi proses pembelajaran sampai saat ini. Aturan-aturan dari pendidik dan pembelajar telah berubah karena dipengaruhi media dan teknologi yang digunakan di dalam kelas. Perubahan ini sangat esensial, karena sebagai penunjang dalam proses pembelajaran, pendidik (guru) berhak menguji media dan teknologi dalam konteks belajar dan itu berdampak pada hasil belajar siswa.

Belajar adalah proses pengembangan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, atau pengembangan tingkah laku sebagai interaksi individu, menyangkut fasilitas-fasilitas fisik, psikologis, metode pembelajaran, media, dan teknologi. Belajar adalah proses yang dilakukan sepanjang waktu oleh individu manapun. Dengan demikian, belajar adalah proses yang melibatkan proses seleksi, pengaturan, dan penyampaian pesan yang pantas kepada lingkungan dan bagaimana cara pembelajar berinteraksi dengan informasi tersebut. Dengan demikian hal ini melihat beberapa pandangan-pandangan psikologis dan pandangan-pandangan filsuf.

Pembahasan kali ini juga akan menggambarkan berbagai aturan dari media dalam belajar dan menampilkan metode-metode yang berbeda, seperti presentasi-presentasi, demonstrasi-demonstrasi, dan diskusi-diskusi akan teknologi yang berhubungan dengan belajar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan terkait dengan proses dan karakteristik gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil sebagai berikut:

1. Penerapan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara pada umumnya menggunakan gaya kepemimpinan mengacu pada tiga kategori gaya yang berbeda tetapi melengkapi satu dengan yang lain. Masing-masing gaya kepemimpinan yang ditampilkannya adalah gaya parusipatif, gaya kepemimpinan instruksional atau komando dan gaya kepemimpinan situasional.

Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil selama masa kepemimpinannya menerapkan tiga gaya kepemimpinan tersebut tidaklah dalam kurung waktu yang bersamaan dan secara dominan mengikuti gaya tertentu saja. Tetapi dalam prakteknya selama masa kepemimpinannya sebagai kepala sekolah menggunakan pendekatan gabungan. Dalam hal ini dapat pula diartikan sebagai pendekatan yang satu dengan pendekatan gaya yang lain tidak ada yang dominan. Pendekatan situasional dalam masalah penerapan gaya yang paling banyak dan seringkali digunakan dan dipraktekkan oleh kepala sekolah. Namun dalam situasi yang mana bawahan yaitu para guru dan karyawan menghendaki adanya instruksi yang cukup signifikan, maka kepala sekolah umumnya lebih menitikberatkan penggunaan pendekatan ini dibandingkan dengan pendekatan yang lain. Sementara gaya

kepemimpinan situasional pada dasarnya kepala sekolah sebagai pimpinan tidaklah membatasinya dalam ruang dan waktu tertentu, tetapi gaya ini diterapkan oleh kepala sekolah atas dasar situasi tertentu yang tidak dipengaruhi oleh masa dan keadaan.

2. Beberapa faktor yang turut serta memberikan tekanan dan pengaruh terhadap eksistensi penerapan gaya kepemimpinan Kepala Sekolah terpantau dalam penelitian ini diantaranya adalah faktor kemampuan sumber daya pemimpin dan bawahan, sarana dan prasarana serta situasi dan kondisi yang melatarbelakangi pelaksanaan gaya kepemimpinan yang efektif dalam memberikan motivasi kepada guru, karyawan sekolah maupun terutama untuk murid.

Sumber permasalahan yang terkait dengan temuan faktor yang mempengaruhi implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam penerapan kepemimpinan adalah diantaranya permasalahan dari sudut pandang kualitas pemimpin itu sendiri dan sekaligus lingkungan organisasi dengan berbagai variable sosial politik dan birokrasi yang menjadi ruang lingkup kegiatan pada tingkat sekolah.

3. Pengembangan dan program pengembangan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil diantaranya dilakukan oleh pihak pimpinan yaitu kepala sekolah melalui berbagai strategi dan pendekatan baik secara internal maupun secara eksternal. Secara internal program pengembangan kepemimpinan kepala sekolah dilakukan dengan memberikan penghargaan (*reward*) baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pemberian motivasi eksternal kepada para bawahan selama proses pengembangan telah

memberikan hasil yang optimal, seperti peningkatan motivasi staf serta peningkatan kinerja yang lebih optimal baik di dalam sekolah maupun kaitannya dengan prestasi eksternal sekolah seperti lomba dan pemberian hadiah bagi pihak yang berkepentingan.

Demikian pula program pengembangan kepemimpinan yang lain dalam bentuk program pengawasan yang biasa dikenal dengan istilah supervise serta intervensi jika pimpinan atau kepala sekolah merasakan perlu adanya intervensi untuk membantu tugas tertentu bagi bawahan.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan, maka penulis mengajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Kepala Sekolah seharusnya menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat, diantaranya seringkali menggunakan metode kepemimpinan yang lebih situasional, oleh karena metode dan pendekatan serta gaya situasional pada dasarnya dapat memberikan keleluasan baik bagi pihak pimpinan atau kepala sekolah maupun bagi pihak bawahan yaitu para guru, staf tata usaha maupun juga terhadap seluruh murid sekolah, khususnya di lingkungan SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara.
2. Sebaiknya motivasi kepada guru, dilakukan oleh Kepala Sekolah secara terus menerus dan dilakukan program pengembangan kepemimpinan dan disesuaikan dengan tingkat keadaan dan situasi yang dialami oleh lingkungan sekolah. Hal ini dapat dilakukan agar supaya terdapat komunikasi yang lebih positif antara guru dan kepala sekolah, demikian pula antara karyawan atau staf maupun juga terhadap murid.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, P. (1992). *Psikologi Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anonim, (2008). *Gayakepemimpinan&kinerjaperusahaan*.
http://www.indofamily.net/index.php?option=com_content&task=view&id=897&Itemid=39
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Elu, Wilfridus B., dkk. (2010). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Idrus, Muhammad. (2009). *Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif dan kuantitati*. Jakarta: Erlangga
- Indrawijaya dan Wahyu (2001). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Juairiah, S. (2006). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah terhadap Motivasi Belajar Siswa Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Kota Blitar*. <http://umar-chan.com/download/skripsi~>
- Kartono, K. (1998). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Keating, Charles J. (1986). *Kepemimpinan: Teori dan Pengembangannya*. Yogyakarta: Kanisius.
- Kartono, Kartini. (2003). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT raja Grafindo Persada.
- Martoyo (1998). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Matutina, dkk. (1993). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Miles, Mathew B. & Michel A. H. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Mulyasa. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Purwanto, Drs Ngalim (2006). *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Peraturan Pemerintah Nomor Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13. (2007). Standar Kepala Sekolah. Jakarta.
- Sugiyono (2009). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Siswoyo, Dwi, dkk. (2007). *Ilmu Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Sugihartono dkk. (2007). *Psikologi Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- _____. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutanto, E.M & Stiawan, B. (2000). *Peranan Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo Jurnal Manajemen & Kewirausahaan Vol. 2, No. 2, September 2000: 29 – 43.*
<http://puslit.petra.ac.id/journals/pdf.php?PublishedID=MAN00020203>
- Sudrajat, A. (2008). *Kompetensi guru & peran kepala sekolah.*
<http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/01/21/kompetensi-guru-danperan-kepala-sekolah-2/>
- Timple, A.Dale (2000). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kepemimpinan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Thoha, Miftah, 1989. *Administrasi Publik Prima*, Penerbit Rajagrafindo, Jakarta, Indonesia
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Menejemen*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada. 2010.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. 1993.
- Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis Di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2007.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14. Tahun 2005. *Tentang Guru dan Dosen*. Jakarta: Pengurus Besar Persatuan Guru Republik Indonesia
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

- Wahjosumidjo. (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. (2001). *Motivasi Dan Pemasalahan Dalam Manajemen*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Winardi (2000). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wagiman, H.A. (2005). *Persepsi Guru Terhadap Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Tarakanita Jakarta*,
<http://lib.atmajaya.ac.id/default.aspx?tabID=61&src&id=79861>
- Yamin, Martinis dan Maisah. (2010). *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada. Umar (2000). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Yuki (1998). *Manajemen Personalia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.

UNIVERSITAS TERBUKA

Lampiran 1

SURAT IZIN PENELITIAN



PEMERINTAH KABUPATEN MALUKU TENGGARA
BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN
PERLINDUNGAN MASYARAKAT

Jalan Merdeka Raya Nomor 02/23 (0218) 21272 Langgur 97611

Langgur, 17 Oktober 2012.

Nomor : 070/151/SIP/BKBPPM/2012
 Sifat : Biasa
 Lampiran : -
 Perihal : Izin Penelitian

Kepada
 Yth.1. Kepala Dinas DIKPORA Kab. Malra
 2. Kepala Sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil
 di
 Tempat.

Memperhatikan Surat Keterangan Kepala Unit Kerja Pokok (KUKP) Fakultas Ilmu Sosial Universitas Terbuka (UPIU-UT) Nomor.813/UN31.51/11/2012 tanggal 10 Oktober 2012, maka diberitahukan bahwa akan tiba di kantor dan wilayah kerja saudara :

Nama : ELISABETH DANGEUBUN
 NIM : 91676271
 Pekerjaan : Mahasiswa Program Magister Administrasi Publik
 Pascasarjana Universitas Terbuka
 Maksud : Mengadakan penelitian
 Judul Penelitian : "Analisa Gaya Kepemimpinan Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara"
 Waktu : 2 (dua) Bulan (17 Oktober s/d 18 Desember 2012)
 Lokasi : SMA Negeri 1 Kei Kecil Kabupaten Maluku Tenggara

Selaras dengan hal tersebut diatas pada prinsipnya kami menyetujui kegiatan dimaksud dengan ketentuan :

1. Sebelum dan sesudah Penelitian, harus melaporkan diri kepada Kepala/Pimpinan Kantor / instansi atau Camat apabila dilaksanakan di Kecamatan dan Kepala Otor apabila dilakukan di Otor.
2. Penelitian tidak menyimpang dari izin yang diberikan
3. Menanti semua peraturan perundang-undangan yang berlaku dan mengadakan adat istiadat daerah setempat
4. Setelah selesai Penelitian dapat menyampaikan hasil Penelitian kepada Bupati Maluku Tenggara.

Demikian untuk diketahui dan kepada yang bersangkutan agar diberi bantuan dan seperlunya.

A.a. BUPATI MALUKU TENGGARA
 KEPALA BADAN KEBANGPOL DAN LINMAS



Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Bupati Maluku Tenggara di Langgur (sebagai laporan)
2. Sekretaris Daerah Kab.Malra di Langgur (sebagai laporan);

Lampiran 2

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN



PEMERINTAH KABUPATEN MALUKU TENGGARA
BADAN KESATUAN BANGSA, POLITIK DAN
PERLINDUNGAN MASYARAKAT

Jalan Merdeka Raya Nomor 0215 (0916) 21272 Langgur 97511

SURAT KETERANGAN

Nomor : 070 / 217 /SK.P/BKBP/2012

Bupati Maluku Tenggara cq. Kepala Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat di Langgur menerangkan dengan benar bahwa :

Nama : ELISABETH DANCEUBUN
NIM : 016762714
Pekerjaan : Mahasiswa Program Magister Administrasi
 Publik Universitas Terbuka

Bahwa yang bersangkutan benar telah melakukan penelitian dengan judul "Partisipasi Masyarakat Dalam Mengikuti Musrenbang di Kabupaten Maluku Tenggara".

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Langgur, 11 Desember 2012.

A.n. BUPATI MALUKU TENGGARA
KEPALA BADAN KESBANGPOL DAN LINMAS

**DR. SIKTEUBUN**

Pembina Tingkat I

NIP. 19580307 199203 1 002

Tembusan : disampaikan kepada Yth :

1. Bupati Maluku Tenggara di - Langgur (sebagai laporan) ;
2. Direktur PPs-UT Tangerang Selatan di Tangerang Selatan;
3. Kepala UPBJ Ambon di Ambon ;
4. Yang bersangkutan ;
5. Peninggal.

Lampiran 3**PEDOMAN WAWANCARA**

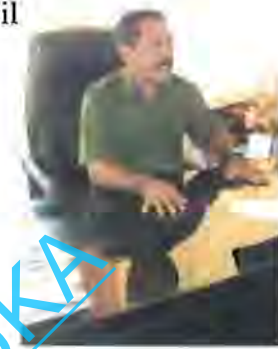
1. Bagaimana cara Anda memimpin guru dan pegawai di SMA Negeri 1 Kei Kecil?
2. Bagaimana pendapat Anda tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah?
3. Apakah kepala sekolah telah menjadi motivator bagi Anda selaku guru/pegawai?
4. Menurut Anda, apakah kepala sekolah telah menerapkan metode kepemimpinan yang baik?
5. Sejauhmanakah kepala sekolah terlibat dalam proses pelaksanaan pendidikan di sekolah?
6. Sejauh mana Anda menghargai kepala sekolah?
7. Bagaimana pendapat Anda tentang kepemimpinan kepala sekolah?
8. Bagaimana cara kepala sekolah menyelesaikan masalah di sekolah?
9. Bagaimana cara kepala sekolah menegur para guru/pegawai ketika berbuat kesalahan?
10. Bagaimana metode atau gaya kepemimpinan kepala sekolah Anda?
11. Apakah kepala sekolah menjadi teladan bagi Anda?
12. Apakah kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru/pegawai untuk mengembangkan diri dan potensi yang dimilikinya?
13. Apakah Anda mengidolakan kepala sekolah Anda?
14. Apakah kepala sekolah memotivasi anda untuk tugas dan tanggungjawab anda selaku pendidik?
15. Apakah bentuk motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah?
16. Menurut Anda apa yang dimaksud dengan organisasi?
17. Menurut Anda bagaimana relasi antara kepala sekolah dengan para guru/pegawai?
18. Menurut Anda faktor apakah berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah?

19. Menurut Anda sejauh mana kemampuan kepala sekolah dalam kepemimpinannya?
20. Kiat-kiat apa saja yang Anda lakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja Anda?
21. Menurut Anda faktor apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah?
22. Apakah kepala sekolah tegas dalam kepemimpinannya?
23. Sejauh mana Anda mendukung kepala sekolah dalam tugas tanggung jawabnya selaku pemimpin sekolah?
24. Menurut Anda bagaimana cara kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif antara pemimpin dan anda selaku bawahan?
25. Program apa saja yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar siswa?
26. Menurut Anda sejauh mana pengalaman kepemimpinan kepala sekolah?
27. Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan kepada para guru/ pegawai yang berprestasi?
28. Reward apa yang telah diberikan oleh kepala sekolah kepada guru/ pegawai yang berprestasi?
29. Menurut Anda selaku guru senior, apakah kepala sekolah menghargai dan menerima pendapat anda?
30. Menurut pengamatan anda apakah kepala sekolah terlibat langsung dalam pengawasan kinerja guru/pegawai?
31. Sejauh mana intervensi kepala sekolah terhadap kinerja guru/ pegawai?
32. Selaku bawahan bagaimana anda menilai intervensi kepala sekolah terhadap kinerja guru/pegawai?

Lampiran 4

TRANSKRIP WAWANCARA

- Nama Narasumber : Drs. Nasir Rahawarin
- Jabatan : Kepala SMA Negeri 1 Kei Kecil
- Alamat : SMA Negeri 1 Kei Kecil
- Tempat Wawancara : Ruang Kepala Sekolah
- Tanggal Wawancara : 12 Oktober 2012
- Waktu Wawancara : 09:00 - 09:30 WIT
- Pewawancara : Elisabeth Dangeubun
- Hasil Wawancara :
1. Pertanyaan : Bagaimana cara Anda memimpin guru dan pegawai di SMA Negeri 1 Kei Kecil?
- Jawaban : Selama ini saya menerapkan metode untuk memimpin teman-teman yang ada di satuan pendidikan SMA Negeri 1 Kei Kecil dengan pendekatan-pendekatan saja. Hal ini saya lakukan agar dapat dipahami oleh seluruh guru, karyawan dan staf administrasi maupun para murid untuk dapat mencapai cita-cita sekolah yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Pertanyaan : Kiat-kiat apa saja yang Anda lakukan untuk meningkatkan kemampuan kerja Anda?
- Jawaban : Saya sering memacu dan memotivasi diri saya sendiri untuk terus giat berusaha dalam mengembangkan sekolah yang kita cintai ini. Pembangunan yang terus ditingkatkan, baik pembangunan sumber daya manusia maupun pemeliharaan tentang lingkungan sekolah yang kita miliki. Hal ini saya lakukan sebagai wujud tanggung jawab saya kepada amanah yang diberikan, Tentu hal ini tidak bisa saya lakukan sendiri – tanpa bantuan staf dan guru dan murid. Selain itu saya yakin dan percaya bahwa masyarakat tahu akan pentingnya menjaga konsistensi sikap kepemimpinan di sekolah.



Langgur, 12 Oktober 2012

Narasumber,

Drs. Nasir Rahawarin

Nama Narasumber : Dometila Teniwut, S.Pd
 Jabatan : Wakasek Akademik
 Alamat : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tempat Wawancara : SMA Negeri I Kei Kecil
 Tanggal Wawancara : 14 Oktober 2012
 Waktu Wawancara : 09:00-10.00 WIT
 Pewawancara : Elisabeth Dangeubun



Hasil Wawancara :

1. Pertanyaan : Bagaimana pendapat Anda tentang gaya kepemimpinan Bapak kepala Sekolah?

Jawaban : Selama masa jabatan kepala sekolah sekarang ini seringkali beliau memberikan arahan tertentu agar dapat menjalankan tugas tugas staf, terutama terkait dengan proses pembelajaran di sekolah, untuk mencapai tujuan dari pada sekolah. Beliau seringkali berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Akhirnya banyak tugas tambahan dapat diselesaikan dengan sebaik baiknya, oleh karena kepala sekolah menjadikan kami sebagai basis kegiatan sekolahdan menjadi pendorong untuk peningkatan semangat tertentu dilingkungan sekolah .

2. Pertanyaan : Menurut Anda apakah kepala sekolah telah menerapkan metode kepemimpinan yang baik?

Jawaban : Bapak kepala sekolah selama ini sudah dapat menerapkan metode kepemimpinann yang lebih baik. Hal ini dilakukan agar dapat mencermati berbagai kesalahan dan keganjalan yang terjadi selama masa proses. Hal ini harus diperhatikan oleh para pimpinan yang lebih tinggi lagi.

3. Pertanyaan : Sejauh mana Kepala sekolah terlibat dalam proses pelaksanaan pendidikan di kelas?

Jawaban : Proses pelaksanaan kegiatan pendidikan di sekolah selalu dipantau oleh kepala sekolah baik sebelum dilakukan maupun setelah kegiatan selesai. Bahkan situasinya instruksi kepala sekolah kepada kami seringkali diberikan intruksi yang seharusnya kami lakukan. Hal ini merupakan pengalaman tersendiri bagi kami dimana antara guru dengan guru dan antara

murid dan karyawan dan sebagainya semuanya berjalan berdasarkan prinsip komando kepala sekolah

4. Pertanyaan : Apakah kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru/pegawai untuk mengembangkan diri dan potensi yang dimilikinya?

Jawaban : Beliau adalah sosok pemimpin yang mempunyai ide-ide yang belum sempat dipikirkan oleh orang lain. Sesuatu yang kelihatannya tidak bermanfaat bagi kita, dia tetap berkata kerjakan saja dulu nanti kita lihat hasilnya. Seperti yang saya ikuti pada rapat pengembangan program pendidikan di SMA Negeri 1 Kei Kecil yang pada awalnya diragukan oleh seluruh orang tua murid dengan alasan tidak akan memberikan mamfaat. Toh pada akhirnya, mereka mengakui bahwa ternyata dengan adanya kegiatan ini mampu memberikan solusi terbaik bagi anak didik yang ada di sekolah tersebut

Langgur, 14 Oktober 2012

Narasumber,

Dometila Teniwut, S.Pd

Nama Narasumber : Patris Renyaan, S.Ag
 Jabatan : Wakasek Kesiswaan
 Alamat : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tempat Wawancara : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tanggal Wawancara : 12 Oktober 2012
 Waktu Wawancara : 09:00-10.00 WIT
 Pewawancara : Elisabeth Dangeubun

Hasil Wawancara :

1. Pertanyaan : Apakah kepala sekolah telah menjadi motivator bagi Anda selaku Guru/Pegawai?

Jawaban : Biasanya sebagai seorang kepala sekolah jika habis waktunya untuk bekerja, maka mereka tidak langsung untuk pulang, tetapi mereka biasanya harus dapat dimusyawarakan agar dapat terlibat dalam bekerja seperti yang senantiasa kami lakukan selama ini. Bukan hanya itu, tetapi juga seringkali kepala sekolah memberikan kelonggaran dan beliau biasanya menyisahkan waktunya untuk kita sambil bekerja, dan hal ini dilakukan sebagai motivasi buat kita bersama.

2. Pertanyaan : Sejuah mana Anda menghargai Kepala Sekolah?

Jawaban : Kami sangat segan kepada kepala sekolah, terutama ketika beliau memberikan instruksi tertentu di mana kami selalu diberikan arahan yang kadang-kadang kami harus melaksanakannya tepat waktu. Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah selama ini juga seringkali terlihat seperti militer atau tentara di mana beliau suatu saat dengan tegas memberikan komando dan instruksi kepada kami untuk menyelesaikan tugas kami dengan baik dan benar.

3. Pertanyaan : Bagaimana cara kepala sekolah dalam menyelesaikan masalah di sekolah.

Jawaban : Kadang-kadang kepala sekolah selaku pimpinan di sekolah ini memperlihatkan karakter kepemimpinannya yang didasarkan pada aspek situasi tertentu yang menyebabkan dia bertindak atau tidak. Di satu waktu kepala sekolah kami seringkali menegur, tetapi di lain waktu beliau seringkali berperan serta dalam menyelesaikan tugas kami. Hal ini menjadi tabiat beliau dan nampaknya situasi dan waktu yang membuatnya menjadi demikian. Hal

- inilah yang menjadikan kepala sekolah disenangi oleh berbagai pihak di lingkungan sekolah.
4. **Pertanyaan** : Bagaimana cara kepala sekolah dalam menegur para guru/pegawai ketika berbuat kesalahan?
- Jawaban** : Selama kami bekerja dan Kepala Sekolah saat ini benar-benar mampu memainkan irama kepemimpinannya berdasarkan situasi yang berkembang pada saat tertentu. Biasanya beliau tidak menegur dalam satu situasi, tetapi justru menegur pada situasi lain. Kemungkinan hal ini oleh karena situasi lah yang menyebabkan penerapan kepemimpinan beliau yang mampu untuk memberikan pengaruhnya secara tahap bertahap.“
5. **Pertanyaan** : Faktor apakah yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah?
- Jawaban** : Menurut saya faktor yang paling berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki. Kemampuan dalam hal ini kapasitas pribadinya merupakan hal yang paling dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dan kemampuan yang dimiliki oleh beliau memang merupakan faktor yang sangat mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Kemampuannya ini terlihat dari begitu banyak hal-hal baru yang tercipta dan mampu meningkatkan pembangunan dan kesejahteraan guru serta murid.

Langgur, 12 Oktober
2012

Narasumber,

Patris Renyaan, S.Ag

Nama Narasumber : Demianus
 Jabatan : Ketua Osis
 Alamat : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tempat Wawancara : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tanggal Wawancara : 14 Oktober 2012
 Waktu Wawancara : 09:00-10:00 WIT
 Pewawancara : Elisabeth Dangeubun



Hasil Wawancara :

1. Pertanyaan : Bagaimana pendapat Anda tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah?

Jawaban : Kami murid sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil dapat memberikan tanggapan sementara ini bahwa bapak kepala sekolah selama ini kadang-kadang dalam kesempatan tertentu memberikan instruksi yang harus ditaati dan dilaksanakan oleh seluruh unsur yang ada di sekolah. Kami memahami bahwa hal ini dilakukan agar dapat mencermati berbagai kesalahan dan keganjalan yang terjadi selama masa proses kepemimpinan beliau dan agar dapat mencapai kinerja dan produktivitas yang dicita-citakannya.

2. Pertanyaan : Bagaimana metode atau gaya kepemimpinan kepala sekolah?

Jawaban : Selama ini bapak kepala sekolah dapat menerapkan metode kepemimpinan yang lebih baik. Hal ini dilakukan agar dapat mencermati berbagai kesalahan dan keganjalan yang terjadi selama masa proses. Hal ini harus diperhatikan oleh para pimpinan yang lebih tinggi lagi dan dilakukan berdasarkan situasi tertentu.

Langgur, 14 Oktober 2012

Narasumber,

Demianus

Nama Narasumber : Petronela Rupilu
 Jabatan : Kepala Tata Usaha
 Alamat : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tempat Wawancara : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tanggal Wawancara : 13 Oktober 2012
 Waktu Wawancara : 09:00-10.00 WIT
 Pewawancara : Elisabeth Dangeubun



- Hasil Wawancara :
1. Pertanyaan : Apakah Anda mengidolakan kepala sekolah?
 Jawaban : Saya adalah seorang yang mengidolakan kepala sekolah tetapi saya tidak mengidolakan karena Beliau adalah atasan saya tapi saya kagum dengan ketegasan yang Beliau miliki. Banyak orang mengatakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang keras tapi menurut saya itu adalah sebuah ketegasan. Ketegasan tidak memandang siapa yang berbuat salah entah itu kawan, kerabat maupun lawan. Dan itu hal yang sering diperlihatkan Beliau baik pada rapat-rapat kordinasi maupun rapat biasa.
 2. Pertanyaan : Apakah kepala sekolah memotivasi Anda untuk tugas dan tanggungjawab Anda selaku pendidik?
 Jawaban : Motivasi itu adalah hal yang mutlak yang dilakukan oleh seorang pemimpin sebagai bentuk tanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan individu bawahan sekaligus dalam hal peningkatan kinerja organisasi. Bentuk motivasi yang dilakukan oleh Beliau bagi seluruh staf disekolah ini yang kadang saya lihat dan rasakan ketika rapat bersama beliau, maupun turun langsung kelapangan. Motivasi yang dilakukan oleh Beliau tentu proposional sesuai dengan kebutuhan bawahannya.
 3. Pertanyaan : Apakah bentuk motivasi yang diberikan oleh kepala sekolah?
 Jawaban : Beliau memotivasi orang-orang yang ada disekitarnya tidak hanya dengan mengatakan kamu harus begitu dan begitu, tapi Beliau langsung memberikan contoh dengan perbuatan. Salah satunya dalam pemeliharaan lingkungan sekolah, Beliau turun ke lapangan untuk menghimbau kepada seluruh unsur sekolah untuk tidak melakukan kegiatan yang dapat mengotori

sekolah yang menjadi sumber kebaikan dan beliau dengan tegas akan memberikan sanksi kepada siapa saja apabila ditemukan melanggar, berupa teguran dan hukuman.

4. Pertanyaan : Menurut Anda apa yang dimaksud dengan organisasi?

Jawaban : Menurut saya organisasi adalah sebuah kesatuan sisten yang saling berkaitan. Dengan kata lain setiap bagian dari ikatan organisasi adalah satuan-satuan yang berhubungan sehingga membentuk sebuah organisasi. Artinya untuk mencapai tujuan bersama setiap elemen dalam oragnisasi harus saling bekerja sama. Salah faktor penunjang kerja sama ini adalah terjalinnya hubungan yang harmonis antar setiap anggota organisasi, tak terkecuali hubungan antara atasan dan bawahan yang jika ditinjau dari sekolah adalah hubungan antar kepala sekolah dengan guru, staf dan para murid.

Langgur, 13 Oktober 2012
Narasumber,

Petronela Rupilu

Nama Narasumber : Mohamad Suat, S.Pd
 Jabatan : Wakasek Sarpras
 Alamat : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tempat Wawancara : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tanggal Wawancara : 23 Oktober 2012
 Waktu Wawancara : 09:00 -10.00 WIT
 Pewawancara : Elisabeth Dangeubun

Hasil Wawancara :

1. Pertanyaan : Menurut Anda bagaimana relasi antara kepala sekolah dengan para guru/pegawai?

Jawaban : Saya menilai kepala sekolah SMA Negeri 1 Kei Kecil dalam menjalin kedekatan dengan bawahannya tidak hanya dilakukan jika dikantor saja. Di malam hari, kami sering dipanggil oleh beliau kerumahnya baik itu sekedar ngobrol maupun membicarakan agenda-agenda beliau. Jadi baik dikantor maupun diluar beliau terus menjalin hubungan dengan bawahannya untuk membicarakan kondisi sekolah maupun ajang silaturahmi.

2. Pertanyaan : Menurut Anda faktor apakah yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah?

Jawaban : Menurut saya faktor yang paling berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan yang dimiliki. Kemampuan dalam hal ini kapasitas pribadinya merupakan hal yang paling dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Dan kemampuan yang dimiliki oleh beliau memang merupakan faktor yang sangat mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Kemampuannya ini terlihat dari begitu banyak hal-hal baru yang tercipta dan mampu meningkatkan pembangunan dan kesejahteraan guru serta murid

3. Pertanyaan : Menurut Anda sejauh mana kemampuan kepemimpinannya?

Jawaban : Secara pribadi saya menilai faktor kemampuan adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMA Negeri 1. Dengan kemampuan yang di atas rata-rata beliau mampu mendayagunakan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan output

yang maksimal. Salah satu kemampuan beliau yang pernah saya saksikan adalah kemampuan dalam menangani masalah yang penting dan gawat. contohnya pada tahun 2011 lalu terjadi masalah dalam peningkatan kapasitas murid, tetapi dengan kesigapan dalam menghadapi masalah maka hal ini dapat diantisipasi secara optimal, karena beliau dengan cekatan mengkoordinasikan berbagai masalah yang ada

Langgur, 23 Oktober 2012

Narasumber,

Mohamad Suat, S.Pd

UNIVERSITAS TERBUKA

Nama Narasumber : Drs. Steven Janjaan
 Jabatan : Wakasek Hubmas
 Alamat : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tempat Wawancara : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tanggal Wawancara : 2 November 2012
 Waktu Wawancara : 09:00-10:00 WIT
 Pewawancara : Elisabeth Dangeubun

Hasil Wawancara :

1. Pertanyaan : Menurut Anda faktor apa saja yang mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah?

Jawaban : Faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah menurut saya adalah motivasi yang dimiliki. Seringkali saya memperhatikan, beliau dengan aktivitas yang sangat padat sehari-hari tentu dibutuhkan semangat yang luar biasa dalam menghadapi tantangan seperti ini. Dari pagi sampai dini hari beliau beraktivitas, dari menerima tamu, rapat, terjun ke lapangan adalah hal yang rutin dilakukan. Tanpa memiliki motivasi yang tinggi tentu tugas dan tanggung jawab yang diemban akan dilalaikan. Beliau mampu mensinergikan apa yang menjadi kebutuhannya dan kewajibannya”.

2. Pertanyaan : Apakah kepala sekolah tegas dalam kepemimpinannya?

Jawaban : Beliau adalah tergolong orang yang keras dan tegas. Kesan ini pertama kali terlihat ketika kita pertama kali bertemu dengannya. Tapi ketika telah cukup lama mengenal pribadinya, beliau adalah orang yang humoris dan suka bercanda. Menurut saya apa yang ditunjukkan oleh beliau disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi disekitarnya. Jika situasinya menuntut untuk tegas dan keras maka beliau tidak tanggung-tanggung, tapi ketika situasi yang dihadapi membutuhkan keceriaan beliau adalah orang pertama yang membuat lelucon. Dalam rapat-rapat, ketika ada permasalahan yang terjadi dan efeknya akan berakibat buruk bagi masyarakat banyak maka beliau akan marah keras, tapi kadang pula ketika bertemu atau berpapasan dengan beliau, bapak sering bercanda. Menurut saya apa yang ditampilkan beliau

yang kadang begitu tegas, tapi kadang pula sebaliknya didasarkan atas situasi dan kondisi yang dihadapi.

3. **Pertanyaan** : Sejauh mana Anda mendukung kepala sekolah dalam tugas dan tanggung jawabnya selaku kepala sekolah?.

Jawaban : Kepala sekolah dengan tugas dan pekerjaan yang tidak sedikit membutuhkan dorongan dan support dari lingkungannya. Menurut saya yang membuat mereka mampu mengerjakan tugasnya dengan baik selama ini adalah tumbuhnya kepercayaan staf dan guru serta murid dari waktu ke waktu karena mereka menilai beliau telah berhasil membentuk dan membangun sekolah ini yang kita cintai ini.

Langgur, 6 November 2012

Narasumber,

Drs. Steven Janjaan

UNIVERSITAS TERBUKA

Nama Narasumber : Fat Alhadat, S.Ag
 Jabatan : Guru Pendidikan Agama Islam
 Alamat : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tempat Wawancara : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tanggal Wawancara : 11 November 2012
 Waktu Wawancara : 10.00 -11.00 WIT
 Pewawancara : Elisabeth Dangeubun



- Hasil Wawancara :
1. Pertanyaan : Menurut Anda bagaimana cara kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif antara pemimpin dan Anda selaku bawahan?
- Jawaban : Lingkungan kerja yang baik adalah salah satu bagian yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah. Lingkungan yang mendorong dan percaya kepada pemimpinnya tentu berefek pada meningkatnya kepercayaan diri kepala sekolah. Di lingkup sekolah ini saya melihat kepercayaan masyarakat dari waktu ke waktu semakin meningkat karena apa yang menjadi program berbanding lurus dengan pencapaian hasil. Hal ini membuat masyarakat mensupport kegiatan kepala sekolah untuk terus berusaha meningkatkan kinerja demi tercapainya apa yang menjadi cita-cita bersama.
2. Pertanyaan : Program apa saja yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi belajar siswa?
- Jawaban : Kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 1 begitu banyak yang beliau lakukan khususnya dalam mengelola lingkungan sekolah, namun apa yang dilakukan beliau tidak mungkin hasil yang diharapkan tercapai dalam waktu yang singkat, butuh waktu yang lama agar apa yang dilakukan beliau bisa dirasakan oleh lingkungan sekolah, salah satu contohnya yaitu program peningkatan kedisiplinan dan peningkatan prestasi belajar siswa. Hal ini butuh waktu yang panjang untuk melakukan pembenahan, jadi pengalaman kerja menjadi salah satu kendala yang di hadapi beliau dalam memimpin di sini, namun seiring berjalannya waktu semoga hasil yang diharapkan dapat tercapai”.
3. Pertanyaan : Menurut Anda sejauh mana pengalaman kepemimpinan kepala sekolah?

- Jawaban : Kepala sekolah selama ini dalam memimpin sekolah, walaupun sebelumnya beliau menjadi kepala sekolah di tempat lain tapi beliau belum memiliki pengalaman kerja dalam hal peningkatan lingkungan sekolah yang dipimpin sebelumnya adalah belum begitu normal sehingga mempengaruhi produktivitasnya.
4. Pertanyaan : Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan kepada para guru/pegawai yang berprestasi?
- Jawaban : Saya kaget ketika bapak kepala sekolah memberikan pujian dan uang ketika melihat saya sedang membersihkan ruangan atau merapikan ruangan sekitar sekolah, beliau mengatakan ini untuk ongkos rokok, dan memuji saya dengan mengatakan bahwa orang yang peduli akan lingkungannya, hal ini membuat saya jadi termotivasi untuk senantiasa menjaga lingkungan sekitar sekolah.

Langgur, 11 November 2012

Narasumber,

Fat Alhadat, S.Ag

Nama Narasumber : Feronika Tamher
 Jabatan : Bendahara
 Alamat : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tempat Wawancara : SMA Negeri 1 Kei Kecil
 Tanggal Wawancara : 07 November 2012
 Waktu Wawancara : 10.00 -11.00 WIT
 Pewawancara : Elisabeth Dangeubun

- Hasil Wawancara :
1. Pertanyaan : Reward apa yang telah diberikan oleh kepala sekolah kepada guru/pegawai yang berprestasi?
 Jawaban : Reward atau imbalan atau penghargaan atas hasil kerja tidak harus dinilai dalam bentuk materi. Reward selain dalam bentuk imbalan sabagai bentuk feedback dari hasil kerja seseorang dapat pula diwujudkan dalam bentuk penghargaan dan apresiasi sebagai bentuk pengakuan terhadap peningkatan orang tersebut. Pengakuan itu dapat dilakukan oleh kepada bawahannya di depan rekan-rekan bawahan tersebut untuk meningkatkan motivasi yang lain sekaligus sebagai bentuk pengakuan hasil kerja oleh atasan”.
 2. Pertanyaan : Menurut Anda selaku guru senior, apakah kepala sekolah menghargai dan menerima pendapat Anda?
 Jawaban : Saya selaku guru sekolah yang terbilang senior di sekolah ini, mempunyai tugas dan urusan yang lebih padat dibanding dengan guru lain, mengingat banyak tugas selain mengajar di sekolah ini. Tapi kadang tugas yang saya emban terasa ringan apabila dalam rapat dengan kepala sekolah, beliau menyanjung dan mengakui hasil kerja keras dan peras keringat dari setiap unsur yang ada di lingkungan sekolah ini. Hal ini tentu sangat membanggakan bagi kami apabila diberi urusan dan mampu mengerjakannya dengan baik. Beliau memuji kerja kami, sehingga memotivasi kami untuk terus meningkatkan kinerja.
 3. Pertanyaan : Menurut pengamatan Anda apakah kepala sekolah terlibat langsubg dalam pengawasan kinerja guru/pegawai?

- Jawaban : Kalau boleh saya bilang pengawasan merupakan salah satu kata kunci keberhasilan beliau dalam memimpin selama ini. Dalam berbagai kegiatan beliau tidak segan turun langsung ke lapangan untuk meninjau kesiapan dan kegiatan yang dilaksanakan. Sebab beliau tidak ingin hasil yang dicapai hanya segitu saja. Salah satu contohnya ketika melaksanakan program pembersihan di lingkup sekolah, di mana beliau turun langsung bekerja membersihkan, pelaksanaan kegiatan tersebut menjadi lebih terkontrol dengan keberadaan beliau.
4. Pertanyaan : Sejauh mana intervensi kepala sekolah terhadap kinerja guru/pegawai?
- Jawaban : Intervensi dalam konotasi memperbaiki adalah hal yang mengingat hal seperti ini memang dilakukan oleh seorang pemimpin. Keras tidaknya bentuk intervensi yang dilakukan beliau adalah bentuk tanggung jawab kepemimpinannya, sebab bapak kepala sekolah saat ini jika telah menerapkan peraturan, bagaimanapun kondisinya jika masih bisa dan mampu peraturan itu harus ditegakkan. Terkecuali terdapat kondisi-kondisi yang tidak memungkinkan.
5. Pertanyaan : Selaku bawahan bagaimana Anda menilai intervensi kepala terhadap kinerja guru/pegawai?
- Jawaban : Intervensi yang dilakukan beliau, harus dilakukan secara berimbang karena hal ini tentu berdampak pada kondisi psikologis bawahan. Saya tidak mengatakan bahwa beliau sering mengintervensi secara berlebihan tetapi kadang ada saat yang memperlihatkan beliau terlalu keras dalam menangani masalah. Seperti pada saat pelaksanaan program pembinaan siswa di mana ada keterlambatan dari pihak tertentu untuk menerapkan hal itu sehingga beliau mengintervensi stakeholders karena lalai dalam menjalankan program kerja.

Langgur, 07 November 2012

Narasumber

Feronika Tamher