

**MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DI SMK MUHAMMADIYAH SOMAGEDE BANYUMAS**



**TESIS**

Disusun dan Diajukan kepada Pascasarjana  
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh  
Gelar Magister Pendidikan( M.Pd.)

**HERI SAPTONO**  
**NIM. 1717651007**

**IAIN PURWOKERTO**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
PURWOKERTO  
TAHUN 2021**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**

**PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250

Fax : 0281-636553 Website : [www.pps.iainpurwokerto.ac.id](http://www.pps.iainpurwokerto.ac.id) Email : [pps@iainpurwokerto.ac.id](mailto:pps@iainpurwokerto.ac.id)

**PENGESAHAN**

Nomor: 158/In.17/D.Ps/PP.009/7/2021

Direktur Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Heri Saptono  
NIM : 1717651007  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **28 Juni 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.



Purwokerto, 7 Juli 2021

Direktur,

Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag.  
NIP. 19681008 199403 1 001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**PASCASARJANA**

Jl. Jend. A. Yani No. 40A Purwokerto, 53126 Telp. 0281-635624, 628250 Fax. 0281-636553  
Website: pps.iainpurwokerto.ac.id E-mail: pps@iainpurwokerto.ac.id

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : Heri Saptono  
NIM : 1717651007  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam ( MPI )  
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK  
Muhammadiyah Somagede

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof.Dr. Fauzi, M.Ag. NIP.19740805 199803 1 004 Ketua Sidang/ Penguji		5 Juli 2021
2	Dr. Rohmat, M.Ag. M.Pd NIP. 19720420 200312 1 001 Sekretaris/ Penguji		5 Juli 2021
3	Dr. Hj. Tutuk Ningsih, M.Pd NIP. 19640916 199803 2 001 Pembimbing/ Penguji		5 Juli 2021
4	Dr. Subur, M.Ag NIP. 19670307 199303 1 005 Penguji Utama		5 Juli 2021
5	Dr. Nurfuadi, M.Pd.l NIP.19711021 200604 1 002 Penguji Utama		5 juli 2021

Purwokerto, 5 Juli 2021

Mengetahui,

**Ketua Program Studi**

Dr. Rohmat. M.Ag, M.Pd

**NIP. 19720420 200312 1 001**

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Nota Ujian Tesis

Kepada Yth.  
Direktur Pascasarjana IAIN Purwokerto  
Di  
Purwokerto

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, memeriksa, mengadakan koreksi dan perbaikan seperlunya, maka bersama ini kami sampaikan naskah tesis saudara:

Nama : Heri Saptono  
NIM : 1717651007  
Angkatan : 2017  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas

Dengan ini kami mohon agar tesis saudara tersebut diatas, dilakukan ujian tesis.

Atas perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, Juni 2021

Pembimbing



Dr. Hj Tutuk Ningsih, M.Pd

MP. 19640916 199803 2 001

IAIN PURWOKERTO

## PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini saya:

Nama : Heri Saptono  
NIM : 1717651007  
Jenjang : S-2  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan bahwa Naskah Tesis berjudul “**Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas**” ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya dalam tesis ini, dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan tesis dan gelar akademik yang saya peroleh.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Purwokerto, Juni 2021

Saya yang menyatakan,



**Heri Saptono**  
NIM. 1717651007

# **MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SMK MUHAMMADIYAH SOMAGEDE BANYUMAS**

Heri Saptono  
Email: herisaptono221@gmail.com  
NIM 1717651007

Program Studi Manajemen Pendidikan Islam  
Program Pasca sarjana Institut Agama Islam Negeri ( IAIN ) Purwokerto

## **ABSTRAK**

Penelitian dalam tesis ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas. Dengan menganalisa dan menggambarkan pola perilaku kepemimpinan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas yang terdiri dari pola perilaku tugas dan pola perilaku tenggang rasa akan diperoleh sebuah model kepemimpinannya.

Penelitian dalam tesis ini adalah penelitian kualitatif ( penelitian Lapangan ) yang mengambil tempat di SMK Muhammadiyah Somagede beralamatkan di Jalan Raya Somagede KM.5 Somagede Banyumas. Penelitian dilakukan pada bulan januari , februari dan Maret. Data diperoleh melalui data primer dan data sekunder. Data diperoleh dari teknik wawancara, observasi dan dokumentasi yang diolah menggunakan triangulasi data. Dari triangulasi data kemudian dianalisa menggunakan teknik analisa deskriptif.

Sebagai hasil pengolahan dan analisa data diambil kesimpulan sebagai hasil penelitian bahwa model kepemimpinan Kepala SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas adalah model kepemimpinan yang demokratis karena melalui hasil analisa observasi , dokumentasi dan wawancaranya menggambarkan bahwa kepala SMK muhammadiyah Somagede Banyumas melaksanakan secara penuh dimensi kepemimpinan pada pola perilaku tugas dan pola perilaku tenggang rasa.

**Kata Kunci : Model Kepemimpinan, Kepemimpinan , Kepala sekolah**

**THE PRINCIPAL'S LEADERSHIP MODEL  
AT SMK MUHAMMADIYAH SOMAGEDE BANYUMAS**

Heri Saptono  
Email: herisaptono221@gmail.com  
NIM 1717651007  
Islamic Education Management Study Program  
Postgraduate Program at the State Islamic Institute (IAIN) Purwokerto

**ABSTRACT**

The research in this thesis aims to describe and analyze the leadership model applied by the principal at SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas. By analyzing and describing the leadership behavior patterns of school principals at SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas which consist of task behavior patterns and tolerance behavior patterns, a leadership model will be obtained.

The research in this thesis is a qualitative research ( Field Research ) which takes place at SMK Muhammadiyah Somagede at Jalan Raya Somagede KM.5 Somagede Banyumas. The research was conducted in January, February and March. Data obtained through primary data and secondary data. Data obtained from interview techniques, observation and documentation processed using data triangulation. From the triangulation of the data then analyzed using descriptive analysis techniques.

As a result of data processing and analysis, it was concluded that as a result of research, the leadership model of the Muhammadiyah Somagede Banyumas Vocational School Principal is a democratic leadership model because through the results of the analysis of observations, documentation and interviews it illustrates that the head of SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas fully implements the leadership dimension in task behavior patterns considerate behavior patterns.

**Keywords: Leadership Model, Leadership, Principal**

## PEDOMAN TRANSLITERASI<sup>1</sup>

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Bā'	b	be
ت	Tā'	t	te
ث	Šā'	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jīm	j	je
ح	Hā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Khā'	kh	ka dan ha
د	Dāl	d	de
ذ	Žāl	ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Rā'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sīn	s	es
ش	syīn	sy	es dan ye
ص	šād	š	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭā'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓā'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	‘	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fā'	f	ef

<sup>1</sup> Transliterasi yang dipakai dalam penyusunan tesis ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

ق	qāf	q	qi
ك	kāf	k	ka
ل	lām	l	el
م	mīm	m	em
ن	nūn	n	en
و	wāw	w	w
هـ	hā'	h	ha
ء	hamzah	´	apostrof
ي	yā'	Y	Ye

### B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدّة	ditulis	<i>'iddah</i>

### C. *Tā' marbūṭah*

Semua *tā' marbūṭah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang "al"). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti shalat, zakat, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
عنة	ditulis	<i>'illah</i>
كرامة الأولياء	ditulis	<i>karāmah al-aulyā'</i>

### D. Vokal Pendek dan Penerapannya

-----َ-----	Faṭḥah	ditulis	A
-----ِ-----	Kasrah	ditulis	i
-----ُ-----	Ḍammah	ditulis	u

فَعَلَ	Faṭḥah	ditulis	<i>fa'ala</i>
--------	--------	---------	---------------

ذَكَرَ	Kasrah	ditulis	<i>ẓukira</i>
يَذْهَبُ	Ḍammah	ditulis	<i>yazhabu</i>

### E. Vokal Panjang

1. fathah + alif جَاهِلِيَّة	ditulis	<i>ā</i>
2. fathah + ya' mati تَنْسَى	ditulis	<i>jāhiliyyah</i>
3. Kasrah + ya' mati كَرِيم	ditulis	<i>ā</i>
4. Ḍammah + wawu mati فُرُوضُ	ditulis	<i>tansā</i>
	ditulis	<i>ī</i>
	ditulis	<i>karīm</i>
	ditulis	<i>ū</i>
	ditulis	<i>furūd</i>

### F. Vokal Rangkap

1. fathah + ya' mati بَيْنَكُمْ	ditulis	<i>ai</i>
2. fathah + wawu mati قَوْلُ	ditulis	<i>bainakum</i>
	ditulis	<i>au</i>
	ditulis	<i>qaul</i>

### G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof

أَنْتُمْ	ditulis	<i>A'antum</i>
أَعَدَّتْ	ditulis	<i>U'iddat</i>
لَنْنُ شَكَرْتُمْ	ditulis	<i>La'in syakartum</i>

### H. Kata Sandang Alif + Lam

1. Bila diikuti huruf *Qamariyyah* maka ditulis dengan menggunakan huruf awal "al"

القرآن	ditulis	<i>Al-Qur'ān</i>
القياس	ditulis	<i>Al-Qiyās</i>

2. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis sesuai dengan huruf pertama *Syamsiyyah* tersebut

السماء	ditulis	<i>As-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>Asy-Syams</i>

### I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat

Ditulis menurut penulisannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>Ẓawī al-furūd</i>
أهل السنة	ditulis	<i>Ahl as-sunnah</i>

**IAIN PURWOKERTO**

## MOTTO

*“ Sesungguhnya kepemimpinan itu adalah suatu amanah dan di hari kiamat akan mengakibatkan kerugian dan penyesalan kecuali mereka yang mengambilnya dengan cara yang baik, serta dapat memenuhi kewajibannya dengan baik sebagai seorang pemimpin. ( HR Muslim)*

*“ Pilar kepemimpinan itu ada lima yaitu perkataan yang benar, menyimpan rahasia, menepati janji, senantiasa memberi nasehat dan menunaikan amanah “ ( Imam Syafi’i)*

*“ Suatu pengetahuan ( Ilmu ), walaupun tidak bermanfaat untukmu, tidak akan membahayakanmu”  
( Umar bin Khattab )*

**IAIN PURWOKERTO**

## **PERSEMBAHAN**

Teruntuk Ibu ( Almarhumah ) dan Ayah

Istriku TRUSTIYANI SETIYANINGSIH, S.Pd

Anakku AL WALI RESTU RAMADANA

AL WASI PASA WIDURA

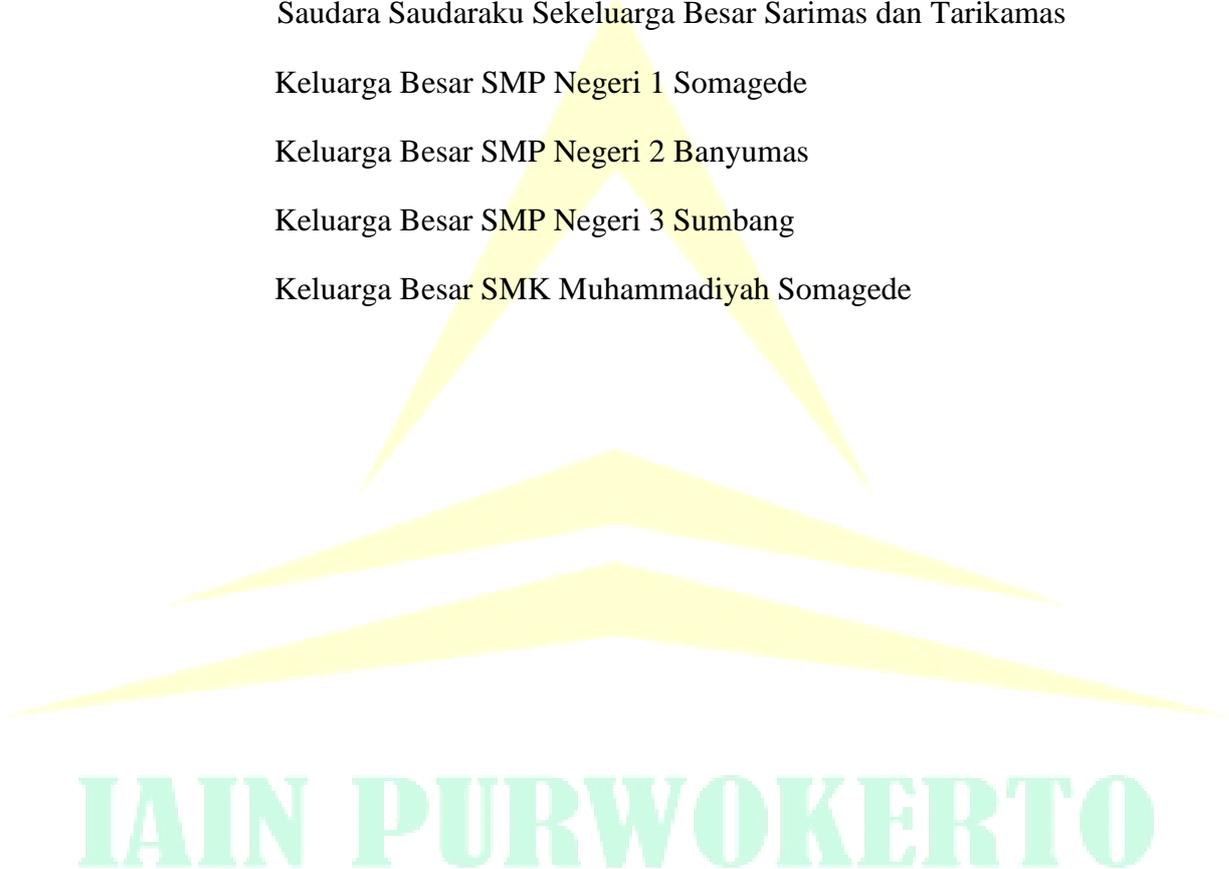
Saudara Saudaraku Sekeluarga Besar Sarimas dan Tarikamas

Keluarga Besar SMP Negeri 1 Somagede

Keluarga Besar SMP Negeri 2 Banyumas

Keluarga Besar SMP Negeri 3 Sumbang

Keluarga Besar SMK Muhammadiyah Somagede



**IAIN PURWOKERTO**

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah bagi Allah SWT. yang telah memberikan karunia yang tak terhitung kepada semua hamba-Nya. Salawat beserta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad Saw. Nabi yang menjadi sumber inspirasi dan teladan bagi umatnya agar selamat dunia dan akhirat.

Atas izin Allah SWT, Alhamdulillah tesis dengan judul **“MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH di SMK MUHAMMADIYAH SOMAGEDE BANYUMAS”** dapat penulis selesaikan dengan baik. Tesis ini penulis susun sebagai syarat dalam menyelesaikan studi di Program Pascasarjana IAIN Purwokerto

Dengan selesainya tesis ini, penulis hanya bisa mengucapkan rasa syukur dan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah memberikan kontribusi dalam berbagai aspek, terutama kepada yang terhormat:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag., Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto. atas arahan, kebijakan dan pencerahannya.
3. Dr. H. Rohmat, M.Pd., Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam atas arahan kebijakan dan dukungannya.
4. Dr. Hj Tutuk Ningsih, M.Pd , Terimakasih atas kebijaksanaan, pengorbanan waktu, tenaga, pikiran, arahan, motivasi dan koreksinya hingga tesis ini selesai.
5. Prof. Dr. Fauzi, M.Ag, sebagai Ketua Tim Penguji.
6. Dr. Subur, M.Ag, sebagai Penguji Utama I.
7. Dr. Nurfuadi, M.Pd.I., sebagai Penguji Utama II.
8. Segenap dosen dan staf administrasi Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto.
9. Seluruh *Civitas* akademika Institut Agama Islam Negeri IAIN Purwokerto.
10. Kepala sekolah guru dan karyawan SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian serta meluangkan waktu, memberikan motivasi dan doa

11. Guru dan karyawan SMP Negeri 1 Somagede, SMP N 2 Banyumas dan SMP N 3 Sumbang yang selalu bekerja sama untuk kemajuan dan kesuksesan bersama.
12. Ibunda ( almarhumah ) dan ayahanda tercinta yang selalu berjuang dengan keringat, air mata, dan doa demi kesuksesan anaknya.
13. Istriku Trustiyani Setiyaningsih, S.Pd dan anak-anaku Al Wali Restu Ramadana dan Al Wasi Pasa Widura yang selalu memberi semangat dan doa.
14. Teman-teman kelas MPI Pascasarjana Angkatan 2017 yang selalu hadir dan memberi semangat penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
15. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini yang tidak disebutkan satu per satu.

Penulis hanya dapat berdoa dan mengucapkan terima kasih yang tak terhingga, semoga amal serta budi baik yang telah diberikan dengan ikhlas kepada penulis mendapatkan balasan pahala berlipat dari Allah SWT.

Kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT, penulis menyadari tesis ini masih banyak kekurangan di sana-sini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun selalu penulis harapkan. Akhirnya penulis berdoa semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan bagi pembaca dan pencari ilmu pada umumnya.

Purwokerto, Juni 2021

**IAIN PURWOKERTO**

HERI SAPTONO

NIM.1717651007

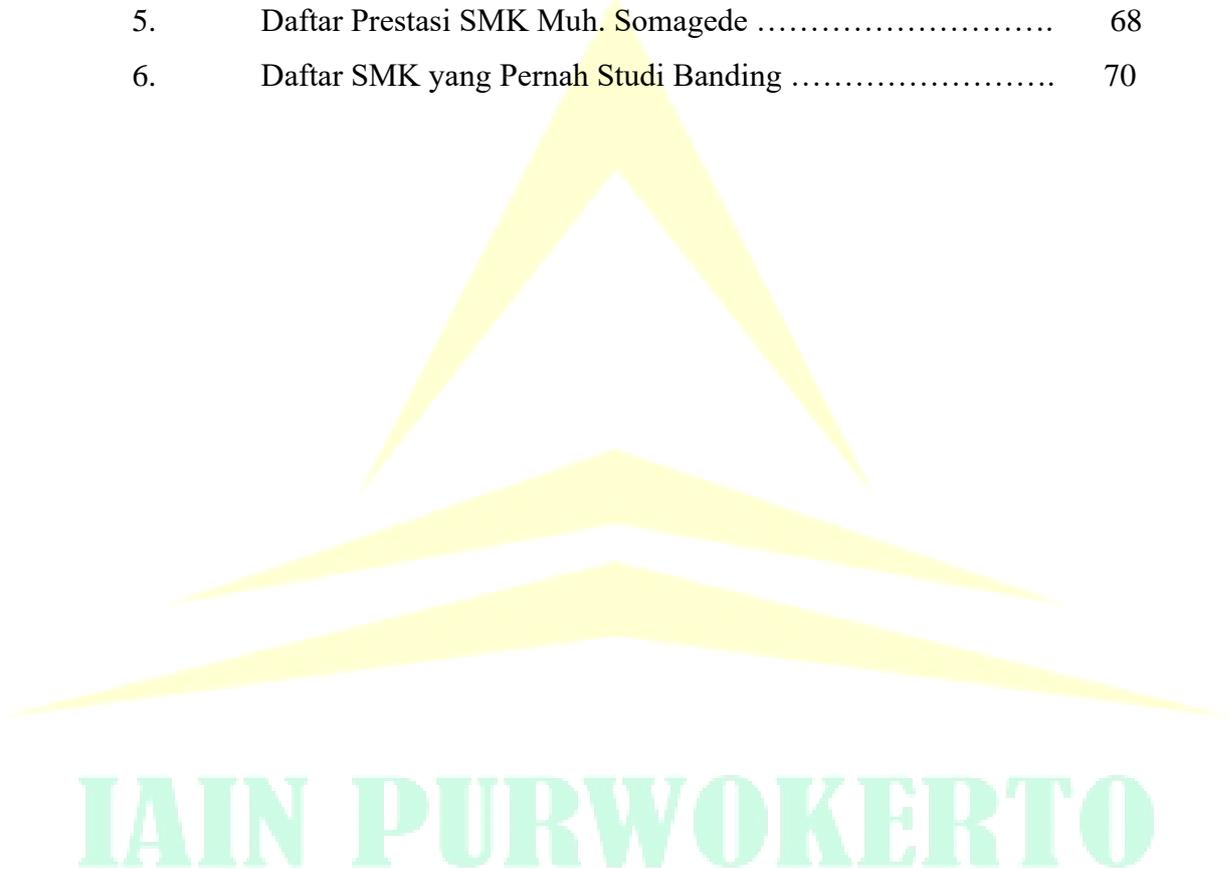
## DAFTAR ISI

	Hal
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>PENGESAHAN DIREKTUR</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI</b> .....	iii
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	iv
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>TRANSLITERASI</b> .....	viii
<b>MOTTO</b> .....	xii
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	xiii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xvi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xix
<b>DAFTAR SINGKATAN</b> .....	xx
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xxi
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Batasan dan Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II. MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH</b> .....	8
A. Kepemimpinan .....	8
B. Kepala Sekolah .....	15
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	23
D. Model Kepemimpinan .....	26

E. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Ideal .....	44
F. Hasil Penelitian yang Relevan .....	48
G. Kerangka Berpikir .....	52
<b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	54
B. Tempat dan Waktu Penelitian .....	55
C. Jenis dan Sumber Data .....	55
D. Fokus Penelitian .....	56
E. Teknik pengumpulan Data .....	56
F. Pemeriksaan Keabsahan Data .....	57
G. Teknik Analisis Data .....	58
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>60</b>
A. Deskripsi Wilayah Penelitian .....	60
B. Pembahasan dan Analisa Hasil Penelitian .....	72
<b>BAB V. SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN .....</b>	<b>132</b>
A. Simpulan .....	132
B. Implikasi .....	133
C. Saran .....	134
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>136</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
Lampiran 1 Pedoman Wawancara .....	141
Lampiran 2 Pedoman Observasi .....	147
Lampiran 3 Catatan Lapangan Hasil Wawancara .....	148
Lampiran 4 Catatan Lapangan Hasil Observasi .....	164
Lampiran 5 Dokumen Pendukung ( Foto dan Dokumen ) .....	170
Lampiran 6 Surat pembimbingan Tesis .....	193
<b>RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>196</b>

## DAFTAR TABEL

TABEL	JUDUL	HAL
1.	Identitas SMK Muhammadiyah Somagede .....	60
2.	Sarana dan Prasarana di Sekolah .....	63
3.	Pendidik dan Tenaga kependidikan di Sekolah .....	64
4.	Jumlah Siswa SMK Muh. Somagede Tapel 2020/2021 .....	66
5.	Daftar Prestasi SMK Muh. Somagede .....	68
6.	Daftar SMK yang Pernah Studi Banding .....	70



**IAIN PURWOKERTO**

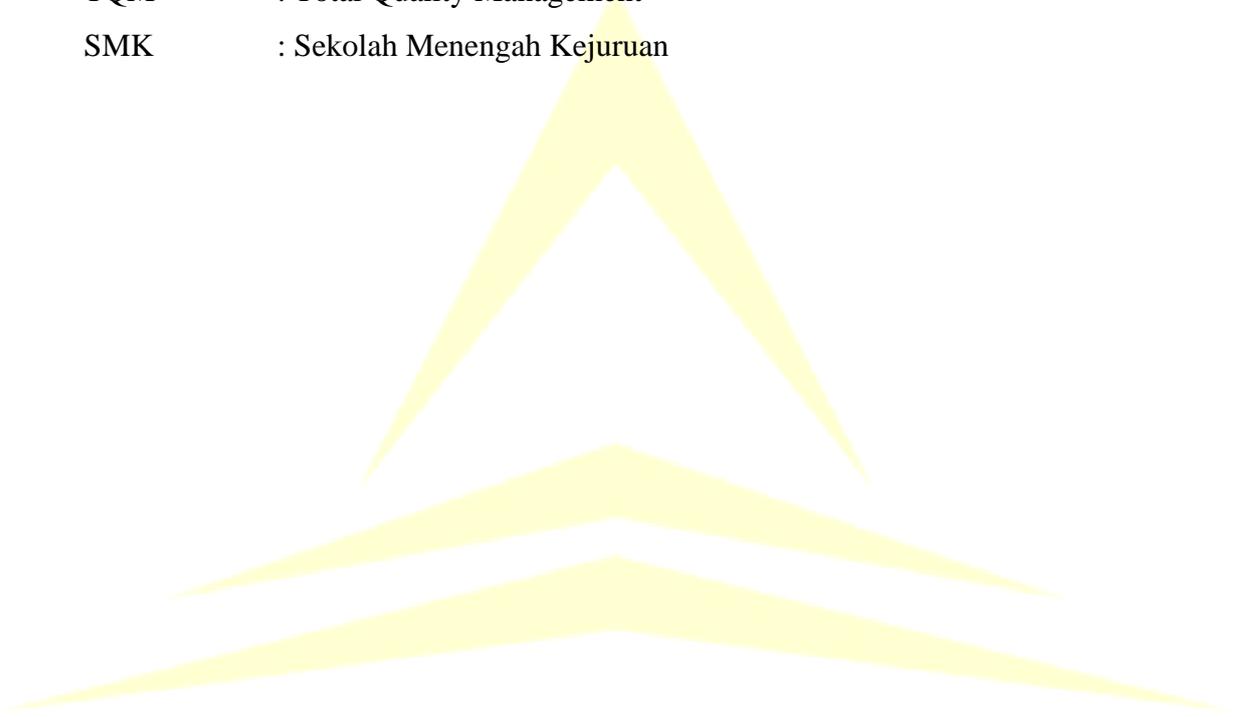
## DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	JUDUL	HAL
1.	Skema Kerangka Berpikir .....	52
2.	Struktur organisasi SMK Muhammadiyah Somagede .....	65



## DAFTAR SINGKATAN

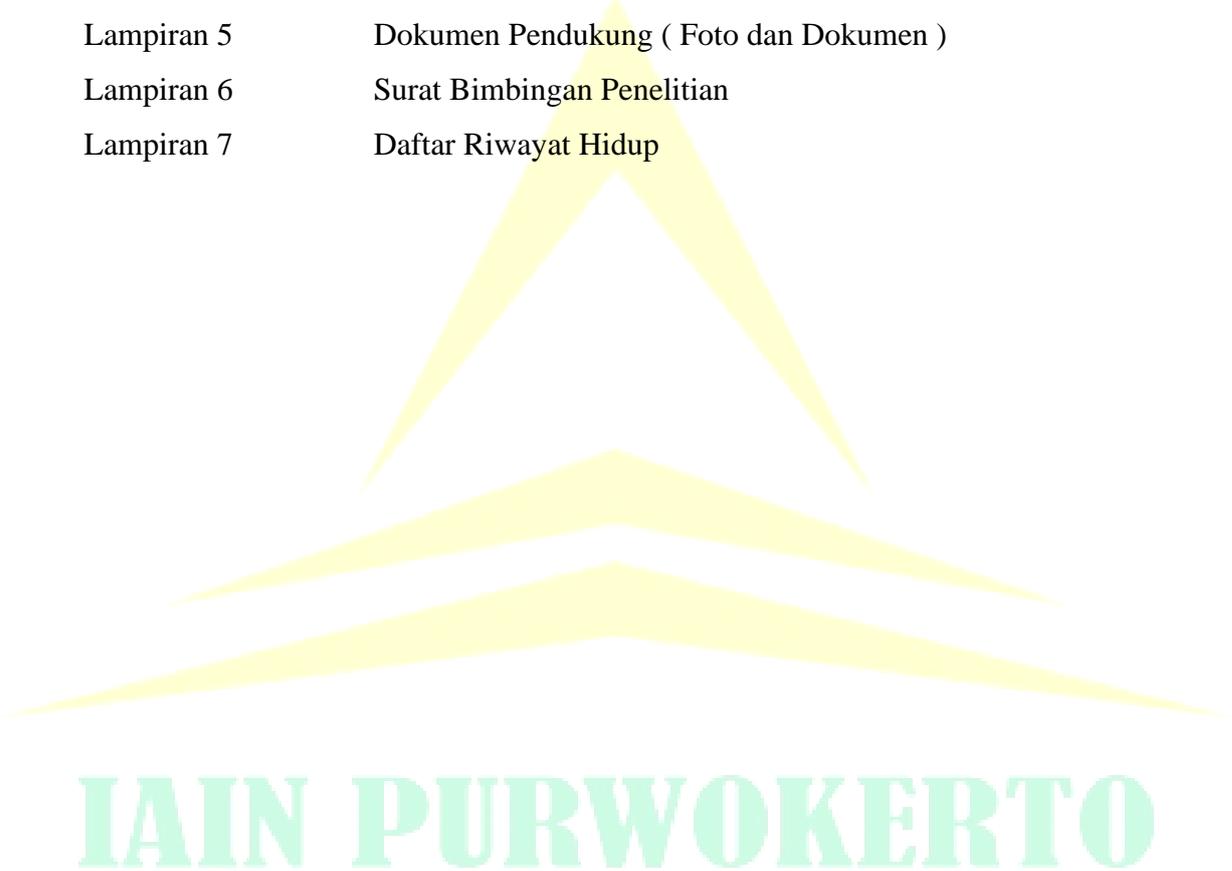
BDP	: Bisnis Daring dan Pemasaran
HW	: Hisbul Wathan
KBM	: Kegiatan Belajar mengajar
PBS	: Perbankan Syariah
TBSM	: Teknik dan Bisnis Sepeda Motor
TQM	: Total Quality Management
SMK	: Sekolah Menengah Kejuruan



**IAIN PURWOKERTO**

## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN	JUDUL
Lampiran 1	Pedoman/Instrumen Wawancara
Lampiran 2	Pedoman/Instrumen Observasi
Lampiran 3	Catatan Lapangan Hasil Wawancara
Lampiran 4	Catatan Lapangan Hasil Observasi
Lampiran 5	Dokumen Pendukung ( Foto dan Dokumen )
Lampiran 6	Surat Bimbingan Penelitian
Lampiran 7	Daftar Riwayat Hidup



**IAIN PURWOKERTO**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Di sekolah terdapat dua faktor penting dalam menentukan kemajuan dan kualitas sekolah. Faktor-faktor itu adalah kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru/karyawan. Dalam era globalisasi , otonomi daerah , desentralisasi pendidikan , penerapan standar nasional pendidikan dan usaha menyukseskan implementasi kurikulum yang up to date , kepala sekolah merupakan sosok yang menjadi pusat acuan untuk menjadi contoh bagi seluruh warga sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting yang menjadi pusat sumber gerak organisasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi sekolah dilaksanakan oleh kepala sekolah yang diharapkan selalu berusaha meningkatkan mutu sekolah sesuai harapan standar nasional pendidikan. Dalam meningkatkan mutu kepala sekolah senantiasa selalu menyempatkan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dan karyawan dalam situasi yang kondusif. Perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dan karyawan dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru dan karyawan, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Kepala sekolah juga senantiasa membagi perhatian terhadap lingkungan sekolah , peserta didik, stake holder sekolah dan lain – lain.

Kepala sekolah merupakan pemimpin di sekolah. Sekolah atau lembaga pendidikan secara umum adalah sebuah masyarakat kecil (mini society) yang menjadi wahana pengembangan peserta didik di mana aktivitas di dalamnya adalah proses pelayanan jasa. Peserta didik datang untuk mendapatkan pelayanan, sementara kepala sekolah, guru dan tenaga lain adalah para tenaga profesional yang terus-menerus berinovasi memberikan pelayanan yang terbaik untuk kemajuan sekolah.

Sekolah merupakan wahana pendidikan yang bentuknya ada yang umum ada yang kejuruan. Pendidikan umum melayani ilmu-ilmu yang

sifatnya umum. Pendidikan kejuruan selain melayani ilmu-ilmu yang bersifat umum ,juga melayani ilmu tertentu sesuai jurusan. Salah satu bentuk pendidikannya adalah sekolah kejuruan. Sekolah kejuruan sebagai pendidikan khusus, merupakan pendidikan yang memiliki karakteristik khusus yang berbeda dengan pendidikan pada umumnya. Pendidikan kejuruan merupakan pendidikan khusus yang dirancang untuk menyiapkan peserta didik untuk memiliki kompetensi pada vokasi tertentu, atau untuk memperbaiki kompetensi bagi mereka yang telah bekerja. Isi pendidikan kejuruan diambil dari dunia kerja melalui analisis kompetensi, keterampilan, pemahaman, nilai dan sikap yang diperlukan bagi keberhasilan seseorang di bidang pekerjaan tertentu. Pembelajaran pada pendidikan kejuruan diorganisasikan kedalam urutan mata pelajaran atau mata diklat yang ditujukan untuk penyiapan bidang pekerjaan tertentu atau sekelompok bidang pekerjaan yang sejenis. Pendidikan kejuruan menekankan pada penyiapan pekerjaan atau meningkatkan employabilitas. Pendidikan kejuruan dilaksanakan pada jenjang pendidikan menengah untuk mempersiapkan peserta didik memasuki dunia kerja pada bidang tertentu. Pendidikan kejuruan sangat penting untuk kemajuan bangsa.

Wacana mengenai kemajuan sekolah atau pendidikan kejuruan akan lebih penting bila orang memberikan atensinya pada kiprah kepala sekolahnya, karena kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan dan kepala sekolah sebagai fasilitator bagi pengembangan pendidikan. Kepala sekolah juga sebagai pelaksana suatu tugas yang sarat dengan harapan dan pembaruan. Kemasam cita-cita mulia pendidikan kita secara tidak langsung juga diserahkan kepada kepala sekolah. Begitu pula optimisme para orangtua yang terkondisikan pada kepercayaan menyekolahkan anak-anaknya pada sekolah tertentu, tidak lain karena menggantungkan cita-citanya pada kepala sekolah. Di samping kurikulum dan aturan direalisasikan oleh para pendidik atas koordinasi dengan kepala sekolah.

Sekolah dalam hal ini sekolah kejuruan adalah sebagai suatu komunitas pendidikan yang membutuhkan seorang pemimpin untuk

mendayagunakan potensi yang ada dalam sekolah. Pada level ini, kepala sekolah sering dianggap satu atau identik, bahkan telah dikatakan bahwasanya wajah sekolah ada pada kepala sekolah. Peranan kepala sekolah di sini bukan hanya sebagai seorang akumulator, melainkan juga sebagai konseptor manajerial yang bertanggung jawab pada kontribusi masing-masing demi efektivitas dan efisiensi kelangsungan pendidikan. Jadi, kepala sekolah berperan sebagai manajer yang mengelola sekolah.

Di sekolah khususnya sekolah kejuruan Kepala Sekolah mengelola sekolah dengan memperhatikan sumberdaya dan potensi lingkungan sekolah yang ada dengan sebaik-baiknya. Ini berarti bahwa kepala sekolah mendayagunakan sumber daya sekolah secara efektif. Oleh karena itu, peran kepala sekolah sangat dibutuhkan untuk mengelola manusia-manusia yang ada di dalam organisasi sekolah, termasuk memiliki strategi yang tepat untuk mengelola konflik. Kiat kepala sekolah adalah memikirkan fleksibilitas peran dan kesempatan, bukannya kesewenang-wenangan. Kepala sekolah harus benar-benar memiliki ilmu kepemimpinan untuk mengelola sekolah dengan baik.

Salah satu contoh sekolah kejuruan yang kepengimpinannya baik adalah SMK Muhammadiyah Somagede, Satu sekolah kejuruan swasta di wilayah kecamatan Somagede yang kian maju berdiri, siswanya selalu bertambah dan sampai saat ini mencapai 875 siswa, lebih-lebih sejak kepemimpinan kepala sekolah dibawah kepemimpinan bapak Akhmad Rosidi, S.E. Sekolah kejuruan ini berakreditasi A dan banyak memiliki keunikan dan daya tarik bagi masyarakat untuk menyekolahkan anak-anaknya disitu. Keunikan – keunikan sekolah kejuruan ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

Yang pertama SMK Muhammadiyah Somagede membuka 3 kompetensi keahlian, Bisnis Daring dan Pemasaran (BDP), Perbankan Syariah (PBS), Teknik dan Bisnis Sepeda Motor (TBSM). Ketiga kompetensi ini menjadi program pendidikan unggulan di sekolah ini yang diketuai oleh 3 orang Kaprodi.

Sekolah bekerja sama dengan PT- PT dalam negeri maupun luar negeri untuk menyalurkan lulusannya bekerja di perusahaan- perusahaan itu diantaranya PT. Epson, Plexus, Chemco, JVC, Ase, Longvin, Sony, Maruwa, Panasonic, Vs, Philip Lumiled, Osram , dll. Para lulusan yang berminat dan memenuhi syarat diantar langsung oleh guru yang mengurus Bursa Kerja Khusus ( BKK ) sampai ke tempat kerja yang diinginkan. Para lulusan SMK Muhammadiyah Somagede dari tahun kapanpun dapat mengikuti program ini asal memenuhi syarat yang diperlukan.

Sekolah membuka usaha perbengkelan sepeda motor dengan bekerjasama dengan Dealer Yamaha Sokaraja. Kegiatan ini juga merupakan wahana dari jurusan baru di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas yaitu Teknik dan Bisnis Sepeda Motor ( TBSM). Dalam usaha ini siswa tidak hanya mendapat ilmu memperbaiki kendaraan bermotor tetapi juga cara marketing atau jual beli kendaraan bermotor.

Dalam hal bisnis, sekolah juga membuka mini market di depan sekolah untuk melayani kebutuhan sekolah dan masyarakat sekitar. Usaha ini merupakan pengembangan dari warung kecil yang didirikan oleh koperasi mandiri sekolah yang mendapat bantuan dari pemerintah sehingga berkembang menjadi mini market bernama Business Center Smeso.

Sekolah mendirikan Bank Sekolah untuk berlatih siswa praktek perbankan di sekolah. Bank ini bernama Bank Surya Muda yang memberi ilmu dalam kegiatan simpan pinjam para guru dan karyawan serta siswa. Kegiatan ini sangat membantu perekonomian warga sekolah.

Dalam hal kreatifitas budaya , Sekolah memiliki kegiatan unggulan langka ,yaitu pembuatan Batik Tulis untuk para siswanya mengembangkan kreatifitas dan budaya daerah. Pada awalnya kegiatan ini dilandasi oleh banyaknya peserta didik atau siswa yang orang tuannya pembatik sehingga ada guru yang tertarik untuk mengembangkan batik di sekolah dan berhasil. Banyak produk batik siswa yang digunakan sebagai corak seragam di sekolah. Para siswa juga sering menjuarai dalam ajang perlombaan batik di kabupaten.

Adanya program pemberian dan penyaluran Beasiswa bagi siswa-siswinya baik yang berasal dari pemerintah maupun sekolah. Untuk beasiswa dari pemerintah tidak jauh beda dengan yang diterima pada banyak sekolah. Sementara yang dari sekolah, sekolah memberi beasiswa kepada para siswa yang berprestasi paralel di sekolah yang masuk 3 besar dengan bebas biaya sekolah / SPP. Juara 1 bebas biaya SPP 3 bulan. Juara 2 bebas SPP 2 bulan dan juara 3 bebas SPP 1 bulan. Untuk Siswa yang hafal Al Quran 30 Juz bebas semua biaya sekolah dan seragam sekolah sampai lulus.

Semua kemajuan dan daya tarik sekolah di atas tentunya tak lepas dari usaha kepemimpinan kepala sekolah SMK muhammadiyah Somagede yang senantiasa melaksanakan tugas utamanya terutama dalam bidang kewirausahaan di sekolah yang senantiasa bekerjasama dengan semua warga sekolah terutama guru dan karyawan.

Melihat banyaknya daya tarik dan keunikan di SMK muhammadiyah Somagede yang tentunya tidak lepas dari kepemimpinan Kepala Sekolahnya, dalam penelitian ini peneliti mencoba meneliti kiprah kepemimpinan Kepala Sekolah SMK muhammadiyah dalam memimpin sekolahnya sehingga sekolahnya menjadi Sekolah yang maju dan banyak diminati masyarakat sekitar untuk menyekolahkan putra-putrinya bersekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas. Berhubung banyaknya aspek yang perlu diteliti dalam penelitian ini, peneliti mencoba membatasi permasalahan yang perlu diteliti dan mencoba merumuskan permasalahan penelitian agar lebih fokus dan jelas untuk diadakan penelitian di lapangan.

## **B. Batasan dan Rumusan Masalah**

### **1. Batasan**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas peneliti membatasi bidang penelitian pada model kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas. Yang disebut model kepemimpinan dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan

## 2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana model kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas ?

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam tesis ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisa model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas.

## D. Manfaat/Signifikansi Penelitian

### 1. Manfaat Teoretis

Memberikan referensi ataupun pengayaan ilmu pengetahuan/memperkaya khasanah keilmuan di bidang manajemen lembaga pendidikan khususnya Islam, tentang kepemimpinan kepala sekolah khususnya tentang model-model kepemimpinan kepala sekolah di sekolah demi tujuan dan kemajuan sekolah.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan yang ingin mengetahui dan menerapkan model – model kepemimpinan kepala sekolah yang sesuai demi tujuan dan kemajuan sekolah, khususnya di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas.

## E. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan yang sistematis, utuh dan logis, maka perlu disusun sistematika pembahasan sedemikian rupa. Adapun sistematika yang akan diuraikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

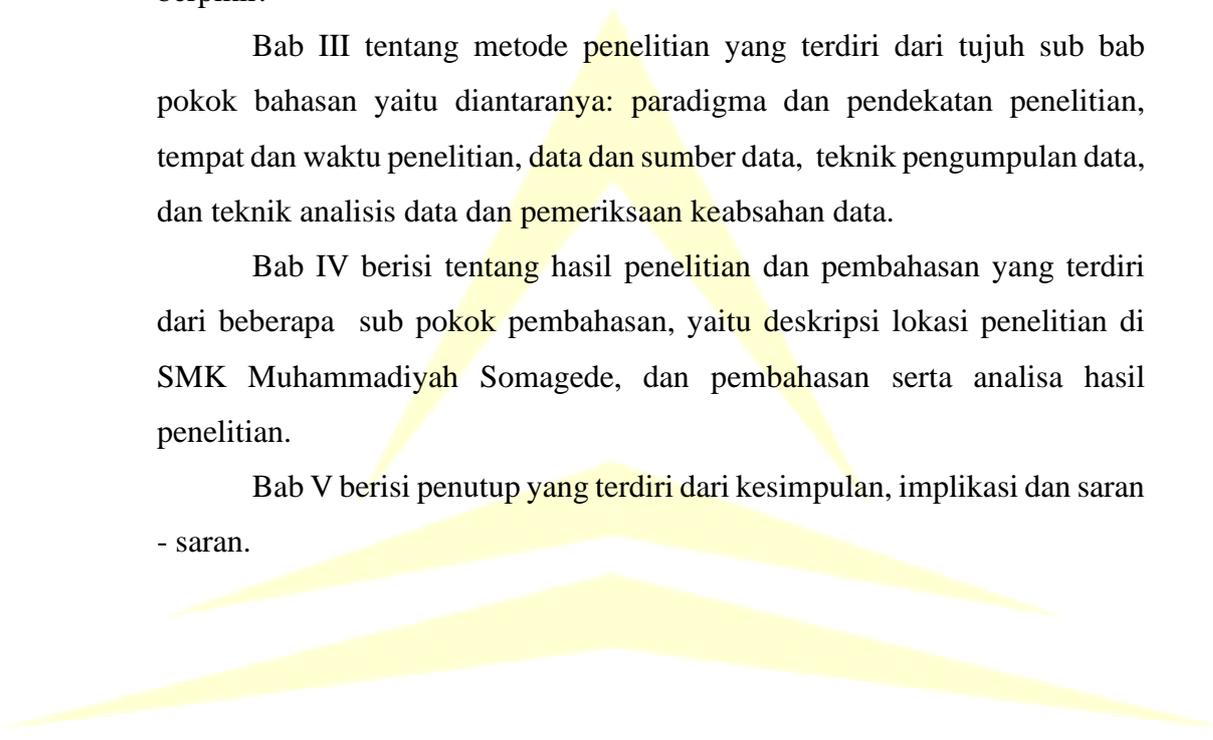
Bab I berisi pendahuluan, yang terdiri dari latar belakang masalah, batasan dan rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II tentang landasan teori atau deskripsi konseptual tentang kepemimpinan, kepala sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, model kepemimpinan dan model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal. Kemudian dilanjutkan sub hasil penelitian yang relevan dan kerangka berpikir.

Bab III tentang metode penelitian yang terdiri dari tujuh sub bab pokok bahasan yaitu diantaranya: paradigma dan pendekatan penelitian, tempat dan waktu penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data dan pemeriksaan keabsahan data.

Bab IV berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan yang terdiri dari beberapa sub pokok pembahasan, yaitu deskripsi lokasi penelitian di SMK Muhammadiyah Somagede, dan pembahasan serta analisa hasil penelitian.

Bab V berisi penutup yang terdiri dari kesimpulan, implikasi dan saran - saran.



**IAIN PURWOKERTO**

## **BAB II**

### **MODEL KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH**

#### **A. Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan fenomena universal yang sangat penting dalam organisasi, baik organisasi bisnis, pendidikan, politik, keagamaan, maupun sosial. Hal ini disebabkan dalam proses interaksi untuk mencapai tujuan, orang-orang yang ada didalamnya membutuhkan seseorang yang dapat mengkoordinasikan, mengarahkan, dan memudahkan orang-orang tersebut untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Tanpa kepemimpinan suatu organisasi hanyalah sejumlah orang atau mesin yang mengalami kebingungan.

Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan. Terdapat sejumlah definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Kepemimpinan merupakan kemampuan, proses dan seni. Hal ini mengacu pada suatu kegiatan atau aktivitas yang harus dilakukan untuk mempengaruhi orang lain supaya berperilaku tertentu. Seni berarti cara, metode atau strategi mempengaruhi dengan cara membujuk, mendesak, memaksa, atau dengan cara lain sehingga orang lain menjadi mau melakukan. Secara implisit definisi ini memberi arti bahwa kepemimpinan tidak selalu mengacu pada kedudukan, misalnya manajer atau direktur, kepala sekolah, dekan, rektor. Kepemimpinan lebih terfokus pada kemampuan, pengaruh dan seni mempengaruhi.<sup>2</sup>

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Badeni, *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*, (Bandung: Alfabeta cv, 2014), hlm. 126.

<sup>3</sup> T Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: PT BPFE Yogyakarta, 2001), hlm. 294.

Seseorang dapat menjadi pemimpin baik bagi dirinya maupun untuk memimpin orang lain dan pada akhirnya akan dimintai pertanggungjawaban oleh Allah SWT sebagaimana ditegaskan oleh Rasulullah SAW dalam sabdanya;

: عَنْ عَبْدِ اللَّهِ، قَالَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ. فَإِلِمَامٌ رَاعٍ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ زَوْجِهَا وَهِيَ مَسْئُولَةٌ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ. أَلَا فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ.

yang artinya “ Dari Abdullah, Nabi ﷺ bersabda:

Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang imam adalah pemimpin dan akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya dan ia akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang wanita adalah pemimpin atas rumah suaminya, dan ia pun akan dimintai pertanggungjawabannya. Seorang budak juga pemimpin atas harta tuannya dan ia juga akan dimintai pertanggungjawabannya. Sungguh setiap kalian adalah pemimpin dan setiap kalian akan dimintai pertanggungjawabannya”.

Sabda rasulullah ini dengan jelas menyatakan bahwa setiap individu sebenarnya dilahirkan untuk menjadi pemimpin ( mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin), tinggal apakah ia akan berusaha untuk mengembangkan bakat yang telah dimiliki atau tidak. Atas dasar pernyataan di atas seringkali orang mengkatagorikan kepemimpinan itu sebagai personal leadership. Personal leadership adalah suatu kepemimpinan yang didasarkan atas pribadi seorang pemimpin. Seseorang yang mempunyai bakat atau potensi semenjak lahir, dengan bakat yang dimiliki ini ia akan berinisiatif untuk mengajak orang lain untuk melaksanakan gagasan atau idenya. Kepemimpinan ini juga merupakan suatu seni dan kemampuan seorang pemimpin dalam membimbing, memotivasi, mempengaruhi dan menggerakkan orang –orang

yang ada dibawah pimpinannya dalam hal ini contohnya staf pimpinan, dosen, pegawai serta mahasiswa agar semuanya sesuai dengan kedudukan dan fungsinya masing-masing mau dan mampu berbuat atau bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pimpinan.<sup>4</sup>

Sementara itu Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana<sup>5</sup> mengatakan bahwa dipandang dari sudut pandang ilmu Total Quality Management (TQM), kepemimpinan, konsep dasarnya berkaitan dengan penerapannya dalam TQM yaitu membangkitkan motivasi atau semangat orang lain yaitu dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami. Konsep ini mengandung pengertian bahwa motivasi tersebut telah ada dalam diri setiap karyawan dan motivasi yang ada tersebut bukanlah sekedar tanggapan temporer terhadap rangsangan eksternal. Kepemimpinan sendiri tidak hanya berada pada posisi puncak struktur organisasi perusahaan, tetapi juga meliputi setiap level yang ada dalam organisasi. Dalam pandangan kepemimpinan ini, seorang pemimpin dapat muncul secara informal dari suatu kelompok dan dapat pula ditunjuk secara formal. Secara umum seorang pemimpin yang baik harus memiliki beberapa karakteristik berikut :<sup>6</sup>

1. Tanggung Jawab yang Seimbang

Keseimbangan di sini adalah antara tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukan dan tanggung jawab terhadap orang yang harus melaksanakan pekerjaan tersebut.

2. Model Peranan yang Positif

Peranan adalah tanggung jawab, perilaku, atau prestasi yang diharapkan dari seseorang yang memiliki posisi khusus tertentu. Oleh karena itu seorang pemimpin yang baik harus dapat dijadikan panutan dan contoh bawahannya. Mereka melakukan apa yang diharapkan dari karyawannya, misalnya ia mengharapakan karyawannya untuk tepat

---

<sup>4</sup> Muh. Hizbul Muflihini, *Manajemen Kinerja Tenaga pendidik*,( Purwokerto:STAIN Press,2014), hlm.36

<sup>5</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana,*Total Quality Management (TQM)-Edisi Revisi*,( Yogyakarta: CV Andi Offset,2003), hlm. 152.

<sup>6</sup> Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana,*Total Quality Management (TQM)-Edisi Revisi*,( Yogyakarta: CV Andi Offset,2003), hlm. 153.

waktu, maka pemimpin itu harus bersikap tepat waktu dalam memenuhi janji atau melaksanakan tugasnya.

### 3. Memiliki Keterampilan Komunikasi yang Baik

Pemimpin yang baik harus dapat menyampaikan ide-idenya secara ringkas dan jelas, serta dengan cara yang tepat.

### 4. Memiliki Pengaruh Positif

Pemimpin yang baik memiliki pengaruh terhadap karyawannya dan menggunakan pengaruh tersebut untuk hal-hal yang positif. Pengaruh adalah seni menggunakan kekuasaan untuk menggerakkan atau mengubah pandangan orang lain ke arah suatu tujuan atau sudut pandang tertentu.

### 5. Mempunyai Kemampuan untuk Meyakinkan orang lain

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat menggunakan keterampilan komunikasi dan pengaruhnya untuk meyakinkan orang lain akan sudut pandangnya serta mengarahkan mereka pada tanggung jawab total terhadap sudut pandang tersebut.

Kepemimpinan adalah unsur penting dalam TQM. Pemimpin harus memiliki visi dan mampu menerjemahkan visi tersebut ke dalam kebijakan yang jelas dan tujuan yang spesifik.<sup>7</sup> Dalam kepemimpinannya disamping dapat mengkomunikasikan visi, mengembangkan budaya mutu, pemimpin juga dapat memberdayakan para guru. Dalam hal pemberdayaan ini pemimpin harus :<sup>8</sup>

1. Melibatkan para guru dan staf dalam aktivitas penyelesaian masalah, dengan menggunakan metode ilmiah dasar, prinsip-prinsip mutu statistik dan kontrol proses.
2. Memilih untuk meminta pendapat mereka tentang berbagai hal dan tentang bagaimana cara mereka menjalankan proyek dan tidak sekedar menyampaikan bagaimana seharusnya mereka bersikap.

<sup>7</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (yogyakarta: IRCSOD, 2012) , hlm.169.

<sup>8</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, (yogyakarta: IRCSOD, 2012) , hlm.176.

3. Menyampaikan sebanyak mungkin informasi manajemen untuk membantu pengembangan dan peningkatan komitmen mereka.
4. Menanyakan pendapat staf tentang sistem dan prosedur mana saja yang menghalangi mereka dalam menyampaikan mutu kepada para pelanggan;pelajar,orangtua dan partner kerja.
5. Memahami bahwa keinginan untuk meningkatkan mutu para guru tidak sesuai dengan pendekatan manajemen atas ke bawah ( top-down).
6. Memindahkan tanggung jawab dan kontrol pengembangan tenaga profesional langsung kepada guru dan pekerja teknis.
7. Mengimplementasikan komunikasi yang sistematis dan kontinyu diantara setiap orang yang terlibat dalam sekolah.
8. Mengembangkan kemampuan pemecahan masalah serta negosiasi dalam rangka menyelesaikan konflik.
9. Memiliki sikap membantu tanpa harus mengetahui semua jawaban bagi setiap masalah dan tanpa rasa rendah diri.
10. Menyediakan materi pembelajaran konsep mutu seperti membangun tim, manajemen proses, layanan pelanggan, komunikasi serta kepemimpinan.
11. Memberikan teladan yang baik dengan cara memperlihatkan karakteristik yang diinginkan dan menggunakan waktu untuk melihat-lihat situasi dan kondisi institusi dengan mendengarkan keinginan guru dan pelanggan lainnya.
12. Belajar untuk berperan sebagai pelatih dan bukan sebagai bos.
13. Memberikan otonomi dan berani mengambil resiko.
14. Memberikan perhatian yang berimbang dalam hal menyediakan mutu bagi para pelanggan eksternal (pelajar, orang tua dan lainnya) dan kepada para pelanggan internal ( pengajar, anggota dewan guru dan pekerja lainnya ).

Sementara itu menurut Kadar Nurjaman dan Khaerul Umam kepemimpinan adalah kekuasaan untuk mempengaruhi seseorang baik dalam mengerjakan sesuatu atau tidak mengerjakan sesuatu. Masalah dalam membahas fungsi kepemimpinan adalah hubungan yang melembaga antara

pemimpin dan yang dipimpin menurut rules of the game yang telah disepakati bersama. Dalam arti yang lebih luas kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan dapat berlangsung tanpa harus terikat oleh aturan-aturan yang ada dan seorang pemimpin adalah orang yang dapat menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.<sup>9</sup> Kepemimpinan dapat dilihat dari dua konteks :<sup>10</sup>

1. Konteks struktural

Kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengerahkan, membimbing dan memengaruhi orang lain agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokok masing-masing.

2. Konteks non struktural

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses memengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi di atas peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain, baik individu, kelompok serta kemampuan untuk mengarahkan tingkah laku individu atau kelompok untuk memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya sehingga bawahan dengan senang hati mau melaksanakan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Keberhasilan kepemimpinan pada hakikatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terhadap 2 ( dua) orientasi,yaitu apa

---

<sup>9</sup> Kadar Nurjaman dan Khaerul Umam.,*Komunikasi dan Public Relation* ( Bandung:CV Pustaka Setia,2012, hlm.194.

<sup>10</sup> Kadar Nurjaman dan Khaerul Umam.,*Komunikasi dan Public Relation* ( Bandung:CV Pustaka Setia,2012, hlm.194.

yang telah dicapai oleh organisasi (Organizationa Achievement) dan pembinaan terhadap organisasi ( Organisational Maintenance). Organisation Achievement mencakup: produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif dan sebagainya. Sedangkan Organisational Maintenance berkaitan dengan variabel kepuasan bawahan,motivasi dan semangat kerja. Agar dapat mengetahui lebih jauh atau mengevaluasi keberhasilan seorang pemimpin melalui dua macam pendekatan tersebut, secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:<sup>11</sup>

1. Prestasi Organisasi ( Organization Achievement)

Melalui pendekatan ini keberhasilan pemimpin dapat dikaji dengan melakukan pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan, seperti : penampilan kelompok, tercapainya tujuan kelompok, pertumbuhan kelompok, kemajuan kelompok menghadapi krisis, bawahan merasa puas terhadap pemimpin, bawahan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan psikologi dan perkembangan anggota kelompok, bawahan tetap mendukung kedudukan dan jabatan pemimpin.

2. Pembinaan ( Organizational Maintenance)

Pembinaan dapat dilakukan melalui pengamatan terhadap sikap bawahan dan orientasi pemimpin terhadap bawahan:

- a. Sikap bawahan terhadap pemimpin

Sikap ini meliputi kepuasan, penghormatan, kekaguman,kepatuhan dan kesetiaan. Alat ukur yang dipakai adalah kuesioner atau interview.

- b. Berkaitan dengan sikap bawahan terhadap pemimpin tersebut, aspek perilaku yang dijadikan indikator meliputi: ketidakhadiran ( absenteeism), pergantian dengan mendadak, keluhan, pengaduan terhadap pemimpin yang lebih atas,permintaan pindah, kemunduran ( slowdown), pemogokan liar ( vilcat strikes),

---

<sup>11</sup> Drs. H,M Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*,(Jakarta:PT Rineka Cipta, 2013),hlm. 102.

peristiwa-peristiwa sabotase terhadap perlengkapan dan fasilitas yang secara tidak langsung menunjukkan bawahan tidak puas dan sikap permusuhan terhadap pemimpin mereka.

- c. Sikap pemimpin terhadap bawahan, dapat dirasakan oleh para bawahan atau pengamatan dari luar seperti:
  - 1) Apakah pemimpin meningkatkan rasa kebersamaan kelompok seperti: kerja sama kelompok, motivasi kelompok, pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pemecahan konflik diantara anggota.
  - 2) Apakah pemimpin memberikan bantuan terhadap efisiensi demi spesialisasi peranan, kegiatan organisasi, akumulasi sumber dan kesiapan kelompok menghadapi perubahan dan krisis.
  - 3) Apakah pemimpin melakukan perbaikan terhadap kualitas hidup kerja, menciptakan rasa percaya diri bawahan, meningkatkan keterampilan bawahan dan membantu pertumbuhan dan perkembangan psikologi bawahan.

## **B. Kepala Sekolah**

Kepala Sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus memiliki dasar kepemimpinan yang kuat yang harus memahami kunci sukses kepemimpinannya yang mencakup pengetahuan tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah, kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, model kepemimpinan kepala sekolah yang ideal, masa depan kepemimpinan kepala sekolah, harapan guru terhadap kepala sekolah, dan etika kepemimpinan kepala sekolah. Semua ini harus dimiliki dan menyatu pada setiap pribadi kepala sekolah agar mampu melaksanakan manajemen dan kepemimpinan secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Mulyasa H.E, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, ( Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm.16.

Sebagai orang yang penting dalam organisasi sekolah, kepala sekolah harus mampu memberikan layanan yang bermutu secara optimal. Kepala sekolah dalam masa sekarang mempunyai banyak peranan, sebagaimana disampaikan Kerr dalam Mulyasa<sup>13</sup>, kepala sekolah merupakan “ *the president in the multiversity, is leader, educator, creator, initiator, wielder of power pump, he is also office holder, caretaker, inheritor, consensusseeker, persuader, bottleneck, but he is mostly mediator*” Dengan kemandirian dan perannya kepala sekolah lebih berdaya dalam mengembangkan berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan dan potensinya.

Kepala sekolah juga merupakan kunci penting suksesnya sebuah sekolah, sebagaimana lipham pernah mengemukakan bahwa “ *the quality of the principal’s leadership is crucial to the success of the school*”. Dengan demikian Kepala sekolah penting untuk mendorong terciptanya sekolah yang efektif, efisien, produktif, mandiri dan akuntabel. Dalam kerangka inilah antara lain pentingnya kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas. Salisbury mengatakan “ *Without quality leadership and skillfull management, even the ideas are never implemented. Without good management and ongoing support for their leaders, those lowers in the organization become disillusioned in time*”.<sup>14</sup>

Kepala sekolah adalah laksana seorang begawan atau pandito dalam dunia pemyangan, karena dalam pelaksanaan pendidikan di sekolah yang diperlukan bukan saja seorang pemimpin atau kepala sekolah, tetapi seorang begawan. Begawan adalah pendidik yang mulia, berhati suci dan rela mengorbankan kehidupannya hanya untuk kebaikan dan pengembangan pendidikan yang efektif semata. Hal ini seperti dilukiskan oleh Kotler<sup>15</sup> bahwa kepala sekolah seharusnya memposisikan diri sebagai: “ *The*

<sup>13</sup> Mulyasa H.E, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, ( Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm.6.

<sup>14</sup> Sallisbury, D.F, *Five Technologies Educational Change*,( New Jersey.Educational Technology Publication Englewood,1996), hlm.149.

<sup>15</sup> Mulyasa H.E, *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*, ( Jakarta: Bumi Aksara, 2017), hlm.16.

*university president is expected to be a friend of the student, a colleague of the faculty, a good fellow with the alumni, a sound of administrator with the trustees, a good speaker with the public, an astute bargainer with the foundation and the federal agencies, a politician with the legislature...".* Pandangan tersebut menunjukkan begitu primannya kemampuan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah sebagai seorang begawan superleader, yang harus menjadi teman bagi peserta didiknya, rekan kerja yang menyenangkan bagi para guru, sejawat yang akrab bagi para alumni serta kompeten dalam manajemen dan kepemimpinan. Lebih lanjut kepala sekolah juga harus menjadi orator dan negosiator yang tangguh untuk menawarkan serta meyakinkan masyarakat dan orang tua mengenai program-program sekolah agar mendapat dukungan penuh dalam implementasinya.

Kepala sekolah memiliki peran strategis dalam meningkatkan profesionalisme guru dan mutu pendidikan di sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu:<sup>16</sup>

1. Mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri kepada para guru, staf dan peserta didik dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
2. Memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf dan para peserta didik, serta memberikan dorongan, memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi dalam mencapai tujuan.

Selanjutnya untuk dapat melaksanakan fungsinya tersebut diatas, kepala sekolah harus :

1. Memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan di sekolahnya.
2. Memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan

---

<sup>16</sup> Kemendikbud, *Panduan Kerja Kepala Sekolah*, (Jakarta: Direktorat PTK PDM dan Dirjen GTK, 2017), hlm.1.

kemampuan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang tujuan sekolah.

3. Memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai pihak yang terkait dengan upaya peningkatan mutu sekolah dan mendukung keterlaksanaan seluruh program sekolah dan produktivitas sekolah.
4. Melakukan pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.
5. Mampu memberikan petunjuk dan pengarahan, meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas secara proporsional.
6. Memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
7. Memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya.
8. Menjadi figur teladan yang dapat dijadikan contoh dan teladan bagi pendidik dan tenaga kependidikan maupun peserta didik.

Sementara itu, tugas pokok kepala sekolah harus dapat diukur melalui penilaian kinerja kepala sekolah. Penilaian kinerja sebagaimana dimaksud meliputi:

1. Usaha pengembangan sekolah yang dilakukan selama menjabat kepada sekolah.
2. Peningkatan kualitas sekolah berdasarkan 8 Standar Nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan.
3. Perencanaan, pelaksanaan dan tindak lanjut pengawasan pembelajaran yang dilakukan kepala sekolah dalam upaya pembinaan dan bimbingan kepada guru.

#### 4. Usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah.

Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, kepala sekolah mempunyai lima macam posisi, yaitu sebagai manajer, administrator, motor penggerak hubungan dengan masyarakat, pemimpin, dan sebagai supervisor. Masing-masing posisi dapat dijelaskan sebagai berikut:<sup>17</sup>

##### 1. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Pekerjaan kepala sekolah yang paling rumit dan berat adalah manajemen. Manajemen akan terjadi manakala ada kekacauan yang dapat berasal dari dalam sekolah sendiri dan dapat juga dari luar sekolah. Kekacauan dari dalam antara lain adalah akibat terjadinya kepentingan antar kelompok informal. Sedangkan kekacauan dari luar dapat disebabkan karena tidak puasnyanya sejumlah orang tua siswa akan hasil ujian nasional, dengan memberi cap kepada sekolah sebagai sekolah yang tidak berbobot. Menghadapi gejolak-gejolak tersebut, kepala sekolah dalam menyelesaikan tugas ini menduduki posisi manajer, yang mengatur manajemen. Dalam menyelesaikan masalah-masalah rumit di atas, manajer mempunyai empat fungsi serta dilengkapi dengan tiga keterampilan manajer. Keempat fungsi manajer atau manajemen itu adalah:

- a. Perencanaan, yaitu merencanakan tindakan untuk mengatasi masalah tersebut.
- b. Pengorganisasian, yaitu mengorganisasi orang dan perlengkapan lainnya agar hasil perencanaan diatas dapat berjalan.
- c. Penggerakan, ialah menggerakkan dan memotivasi para personalia agar bekerja dengan giat dan antusias.
- d. Pengendalian, ialah mengendalikan proses kerja dan hasil kerja agar tidak menyimpang dari rencana semula dan kalau menyimpang segera diperbaiki.

---

<sup>17</sup> Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, ( Jakarta:PT Rineka Cipta, 2011), hlm.1.

Sementara itu yang dimaksud dengan tiga keterampilan manajer adalah:

- a. Keterampilan konsep, yaitu menciptakan konsep-konsep baru dalam mengatasi masalah. Keterampilan ini sebagian besar terjadi dalam perencanaan.
- b. Keterampilan hubungan manusia, yaitu mampu melakukan komunikasi dengan baik, bergaul akrab, dapat bekerja sama menciptakan iklim kerja yang kondusif dan sebagainya.
- c. Keterampilan teknik, yaitu keterampilan dalam melaksanakan tugas-tugas langsung di lapangan dalam memecahkan masalah. Keterampilan ini dipakai terutama dalam mengendalikan para petugas di lapangan.

## 2. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Dalam keadaan tenang, tidak ada gejolak, pekerjaan-pekerjaan di sekolah disebut administrasi, termasuk ketatausahaan. Ketika menjadi ketua administrasi, kepala sekolah disebut administrator atau menduduki posisi administrator. Namun perlu diingat, administrasi dapat saja sewaktu-waktu berubah menjadi manajemen. Misalnya, administrasi kesiswaan yang semula sebagai kegiatan rutin yang tenang, mendadak bergejolak sebab mereka menolak salah satu guru yang baik dipindahkan ke sekolah lain. Di sini posisi kepala sekolah sebagai administrator, secara mendadak berubah sebagai manajer untuk mengatasi gejolak itu.

Adapun macam-macam administrasi adalah sebagai berikut:

- a. Pendidikan dan pengajaran
- b. Kesiswaan
- c. Kepegawaian
- d. Keuangan
- e. Hubungan dengan masyarakat
- f. Prasarana dan sarana

### 3. Kepala Sekolah sebagai Motor Hubungan Sekolah dengan Masyarakat

Pendidikan dengan sistem desentralisasi sangat membutuhkan kerja sama dengan masyarakat setempat. Tanpa bantuan dan kerja sama dengan masyarakat setempat cukup sulit untuk mewujudkan sekolah-sekolah yang berdiri sendiri dalam hampir semua aspeknya. Untuk keperluan ini pula, komite sekolah didirikan sebagai mitra kerja sekolah dalam memajukan pendidikan. Komite ini dipandang sebagai suatu badan di masyarakat yang mewakili masyarakat pada umumnya. Kepala sekolah sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah harus tampil paling depan dalam memajukan kerja sama antara sekolah dengan masyarakat. Disamping sebagai penanggung jawab tertinggi di sekolah juga disebabkan karena kepala sekolah yang paling berkepentingan dan paling tahu akan masalah-masalah yang dihadapi oleh sekolah. Sebab itu, dia lalu menduduki posisi sebagai motor penggerak kemajuan kerja sama sekolah dengan masyarakat. Menghadapi masyarakat kepala sekolah harus berhati-hati, tidak menyamakan semua masyarakat. Pertama-tama kepala sekolah perlu mempelajari budaya mereka, kondisi sosial ekonomi mereka, keyakinan dan kepercayaan mereka. Setelah itu barulah mengadakan pendekatan dengan para tokoh mereka dengan cara atau melalui adat-istiadat yang berlaku di daerah itu. Ketika kemudian dirasakan ada sikap menerima di kalangan mereka barulah mengemukakan kepentingan dan manfaat kerja sama antar sekolah dengan masyarakat. Dengan cara ini kerja sama diyakini akan dapat bertahan relatif lama.

### 4. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin

Pemimpin atau memimpin yaitu orang atau kegiatan mempengaruhi orang lain agar yang dipengaruhi itu mau dan dapat bekerja sama dengan baik seperti yang diharapkan oleh pihak yang memimpin. Salah satu posisi kepala sekolah adalah memimpin para guru dan pegawai agar mereka antusias bekerja serta membuahkan hasil kerja yang sesuai dengan harapan. Kegiatan memimpin tidak sama dengan

kegiatan dalam merealisasi posisi-posisi yang lain, yang semuanya memiliki ruang lingkup tersendiri, seperti yang telah diuraikan di depan. Tidak ada kegiatan yang hanya bersifat memimpin saja, seperti kegiatan mengadakan hubungan dengan masyarakat misalnya, hanya terjadi dalam kaitan dengan kerja sama itu saja. Melainkan kepemimpinan terjadi pada hampir semua kegiatan sekolah. Pada kegiatan manajemen misalnya ada kepemimpinan agar para perencana aktif bekerja, para petugas bersedia dikoordinasi dan siap pula menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Pada kegiatan administrasi juga ada kepemimpinan agar para personalia rajin dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas rutin yang mereka laksanakan. Atas dasar kenyataan tersebut kepemimpinan itu diibaratkan darah organisasi, sebab ia berada pada semua kegiatan sekolah, termasuk dalam mengadakan kontak hubungan dengan masyarakat. Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas sebagai pemimpin secara efektif dan lancar, Haerudin mengatakan ada 5 faktor yang mendukung kepemimpinan kepala sekolah, yaitu :<sup>18</sup>

- a. Komunikasi
- b. Kepribadian
- c. Keteladanan
- d. Tindakan
- e. Memfasilitasi

Kelima faktor inilah yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan secara baik oleh kepala sekolah kalau ingin sukses dalam memimpin.

#### 5. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor berkewajiban membina para guru agar menjadi pendidik dan pengajar yang baik. Bagi guru yang sudah baik agar dapat dipertahankan

---

<sup>18</sup> Haerudin, *Validasi Faktor-Faktor Kepemimpinan Kepala SMP di Kabupaten Lombok Tengah, Tesis tidak diterbitkan*, (Surabaya: Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Surabaya, 2006), hal.102.

kualitasnya dan bagi guru yang belum baik dapat dikembangkan menjadi lebih baik. Sementara itu, semua guru baik yang sudah berkompeten maupun yang masih lemah harus diupayakan agar tidak ketinggalan zaman dalam proses pembelajaran maupun materi yang diajarkan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan pada diri setiap guru oleh kepala sekolah sebagai supervisor adalah kepribadian guru, peningkatan profesi secara kontinu, proses pembelajaran, penguasaan materi pelajaran, keragaman kemampuan guru, keragaman daerah dan kemampuan guru dalam bekerja dengan masyarakat. Hal-hal di atas ada yang menyangkut pengembangan individu guru dan menyangkut konteks sekolah. Kepala sekolah adalah manajer terdepan dalam sistem persekolahan yang terdesentralisasi di tingkat kabupaten. Menurut teori modern, hanya manajer terdepan yang berhak menjadi supervisor. Manajer tertinggi yaitu kepala kantor pendidikan di kabupaten, dan manajer madya ialah kepala kantor pendidikan di kecamatan tidak diperkenankan menjadi supervisor, walaupun di kedua kantor itu boleh ada badan sebagai wadah kelompok-kelompok supervisor bidang studi.

### **C. Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Keberadaan kepala sekolah pada sebuah lembaga pendidikan memiliki tanggungjawab yang sangat penting untuk mampu mentransformasikan sumber daya insani dan non insani menjadi wujud nyata yang bermanfaat. Kemampuan melakukan transformasi dimiliki oleh kepala sekolah yang memahami tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala sekolah. Tugas pokok kepala sekolah sesuai PP no 19 tahun 2017 ada 3 yaitu melaksanakan tugas manajerial, supervisi dan kewirausahaan.<sup>19</sup> Tugas kepala sekolah dalam bidang manajerial berkaitan dengan pengelolaan sekolah, sehingga semua sumber daya dapat disediakan dan dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien. Selain tugas

---

<sup>19</sup> Pemerintah Republik Indonesia, *PP no 19 tahun 2017 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang Guru*, (Jakarta : Kemdikbud, 2017), hlm.16.

manajerial, kepala sekolah juga memiliki tugas pokok melakukan supervisi terhadap pelaksanaan kerja guru dan staf. Tujuannya adalah untuk menjamin agar guru dan staf bekerja dengan baik serta menjaga mutu proses maupun hasil pendidikan di sekolah. Di samping tugas manajerial dan supervisi, kepala sekolah juga memiliki tugas kewirausahaan. Tugas kewirausahaan ini tujuannya adalah agar sekolah memiliki sumber-sumber daya yang mampu mendukung jalannya sekolah, khususnya dari segi finansial. Selain itu juga agar sekolah membudayakan perilaku wirausaha di kalangan warga sekolah, khususnya para siswa. Menurut Johar Permana dan Darma Kesuma, seorang kepala sekolah yang berjiwa kewirausahaan adalah mereka yang memiliki keberanian, berjiwa kepahlawanan dan mengembangkan cara-cara kerja yang mandiri. Kewirausahaan dalam pendidikan merupakan kerja keras yang terus-menerus yang dilakukan oleh pihak sekolah terutama kepala sekolah dalam menjadikan sekolahnya lebih bermutu. Konsep kewirausahaan ini meliputi usaha membaca dengan cermat peluang yang ada, melihat setiap unsur institusi sekolah adanya sesuatu yang baru atau inovatif, menggali sumber daya secara realistis dan dapat dimanfaatkan, mengendalikan resiko, mewujudkan kesejahteraan warga sekolah dan masyarakat.<sup>20</sup> Suryanto dan Abbas (2004: 169) juga menjelaskan kompetensi kewirausahaan dalam lembaga pendidikan mengandung dua pengertian dan penerapan, yaitu: 1) upaya menerapkan nilai-nilai kewirausahaan dalam mengelola lembaga pendidikan; 2) memanfaatkan potensi yang dimiliki/dapat diupayakan oleh suatu lembaga pendidikan menjadi kegiatan ekonomi sehingga menghasilkan laba yang dapat digunakan untuk memajukan lembaga pendidikan yang bersangkutan.<sup>21</sup>

Kepala sekolah yang berkompeten dalam bidang tugasnya juga adalah kepala sekolah mempunyai kompetensi yang dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2007,

---

<sup>20</sup> Permana J dan Kesuma D, *Kewirausahaan dalam Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 354.

<sup>21</sup> Suryanto dan Abbas, *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*, (Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, 2004), hlm. 169.

tentang Standar Kepala Sekolah/ Madrasah yaitu kompetensi kepala sekolah meliputi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supevisi, dan sosial.<sup>22</sup> Dari kompetensi yang dimiliki tersebut diharapkan kepala sekolah dapat meningkatkan kualitas pendidikan dalam sekolah tersebut. Kepala sekolah mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan kegiatan.

Menurut Davis G A dan Thomas MA dalam bukunya Wahyudi, berpendapat bahwa kepala sekolah yang efektif dalam tugasnya mempunyai karakteristik sebagai berikut:<sup>23</sup>

1. mempunyai jiwa kepemimpinan dan mampu mengelola atau memimpin sekolah.
2. memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah.
3. mempunyai keterampilan sosial.
4. profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya.

Dalam menjalankan tugasnya kepala sekolah juga mendsarkan diri pada Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 12 ayat (4) menyatakan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah meliputi:

1. usaha pengembangan sekolah/madrasah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah/madrasah;
2. peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; dan
3. usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/madrasah.

Penilaian kinerja kepala sekolah dilaksanakan berdasarkan tupoksinya. Oleh sebab itu, tupoksi kepala sekolah mengacu pada tiga 3 butir

<sup>22</sup> Kementerian Pendidikan Nasional, *Permendiknas RI No 13 tahun 2007 Standar Kepala Sekolah*, (Jakarta: Kemdiknas, 2007), hlm.5.

<sup>23</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Bandung : Alfabeta, 2009), hlm. 63.

di atas. Tupoksi kepala sekolah juga harus mengacu pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah, meliputi:

1. perencanaan program
2. pelaksanaan rencana kerja
3. pengawasan dan evaluasi
4. kepemimpinan sekolah
5. sistem informasi sekolah

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu bagi keberhasilan suatu sekolah termasuk berkembangnya kinerja guru sebagai pemimpin pendidikan dalam tataran teknis pembelajaran. Berhasil atau tidaknya suatu sekolah antara lain sangat ditentukan oleh kehandalan kepala sekolah. Karena kepala sekolah merupakan pemimpin sekaligus manajer yang harus mengatur, memberi perintah sekaligus mengayomi bawahannya yaitu guru, staf bahkan siswa dalam menyelesaikan masalah yang ada.

#### **D. Model Kepemimpinan**

Menurut H.M. Daryanto Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anakbuahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.<sup>24</sup>

Sementara itu Wibowo mengatakan bahwa masalah kepemimpinan berkembang sejalan dengan perkembangan suatu organisasi. Hal tersebut menarik minat dan pemikiran beberapa penulis tentang model kepemimpinan yang sesuai dengan zamannya.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> H.M. Daryanto, *Administrasi dan Manajemen Sekolah*, ( Jakarta: Rineka Cipta, 2013), hlm.103.

<sup>25</sup> Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Press, 2015), hlm. 298.

1. Charismatic Leadership

Charismatic leadership adalah kemampuan mempengaruhi pengikut didasarkan pada bakat supernatural dan kekuasaan atraktif. Pengikut menikmati bersama charismatic leader karena mereka merasa terinspirasi, benar dan penting. Pemimpin kharismatik mempunyai kualitas bakat luar biasa, kharisma, yang memungkinkan mereka memotivasi pengikut untuk mencapai kinerja luar biasa.

2. Transactional Leadership

Transactional leadership adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kinerja pekerjaan pada penilaian reward dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Dalam transactional leadership pemimpin mengidentifikasi apa yang diinginkan atau lebih disukai pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat kinerja yang menghasilkan reward yang memuaskan mereka. Untuk mencapainya, pemimpin mempertimbangkan konsep diri orang dan kebutuhan penghargaan.

3. Transformational leadership

Transformational leadership adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Transformational leadership adalah tentang memimpin, mengubah strategi dan budaya organisasi sehingga menjadi lebih sesuai dengan lingkungan sekitarnya. Transformational leader adalah agen perubahan yang memberi energi dan mengarahkan pekerja serangkaian nilai-nilai dan perilaku baru organisasi.

4. Visionary Leadership

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan untuk menciptakan dan artikulasi visi masa depan yang realistis, kredibel, atraktif untuk

organisasi atau unit organisasional, yang tumbuh dan menjadi lebih baik daripada sekarang. Visi apabila dipilih dan diimplementasikan dengan tepat dan sangat memberikan energi dengan menggunakan keterampilan, bakat dan sumber daya untuk membuatnya terjadi. Sebuah visi mempunyai perumpanan dan perbandingan dengan jelas dan memaksa yang menawarkan cara inovatif untuk memperbaiki, yang mengenal dan menggambarkan pada tradisi dan berhubungan pada tindakan yang dapat dilakukan orang untuk merealisasi perubahan. Visi membuka emosi dan energi orang. Apabila diartikulasi, visi menciptakan antusiasme yang dimiliki orang untuk kesempatan sedikit kejadian dan aktivitas waktu santai lain, membawa energi dan komitmen ini di tempat pekerjaan.

#### 5. Attribution Theory of leadership

Tugas atribusional utama pemimpin adalah mengategorikan penyebab perilaku pengikut atau bawahan pada tiga sumber dimensi: person, entity atau context. Karena itu untuk setiap perilaku tertentu seperti kualitas hasil buruk, pekerjaan pemimpin adalah mempertimbangkan apakah kualitas buruk disebabkan oleh the person (mis. tidak cukup kemampuan), the task (entitas), atau beberapa lingkungan sekitar kejadian yang unik, apakah perilaku terjadi pada tugas ini dan bukan tugas lainnya (context). Pemimpin mencari tiga tipe informasi ketika membentuk atribusi tentang perilaku pengikut: distinctiveness, consistency dan consensus. Untuk setiap perilaku, pemimpin mempertimbangkan apakah perilaku distinctive pada tugas, apakah perilaku terjadi pada tugas ini, tetapi tidak pada tugas lain. Selanjutnya pemimpin berkepentingan dengan consistency atau seberapa sering perilaku terjadi. Akhirnya pemimpin memperkirakan consensus, suatu tingkatan dimana orang lain berperilaku dengan cara yang sama. Perilaku yang unik pada satu pengikut mempunyai consensus rendah. Apabila biasa bagi pengikut lain akan mencerminkan konsesus

tinggi. Attribution leadership theory menjelaskan bagaimana seorang pemimpin membuat referensi tentang dan respon pada perilaku pengikut.

Keen achroni menyatakan ada 6 model kepemimpinan yang distilahkan sebagai tipe kepemimpinan, sebagai berikut :<sup>26</sup>

#### 1. Tipe Kepemimpinan Kharismatis

Tipe kepemimpinan ini jika ada kekuatan energi, daya tarik, dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain. Tipe kepemimpinan ini akan membawa seseorang menjadi pemimpin yang memiliki pengikut dalam jumlah yang banyak. Seseorang akan dikelilingi orang-orang yang dipercaya. Untuk memiliki kepemimpinan ini dapat dibidang tidak mudah karena kharisma dipercaya sebagai anugerah dari Tuhan yang tidak semua orang beruntung memilikinya, namun dapat dibangun kharisma diri dengan menjadi pribadi yang inspiratif teguh pada pendirian, memiliki keberanian, kecakapan teknis yang bagus dan pengetahuan yang luas dan karakter-karakter positif lain yang akan memberi anda kekuatan untuk memberikan totalitas dalam memimpin. Semua ini akan melahirkan energi positif yang akan segera bermetamorfosis menjadi daya tarik dan kharisma yang dasyat.

#### 2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik/Maternalistik

Tipe kepemimpinan ini bercirikan sifat-sifat kebabakan yang ada pada diri seorang pemimpin, menganggap bawahan sebagai sosok-sosok yang tidak atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, bersikap overprotektif atau terlalu melindungi, jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, sangat jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreatifitas mereka, dan selalu bersikap mahatahu dan maha benar. Sementara itu, tipe kepemimpinan maternalistik hampir sama dengan tipe kepemimpinan paternalistik,

---

<sup>26</sup> Keen Achroni. *Don't say "Go" But Say "let's Go"*, ( Yogyakarta: Trans Idea Publishing, 2015), hlm. 153.

namun pada tipe kepemimpinan ini terdapat sikap overprotektif yang sedemikian kuat yang disertai kasing sayang yang berlebih-lebihan. Di satu sisi, tipe kepemimpinan ini akan membuat bawahan merasa tenang karena mendapatkan pengayoman bahwa atasan mereka adalah sosok yang selalu dapat diandalkan karena hal-hal penting akan diputuskan dan ditangani sendiri. Dengan demikian bawahanpun kan terhindar dari keharusan menanggung resiko yang mungkin timbul dari sebuah pengambilan keputusan. Mereka tinggal melaksanakan apa yang diinginkan atasan tanpa harus bekerja keras memikirkan berbagai ide kreatif. Di sisi lain tipe kepemimpinan ini dapat membuat bawahan tidak mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri. Kreatifitas mereka tidak terasah dan keberanian mereka mengambil keputusan tidak terbangun. Hingga kompetensi mereka pun tidak akan tumbuh. Untuk bawahan yang kreatif dan dinamis, tipe kepemimpinan ini dapat membuat mereka merasa tertekan. Ide-ide kreatif mereka tidak dapat dimunculkan dan pendapat mereka pun tidak pernah didengar karena atasan selalu merasa bahwa dirinya yang paling benar dan paling tahu.

### 3. Tipe kepemimpinan Militeristik

Tipe ini sangat identik dengan tipe kepemimpinan otoriter. Karakteristik kepemimpinan militeristik antara lain lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan kerap kali kurang bijaksana, menuntut kepatuhan mutlak dari bawahan, menuntut disiplin yang keras dan kaku dari bawahan, tidak menghendaki saran, usul dan kritikan-kritikan dari bawahan, dan komunikasi satu arah. Kepemimpinan tipe militeristik dapat menumbuhkan disiplin pada anak buah, namun tuntutan kedisiplinan dan sikap otoriter yang berlebihan tanpa disertai kebijaksanaan, kedekatan pribadi, dan penolakan pada usul, masukan, serta kritik pada tipe kepemimpinan ini juga dapat berdampak buruk pada organisasi. Bawahan menjadi tidak nyaman dan merasa tertekan. Organisasi pun tidak akan berkembang sehingga tidak mampu menjawab tuntutan

zaman. Hal ini karena sebuah organisasi yang tidak terbuka terhadap masukan, saran dan kritik, hanya akan menjadi organisasi yang stagnan hingga tidak berkembang dan meraih kemajuan. Disamping itu ,komunikasi satu arah yang dipraktikan pada tipe kepemimpinan ini juga sangat berpotensi menimbulkan berbagai persoalan karena aspirasi, arus informasi, persoalan-persoalan, dan hal-hal penting yang terjadi di organisasi tidak terkomunikasikan dengan baik. Tipe kepemimpinan ini akan sangat sulit membangun loyalitas bawahan.

#### 4. Tipe Kepemimpinan Otokratis

Ciri-ciri kepemimpinan ini, antara lain mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, pemimpin berperan sebagai pemain tunggal, berambisi untuk mendominasi situasi, setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri, bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan, semua pujian dan kritik kepada bawahan diberikan atas pertimbangan pribadi, adanya sikap eksklusivisme, keinginan berkuasa secara absolut, sikap dan prinsip yang sangat konservatif, kuno, ketat, kaku dan pemimpin bersikap baik kepada bawahan ketika mereka patuh. Tipe kepemimpinan ini kemungkinan akan berhasil membuat bawahan patuh, namun juga akan membuat suasana di lingkungan kerja menjadi tidak kondusif sehingga bawahan akan merasa tidak nyaman dalam bekerja. Keinginan untuk tampil menjadi sosok tunggal, berkuasa secara absolut, dipatuhi secara mutlak, dan prinsip yang sangat konservatif dapat menjadi ancaman bagi organisasi karena bawahan tidak akan dapat berkembang. Organisasi pun akan mandek secara kualitatif. Kepemimpinan tipe ini juga melemahkan motivasi bawahan untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi pencapaian tujuan bersama karena semua sudah ditentukan atasan dan mereka tidak memiliki pilihan selain patuh. Pemberian informasi yang kurang detail mengenai setiap tugas yang harus dikerjakan akan membuat bawahan frustrasi. Sementara itu, kritik dan pujian kepada bawahan yang tidak objektif akan

membuatnya dipandang sebagai pemimpin yang tidak adil. Kepemimpinan tipe ini akan melemahkan kekuatan organisasi. Soliditas tim serta dukungan dan loyalitas bawahan akan sulit sekali ditumbuhkan.

5. Tipe kepemimpinan *laissez Faire*

Pada tipe kepemimpinan ini, pemimpin tidak terlalu banyak melakoni tugas-tugas kepemimpinannya. Ia membiarkan bawahannya untuk berbuat apa yang mereka kehendaki, pemimpin dengan tipe kepemimpinan *laissez Faire* nyaris tidak berpartisipasi dalam kegiatan kelompok. Semua pekerjaan dan tanggung jawab diserahkan kepada bawahan dan bawahan harus mengerjakan sendiri tanggung jawab tersebut. Pemimpin hanya hadir sebagai simbol. Ia tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol bawahan, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif. Ini adalah tipe kepemimpinan yang tidak semestinya dipraktikkan. Pemimpin yang melakoni tipe kepemimpinan ini tidak layak menjadi seorang pemimpin. Ia hanya akan membawa kerusakan pada organisasi yang dipimpinnya. Di bawah pemimpin yang seperti ini, organisasi akan menjadi kacau balau, *morat-marit*, *carut-marut* dan didera berbagai masalah berkepanjangan.

6. Tipe Kepemimpinan populistis

Kepemimpinan tipe populistis selalu berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional dan tidak mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan dari luar organisasi yang dipimpin. Tipe kepemimpinan ini sangat mendukung upaya mencapai kemandirian organisasi. Namun, terlalu menutup diri dari keterlibatan pihak luar juga akan membuat organisasi mengalami hambatan dalam mencapai kemajuan.

7. Tipe kepemimpinan Administratif/eksekutif

Kepemimpinan tipe administratif yaitu tipe kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Pemimpin umumnya terdiri atas teknokrat-teknokrat dan administrator-

administratur yang mampu menggerakkan dinamika organisasi. Di bawah pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan ini, akan tercipta sistem administrasi dan birokrasi yang efisien. Tipe kepemimpinan ini sangat diperlukan demi mencapai keberhasilan organisasi. Keterampilan administratif sangat dibutuhkan untuk dapat menjalankan organisasi secara efektif, efisien dan teratur, namun untuk mencapai hasil terbaik dari sebuah kepemimpinan, tipe kepemimpinan ini pun tidak dapat berdiri sendiri. Jadi harus dikombinasikan dengan nilai-nilai positif dari tipe-tipe kepemimpinan lainnya.

#### 8. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini berorientasi pada manusia dan berupaya memberikan bimbingan yang efisien kepada bawahan. Koordinasi pekerjaan dibangun dan dibudayakan pada semua lini serta semua personel dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. Kekuatan tipe kepemimpinan demokratis bukan berada di tangan pemimpin, melainkan pada partisipasi aktif dari setiap anggota organisasi. Karakteristik lain yang melekat pada tipe kepemimpinan demokratis adalah adanya penghargaan pada potensi setiap individu, mau mendengarkan masukan atau saran dari bawahan, kesediaan mengakui keahlian para spesialis yang ahli dibidangnya masing-masing, dan ampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota organisasi dengan seefektif mungkin pada saat-saat serta kondisi yang tepat. Tipe kepemimpinan demokratis adalah tipe kepemimpinan yang memiliki banyak hal yang dibutuhkan untuk mengantarkan sebuah organisasi mencapai keberhasilan yang gemilang. Pemimpin tipe ini memberikan penghargaan yang tinggi kepada sumber daya manusia sebagai aset paling penting dari organisasi. Penghargaan yang akan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kompetensi. Koordinasi, kerja sama dan kesediaan mendengarkan masukan akan menjemalkan organisasi menjadi tertata, terbuka terhadap perubahan serta siap menjawab tantangan zaman.

Pada saat suatu proses kepemimpinan berlangsung, akan dapat dikenali aplikasi dari dua dimensi gaya kepemimpinan; baik yang berupa pola perilaku tugas maupun pola perilaku tenggang rasa.

#### 1. Pola Perilaku Tugas

Pola perilaku tugas atau disebut dengan istilah *initialing structure, job centered* menurut Likert<sup>27</sup>, *concern or production* menurut Blake & Mouton<sup>28</sup>, dan *task behavior* menurut Dharma<sup>29</sup>. Pola perilaku tugas merupakan salah satu dimensi gaya kepemimpinan yang erat kaitannya dengan upaya pencapaian tujuan organisasi. Cartwright dan Zander<sup>30</sup>, dalam kaitan ini mengemukakan: pola perilaku tugas (istilah yang dipergunakan *initialing structure*) *is concerned with the achievement of some specific group goal*. Demikian pula Barnard<sup>31</sup>, mengemukakan perilaku tugas (istilah yang dipergunakan keefektifan) berhubungan dengan pencapaian tujuan bekerja sama yang bersifat sosial dan nonpersonal.

Berdasar pada beberapa pendapat tersebut, tampak bahwa pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) yang berpijak pada pola perilaku tugas, perhatian sepenuhnya terfokus pada upaya pencapaian tujuan sekolah. Interaksi antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan yang bersifat direktif dan nonpersonal. Dalam kondisi demikian, guru dan karyawan dipandang tidak lebih dari sekedar sebagai alat untuk mencapai tujuan sekolah. Hubungan yang terjadi antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan semata-mata adalah hubungan kerja dengan semaksimal mungkin mengabaikan hubungan yang bersifat pribadi.

<sup>27</sup> Likert, *New Patterns of Management*, (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1990), hlm. 23

<sup>28</sup> Blake Robert R dan Srygley Mouton, *The Managerial Grid*, (Austin, TX: Scientific Methods), hlm. 67

<sup>29</sup> Dharma, Agus, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Penerbit Airlangga), hlm. 86

<sup>30</sup> Cartwright dan Darwin dan Alvin Zander, *Grup Dynamics: Research and Theory*, (Evanston: ILS Row Peterson and Company, 1990), hlm. 123

<sup>31</sup> Barnard, Chester, *The Functions of The Executive*, (Cambridge: Harvest university Press, 1994), hlm. 125

Beberapa pola perilaku yang berpijak pada pola perilaku tugas (istilah yang dipergunakan *initiating structure*) sebagaimana yang dikemukakan oleh Halpin, seperti: penentuan hubungan kerja antara pemimpin dengan bawahan, penyusunan pola organisasi saluran komunikasi, dan metode atau prosedur kerja, tampak sekali keterkaitannya dengan upaya mempermudah tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini kepala sekolah selaku pemimpin benar-benar menduduki posisi sentral organisasi sekolah dengan bersandar pada kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) yang didudukinya. Kepala sekolah merasakan bahwa ia mempunyai hak dan wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya. Sebaliknya, guru dan karyawan semata-mata berfungsi sebagai pelaksana yang harus melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh kepala sekolah.

Berpedoman pada pola perilaku yang bersifat direktif, terpusat pada kebutuhan sekolah, dan mengutamakan status, menimbulkan konsekuensi bahwa hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan lebih mencerminkan hubungan antara atasan dan bawahan, sehingga komunikasi lebih bersifat berlangsung satu arah dari atas ke bawah dalam bentuk pengarahan dan/atau instruksi. Komunikasi dari bawah ke atas hanya dimungkinkan dalam bentuk konsultasi dan/atau laporan hasil kerja. Selain itu, dengan disusunnya pola organisasi sekolah akan tampak jelas pembagian tugas dan tanggung jawab karyawan. Hal ini akan sangat membantu dan mempermudah kepala sekolah dalam melakukan pengawasan.

Penetapan metode atau prosedur kerja bagi guru dan karyawan oleh kepala sekolah mencerminkan bahwa kepala sekolah benar-benar mempunyai otoritas yang sangat dominant, sekaligus membatasi prakarsa guru dan karyawan. Diharapkan guru dan karyawan akan semakin mudah diarahkan dan bersedia melaksanakan perintah atau

instruksi kepala sekolah. Untuk maksud ini, kepala sekolah menetapkan peraturan atau tata tertib sekolah yang relatif ketat.

Strauss dan Sayless<sup>32</sup> (1990), mengemukakan beberapa penanda pola perilaku tugas, yaitu: 1) memerinci tugas/pekerjaan bawahan, 2) membimbing pelaksanaan pekerjaan bawahan (termasuk di dalamnya: memberi perintah/instruksi, menetapkan peraturan organisasi, melakukan pengawasan secara ketat), dan 3) memberi bantuan teknis berupa pemenuhan sarana dan prasarana kerja.

Penerapan pola perilaku tugas dalam proses kepemimpinan didasarkan atas asumsi bahwa: bawahan tidak tertarik dan tidak mampu mengatur pekerjaan mereka sendiri dan bawahan digaji untuk bekerja bukan untuk berpikir. Dengan kata lain, bawahan (tidak terkecuali guru dan karyawan) dipandang sebagai manusia yang pasif, tidak mempunyai kepedulian terhadap kepentingan sekolah dan berupaya untuk selalu menghindar dari pekerjaan. Konsekuensi dari asumsi ini, kepala sekolah harus lebih banyak prakarsa dan menentukan segala sesuatu yang berkenaan dengan kepentingan sekolah, sekaligus dibarengi dengan pelaksanaan pengawasan yang ekstra ketat.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya atau model kepemimpinan kepala sekolah dari pola perilaku tugas mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah senantiasa berupaya untuk mencapai tujuan sekolah.
- b. Kepala Sekolah senantiasa memberikan arahan dan instruksi dalam hubungannya dengan tugas dan pekerjaan di sekolah.
- c. Kepala Sekolah melakukan pengawasan yang ketat kepada guru dan karyawan baik kegiatan akademik maupun non akademik.
- d. Kepala Sekolah senantiasa memerinci tugas atau pekerjaan guru dan karyawan.

---

<sup>32</sup> Strauss George and Leonard R.Sayless,*PersonnelThe Human Problems of Management*,(New Jersey:Prentice Hall,1996),hlm.117

- e. Kepala Sekolah senantiasa meminta laporan tugas dan pekerjaan kepada guru dan karyawan.
  - f. Guru dan karyawan senantiasa dimintai untuk mengkonsultasikan tugas dan pekerjaannya kepada kepala sekolah.
  - g. Kepala Sekolah senantiasa menetapkan peraturan atau tata tertib sekolah yang relatif ketat.
  - h. Kepala Sekolah senantiasa membimbing pelaksanaan tugas dan pekerjaan para guru dan karyawan.
  - i. Kepala Sekolah senantiasa memberi bantuan teknis berupa pemenuhan sarana dan prasarana kerja,
  - j. Kepala Sekolah senantiasa lebih banyak prakarsa dan menentukan segala sesuatu yang berkenaan dengan kepentingan sekolah.
2. Pola Perilaku Tenggang Rasa

Pola perilaku tenggang rasa atau disebut dengan istilah *consideration*, *employee centered*, *concern for production*, *relationship dimension* menurut Reddin<sup>33</sup>, *relationship oriented* menurut Fiedler<sup>34</sup>, dan *relationship behavior* adalah merupakan salah satu dimensi gaya kepemimpinan yang erat kaitannya dengan upaya pemeliharaan dan penguatan kelompok. Cartwright dan Zander<sup>35</sup> dalam kaitan ini mengemukakan: pola perilaku tenggang rasa (istilah yang dipergunakan *consideration*) *is concerned with the maintenance or strengthening of the group itself*. Oliva<sup>36</sup> mengemukakan pola perilaku tenggang rasa (istilah yang dipergunakan *relations oriented*) dapat dikenali melalui pola perilaku sebagai berikut: *emphasizes nondirective behavior, focus on the person, and openness of the system*.

<sup>33</sup>Reddin Willian J, *Managerial Effectiveness*, (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1993), hlm. 123

<sup>34</sup>Fiedler, Fred, *A Theory of leadership Effectiveness*, (New York: MC Graw Hill Book Company, 1994), hlm. 89

<sup>35</sup> Carwright dan Darwin dan Alvin Zander, *Group Dynamic: Research and Theory*, (Evanston: ILS Row Peterson and Company, 1990), hlm. 125

<sup>36</sup> Oliva, Peter F, *Developing the Curriculum*, (New York and London: Longan, 1990), hlm. 102

Atas dasar beberapa pendapat sebagaimana telah dikemukakan ini, tampak bahwa pemimpin (dalam hal ini kepala sekolah) yang berpijak pada pola perilaku tenggang rasa lebih memfokuskan perhatiannya pada kesejahteraan guru dan karyawan.

Beberapa penanda pola perilaku tenggang rasa sebagaimana dikemukakan oleh Halpin, seperti: kesetiakawanan, persahabatan, saling mempercayai, dan kehangatan hubungan antara pemimpin (kepala sekolah) dengan bawahan (guru dan karyawan), tampak sekali bahwa kepala sekolah berupaya memperkecil jarak antara dirinya dengan guru dan karyawan yang terjadi karena adanya perbedaan status formal. Kepala sekolah menyadari sepenuhnya bahwa guru dan karyawan selain sebagai pelaksana juga sekaligus merupakan sumber daya manusia yang besar perannya dalam pengembangan sekolah. Oleh karena itu, sudah seharusnya guru dan karyawan dilibatkan secara aktif dalam upaya mencari jalan yang terbaik untuk mengembangkan sekolah secara maksimal. Untuk mencapai maksud tersebut, kepala sekolah berupaya mengembangkan hubungan yang harmonis dengan bersikap penuh kesetiakawanan, persahabatan, saling mempercayai, dan kehangatan hubungan guru dan karyawan.

Kesetiakawanan diantaranya ditandai dengan sikap kepala sekolah yang ikut merasakan apa yang dirasakan oleh guru dan karyawan, mendengarkan dengan penuh simpati setiap keluhan dan/atau kesulitan guru dan karyawan yang diutarakan kepadanya, dan secara bersama-sama berupaya mencari jalan keluarnya. Persahabatan diantaranya ditandai dengan sikap kepala sekolah yang ramah, menghormati dan menghargai guru serta karyawan. Sikap mempercayai diantaranya ditandai dengan sikap kepala sekolah yang berupaya melibatkan guru dan karyawan secara aktif dalam setiap penyusunan program dan kebijaksanaan sekolah, melakukan delegasi kekuasaan, dan tidak terlalu melakukan pengawasan yang ekstra ketat. Kehangatan hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan diantaranya

ditandai dengan sikap kepala sekolah yang penuh antusias, baik dalam membantu guru dan karyawan yang menghadapi kesulitan, maupun dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh guru dan karyawan.

Uraian di atas, sesuai dengan pendapat Hoy dan Miskel<sup>37</sup> yang mengemukakan beberapa penanda pola perilaku tenggang rasa, yaitu: berusaha memperhatikan kebutuhan bawahan, berusaha menciptakan suasana saling percaya-mempercayai, berusaha menciptakan suasana saling harga-menghargai, simpati terhadap perasaan bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dan mengutamakan pengarahannya diri, disiplin diri, dan pengontrolan diri.

Dikemukakan oleh Strauss and Sayless<sup>38</sup> bahwa secara keseluruhan inti dari pola perilaku tenggang rasa adalah persepsi psikologis bawahan-perasaan disetujui. Ditegaskan pula oleh Miles dan Ritchie bahwa: kualitas keseluruhan dan sikap-sikap atasan terhadap bawahan, terutama kepercayaan akan kemampuan mereka bisa lebih penting daripada tindakan atau bahkan kombinasi tindakan manapun.

Aplikasi pola perilaku tenggang rasa dalam proses kepemimpinan, tampaknya dipengaruhi oleh pandangan kaum humanis yang berasumsi bahwa kelakuan manusia sebagian besar dikendalikan oleh struktur keyakinannya, tujuannya, perasaannya, sikapnya, persepsinya, dan sebagainya. Dalam kaitannya dengan produktifitas kerja, berasumsi bahwa: bawahan yang bahagia akan bekerja lebih giat. Hal ini dapat dimengerti, sebab bawahan yang bahagia akan mampu mencurahkan perhatian sepenuhnya terhadap pelaksanaan pekerjaan.

Terlepas dari apa lagi yang mungkin dibutuhkan bawahan (guru dan karyawan), pola perilaku tenggang rasa dapat mengurangi stress,

---

<sup>37</sup> Hoy, Wayne K, and Gedil G, Miskel, *Educational Administration: Theory, research*, (New York: Holt, Rinehard and Winston, 1992), hlm.95

<sup>38</sup> Strauss, George dan Leonardo Sayless, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Penerbit IPPM dan PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1990), hlm.120

mengurangi perasaan tertekan, dan perasaan tidak puas yang dirasakan oleh guru dan karyawan bilamana dihadapkan pada tekanan dan/atau kekakuan pola perilaku tugas.

Tiap-tiap dimensi gaya kepemimpinan (baik pola perilaku tugas maupun pola perilaku tenggang rasa) dalam aplikasinya dapat dibedakan atas derajat yang terendah sampai dengan derajat yang tertinggi. Oleh karena perbedaan derajat pola perilaku tugas dan pola perilaku tenggang rasa dalam proses kepemimpinan melahirkan gaya kepemimpinan dengan karakteristik yang berbeda antara yang satu dengan lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya atau model kepemimpinan kepala sekolah dari pola perilaku tenggang rasa mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kepala Sekolah senantiasa berusaha memperhatikan kebutuhan guru dan karyawan.
- b. Kepala Sekolah berusaha menciptakan suasana saling percaya mempercayai dengan guru dan karyawan.
- c. Kepala Sekolah senantiasa berusaha menciptakan suasana saling harga menghargai dengan guru dan karyawan.
- d. Kepala Sekolah senantiasa menumbuhkan peran serta guru dan karyawan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lainnya.
- e. Kepala Sekolah memiliki sifat bersahabat dengan guru dan karyawan sekolah.
- f. Kepala Sekolah senantiasa mengutamakan pengarahannya, disiplin diri dan pengontrolan diri kepada guru dan karyawan.
- g. Kepala Sekolah senantiasa membina kehangatan hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan.
- h. Kepala Sekolah nampak senantiasa tidak memperkecil jarak antara dirinya dengan guru dan karyawan yang terjadi karena adanya perbedaan status formal.

- i. Kepala Sekolah senantiasa melibatkan guru dan karyawan secara aktif dalam upaya mencari jalan yang terbaik untuk mengembangkan sekolah secara maksimal.
- j. Kepala Sekolah senantiasa menciptakan suasana yang dapat mengurangi stress, mengurangi perasaan tertekan, dan perasaan tidak puas karena tugas dan pekerjaan.

Dalam Pembahasan ini perhatian dipusatkan pada empat gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagaimana dijelaskan oleh Hersey dan Blanchard yang diterjemahkan oleh Dharma<sup>39</sup> seperti yang tersebut dibawah ini :

#### 1. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan Laissez Faire ditandai dengan pola perilaku tugas rendah dan pola perilaku tenggang rasa rendah. Kepala sekolah yang melakukan gaya kepemimpinan Laissez faire, sedikit sekali perhatiannya baik dalam upaya peningkatan kesejahteraan guru maupun karyawan. Kepala sekolah bersikap acuh tak acuh terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, guru dan karyawan dibiarkan bekerja sesuai dengan kemauannya sendiri-sendiri, tanpa diberikan petunjuk, tanpa ada pembagian pekerjaan yang jelas, tanpa diawasi, dan tanpa koordinasi satu sama lain. Aplikasi gaya kepemimpinan Laissez Faire dalam proses kepemimpinan di sekolah menyebabkan guru dan karyawan mengalami kebingungan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang pada gilirannya berakibat pada menurunnya kinerja guru dan karyawan yang bersangkutan.

#### 2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif ditandai dengan pola perilaku tugas rendah dan pola perilaku tenggang rasa tinggi. Kepala sekolah yang melakukan gaya kepemimpinan partisipatif benar-benar memperhatikan kesejahteraan guru dan karyawan, dan berupaya untuk mengembangkan

---

<sup>39</sup> Dharma, Agus, *Manajemen perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya manusia*, (Jakarta: Erlangga, 1992), hlm. 113

potensi mereka agar dapat mencapai pertumbuhan secara maksimal, baik pertumbuhan pribadi (*personal growth*) maupun pertumbuhan jabatan (*professional growth*). Kepala sekolah lebih banyak melakukan delegasi kekuasaan, dan menyerahkan kepada guru dan karyawan untuk mengorganisir sendiri pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hal ini, kepala sekolah lebih banyak bersikap sebagai pembimbing daripada sebagai atasan. Hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan terjalin secara harmonis, sehingga sampai pada batasbatas tertentu hampir tidak terdapat jarak antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan. Aplikasi gaya kepemimpinan partisipatif dalam proses kepemimpinan di sekolah menciptakan iklim organisasi sekolah yang sehat dan menyenangkan. Hal ini mendorong timbulnya partisipasi aktif dari guru dan karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif menyebabkan tingkat kinerja yang tinggi bagi guru dan karyawan.

### 3. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa tinggi. Kepala sekolah yang melakukan gaya kepemimpinan demokratis besar sekali perhatiannya, baik dalam upaya peningkatan kesejahteraan guru maupun karyawan. Berbeda dengan gaya kepemimpinan partisipatif yang lebih banyak mempercayakan kepada guru dan karyawan untuk mengorganisir pekerjaannya masing-masing. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, kepala sekolah berperan aktif dalam menentukan tugas dan tanggung jawab masing-masing guru dan karyawan, dan tetap melakukan pengawasan dalam proporsi yang memadai. Namun demikian, kepala sekolah tidak melakukannya secara sepihak; artinya setiap keputusan yang diambil adalah merupakan hasil musyawarah dan karyawan sebagai tekanan, sebaliknya dipandang sebagai suatu tantangan untuk memacu diri dalam bekerja lebih baik. Sesuai dengan pendapat Blake dan Mouton, beberapa kepemimpinan demokratis berakibat positif atau sangat efektif dalam meningkatkan kinerja bawahan. Dengan demikian, sejauh ini telah

dapat diidentifikasi adanya dua macam gaya kepemimpinan kepala sekolah yang dipandang efektif dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, yaitu: gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya kepemimpinan demokratis.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis ditandai dengan pola perilaku tugas tinggi dan pola perilaku tenggang rasa rendah. Kepala sekolah yang melakukan gaya kepemimpinan otokratis dalam segala pola perilakunya bersifat direktif, mengutamakan status formal (*legitimate power*) yang didudukinya, dan perhatian sepenuhnya dipusatkan pada tercapainya tujuan sekolah secara maksimal dengan sedikit sekali memperhatikan kebutuhan personal guru dan karyawan. Hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan semata-mata adalah merupakan hubungan kerja, disertai dengan berbagai peraturan yang serba mengikat dan pengawasan yang ekstra ketat. Dalam kondisi demikian, guru dan karyawan dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan sekolah dan atau sebagai pelaksana yang harus serba mentaati semua perintah yang diberikan oleh kepala sekolah, tanpa diberi kebebasan sedikitpun untuk mengorganisir pekerjaannya sendiri.

Aplikasi gaya kepemimpinan otokratis dipengaruhi motivasi tradisional (*carrot model motivation*). Oleh karena sifatnya yang cenderung menekan, guru dan karyawan bekerja dalam suasana yang penuh ketegangan dan ketakutan yang terus menerus, yang pada gilirannya akan berakibat pada menurunnya tingkat kinerja kerja guru dan karyawan yang bersangkutan. Dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan secara tepat oleh kepala sekolah dan sesuai dengan situasi serta kondisi tersebut maka prestasi kerja guru dapat ditingkatkan.

Berdasarkan konsep-konsep yang sudah diterangkan di atas dan sejumlah sejumlah riset tentang model kepemimpinan, peneliti menyimpulkan bahwa model kepemimpinan merupakan cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya dan

membentuk suatu pola yang spesifik . Model kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan berbeda-beda tergantung pada situasi lingkungan. Dalam kenyataannya di lapangan menunjukkan tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk berbagai situasi.

#### **E. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Ideal**

Menyikapi kebijakan desentralisasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah yang bergulir global yang sangat katat dan tajam, perlu dilakukan perubahan paradigma kepemimpinan pendidikan, terutama dalam pola hubungan atasan- bawahan, yang semula bersifat hierarkis- komando menuju ke arah kemitraan bersama. Dalam hubungan atasan- bawahan yang bersifat hierarkis- komando, seringkali menempatkan bawahan sebagai objek. Pemaksaan kehendak dan pragmatis merupakan sikap dan perilaku yang kerap mewarnai kepemimpinan komando- birokratikis, yang pada akhirnya akan berakibat fatal terhadap terbelenggaunya sikap inovatif dan kreatif dari setiap bawahan. Dalam melaksanakan tugas dan kewajiban, mereka cenderung bersikap apriori dan bertindak hanya atas dasar perintah sang pemimpin semata. Dengan kondisi demikian, pada akhirnya akan sulit dicapai kinerja yang unggul dan produktif.

Menyadari semua itu, perubahan kebijakan kepemimpinan pendidikan yang dapat memberdayakan pihak bawahan menjadi amat penting untuk dilakukan.

Pemberdayaan pada dasarnya merupakan proses pemerdekaan diri, ketika setiap individu dipandang sebagai sosok manusia yang memiliki kekuatan cipta, rasa, dan karsa. Jika ketiga aspek kekuatan diri manusia ini mempunyai metpat untuk berkembsng secara semestinya dalam suatu organisasi, maka hal ini akan menjadi kekuatan yang luar biasa bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, partisipasi dan keterlibatan individu dalam setiap pengambilan keputusan memiliki arti penting bagi pertumbuhan organisasi sekolah. Dengan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan, pada gilirannya akan terbentuk rasa tanggung jawab bersama dalam

mengimplementasikan setiap keputusan yang diambil.<sup>40</sup> Terry disimpulkan mengemukakan bahwa untuk dapat memberdayakan setiap individu dalam tingkat persekolahan, seorang kepala sekolah seyogianya dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemberdayaan (*create an environment conducive to empowerment*), memperlihatkan idealisme pemberdayaan (*demonstrates empowerment ideals*), penghargaan terhadap segala usaha pemberdayaan (*encourages all endeavors toward empowerment*) dan penghargaan terhadap segala keberhasilan pemberdayaan (*applauds all empowerment successes*). Pendapat tersebut mengindikasikan bahwa upaya pemberdayaan bukanlah hal yang sederhana, melainkan di dalamnya membutuhkan kerja keras dan kesungguhan dari kepala sekolah, agar guru dan tenaga kependidikan di sekolah tumbuh dan berkembang menjadi individu yang berdaya. Jika saja seorang kepala sekolah sudah mampu memberdayakan seluruh warga sekolah, maka akan tumbuh dinamika organisasi yang diwarnai dengan pemikiran kreatif dan inovatif dari setiap anggotanya. Mereka dapat mengekspresikan dan mengaktualisasikan dirinya secara leluasa tanpa hambatan sosio- psikologis yang membelenggunya. Dalam hal ini, semua pihak akan bekerja dengan disertai rasa tanggung jawab profesionalnya.

Pola kepemimpinan kepala sekolah tidak sekadar melaksanakan tugas rutin yang sama saja dari hari ke hari berikutnya . Semua sudah ditentukan standarnya, dan kalau kinerja sesuai standar maka bereslah segalanya, Kepala sekolah juga memerlukan standar kinerja, tetapi berdayanya standar ini bersifat dinamis yang selalu bisa ditingkatkan, sehingga memungkinkan terjadinya peningkatan mutu secara betkelanjutan. Agar suatu lembaga pendidikan mempunyai daya dukung dan daya lenting dalam era desentralisasi pendidikan, diperlukan kepala sekolah ideal yang mempunyai ciri- ciri khusus, sebagai berikut.<sup>41</sup>

---

40 Asmani., *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), hlm. 22.

41 Mulyasa H.E, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 47, 48, 49.

1. Fokus pada kelompok

Kepemimpinan kepala sekolah lebih diarahkan kepada kelompok-kelompok kerja yang memiliki tugas atau fungsi masing-masing, tidak memfokuskan kepala individu. Hal ini akan berakibat tumbuh berkembangnya kerja sama dalam kelompok. Motivasi individu akan menjadi tugas semua orang dalam kelompok, jadi kelompok kerja menjadi sumber motivasi bagi setiap anggota dalam kelompok. Karena pimpinan selalu menilai kinerja kelompok, bukan individu, maka setiap kelompok akan berusaha memacu kerjasama yang sebaik-baiknya, kalau perlu dengan menarik teman sekelompoknya yang kurang benar kerjanya.

2. Melimpahkan wewenang

Seorang kepala sekolah tidak selalu membuat keputusan sendiri dalam segala hal, tetapi hanya melakukannya dalam hal-hal yang akan lebih baik dia yang memutuskannya. Sisanya diserahkan wewenangnya kepada kelompok-kelompok yang ada di bawah pengawasannya. Hal ini dilakukan terutama untuk hal-hal yang menyangkut cara melaksanakan pekerjaan secara teknis. Orang-orang yang ada dalam kelompok-kelompok kerja yang sudah mendapatkan pelatihan dan sehari-hari melakukan pekerjaan itulah yang lebih tahu bagaimana melakukan pekerjaan dan karenanya menjadi lebih kompeten untuk membuat keputusan dari kepala sekolah.

3. Merangsang kreativitas

Setiap upaya meningkatkan mutu kinerja, apakah itu dalam menghasilkan barang atau menghasilkan jasa, pada dasarnya selalu diperlukan adanya perubahan cara kerja. Jadi, kalau diinginkan adanya mutu yang lebih baik jangan takut menghadapi perubahan, sebab tanpa perubahan tidak akan terjadi peningkatan mutu kinerja. Perubahan baik diciptakan oleh pemimpin, tetapi tidak perlu harus selalu berasal dari pimpinan, sebab kemampuan pemimpin pun terbatas. Oleh karena itu, pemimpin justru perlu merangsang timbulnya kreativitas di kalangan

orang-orang yang dipimpinnya guna menciptakan hal-hal baru yang sekiranya akan menghasilkan kinerja yang lebih bermutu. Seorang pemimpin tidak selayaknya memaksakan ide-ide lama yang sudah terbukti tidak dapat menghasilkan mutu kinerja seperti yang diharapkan. Setiap ide baru yang dimaksudkan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih bermutu dari manapun asalnya patut disambut baik. Orang-orang dalam organisasi harus dibuat tidak takut untuk berkreasi, dan orang yang terbukti menghasilkan ide yang bagus harus diberi pengakuan dan penghargaan.

#### 4. Memberi Semangat dan Motivasi

Seorang pimpinan pendidikan harus selalu mendambakan pembaharuan, sebab dia tahu bahwa hanya dengan pembaharuan akan dapat dihasilkan mutu pendidikan yang lebih baik. Oleh karena itu, dia harus selalu mendorong semua orang dalam lembaganya untuk berani melakukan inovasi-inovasi, baik itu menyangkut secara sebelum diadopsi secara luas dalam organisasi. Sebaliknya, seorang pimpinan tidak sepatutnya mempertahankan kebiasaan-kebiasaan kerja lama yang sudah terbukti tidak menghasilkan mutu seperti yang diharapkan oleh lembaga maupun oleh para pelanggannya.

#### 5. Memikirkan program penyertaan bersama

Seorang kepala sekolah harus selalu mengupayakan adanya kerjasama dalam tim, kelompok, atau unit-unit organisasi. Program-program mulai dari tahap perencanaan sampai implementasi dan evaluasinya dilaksanakan melalui implementasi dan evaluasinya dilaksanakan melalui kerjasama, dan bukan program sendiri-sendiri yang bersifat individual. Melalui system kerja yang didasari oleh kerjasama tim, kelompok atau unit itu akan menjadi pemikiran para pimpinan pendidikan. Dasarnya adalah pengikutsertaan semua orang dalam berbagai kegiatan yang sesuai dengan bakat, minat, dan kemampuan masing-masing. Orang adalah asset terpenting dalam lembaga dan arena itu

setiap orang yang ada harus didayagunakan secara optimal bagi kepentingan pencapaian tujuan sekolah.

#### 6. Kreatif dan proaktif

Seorang kepala sekolah harus bertindak kreatif dan proaktif yang bersifat preventif dan antisipatif. Kepala sekolah tidak hanya bertindak reaktif yang mulai mengambil tindakan bila sudah terjadi masalah. Kepala sekolah yang kreatif dan proaktif selalu bertindak untuk mencegah munculnya masalah dan kesulitan di masa yang akan datang. Setiap rencana tindakan sudah dipikirkan akibat dan konsekuensi yang bakal muncul, dan kemudian dipikirkan cara mengelinsi hal-hal yang bersifat negative atau berusaha meminimalkannya. Dengan demikian kehidupan sekolah selalu dalam pengendalian kepala sekolah, dalam arti semua sudah dapat diperhitungkan sebelumnya, dan bukannya memungkinkan munculnya masing-masing secara mengejutkan dan menimbulkan kepanikan dalam organisasi sekolah. Tindakan yang reaktif biasanya sudah terlambat atau setidaknya sudah sempat menimbulkan kerugian atau akibat negative lainnya.

### F. Hasil Penelitian yang Relevan

Berdasarkan telaah terhadap buku dan penelitian yang ada, ditemukan beberapa karya ilmiah terdahulu yang relevan dengan tema kajian penelitian ini. Beberapa hasil usaha penelusuran tentang karya ilmiah yang relevan dengan tema penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Penelitian dengan Judul "*Model kepemimpinan Kepala Sekolah pada Madrasah Berbasis pesantren*", oleh Abdur Rouf Mahasiswa Pascasarjana Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan model kepemimpinan kepala sekolah di M.A. Roudlotul Mubtadiin Jepara, yang berupa strategi-strategi yang dijalankan dalam upaya merealisasikan visi (tujuan) sekolah. Untuk mewujudkan tujuan madrasah maka diperlukan sosok pemimpin (kepala sekolah) dengan model kepemimpinan yang transformasional yang

mampu menjawab berbagaitantangan, berintegritas, serta unggul dalam kompetensi-kompetensi kepemimpinan lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif naturalistik. Penelitian didasarkan pada sisi alamiah suatu kasus model kepemimpinan kepala sekolah di M.A. RoudlotulMubtadiin Jepara yang menghasilkan data deskriptif dari responden atau perilaku dan situasi yang diamati. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah lembar observasi, panduan wawancara, dan panduan dokumentasi. Keabsahan data diukur menggunakan triangulasi. sumber. Jurnal ATTARBIYAH Volume26, 2016, pp.59-90, doi: 10.18326/attarbiyah.v26.59-90

2. Penelitian dengan judul “ Gaya kepemimpinan Kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru pada SD Negeri Lambargo Angan.” Penelitian ini dilakukan oleh Siti Nurbaya M. Ali , Prof. Dr. Cut Zahri Harun, M. Pd., dan Dr. Djailani AR, M. Pd, dari Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Banda Aceh dan Prodi Magister Administrasi Pendidikan Unsyiah, Darussalam, Banda Aceh. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan data tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan disiplin kerja, gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja guru, gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab dan kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan instruktif (telling) dalam meningkatkan kedisiplinan, kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan konsultatif (selling) dalam meningkatkan motivasi kerja guru, kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan delegatif (delegating) dalam meningkatkan tanggung

jawab guru, dan kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah yaitu menurunnya kedisiplinan guru, kurangnya motivasi kinerja guru, dan rendah rasa tanggung jawab guru dalam pembelajaran. Disarankan agar kepada kepala sekolah dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih baik atau bervariasi agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik dan maksimal. Sumber Jurnal Administrasi Pendidikan ISSN 2302-0156 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala 12 Pages pp. 116 - 127 Volume 3, No. 2, Mei 2015 116.

3. Tesis berjudul “ *Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Pendidik dan Pengelolaan pendidikan di SD IT Insan Mulia Wonosobo*” Oleh: Nugraheni Dwi Agustin, S.Pd. NIM : 1320410060. Tesis diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh Gelar Magister dalam Manajemen Pendidikan Islam Program Studi Pendidikan Islam Konsentrasi Manajemen dan Kebijakan Pendidikan Islam Yogyakarta 2015 menunjukkan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa, pertama, gaya kepemimpinan kepala sekolah SDIT Insan Mulia Wonosobo adalah demokratis, hal ini dapat dilihat dari peran kepala sekolah sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Kedua, kepala sekolah cukup berhasil dalam meningkatkan kinerja pendidik dan pengelolaan pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan kompetensi pendidik yang sudah baik. Dalam meningkatkan standar pengelolaan pendidikan juga berjalan dengan baik, yaitu melalui tahapan perencanaan program, pelaksanaan rencana kerja serta pengawasan dan evaluasi. Ketiga, faktor pendukung dan penghambat implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja pendidik dan pengelolaan pendidikan. Faktor pendukung meliputi Kepala Sekolah sudah S2, 5 pendidik sedang proses S2, buku perpustakaan memadai, akreditasi sekolah A, sistem fullday school, manajemen Sekolah bagus, menggunakan kurikulum JSIT dan Dinas, buku Penghubung dengan orang tua, target capaian lulusan bisa

membaca dan hafal 2 juz Al Qur'an dan Hadits, adanya dapur logistik, pembinaan pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik, forum POMG, dan program sekolah diadopsi sekolah lain. Sedangkan faktor penghambat meliputi 8 pendidik sedang menempuh S1 pendidikan, karya ilmiah pendidik masih minim, sarana dan prasarana berupa gedung masih kurang, pengalaman mengajar pendidik masih kurang, dan kepala sekolah belum bisa mengayomi pendidik laki-laki.

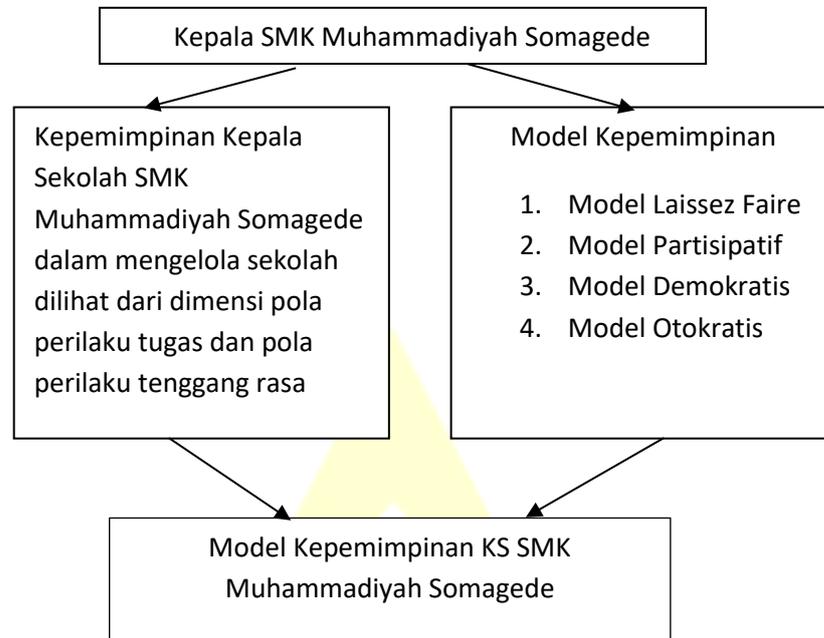
4. Tesis dengan judul *“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Mutu Sumberdaya Guru (Studi Kasus di SMA Negeri 1 Tumpang)”* oleh Rizkiyatul Laili mahasiswa Pasca Sarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dari Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam. Dari analisis dapat diperoleh temuan-temuan sebagai berikut. Strategi kepala sekolah dalam mengembangkan mutu sumberdaya guru yaitu dengan: (1) mengubah pola pikir/membangun karakter positif (positive character building) melalui jalur pendidikan (education), pembinaan (mentoring), pelatihan (coaching). (2) menjadikan visi misi tujuan SMA Negeri 1 Tumpang menjadi pijakan pengembangan mutu sumberdaya guru (3) Pemberian tunjangan kesejahteraan guru baik material ataupun non material. Implikasi kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan sumberdaya guru di SMA Negeri 1 Tumpang antara lain (1) Mendengarkan ide saran dari guru serta berkomunikasi dengan para guru, (2) Memberikan kelonggaran dan fleksibilitas bagi guru yang hendak menempuh pendidikan lebih tinggi (3) Pendelegasian tugas pada guru lain apabila guru berhalangan hadir (4) Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh kebersamaan. Jadi yang ditemukan dalam penelitian ini adalah untuk membentuk guru yang bermutu, professional, komitmen, dan memiliki etos kerja dapat digunakan bentuk strategi academy dengan menggunakan dua pendekatan yaitu buy approach dan make approach.

Berdasarkan hasil penelitian karya ilmiah yang relevan diatas, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa persamaan terhadap penelitian ini diantaranya sama sama membahas mengenai penelitian model atau gaya kepemimpinan di sebuah lembaga pendidikan.. Adapun perbedaannya bahwa penelitian ini lebih fokus pada model kepemimpinan dalam melaksanakan tugas utama Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas.

#### **G. Kerangka Berpikir**

Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di Sekolah SMK Muhammadiyah Somagede dipandang sebagai Sekolah Menengah Kejuruan yang baik di Somagede Banyumas. Dalam melaksanakan model kepemimpinannya kepala sekolah berupaya melaksanakan tugas pokoknya untuk mengadakan beberapa perubahan inovatif terhadap unsur segmental dan suprasegmental di sekolah tersebut. Sebagai sebuah sekolah kejuruan tugas pokok kepala sekolah disini difokuskan pada tugas pokok kewirausahaan .Hal ini menegaskan bahwa model kepemimpinan sekolah yang sukses yang khas mampu memahami konteks di mana warga sekolah menemukan sendiri harapan yang diinginkan oleh masyarakat dibuktikan dengan kerja yang memuaskan. Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas mengetahui hal-hal yang perlu dilakukan dalam mengembangkan sekolah yang efektif dan diminati masyarakat. Untuk Skema kerangka berfikir dapat digambarkan sebagai berikut:

**IAIN PURWOKERTO**



Gambar 1. Skema Kerangka Berfikir

Dari skema diatas dapat dibaca bahwa model kepemimpinan Kepala Sekolah dapat terlihat dari caranya dalam mengelola sekolah dan hubungannya dengan pola perilaku tugas dan pola perilaku tenggang rasa terhadap guru dan karyawan di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas.

**IAIN PURWOKERTO**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.<sup>42</sup>

#### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan dalam penyusunan karya ilmiah (tesis) ini tergolong penelitian kualitatif, yaitu suatu penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau berupa hitungan lainnya. Atau penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya, persepsi, motivasi, tindakan dan lain- lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata- kata dan bahasa dalam suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Peneliti adalah instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian ini tergolong sebagai penelitian lapangan (field research) yakni penelitian yang langsung dilakukan atau pada responden. Oleh karena itu, Obyek penelitian adalah berupa obyek di lapangan yang sekiranya mampu memberikan informasi tentang kajian penelitian. Penelitian ini juga digunakan untuk mendeskripsikan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan model kepemimpinan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas.

---

<sup>42</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*, ( Bandung: Alfabeta CV, 2015), hlm.2.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Tempat yang digunakan untuk mengadakan penelitian ini, yaitu di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas tepatnya di Jl. Raya Somagede Km.5.

### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 2 bulan, terhitung sejak tanggal 1 Februari 2021 sampai 20 Maret 2021. Akan tetapi penelitian ini tidak dilakukan terus menerus, hanya pada hari-hari tertentu. Waktu dalam penelitian ini peneliti terbagi menjadi 3 tahapan. Pertama digunakan untuk survey pendahuluan. Kedua tahap proses pencarian data dilapangan. Ketiga tahap pelaporan atau penulisan hasil penelitian. Berikutnya waktu dipakai untuk proses pembimbingan tesis ujian hasil penelitian.

## **C. Jenis dan Sumber Data**

Sumber data yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data hasil observasi dan wawancara terkait dengan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede. Adapun sumber data dari penelitian ini terbagai menjadi dua yaitu: Sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, yaitu:

1. Kepala sekolah sebagai referensi kegiatan dan tugas-tugasnya di sekolah.
2. Guru / Staff yang mendapat tugas dan pekerjaan di sekolah.
3. Kepala program studi di sekolah

Data yang didapat melalui analisa-analisa tertentu digunakan sebagai landasan menyusun argumentasi logis menjadi fakta. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh lewat pihak lain, dan tidak langsung diperoleh dari subjek penelitian. Data sekunder biasanya berwujud data dokumentasi, dan data laporan yang telah tersedia. Sebagai data sekunder

penelitian mengambil dari buku-buku atau dokumentasi yang berhubungan dengan penelitian ini.

#### **D. Fokus Penelitian**

Penelitian ini di fokuskan pada model kepemimpinan dalam mengelola sekolah yang berdasarkan pola perilaku tugas dan pola perilaku tenggang rasa Kepala Sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede. Model kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan mendukung penelitian, atau cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Sehubungan dengan penelitian di lapangan, untuk mendapat data-data yang dimaksudkan, perlu dilakukan dengan proses terjun lapangan di lokasi penelitian yakni melalui observasi, interview (wawancara), dokumentasi, maupun dengan pencatatan lapangan. Sedangkan untuk memperkuat teori-teori yang dipakai, maka peneliti melengkapi dengan penelitian kepustakaan (library research).

Beberapa metode yang digunakan oleh peneliti dalam pengumpulan data ini di antaranya adalah:

##### **1. Metode Observasi**

Pada dasarnya teknik observasi digunakan untuk melihat atau mengamati perubahan fenomena sosial yang tumbuh dan berkembang, serta kemudian dapat dilakukan penelitian atas perubahan tersebut. Observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan. Dalam penelitian ini penulis menggunakan alat bantu berupa buku catatan, kamera/hp dan rekorder. Metode ini digunakan untuk melihat secara langsung bagaimana peneliti juga akan mengobservasi bagaimana

kondisi lembaga tersebut dan juga bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin dalam mengembangkan sekolah di SMK Muhammadiyah Banyumas, sehingga apa yang menjadi bahan pertanyaan akan di ketahui oleh peneliti setelah melaksanakan observasi.

## 2. Metode Interview (wawancara)

Interview adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Ciri utama dari interview adalah kontak langsung dengan cara tatap muka antara pencari informasi dan sumber informasi. Dalam wawancara ini peneliti menggunakan dua jenis, yaitu wawancara terpimpin dan wawancara tidak terpimpin. Metode ini digunakan untuk menggali data yang berkaitan dengan model kepemimpinan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas, sedangkan objek yang diwawancara adalah kepala sekolah, KTU, Kaprodi dan guru.

## 3. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi yaitu metode dengan mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat, majalah dan sebagainya. Ada juga yang berpendapat studi dokumentasi ialah teknik pengumpulan data dengan mempelajari catatan-catatan mengenai data pribadi responden, seperti yang dilakukan oleh seorang psikolog dalam meneliti perkembangan seorang klien melalui catatan pribadinya. Metode ini digunakan untuk menggali data yang berkaitan dengan topik kajian yang berasal dari dokumen-dokumen sekolah SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas.

## F. Pemeriksaan Keabsahan Data ( Triangulasi Data)

Triangulasi data adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data, sumber data yang telah ada. Dalam pelaksanaannya peneliti melakukan pengecekan data berasal dari wawancara dengan kepala sekolah dan bawahannya. Data

wawancara tersebut kemudian peneliti periksa dengan hasil pengamatan yang peneliti lakukan selama masa penelitian. Selanjutnya metode ini digunakan untuk mengeksplorasi kata-kata secara faktual untuk mengetahui penerapan model kepemimpinan kepala sekolah dengan mengacu kepada teori-teori yang relevan. Dalam penelitian ini, peneliti gunakan triangulasi metode dan triangulasi sumber data. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Dalam penelitian ini, penelitian menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal dan gambaran yang utuh mengenai model kepemimpinan kepala sekolah. Adapun Triangulasi sumber data, peneliti menggali kebenaran informasi melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti menggunakan dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, dan gambar atau foto. Karena masing-masing cara itu akan menghasilkan data yang berbeda.

#### **G. Teknik Analisis Data**

Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Metode analisis data yang digunakan adalah menggunakan analisis deskriptif, yaitu suatu model yang meneliti status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah membuat deskripsi atau gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Untuk menghasilkan kesimpulan analisis data merupakan langkah untuk mencari dan menari dan menata secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan

akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok memfokuskan pada hal-hal penting, kemudian dicari tema dan polanya. Sehingga dapat memberikan gambaran secara jelas dan dapat mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data berikutnya, yaitu mengenai model kepemimpinan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas yang dikumpulkan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi untuk kemudian dijadikan rangkuman.

b. Penyajian Data

Penyajian adalah suatu cara merangkai data dalam suatu organisasi yang memudahkan untuk membuat kesimpulan atau tindakan yang diusulkan yang dijadikan sebagai penyaringan data dari rangkuman untuk kemudian disalin dalam penulisan penelitian.

c. Penarikan Kesimpulan

Langkah yang ke tiga yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi, kesimpulan itu akan diikuti dengan bukti-bukti yang diperoleh ketika penelitian dilakukan di lapangan. Yang dimaksudkan untuk penentuan data akhir dari semua proses tahapan analisis sehingga keseluruhan permasalahan bisa dijawab sesuai dengan data aslinya dan sesuai dengan permasalahannya.

**IAIN PURWOKERTO**

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Wilayah Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat SMK Muhammadiyah Somagede**

Sampai dengan tahun 2003 di Kecamatan Somagede Kabupaten Banyumas belum ada satupun SLTA, padahal di Kecamatan Somagede dan sekitarnya banyak tamatan SLTP yang belum tertampung di SLTA. Melihat kondisi itu, masyarakat Kecamatan Somagede terpenggil untuk mendirikan SMK di Kecamatan Somagede.

Lahir dan berdirinya SMK Muhammadiyah Somagede tidak serta merta turun dari langit, melainkan melalui proses yang panjang dan unik. Panjang karena persiapannya memang cukup lama. Unik karena meskipun dengan bendera Muhammadiyah, namun terbentuknya Panitia Pendiri SMK Muhammadiyah Somagede dikukuhkan dengan SK Camat Somagede Nomor 425 / 047 / IV / 2003 tanggal 23 April 2003, yang melibatkan unsur-unsur Muspika Somagede, Pimpinan Cabang Muhammadiyah Somagede, Kepala Cabang Dinas Pendidikan Somagede, Ketua PGRI Cabang Somagede, Ketua Ikatan Persaudaran Haji Indonesia Somagede, Pengawas Pendais, Kepala Desa Se-Kecamatan Somagede, para tokoh pendidikan, tokoh masyarakat, tokoh pemerintahan, para individu pemerhati / peduli masalah pendidikan, perkumpulan oraganisasi masyarakat, dan sebagian masyarakat yang memiliki anak usia sekolah (SLTA), yang selanjutnya Panitia Pendiri SMK Muhammadiyah Somagede diperkuat dengan Surat Keputusan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah Pimpinan Daerah Muhammadiyah Banyumas Nomor 133 / SK / II.4 / D / 2003 tanggal 5 Juni 2003. Kedua Panitia tersebut di atas berdampingan bahu-membahu.

Setelah melalui proses yang panjang dan kerja keras Panitia, berdirilah SMK Muhammadiyah Somagede pada tahun 2004, yang dikukuhkan dengan Surat Keputusan Bupati Banyumas Nomor 421.5 /

568 / 2004 tanggal 29 April 2004 tentang Izin Pendirian Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Muhammadiyah Somagede Kabupaten Banyumas.

Sejak awal, SMK Muhammadiyah Somagede dikelola secara baik. Saat ini (sejak tanggal 12 Desember 2007) SMK Muhammadiyah Somagede sudah berstatus terakreditasi.<sup>43</sup>

## 2. Identitas Sekolah

Identitas Sekolah untuk SMK Muhammadiyah Somagede dapat digambarkan secara singkat pada tabel berikut ini.<sup>44</sup>

Tabel 1.  
Identitas SMK Muhammadiyah Somagede

1. Nama Sekolah	<b>SMK Muhammadiyah Somagede</b>
2. NPSN/NSS	20330457/40.2.03.02.09.030
3. Status Sekolah	Swasta
4. Bidang Keahlian	Bisnis Manajemen
5. Program Keahlian	1. Tata Niaga (2004/2005)
	2. Keuangan (2011/2012)
	3. Teknologi dan Rekayasa (2017/2018)
6. Kompetensi Keahlian	1. Pemasaran
	2. Perbankan Syariah
	3. Teknik dan Bisnis Sepeda Motor
7. Status Akreditasi	
a. Pemasaran	A
b. Perbankan Syariah	A
8. Alamat	Jl. Raya Somagede Km. 5 Kec. Somagede
	Kab. Banyumas Telpon Provinsi Jawa Tengah
9. Nomor Telepon Sekolah	(0281) 6445850
10. Website / email	smkmuhsomagede@yahoo.com
11. Email Sekolah	smkmuhsomagede@blogspot.com
12. SK Pendirian	SK Bupati Banyumas
Nomor	421.5 / 568 / 2004
Tanggal	29 April 2004
13. Kepala Sekolah	
Nama	<b>AKHMAD ROSIDI, S.E.</b>
NIK	741120.061.1.010

<sup>43</sup> Dokumen Sejarah Singkat SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas

<sup>44</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang identitas sekolah

### 3. Letak geografis Sekolah

SMK Muhammadiyah Somagede terletak di pinggiran timur Kabupaten Banyumas, berbatasan dengan Kecamatan Susukan Kabupaten Banjarnegara, jalan utama Banyumas-Banjarnegara, 23 km dari arah Purwokerto.

Letaknya strategis, mudah dijangkau kendaraan umum maupun pribadi, dapat menampung tamatan SMP atau yang sederajat tanpa harus jauh-jauh ke kota.<sup>45</sup>

### 4. Kebijakan Umum Sekolah

Untuk mewujudkan sekolah kejuruan yang kokoh, handal dan mandiri, Sekolah mengeluarkan beberapa kebijakan umum, yaitu:<sup>46</sup>

- a. Terselenggaranya pendidikan secara profesional.
- b. Terwujudnya sekolah sebagai wawasan wiyata mandala.
- c. Puasnya pelanggan baik internal maupun eksternal.

### 5. Visi dan Misi Sekolah<sup>47</sup>

#### a. Visi Sekolah :

- 1) Kokoh dalam iman dan takwa
- 2) Handal dalam iptek
- 3) Mandiri dalam kehidupan

#### b. Misi Sekolah :

- 1) Membekali siswa budi pekerti dan etos kerja yang islami.
- 2) Melakukan pembelajaran yang efektif dan efisien dengan selalu melakukan inovasi dan pengembangan potensi siswa.
- 3) Memberikan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang bisnis dan manajemen sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.
- 4) Memberikan pelatihan dalam bidang teknologi informasi kewirausahaan agar dapat menciptakan lapangan kerja sendiri.

<sup>45</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang Letak Geografis Sekolah

<sup>46</sup> Dokumen Profil sekolah tentang Kebijakan Umum Sekolah

<sup>47</sup> Dokumen Profil Sekolah Visi dan Misi sekolah

6. Visi dan Misi Program Keahlian Bisnis Daring dan Pemasaran (BDP)<sup>48</sup>

a. Visi

Menjadikan Program Keahlian Pemasaran SMK Muhammadiyah Somagede sebagai salah satu pusat pendidikan dan pelatihan profesi yang mampu mencetak tenaga profesional yang berakhlak mulia dan salah satu sekolah unggulan di Kabupaten Banyumas.

b. Misi

- 1) Membekali siswa dengan budi pekerti dan etos kerja yang islami.
- 2) Melakukan pembelajaran yang efektif dan efisien dengan selalu melakukan inovasi dan pengembangan potensi siswa.
- 3) Memberikan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang teknologi dan industri sesuai dengan kebutuhan dunia kerja atau melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 4) Memberikan pelatihan dalam bidang teknologi informasi kewirausahaan agar dapat menciptakan lapangan kerja sendiri.

7. Visi dan Misi Program Keahlian Perbankan Syariah (PS)<sup>49</sup>

a. Visi

Menjadikan Program Keahlian Perbankan Syari'ah SMK Muhammadiyah Somagede sebagai salah satu pusat pendidikan dan pelatihan profesi yang mampu mencetak tenaga profesional yang berakhlak mulia dan salah satu sekolah unggulan di Kabupaten Banyumas

b. Misi

- 1) Mendidik SDM yang berkualitas serta berbakti dan bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa.
- 2) Membentuk calon tenaga kerja yang handal, siap pakai di Dunia Kerja/ Dunia Industri.
- 3) Membentuk calon tenaga kerja yang mandiri dan profesional.

---

<sup>48</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang Visi dan Misi Program Keahlian Perbankan Syariah

<sup>49</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang Visi dan Misi dan Misi Keahlian Perbankan Syariah

## 8. Sarana dan Prasarana Sekolah

Sarana dan prasarana pendukung pendidikan dan pengajaran baik praktek maupun teori di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas dapat dijelaskan melalui tabel berikut ini.<sup>50</sup>

Tabel 2.  
Sarana dan Prasarana di Sekolah

NO	Ruang	Jumlah	Luas ( M2)
1	Ruang Teori/Kelas	26	1288
2	Laboratorium Komputer	2	72
3	Ruang Perpustakaan Konvensional	1	96
4	Ruang Praktik Kerja	1	72
5	Ruang BP/BK	1	32
6	Ruang Kepala Sekolah	1	12
7	Ruang Guru	1	72
8	Ruang TU	1	20
9	Kamar Mandi/WC Guru Laki-laki	1	4
10	Kamar Mandi/WC Guru Perempuan	1	4
15	Kamar Mandi/WC Siswa Laki-laki	4	12
16	Kamar Mandi/WC Siswa Perempuan	5	15
17	Ruang Ibadah	1	384
18	Ruang OSIS	1	18
19	Ruang UKS	1	15
20	Lapangan Volly	1	220

<sup>50</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang Sarana dan Prasarana Sekolah.

21	Lapangan Basket Lapangan Futsal Lapangan Basket	1	390
22	Parkir Guru	1	48
23	Lapangan Upacara	1	144
24	Dll.		

#### 9. Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah

Untuk memperkuat dalam hal pelayanan kepada peserta didik, dinas dan masyarakat pada umumnya, SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas memiliki sejumlah pendidik dan tenaga kependidikan sebagai berikut :<sup>51</sup>

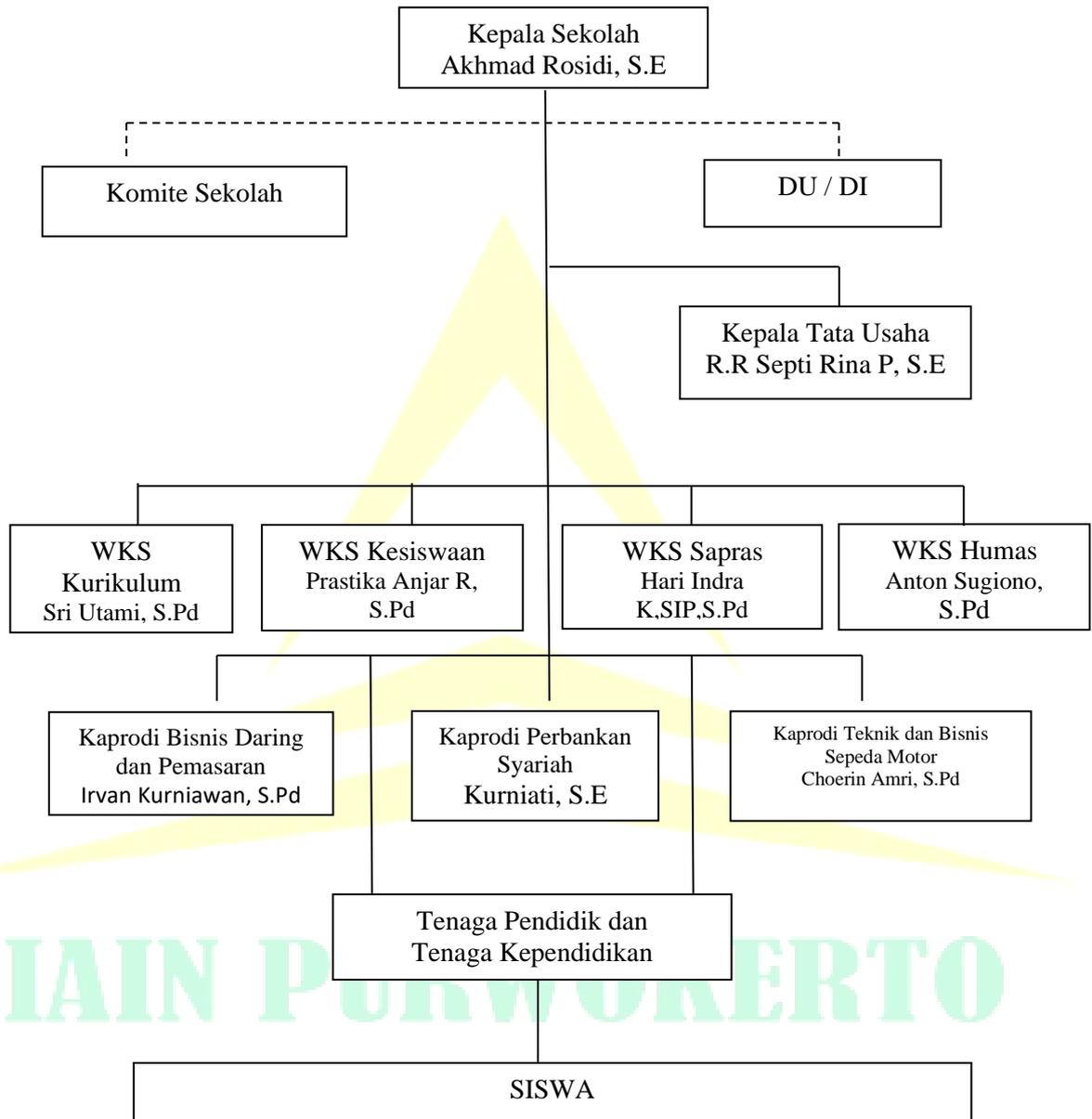
Tabel 3.  
Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah

No	Pendidik / Tenaga Kependidikan	Jumlah
1	Kepala Sekolah	1
2	Guru Tetap Yayasan	28
3	Guru Tidak Tetap Yayasan	3
4	Kepala Tata Usaha	1
5	Bendaharaan	1
6	Pelaksana	4
7	Petugas Perpustakaan	2
8	Petugas Bisnis Center	3
9	Penjaga	2
	Jumlah Total	45

<sup>51</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan Sekolah.

## 10. Struktur Organisasi Sekolah

Struktur Organisasi SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas dapat digambarkan seperti berikut ini.<sup>52</sup>



Gambar 2. Struktur Organisasi SMK Muhammadiyah Somagede

Gambar ini berfungsi untuk memperjelas setiap fungsi dan hubungan antar bagian dalam sekolah sehingga terlihat jelas siapa yang

<sup>52</sup> Dokumen Profil Sekolah Tentang Struktur Organisasi Sekolah.

bertanggungjawab atas sebuah pekerjaan dalam satu bidang, SMK Muhammadiyah Somagede menggambarannya dalam struktur organisasi seperti dibawah ini.

#### 11. Jumlah Siswa di Sekolah

Jumlah siswa di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas dapat dijelaskan pada tabel berikut ini.<sup>53</sup>

Tabel 4.  
Jumlah Siswa SMK Muhammadiyah Somagede  
Tahun Pelajaran 2020/2021

Kompetensi Keahlian	Jumlah Siswa							
	Kelas X		Kelas XI		Kelas XII		Jumlah	
	Jml rombel	Jml Siswa	Jml rombel	Jml Siswa	Jml rombel	Jml Siswa	Jml rombel	Jml Siswa
Bisnis Daring dan Pemasaran	3	113	3	123	3	115	9	351
Perbankan Syariah	2	38	2	82	2	62	6	182
Teknik dan Bisnis Sepeda Motor	3	115	3	120	3	111	9	346
Jumlah	8	266	8	325	8	288	24	879

Untuk sekolah swasta di wilayah kabupaten banyumas khususnya kecamatan Somagede, jumlah siswa di sekolah ini termasuk banyak sehingga memenuhi syarat untuk mendapat bantuan dari pemerintah propinsi maupun pusat dalam rangka pengembangan sekolahnya.

#### 12. Kegiatan Pembelajaran

Kegiatan pembelajaran di SMK Muhamadiyah terdiri dari teori dan praktik. Untuk materi yang diajarkan di sekolah pada tahun pelajaran 20020/2021 menggunakan kurikulum 2013 dan untuk materi praktek

<sup>53</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang Jumlah Siswa SMK Muhammadiyah Somagede

disamping dipraktekan di bengkel sekolah , SMK Muhammadiyah Somagede juga bekerja sama dengan dunia Usaha/Dunia Industri.

Dalam kegiatan belajar mengajar SMK Muhammadiyah Somagede juga mengadakan kegiatan ekstrakurikuler seperti kebanyakan sekolah-sekolah lainnya untuk pengembangan bakat dan minat siswa dan untuk meraih prestasi non akademik yang biasa di lombakan antar sekolah. Kegiatan-kegiatan ekstrakuler itu antara lain :<sup>54</sup>

- a. Kepramukaan
- b. Hizbul Wathan (HW)
- c. PMR
- d. Batik
- e. Matematika
- f. Bahasa Inggris
- g. Kewirausahaan
- h. Seni
- i. Menjahit
- j. Rokhis
- k. Sablon
- l. Atletik
- m. Sepak bola
- n. Volly
- o. Tapak Suci
- p. Fashion Show
- q. Kenthongan
- r. Theater
- s. Hadroh
- t. Tari dan Bina Vokalia
- u. Keramik

---

<sup>54</sup> Dokumen Profil sekolah tentang Kegiatan Intra dan Ekstrakurikuler Sekolah

### 13. Prestasi Bidang Akademis dan Non Akademis

Dari berbagai macam kegiatan yang ada dalam kegiatan kokurikuler dan ekstrakurikuler baik teori maupun praktek, SMK Muhammadiyah Somagede telah mencetak ataupun menadapatkan banyak prestasi sekolah, diantaranya seperti tabel berikut ini.<sup>55</sup>

Tabel 5.  
Daftar Prestasi SMK Muhammadiyah Somagede

No	Jenis Lomba	Tingkat
1	Juara 1 Tolak Peluru Putri	POPDA
2	Juara 1 Lempar Cakram Putri	POPDA
3	Juara 3 Lompat Jauh Putra	POPDA
4	Juara 3 Jalan Cepat 5000 m Putra	POPDA
5	Juara Batik Favorit Tingkat SMA	Exs Karesidenan
6	Juara Batik Harapan Tingkat Kt C Putra	Exs Karesidenan
7	Penghargaan Pembina Batik	Karesidenan
8	Juara 3 Putri Hijab 2018	Karesidenan
9	Kelompok Favorit Jumbara PMR	Kabupaten
10	Juara V Jambore Theatre	Kabupaten
11	Juara 1 Lomba Poster HIV AIDS	Kabupaten
12	Juara 1 Lomba Gerak Jalan	Kecamatan
13	Juara 1 Festival Bambu Serayu	Kabupaten
14	Juara 1 MTQ	Exs Karesidenan
15	Juara 3 Olimpiade Matematika	Kabupaten
16	Juara 3 Jumbara PMR	Kabupaten
17	Juara 1 Lomba design Batik	Kabupaten
18	Juara 3 Tapak Suci	Kabupaten
19	Juara 1 LCC KKR	Kabupaten

<sup>55</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang Prestasi Bidang Akademik dan Non Akademik

#### 14. Program Unggulan Langka

SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas lebih dikenal masyarakat karena ada salah satu unggulan yang paling menonjol yaitu ada pembelajaran pembuatan batik tulisnya. Pembelajaran Batik ini muncul karena banyak orang tua siswa yang usahanya membuat batik, sehingga untuk lebih meneruskan usaha orang tua dan menumbuhkan cinta pada budaya daerah dikembangkanlah kegiatan pembelajaran pembuatan batik tulis yang masuk dalam pelajaran PKK ( Produk Kreatif dan Kewirausahaan ), khususnya siswa kelas XI dan XII. Kegiatan pembelajaran batik ini telah menelorkan banyak prestasi di sekolah seperti yang telah disebutkan sebelumnya. Para pengajar batik diambilkan dari pakar wilayah sekitar, daerah susukan dan ada yang dari purwokerto . Mereka juga dari kalangan sarjana pendidikan dan ada yang telah bergelar M.Pd. Pembelajaran pembuatan batik tulis ini juga bekerja sama dengan para pembatik lokal.<sup>56</sup>

#### 15. Bursa Kerja Sekolah

Bursa Kerja Sekolah yang dimaksud adalah Bursa kerja Khusus yang ada di SMK Muhammadiyah Somagede untuk membantu para lulusannya mendapatkan pekerjaan yang dihaapkan. Sekolah bekerja sama dengan PT- PT dalam negeri maupun luar negeri untuk menyalurkan lulusannya bekerja di perusahaan- perusahaan itu diantaranya PT. Epson, Plexus, Chemco, JVC, Ase, Longvin, Sony, Maruwa, Panasonic, Vs, Philip Lumiled, Osram , dll. Para lulusan yang berminat dan memenuhi syarat diantar langsung oleh guru yang mengurus Bursa kerja Khusus ( BKK ) sampai ke tempat kerja yang diinginkan. Para lulusan SMK Muhammadiyah Somagede dari tahun kapanpun dapat mengikuti program ini asal memenuhi syarat yang diperlukan.

---

<sup>56</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang Program Keunggulan Langka

#### 16. Layanan Sekolah

Pelayanan pendidikan di SMK Muhammadiyah Somagede dilaksanakan dengan sepenuh hati dan mempunyai moto “Melayani Sepenuh Hati”. Hal ini dimaksudkan untuk memberi kepuasan kepada masyarakat dan dinas terkait yang telah memberikan kepercayaan kepada sekolah untuk memberi ilmu, karakter dan ketrampilan yang baik bagi peserta didik yang diperlukan sesuai perkembangan jaman, juga memberikan pelayanan kegiatan administrasi yang baik untuk dinas – dinas pendidikan yang terkait atau pemerintah. Pelayanan pendidikan di SMK Muhammadiyah Somagede juga tidak lepas dari Standar pelayanan minimal yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam hal ini menteri pendidikan dan kebudayaan untuk jenjang pendidikan menengah atas dan kejuruan (SMA/SMK).<sup>57</sup>

#### 17. Informasi Studi Banding Sekolah

Walaupun SMK Muhammadiyah masih tergolong sekolah kejuruan yang berusia muda, sekolah ini sudah berpenampilan dewasa dan banyak sekolah kejuruan lain yang belajar dan sharing pengetahuan dan pengalaman atau studi banding dalam hal meningkatkan mutu sekolah. Diantara Sekolah- sekolah yang pernah studi banding di SMK Muhammadiyah Somagede adalah sebagai berikut.<sup>58</sup>

Tabel 6  
Daftar SMK yang Pernah Studi Banding

NO	NAMA SEKOLAH	ALAMAT
1	SMK Taman Siswa Sumpiuh	Sumpiuh Banyumas
2	SMK Maarif Nu Pekuncen	Pekuncen Banyumas
3	SMK Muhammadiyah 1 Ajibarang	Ajibarang Banyumas
4	SMK Muhammadiyah 3 Purwokerto	Purwokerto
5	SMK Swagaya 2 Purwokerto	Purwokerto
6	SMK Taman Siswa Purwokerto	Purwokerto

<sup>57</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang Layanan Sekolah

<sup>58</sup> Dokumen Profil Sekolah tentang Kegiatan Studi Banding Sekolah

7	SMK Muhammadiyah 1 Cilacap	Cilacap
8	SMK Muhammadiyah 3 Purbalingga	Purbalingga
9	SMK Yos Sudarso Sokaraja	Sokaraja Banyumas
10	SMA Al Kautsar Purwokerto	Purwokerto
11	SMK BM Klampok Banjarnegara	Klampok Banjarnegara

## B. Pembahasan dan Analisa Hasil Penelitian

Dalam pembahasan ini akan dideskripsikan dan dianalisa dan disimpulkan sebagian gambaran Kepala SMK Muhammadiyah Somagede melalui hasil wawancara , observasi dan dokumentasi lapangan yang berhubungan dengan pola perilaku tugas dan pola perilaku tenggang rasanya.

### 1. Pola Perilaku Tugas

Dalam pola perilaku tugas ada beberapa tindakan kepala sekolah yang mendukungnya yaitu :

- a. Kepala Sekolah senantiasa berupaya untuk mencapai tujuan sekolah.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E ,beliau mengatakan

Ya, Saya bersama warga sekolah berusaha bersama sama mewujudkan apa yang menjadi Visi dan Misi SMK Muhammadiyah Somagede. Disamping Visi dan Misi sekolah masih ada tujuan- tujuan sekolah yang harus dicapai sejalan dengan Visi dan Misi sekolah agar sinkron dan terarah.<sup>59</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P bahwa

Kepala sekolah adalah penentu dari tujuan-tujuan sekolah. Kepala sekolah selalu berusaha agar tujuan sekolah dapat tercapai. Tujuan-tujuan sekolah ada yang umum ada yang khusus dan searah atau sejalan dengan Visi dan Misi sekolah serta merupakan kelanjutan dari pemikiran-pemikiran para pendahulu sekolah sebelumnya.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Wawancara /Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>60</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati S.E mengatakan bahwa :

Kepala sekolah sangat antusias dalam memajukan visi dan misi sekolah ini diantaranya kokoh dalam Iman dan takwa, handal dalam iptek dan Mandiri dalam kehidupan. Selanjutnya Visi dan Misi sekolah diikuti dengan tujuan-tujuan sekolah.<sup>61</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Dalam program kerja yang dibuat oleh kepala sekolah selalu diiringi dengan ambisi untuk segera mencapai tujuan yang dikehendaki. Jadi bapak kepala sekolah terlihat sekali bekerja dengan berpedoman pada tujuan-tujuan sekolah.<sup>62</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah senantiasa berupaya dan mengusahakan apa yang sudah direncanakan dan mencapai tujuan sekolah salah satu buktinya adalah dengan selalu berkoordinasi dengan berbagai elemen sekolah.<sup>63</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa :

Kepala sekolah selalu berusaha menerapkan tujuan sekolah dengan berpedoman pada Visi dan Misi sekolah. Visi dan Misi serta Tujuan-tujuan sekolah adalah satu paket rumusan pedoman kerja untuk kepala sekolah dan sekolah pada umumnya.<sup>64</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pola perilaku tugasnya, Kepala Sekolah senantiasa ingin mencapai tujuan sekolah dengan berpedoman pada Visi dan Misi sekolah. Kepala Sekolah senantiasa mencantumkan tujuan sekolahnya dalam membuat berbagai macam program kegiatan di

---

<sup>61</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>62</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>63</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>64</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

sekolah.<sup>65</sup>Selanjutnya dapat diuraikan bahwa Visi SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas adalah :

- 1) Kokoh dalam iman dan takwa
- 2) Handal dalam ilmu pengetahuan dan teknologi
- 3) Mandiri Dalam kehidupan

Sedangkan Misi SMK Muhammadiyah Somagede adalah:

- 1) Membekali siswa budi pekerti dan etos kerja yang islami.
- 2) Melakukan pembelajaran yang efektif dan efisien dengan selalu melakukan inovasi dan pengembangan potensi siswa.
- 3) Memberikan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang bisnis dan manajemen sesuai dengan kebutuhan dunia kerja.
- 4) Memberikan pelatihan dalam bidang teknologi informasi kewirausahaan agar dapat menciptakan lapangan kerja sendiri.

Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Muhammadiyah Somagede Banyumas sebagai bentuk satuan pendidikan kejuruan sebagaimana ditegaskan dalam penjelasan Undang-Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 15 merupakan pendidikan menengah yang mempersiapkan siswa terutama untuk bekerja dalam bidang tertentu. Tujuan umum dan tujuan khusus pendidikan menengah kejuruan ini adalah sebagai berikut.

- 1) Tujuan Umum:
  - a) Meningkatkan keimanan dan ketaqwaan siswa kepada Tuhan Yang Maha Esa.
  - b) Mengembangkan potensi siswa agar menjadi warga negara yang berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab.

---

<sup>65</sup> Dokumen tujuan visi dan Misi SMK Muhammadiyah Somagede

- c) Mengembangkan potensi siswa agar memiliki wawasan kebangsaan, memahami dan menghargai keanekaragaman budaya bangsa Indonesia;
- d) Mengembangkan potensi siswa agar memiliki kepedulian terhadap lingkungan hidup, dengan secara aktif turut memelihara dan melestarikan lingkungan hidup, serta memanfaatkan sumber daya alam dengan efektif dan efisien.

2) Tujuan Khusus:

- a) Menyiapkan siswa agar menjadi manusia produktif, mampu bekerja mandiri, mengisi lowongan pekerjaan yang ada di dunia usaha dan dunia industri sebagai tenaga kerja tingkat menengah sesuai dengan kompetensi dalam kompetensi keahlian yang dipilihnya;
- b) Menyiapkan siswa agar mampu memilih karier, ulet dan gigih dalam berkompetisi, beradaptasi di lingkungan kerja, dan mengembangkan sikap profesional dalam bidang keahlian yang diminatinya;
- c) Membekali siswa dengan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, agar mampu mengembangkan diri di kemudian hari baik secara mandiri maupun melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi;
- d) Membekali siswa dengan kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan kompetensi keahlian yang dipilih.

- b. Kepala Sekolah senantiasa memberikan arahan dan instruksi dalam hubungannya dengan tugas dan pekerjaan di sekolah.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E beliau mengatakan :

Ya, Kepala Sekolah selalu memberikan arahan dan instruksi dalam hubungan dengan tugas dan pekerjaan baik secara rutin maupun situasional dan membagi tugas - tugas sekolah

pada guru dan karyawan sebagai tugas tambahan selain tugas pokok guru sebagai pengajar.<sup>66</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P , beliau mengatakan

Ya, bapak kepala sekolah senantiasa memberi arahan dan instruksi agar tujuan dan tugas dari beliau terarah dengan baik dan sesuai kesepakatan bersama. Arahan dan instruksi dari kepala sekolah bisa secara langsung bertatap muka maupun secara daring lewat HP.<sup>67</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E membenarkan :

Ya, dalam/setiap ada tugas dan kegiatan kepala sekolah selalu mendiskusikan dengan staff/bawahan bagaimana perencanaan, pelaksanaan yang harus dilakukan/dilaksanakan nantinya.<sup>68</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepede motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah ketika memberikan tugas kepada guru maupun karyawan selalu memberikan arahan terlebih dahulu dalam hubungannya dengan intruksi yang akan dikerjakan. Hal ini untuk menghindari salah langkah dan salah tafsir.<sup>69</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah senantiasa memberikan arahan dan instruksi dalam tugas dan pekerjaan disekolah maupun diluar lingkup sekolah terbukti dengan diadakannya arahan setiap awal kegiatan dan evaluasi setiap akhir kegiatan/acara.<sup>70</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa :

Benar kepala sekolah selalu memberikan arahan dan instruksi dalam tugas dan pekerjaan disekolah maupun diluar

<sup>66</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15 /03/2021

<sup>67</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>68</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>69</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>70</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

lingkup sekolah yaitu dengan diadakannya briefing di setiap awal kegiatan dan evaluasi setiap akhir dari kegiatan itu.<sup>71</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah dalam memimpin guru dan karyawan sesuai pola perilaku tugas senantiasa memberikan arahan dan instruksi dalam hubungannya dengan tugas dan pekerjaan di sekolah.<sup>72</sup>

Kegiatan yang mengarah pada instruksi dan arahan dari kepala sekolah ke guru dan karyawan dapat dianalisa atau diuraikan sebagai berikut. Kegiatan ini dapat dilakukan secara langsung tatap muka saat pekerjaan akan dimulai atau secara individu seperti tegur sapa dan secara klasikal melalui briefing dan rapat kecil.

Hasil dari pengamatan atau observasi bahwa pada hari jumat biasa diadakan briefing berbagai macam kegiatan yang akan dilakukan di sekolah. Salah satu kegiatan briefing pada hari jumat pagi tanggal 19 maret 2021 di ruang guru bapak kepala sekolah memberi arahan tentang bagaimana mengelola kegiatan ataupun organisasi secara benar. Disampaikan bahwa untuk mengelola organisasi yang benar salah satu kunci keberhasilan adalah adanya rasa kebersamaan di semua personil yang ikut dalam sistem kegiatan atau organisasi. Tidak ada yang maunya menang sendiri, aturan ditaati bersama , fokus pada tujuan, saling menghargai dan tenggang rasa sesama teman. Dengan kebersamaan akan tercipta suasana yang kondusif untuk bekerja, terasa kompak dan ringan untuk melangkah meraih apa yang diharapkan atau tujuan. Kata bapak kepala sekolah bersatu kita teguh, bercerai kita runtuh, ringan sama dijinjing berat sama dipikul. Bersama meraih cita-cita. Tak lupa untuk bersama berdoa meraih kesuksesan bersama. Kesuksesan tak dapat diraih

---

<sup>71</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

<sup>72</sup> Dokumen foto saat KS briefing di sekolah

tanpa usaha dan doa, bekerja keras bersama-sama sesuai arahan , instruksi dan petunjuk pedoman dan pimpinan.<sup>73</sup>

- c. Kepala Sekolah melakukan pengawasan yang ketat kepada guru dan karyawan baik kegiatan akademik maupun non akademik.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E mengatakan bahwa :

Pengawasan dilakukan melalui pengamatan tiap hari terhadap guru dan karyawan dalam menjalankan tugasnya melalui pemeriksaan administrasi KBM guru dalam mengajar, supervisi guru dalam mengajar minimal 1 kali dalam 1 semester.<sup>74</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P bahwa :

Melalui pengawasan yang ketat semua kegiatan menghasilkan kerja yang efektif dan efisien”. Bapak Kepala Sekolah biasa melaksanakan pengawasan baik sendiri ataupun diwakili oleh wakil-wakilnya pada kegiatan belajar/akademik maupun pada bidang non akademik yang mendukung pembelajaran , misalnya pada administrasi ketatausahaan, kegiatan di tiap program studi, perpustakaan dan lain-lain, dan lain-lain.<sup>75</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan bahwa :

Ya , pengawasan selalu dilakukna baik dalam kegiatan akademik maupun non akademik , sebagai contoh dalam pelaksanaan KBM selalu melakukan supervisi kepada guru yang sedang mengajar di kelas. Beliau selalu mengecek absen kehadiran guru/siswa setiap minggunya.<sup>76</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepede motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

<sup>73</sup> Observasi / kegiatan briefing KS pada hari Jumat/19 /03/2021

<sup>74</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>75</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>76</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

Ketika kegiatan di sekolah berlangsung kepala sekolah mengawasi di pagi hari kinerja guru dan karyawan. Terkadang jika kepala sekolah tidak ada atau sedang sibuk kepala sekolah memberi mandat kepada waka kurikulum untuk mengawasi jalannya KBM dan kepala TU untuk mengawasi karyawan.<sup>77</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Berkaitan dengan pengawasan kepada sekolah disini dibantu oleh waka kurikulum, humas, kesiswaan untuk melakukan pengawasan terhadap guru dan karyawan. Untuk waka kurikulum membantu kepala sekolah melaksanakan pengawasan dalam kegiatan belajar-mengajar dan administrasi pembelajaran, waka kesiswaan mengawasi pada kegiatan dan administrasi kesiswaan, demikian juga dengan urusan atau waka yang lain mengawasi sesuai bidang tugasnya.<sup>78</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan :

Ya, Kepala sekolah dalam melakukan pengawasan bisa secara langsung, bisa melalui wakil kepala bagian Kurikulum dan Kepala TU. Hal ini dilaksanakan atau diwakilkan karena bapak kepala sekolah kadang waktunya berbenturan dengan kegiatan lain yang tak bisa ditangguhkan dan harus dilaksanakan seperti mengikuti rapat / dinas luar yang tak boleh diwakilkan.<sup>79</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah melakukan pengawasan yang ketat kepada guru dan karyawan baik kegiatan akademik maupun non akademik dengan dibantu waka –wakanya ataupun kepala tata usaha.

Dari penjelasan diatas dapat diuraikan bahwa kegiatan pengawasan memang sangat penting dilaksanakan. Setiap organisasi melakukan kegiatan pengawasan dengan maksud agar perilaku karyawan mengarah ke tujuan organisasi, bukan semata-mata ke

<sup>77</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>78</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>79</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

tujuan individual masing-masing, serta agak tidak terjadi penyimpangan antara rencana dengan pelaksanaan. Menurut Pidarta sasaran pengawasan ada dua yaitu perilaku individu sebagai orang-orang yang memproses input menjadi output organisasi, serta output organisasi itu sendiri. Perilaku individu diarahkan agar berperilaku organisasi, sedangkan output organisasi diusahakan agar tidak menyimpang dari rencana semula.

Menurut Kepala SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas, tujuan pengawasan pendidikan dan pengajaran bukan saja berkenaan dengan aspek kognitif dan psikomotor, melainkan juga berkenaan dengan aspek afektifnya. Semua aspek ini menjadi sasaran pelaksanaan supervisi. Menurutnya ada tiga tujuan supervisi secara sederhana yaitu meningkatkan mutu, mengembangkan profesionalisme dan meningkatkan motivasi.<sup>80</sup>

- d. Kepala Sekolah senantiasa memerinci tugas atau pekerjaan guru dan karyawan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E, beliau mengatakan bahwa :

Uraian tugas pokok guru, walikelas, wakil kepala sekolah dan tugas tugas lainnya tertuang dalam SK Kepala Sekolah. Dalam surat itu jelas tertulis identitas guru dan karyawan serta tugas-tugasnya dengan jumlah jam dan job deskripsinya.<sup>81</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P menuturkan :

Kepala sekolah untuk melaksanakan kegiatan memerinci tugas atau pekerjaan guru dan karyawan selama ini yaitu melalui pemberian tugas pokok dan fungsi masing masing guru dan karyawan.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Dokumen Supervisi Kepala Sekolah SMK Muhammadiyah Somagede

<sup>81</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>82</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E memberi penjelasan :

Ya, tugas dan tanggung jawab guru/karyawan senantiasa diberikan/dibagikan pada saat awal semester gasal/tahun pelajaran baru. Selain itu untuk kegiatan yang non akademik kepala sekolah senantiasa membuat SK Kepanitiaan yang didalamnya sudah tercantum pembagian tugas masing masing guru/karyawan.<sup>83</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepede motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa

Tugas yang diberikan kepala sekolah lebih seringnya secara umum walaupun untuk beberapa tugas khusus diberi arahan secara rinci”. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penjelasan kepada pihak yang menerima pekerjaan untuk tidak salah dalam melangkah dan tujuan dari pekerjaan itu tercapai.<sup>84</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran (BDP) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa

Kepala sekolah memberikan arahan kepada guru dan karyawan sesuai dengan tugas pokok fungsi dari elemen elemen yang ada di sekolah. Dengan memerinci tugas-tugas guru karyawan akan jelas job deskripsinya sehingga tidak terjadi chaos dalam bekerja yang dapat mengakibatkan ketidakefektifan dalam kerja.<sup>85</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa

Tupoksi untuk guru dan karyawan diberikan dengan melalui arahan langsung maupun workshop. Untuk tugas yang sudah jelas tidak perlu diperinci oleh kepala sekolah karena gampang untuk dilaksanakan. Untuk tugas yang dipandang sulit kepala sekolah memerincinya dibantu dengan praktek atau melauai pelatihan/workshop.<sup>86</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa memerinci tugas atau pekerjaan guru dan

<sup>83</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>84</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>85</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>86</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

karyawan melalui arahan langsung maupun tertuang dalam SK Kepala sekolah tentang tugas –tugas yang diberikan kepada guru dan karyawan.

Melalui analisa dokumentasi kepala sekolah juga membagi kegiatan guru dan karyawan diantaranya:<sup>87</sup>

1) Tugas Guru

- a) Wakil kepala sekolah urusan kurikulum
- b) Wakil kepala sekolah urusan kesiswaan
- c) Wk Kesiswaan urusan Kreatifitas PPDB
- d) Wk Keagamaan
- e) Wakil kepala sekolah urusan sarana/prasarana
- f) Asisten sarana/prasarana
- g) Wakil kepala sekolah urusan humas
- h) Kaprodi bisnis daring dan pemasaran
- i) Kaprodi keahlian teknik dan bisnis sepeda motor
- j) Kaprodi keuangan/perbankan syariah
- k) Sekretaris program studi keuangan/perbankan
- l) Wali kelas
- m) Ketua bursa kerja khusus (BKK )
- n) Bendahara BKK
- o) Sekretaris BKK
- p) Anggota BKK
- q) Sekretaris urusan kurikulum
- r) IT kurikulum
- s) Kepala Lab Komputer
- t) Kepala Lab perbankan Syariah
- u) Direktur bisnis center SMESO
- v) Tulmen

---

<sup>87</sup> Dokumentasi SK pembagian tugas guru dan karyawan SMK muhmmadiyah Somagede

- 2) Tugas Karyawan
- a) Administrasi pelayanan guru, kaaryawn dan siswa
  - b) Bendahara Pembiayaan
  - c) Administrasi surat menyurat dan kearsipan
  - d) Administrasi bidang perpustakaan
  - e) Administrasi bidang konsumsi dan akomodasi
  - f) Pembantu pelaksana ,kebersihan sekolah
- e. Kepala Sekolah senantiasa meminta laporan tugas dan pekerjaan kepada guru dan karyawan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E, beliau mengatakan bahwa :

Ya, setiap guru, walikelas , wakil kepala sekolah dan lain setiap menjalankan tugas wajib membuat Laporan Pertanggungjawaban demi ketertiban adminitrasi dan kedisiplinan guru dalam memegang tanggung jawab.<sup>88</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P menuturkan :

Tentu saja dengan bukti laporan tugas, semua guru dan karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan itu senantiasa diminta oleh bapak kepala sekolah.hal ini dimaksudkan untuk mengevaluasi kinerja para guru dan karyawan apakah sudah melaksanakan tanggung jawab semestinya. Dan kalau ada kendala dapat segera diatasi.<sup>89</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan :

Ya, setiap selesai melakanakan tugas baik guru dan karyawan harus melaporan hasil pelaksanaan tugas tersebut baik secara lisan maupun dalam bentuk tertulis kepada Kepala Sekolah. Kepala sekolah selanjutnya memberi masukan atau komentar tentang tugas-tugas itu. Memberi apresiasi dan masukan perbaikan kalau sekiranya perlu ada yang diperbaiki.<sup>90</sup>

<sup>88</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>89</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>90</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa

Beberapa kali kepala sekolah mengingatkan tugas dari guru dan karyawan pada saat jam KBM<sup>91</sup>. Tugas guru dan karyawan banyak. Ada tugas pokok dalam pembelajaran, ada tugas tambahan diluar pembelajaranyang mendukung belajar. Demikian juga para karyawan ada tugas pokoknya dalam hal administrasi perkantoran juga tugas tambahan diluar administrasi perkantoran, semua dimintai laporannya secara lisan amaupun tulisan untk dilakukan evaluasi dan tindak lanjut.<sup>91</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Guru dan karyawan diharuskan bisa melaporkan hasil tugas /kerja yang sudah dilaksanakan ,misalnya saja adalah jurnal mengajar, absensi siswa, hasil belajar siswa, dan lain-lain. Laporan bisa dalam wujud tertulis maupun lisan yang disampaikan dalam rapat, tatap muka pribadi ataupun kertas laporan<sup>92</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa

Kepala sekolah senantiasa meminta laporan dalam bentuk lisan (dalam rapat guru karyawan) maupun tulisan (RPP, Jurnal KBM) dan juga saat guru atau karyawan melaksanakan tugas di luar sekolah dalam bentuk SPPD yang berisi laporan rangkuman kegiatan.<sup>93</sup>

Dari data wawancara-wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah senantiasa meminta laporan tugas dan pekerjaan kepada guru dan karyawan baik dalam bentuk lisan maupun tulisan, dapat berwujud jurnal KBM, administrasi pembelajaran, laporan dari hasil berkegiatan baik di sekolah maupun di luar sekolah.<sup>94</sup>

<sup>91</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>92</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>93</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

<sup>94</sup> Dokumen laporan kegiatan Guru atau Karyawan

Tambahan, menurut Kepala SMK Muhammadiyah Somagede, bapak Akhmad Rosidi, S.E, dapat diuraikan bahwa

laporan mempunyai peranan yang penting pada suatu organisasi semisal sekolah, karena hubungan antara atasan dan bawahan merupakan bagian dari keberhasilan organisasi tersebut. Dengan adanya hubungan antara perseorangan dalam suatu organisasi baik yang berupa hubungan antara atasan dan bawahan, ataupun antara sesama karyawan yang terjalin baik, maka akan bisa mewujudkan suatu sistem delegation of authority dan pertanggungjawaban akan terlaksana secara efektif dan efisien. Kerjasama diantara atasan dan bawahan bisa dilakukan, dibina melalui komunikasi baik komunikasi lisan maupun tulisan ( laporan ). Manfaat laporan bagi kami adalah :

- 1) Merupakan perwujudan dari responsibility pelapor terhadap tugas yang dilimpahkan.
- 2) Sebagai alat untuk memperlancar kerja sama dan koordinasi maupun komunikasi yang saling mempengaruhi antar perseorangan dalam organisasi.
- 3) Sebagai alat untuk membuat budgeting ( anggaran ), pelaksanaan, pengawasan, pengendalian maupun pengambilan keputusan,
- 4) Sebagai alat untuk menukar informasi yang saling dibutuhkan dalam pekerjaan.

Laporan yang baik setidaknya-tidaknya haruslah jelas, mengenai sasaran permasalahannya, lengkap, tepat waktu dan cermat, tetap data-datanya, objective dan factual, harus ada proses timbal balik atau bisa dipahami dan dimengerti sehingga menimbulkan gairah dan minat si pembaca.<sup>95</sup>

- f. Guru dan karyawan senantiasa dimintai untuk mengkonsultasikan tugas dan pekerjaannya kepada kepala sekolah.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E, beliau mengatakan bahwa :

Bila terjadi kendala terhadap guru dan karyawan dalam menjalankan tugasnya.. Guru dan karyawan dipersilahkan konsultasi dengan kepala sekolah dan memecahkan persoalan bersama-sama.<sup>96</sup>

<sup>95</sup> Wawancara Kepala SMK/akhmad Rosidi/ 15 /03/ 2021.

<sup>96</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P, beliau menuturkan :

Ya, guru dan karyawan sebelum dan setelah kegiatan dilakukan mereka senantiasa mengkosultasikannya dengan kepala sekolah agar tetap pada prosedur yang ada”. Untuk sebelum kegiatan supaya kegiatan berjalan sesuatu rencana, dan untuk paska kegiatan biasanya untuk evaluasi.<sup>97</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan :

Ya, setiap ada kegiatan sekolah baik akademik maupun non akademik (guru/karyawan) selalu berkonsultasi kepada kepala sekolah terutama jika ada tugas/pekerjaan yang belum dipahami.<sup>98</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd menuturkan bahwa :

Terkadang untuk konsultasi tugas dan perkerjaan kepala sekolah lebih melimpahkan kepada waka seperti waka kurikulum, kesiswaan, atau waka lain sesuai tupoksinya. Para waka itu sebelumnya juga sudah berkonsultasi dengan kepala sekolah akan permasalahan yang dihadapi dan sekiranya ditanyakan oleh teman-teman.<sup>99</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Guru dan karyawan senantiasa dimintai untuk mengkonsultasikan tugas dan pekerjaan sebelum ataupun pada saat pelaksanaan pekerjaan, hal ini bertujuan untuk meminimalisir kesalahan dan memaksimalkan pekerjaan.<sup>100</sup>

Salah satu guru mapel di SMK Bapak Yuni Kurniawan, S.S Sos mengatakan bahwa :

Untuk konsultasi Kepala sekolah sangat terbuka, jadi tiap guru/karyawan bisa berkonsultasi jika diperlukan. Konsultasi bisa dilakukan dalam suasana yang formal maupun santai saat

<sup>97</sup> Wawancara /Septi Rina P/15/03/2021

<sup>98</sup> Wawancara /Kurniati/16/03/2021

<sup>99</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>100</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

kegiatan sante diluar jam kerja, di taman dimasjid ,di ruang kepala sekolah dan lain-lain.<sup>101</sup>

Dari data wawancara –wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa guru dan karyawan senantiasa dimintai untuk mengkonsultasikan tugas dan pekerjaannya kepada kepala sekolah baik secara langsung dengan kepala sekolah ataupun dengan para wakilnya. Semua ini untuk mengantisipasi masalah atau kendala yang akan terjadi dan menyempurnakan kegiatan yang telah dilaksanakan.<sup>102</sup>

Dengan berkonsultasi antara guru karyawan dan kepala sekolah dapat diuraikan bahwa dari kegiatan itu akan tercipta rasa saling percaya dan keterbukaan atau transparansi. Guru dan karyawan ingin merasa nyaman di dalam lingkungan kerja sekolah dimana mereka selalu dapat mendapatkan kejelasan. Dari kegiatan konsultasi yang memberi efek keterbukaan dan transparansi kerja akan memberikan beberapa manfaat atau keuntungan.

- 1) Setiap guru dan karyawan akan lebih mudah untuk belajar dan mampu lebih cepat dalam menuntaskan masalah ketika kepala sekolahnya dapat bersikap transparan. Apapun masalah yang terjadi, baik dari sesama anggota tim di kantor/ sekolah maupun masalah dengan pihak luar, seorang kepala sekolah seharusnya dapat lebih terbuka pada guru dan karyawan. Masalah yang dihadapi harus dapat dipaparkan bersama untuk dicari solusi yang terbaik. Ketidak jelasan masalah yang ditutup –tutupi hanya akan menimbulkan salah faham dan prasangka serta rasa tidak percaya dari para guru dan karyawan kepada kepala sekolah.
- 2) Pembentukan tim yang solid akan terjadi saat kepala sekolah dan para guru karyawan dapat saling berdiskusi atau berkonsultasi tentang segala hal. Termasuk mengenai kekuatan dan kelemahan

---

<sup>101</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

<sup>102</sup> Dokumen Foto Guru dan KS sedang Konsultasi

yang dimiliki tim. Hubungan antar anggota juga akan semakin terbentuk, karena masing-masing memiliki rasa percaya dan tujuan yang sama, yakni kesuksesan tim. Transparansi dapat membuat hubungan untuk lebih cepat dewasa, dan keterbukaan di lingkungan kerja dapat menghindarkan kesalahpahaman yang dapat menyebabkan perselisihan antar rekan kerja.

- 3) Dapat meningkatkan performa kerja. Rasa percaya yang terbentuk antar anggota tim guru/karyawan dan atasan atau kepala sekolah akan meningkatkan performa kerja. Hal ini dikarenakan tiap anggota tim akan bekerja dengan satu keinginan sama yang telah disepakati bersama. Selain daripada itu, mereka juga akan lebih nyaman dalam bekerja di lingkungan yang serba terbuka dan transparan dalam hal berkomunikasi.
- g. Kepala Sekolah senantiasa menetapkan peraturan atau tata tertib sekolah yang relatif ketat.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E, beliau mengatakan bahwa :

Untuk mencapai dan mewujudkan Visi dan Misi Sekolah, sekolah menerapkan aturan dan tata tertib baik untuk guru karyawan maupun peserta didik. Sekolah akan terasa nyaman , aman dari gangguan dan kendala untuk mencapai tujuan sekolah.<sup>103</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr.

Septi Rina P , beliau mengatakan :

Ya, betul Kepala sekolah demi kemaslahatan bersama senantiasa menetapkan peraturan atau tata tertib disekolah yang relatif ketat. Tata tertib sekolah menjadi tolak ukur bagi kita dalam menerapkan dan mewujudkan visi misi sekolah.<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>104</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan menuturkan :

Ya, peraturan dan tata tertib selalu diterapkan di SMK ini. Diantaranya sudah ada absen finger print untuk guru dan karyawan, ada jadwal piket guru/karyawan selama WFH dimasa pandemi ini.<sup>105</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah dalam membuat aturan sudah relative ketat namun dilapangan disesuaikan kondisi yang terjadi. Hal ini dimungkinkan terjadi karena faktor ketidaksengajaan semisal bencana alam, kecelakaan, sakit dan lain-lain. Untuk itu munculah kebijakan sekolah atau kepala sekolah.<sup>106</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan pemasaran ( BDP) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah menerapkan peraturan yang relatif ketat tetapi juga masih fleksibel dan bisa di toleransi dalam kondisi tertentu. Kondisi-kondisi tertentu itu bisa saja terjadi atau muncul karena faktor alam dan ketidaksengajaan.<sup>107</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa :

Kepala sekolah dalam membuat aturan sudah ketat, tapi juga tetap melihat situasi dan kondisi. Disini muncul kebijakan kepala sekolah yang tujuannya tentu akan membuat warga sekolah nyaman dan akan kembali lagi ke peraturan sekolah yang baku karena faktor ketidaksengajaan.<sup>108</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa menetapkan peraturan atau tata tertib sekolah yang relatif ketat dan dalam pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan

---

<sup>105</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2017

<sup>106</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>107</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>108</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

kondisi tertentu. Jadi peraturan itu dapat berubah melihat alasan tertentu untuk diambil kebijakan tertentu.<sup>109</sup>

Secara panjang lebar dapat diuraikan bahwa tata tertib yang ketat dibuat di SMK Muhammadiyah Somagede adalah bertujuan secara umum agar semua warga sekolah mengetahui apa tugas, contoh hak dan kewajiban serta melaksanakan dengan baik sehingga segala perilaku dan tindakan tidak boleh merugikan, mengganggu atau bahkan melanggar peraturan yang ada. Prinsip utama tata tertib sekolah ialah diharuskan, dianjurkan ada yang tidak boleh dilakukan dalam pergaulan di lingkungan sekolah. Pembentukan tata tertib juga disertai dengan sanksi atau hukuman bagi yang melanggarnya. Pemberian hukuman disini sebagai jalan keluar terakhir dan harus mempertimbangkan dampak dari pelanggaran yang dilakukan, sehingga hukuman yang diberikan dapat memberikan efek jera bagi pelakunya.

Secara khusus tata tertib di SMK Muhammadiyah Somagede banyumas dibuat dengan tujuan sebagai berikut :

- 1) Agar tercipta keamanan, ketentraman dalam lingkungan sekolah.
- 2) Agar individu mengetahui tanggungjawab, hak dan kewajibannya.
- 3) Agar individu mengetahui hal-hal yang diperbolehkan dan tidak boleh dilakukan.

Disamping tujuan –tujuan dibuatnya tata tertib diatas, Tata tertib di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas juga menghasilkan beberapa manfaat, antara lain :

- 1) Menjaga kenyamanan lingkungan

Dengan adanya tata tertib semua aktifitas individu akan terkontrol. Hal ini akan mengurangi perilaku yang merugikan

---

<sup>109</sup> Dokumen Tata Tertib Sekolah

lingkungan sekolah sehingga kenyamanan lingkungan sekolah akan selalu terjaga.

2) Menghilangkan kecemburuan sosial

Dengan penerapan tata tertib otomatis berlaku untuk semua warga ,kecuali memang tata tertib itu mencantumkan pengecualian tapi jarang. Tata tertib menjamin kesamaan hak dan kewajiban antara individu satu dengan individu yang lainnya. Dihadapan hukum, aturan, tata tertib setiap individu memiliki kedudukan yang sama sehingga tidak ada perlakuan khusus yang akan menimbulkan kecemburuan sosial.

3) Meningkatkan rasa kebersamaan

Dengan adanya kegiatan sekolah yang memiliki peraturan yang sama bagi setiap individu, akan tumbuh sebuah rasa kebersamaan didalam dirinya. Dengan demikian, akan muncul ikatan yang erat, rasa saling menolong dan gotong royong.

h. Kepala Sekolah senantiasa membimbing pelaksanaan tugas dan pekerjaan para guru dan karyawan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E mengatakan bahwa :

Bimbingan kepada guru selalu diberikan, melalui kegiatan rapat guru karyawan baik rapat rutin maupun rapat yang sifatnya situasional. Dengan adanya kegiatan bimbingan para guru dan karyawan tahu akan potensi diri mereka, motivasi menjadi meningkat dan sangat berpengaruh terhadap hasil kerja di sekolah.<sup>110</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P bahwa :

Menurut saya Kepala sekolah tidak senantiasa membimbing pelaksanaan tugas dan pekerjaan guru dan karyawan karena masing masing telah diberi amanah dan tanggung jawab. Tapi

<sup>110</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

kenyataannya mereka tetap meminta bimbingan kepala sekolah ya setidaknya konfirmasi untuk kejelasan tugas.<sup>111</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan :

Ya, kepala sekolah selalu memberikan bimbingan/arahan atas tugas/pekerjaan yang diberikan kepada staff atau bawahannya. Dengan seperti ini tidak akan terjadi kebingungan diperjalanan kerja dan halini akan menjadikan rasa aman dan nyaman untuk menyelesaikan pekerjaan.<sup>112</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepede motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Bimbingan oleh kepala sekolah lebih sering dilakukan secara kolektif pada saat rapat, pembinaan ataupun pada acara nonformal. Bimbingan intensif biasanya dilakukan pada orang tertentu yang sedang terjadi masalah.<sup>113</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd menuturkan bahwa :

Kepala sekolah dibantu oleh wakil kepala sekolah yang lain guna membimbing dan mengevaluasi pelaksanaan tugas dan pekerjaan guru dan karyawan agar adanya controlling. Hal ini akan berdampak pada kinerja yang baik oleh guru dan karyawan.<sup>114</sup>

Salah satu guru mapel di SMK Bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa

Kepala sekolah dalam membimbing dilakukan secara kolektif pada saat rapat, pembinaan ataupun pada acara nonformal. Bimbingan intensif biasanya dilakukan pada orang tertentu yang sedang terjadi masalah.<sup>115</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa membimbing pelaksanaan tugas dan pekerjaan

<sup>111</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>112</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>113</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>114</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>115</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

para guru dan karyawan. Kegiatan ini dilaksanakan saat rapat baik rutin ataupun sesuai keperluan dan bimbingan saat ada personil guru atau karyawan yang bermasalah.<sup>116</sup>

Selanjutnya dapat diuraikan bahwa bimbingan atau konseling yang diberikan oleh kepala SMK Muhammadiyah Somagede adalah bimbingan yang diberikan baik individual maupun klasikal. Secara individual dilaksanakan secara pribadi biasa di ruang kepala sekolah dan secara klasikal biasa di ruang pertemuan atau ruang guru. Kadang kepala sekolah dibantu wakil – wakil kepala sekolah dalam proses bimbingan sesuai bidang permasalahannya.<sup>117</sup> Dengan adanya bimbingan kerja dari kepala sekolah memberikan beberapa manfaat untuk kinerja guru dan karyawan di sekolah. Berikut ini adalah beberapa manfaat dari kegiatan bimbingan yang telah dilakukan oleh kepala sekolah:

1) Guru dan karyawan makin paham potensi diri

Guru dan karyawan tidak semua memahami potensi dalam dirinya atau istilahnya tidak memahami bidang kerjanya, terutama dialami oleh guru atau karyawan yang baru. Disini diperlukan pembimbingan oleh kepala sekolah kepada guru dan karyawan yang terutama yang mengalami kesulitan untuk memahami pekerjaan dan mengakibatkan performannya turun. Dan kalau dilihat dari latar belakang pendidikan dan kemampuan yang dimiliki, seharusnya mereka dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Disinilah pembimbingan kepala sekolah diperlukan.

2) Motivasi guru dan karyawan meningkat

Dalam hal ini kadang guru dan karyawan mendapatkan atau memiliki masalah pribadi yang terbawa ke kantor atau sekolah. Tentu saja hal ini dapat mempengaruhi motivasi dan etos kerja mereka. Kalau hal ini dibiarkan tentunya akan merugikan pihak

<sup>116</sup> Dokumen Kegiatan Rapat di Sekolah

<sup>117</sup> Observasi kegiatan rapat dan bimbingan oleh kepala sekolah kepada guru atau karyawan

sekolah. Oleh karena itu perlu adanya bimbingan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk tidak serta merta mengambil tindakan pemberhentian pekerjaan mereka. Dengan pembimbingan yang tepat akan membantu guru atau karyawan dapat mengatasi masalah yang dihadapi. Hal ini pada akhirnya akan membuat guru atau karyawan menjadi lebih tenang dan dihargai dan membuat motivasi serta loyalitas mereka meningkat.

3) Kinerja tim menjadi lebih baik

Di sekolah tentunya banyak sekali urusan. Karena melibatkan banyak orang kadang dapat memunculkan berbagai masalah atau pertengkaran. Hal ini akan sangat berpengaruh pada kinerja tim di sekolah. Oleh karena perlu adanya bimbingan bahkan pelatihan contohnya tentang peningkatan efektifitas kerja tim, problem solving untuk membangun tim yang solid dan lain-lain. Dengan adanya pembimbingan seperti ini diharapkan kinerja urusan – urusan atau tim di sekolah akan lebih baik lagi dan meningkat.

4) Hubungan internal sekolah positif

Dengan adanya kegiatan pembimbingan oleh kepala sekolah terhadap tugas guru dan karyawan baik yang rutin maupun sewaktu-waktu ,para guru dan karyawan akhirnya mengalami perkembangan dan menjadi pribadi yang lebih baik, bekerja lebih maksimal dan terciptalah hubungan internal yang positif di sekolah

5) Sekolah banyak mendapat manfaat atau keuntungan

Dengan adanya peningkatan potensi diri pada masing-masing guru dan karyawan dan mereka dapat bekerja lebih optimal menyebabkan semua bidang atau urusan di sekolah menghasilkan produk atau output kerja yang maksimal juga. Dan ini sangat menguntungkan pihak sekolah, terutama kepala sekolah.

- i. Kepala Sekolah senantiasa memberi bantuan teknis berupa pemenuhan sarana dan prasarana kerja.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E mengatakan :

Ya, untuk meningkatkan kualitas pembelajaran kepala sekolah berusaha meningkatkan sarana dan prasarana sekolah untuk kepentingan peningkatan mutu pembelajaran dan meningkatkan kompetensi siswa sesuai dengan program keahlian yang dimiliki oleh siswa.<sup>118</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P mengatakan :

Ya, kepala sekolah senantiasa memberi bantuan teknis berupa pemenuhan sarana dan prasarana kerja sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan kebutuhan. hal ini juga dikooedinasikan dengan pihak yayasan.<sup>119</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan bahwa :

Ya, untuk sarana dan prasarana di sekolah ini boleh dibilang cukup memadai/lengkap. Sebagai contoh tersedianya laptop untuk para kaprodi, dan pengampu kegiatan disekolah, ada proyektor/LCD di setiap kelas sebagai sarana dalam pengajaran KBM, tersedianya mesin foto copy yang dekat sekolah.<sup>120</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepede motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Bantuan secara teknis berupa sarana dan prasarana kerja diberikan apabila guru ataupun karyawan terkait mengajukan atau mengusulkannya. Pada realitanya hamper pasti diberikan kecuali jika usulan belum mampu dilakukan oleh sekolah.<sup>121</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah memberikan bantuan tehknis berupa sarana dan prasarana terkait dengan alat praktik pembelajaran pada

<sup>118</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>119</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>120</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>121</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

siswa. Namun terlebih dahulu guru yang bersangkutan mengajukan proposal guna pengajuan sarana prasarana.<sup>122</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa :

Bantuan secara teknis berupa sarana dan prasarana kerja diberikan apabila guru ataupun karyawan terkait mengajukan atau mengusulkannya. Pada realitanya hampir pasti diberikan kecuali jika usulan belum mampu dilakukan oleh sekolah.<sup>123</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa memberi bantuan teknis berupa pemenuhan sarana dan prasarana kerja. Hal ini dilakukan biasa didahului dengan pengajuan proposal dan dirasa memang diperlukan dan sesuai dengan rencana pemenuhan sarpras, terkecuali usulan yang memang belum mampu dipenuhi oleh sekolah.<sup>124</sup>

Untuk memenuhi kebutuhan guru dan karyawan akan sarana dan prasaran kerja kepala sekolah sebelumnya bertindak berdasarkan rencana kerja kepala sekolah pada bidang pemenuhan sarana dan prasarana sekolah. Untuk melakukan pemenuhan sarana dan prasarana sebelumnya kepala sekolah dan tim mengadakan koordinasi dengan guru dan karyawan untuk mendulang masukan tentang pemenuhan sarpras. Kemudian dari masukan itu disaring atau dipilah-pilah sesuai skala prioritas dan kemampuan sekolah. Kemudian hasilnya dituangkan dalam rencana anggaran pemenuhan sarpras di sekolah. Pemenuhan sarana dan prasarana sekoah juga berdasar pada standar sarpras untuk sekolah menengah kejuruan. Standar sarpras adalah kriteria minimal yang harus dipenuhi berkaitan dengan tempat belajar, tempat berolahraga, tempat ibadah, laboratorium, perpustakaa, bengkel kerja, tempat berain, dan tempat lain di suatu

---

<sup>122</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>123</sup> Wawancara/Yuni Kurniawaan/17/03/2021

<sup>124</sup> Dokumen Foto-Foto Pemenuhan Sarpras

instansi pendidikan seperti sekolah. Adapun fungsi standar sapsras adalah sebagai berikut:

- 1) Sebagai acuan unit satuan pendidikan saat melakukan pembangunan sarana dan prasarana di sekolah.
- 2) Sebagai standar untuk menunjang pemerataan kualitas pendidikan melalui peningkatan sarana dan prasarana sekolah.

Adapun tujuan dari standar sapsras adalah memudahkan sekolah ( unit satuan pendidikan ) untuk menyediakan sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh peserta didik di sekolah. Dengan adanya standar sarana dan prasarana , kegiatan belajar mengajar di lingkungan sekolah dapat berjalan lancar dan kondusif dengan tetap mengedepankan keamanan peserta didik.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 40 Tahun 2008 untuk standar sapsras Sekolah Menengah Kejuruan ( SMK ) / Madrasah Aliyah Kejuruan ( MAK ) harus mengikuti ketentuan sebagai berikut :

- 1) Sarana dan prasarana tiap satu SMK harus mampu menampung dan melayani minimal 3 rombel dan maksimal 48 rombel.
- 2) Prasarana yang harus ada di tiap SMK?MAK adalah sebagai berikut:
  - a) Ruang kelas
  - b) Ruang perpustakaan
  - c) Laboratorium biologi
  - d) Laboratorium Fisika
  - e) Laboratorium kimia
  - f) Laboratorium IPA
  - g) Laboratorium komputer
  - h) Laboratorium bahasa
  - i) Ruang praktek gambar teknik
  - j) Ruang kepala sekolah selaku pimpinan
  - k) Ruang guru

- l) Ruang tata usaha
  - m) Tempat ibadah
  - n) Ruang bimbingan dan konseling
  - o) Ruang UKS
  - p) Ruang organisasi kesiswaan
  - q) Kamar mandi/jamban
  - r) Gudang
  - s) Ruang sirkulasi
  - t) Tempat olahraga
  - u) Ruang pemebelajaran khusus yang sesuai dengan praktik program keahlian yang ada.
- j. Kepala Sekolah senantiasa lebih banyak prakarsa dan menentukan segala sesuatu yang berkenaan dengan kepentingan sekolah,

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E, beliau mengatakan bahwa :

Kepala sekolah sring membuat prakarsa dan perencanaan tapi dalam merealisasikan selalu diawali dengan musyawarah atau penyampaian ide kepada guru karyawan agar guru karyawan bisa memberi masukan dan pertimbangan tentang rencana kerja Kepala Sekolah.<sup>125</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr.

Septi Rina P menuturkan :

Ya, Kepala Sekolah senantiasa lebih banyak prakarsa dan menentukan segala sesuatu yang berkenaan dengan kepentingan sekolah,karena kepala sekolah memiliki wewenang untuk hal tersebut.<sup>126</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan bahwa :

Kepala sekolah di SMK Muhammadiyah disini senantiasa menjadi pemrakarsa dan penentu segala kegiatan yang terjadi

<sup>125</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>126</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

disekolah ini. Dengan begini kemajuan sekolah tidak akan terganjal oleh kepentingan pihak yang tidak bertanggung jawab dan kemajuan sekolah segera terwujud.<sup>127</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd menyampaikan bahwa :

Kepala sekolah berperan banyak terhadap prakarsa dan kepentingan sekolah. Hampir semua yang telah ada adalah prakarsa yang diajukan oleh kepala sekolah. Dalam hal ini kepala sekolah juga meminta pendapat dan persetujuan dari yayasan apakah gagasan atau prakarsa itu layak untuk diteruskan.<sup>128</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd menuturkan bahwa :

Kepala sekolah bertindak lebih banyak mengambil keputusan namun sebelumnya disertai dengan musyawarah yang sudah dilakukan dan disepakati. Biasanya bapak ibu guru mengikuti atau menyetujui karena percaya bahwa gagasan itu memang untuk kepentingan sekolah.<sup>129</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah terhadap prakarsa dan kepentingan sekolah sangat berperan tapi Kepala sekolah sebelumnya tetap berkonsultasi dengan Yayasan. Yayasan juga berperan untuk menyaring apakah prakarsa atau gagasan itu layak atau bisa untuk dilanjutkan.<sup>130</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa lebih banyak prakarsa dan menentukan segala sesuatu yang berkenaan dengan kepentingan sekolah yang pada prakteknya ditanyakan atau dimusyawarahkn dengan para guru atau karyawan dan pihak yayasan.<sup>131</sup>

<sup>127</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>128</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>129</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>130</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

<sup>131</sup> Dokumen Rencana kerja Kepala Sekolah

Melalui observasi dan wawancara dengan kepala sekolah SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas ada beberapa hal hasil prakarsa kepala sekolah yang sangat berarti bagi perkembangan dan kemajuan sekolah diantaranya yaitu:

- 1) Pembuatan 2 laboratorium komputer.
- 2) Penambahan 30 laptop baru.
- 3) Penambahan 1 jurusan atau program pendidikan yaitu Teknik dan Bisnis Sepeda Motor ( TBSM ).
- 4) MoU dengan dunia industri dengan PT Pos Indonesia, PT Rita Ritelindo, dan CV Yamaha Nusantara .
- 5) Meningkatnya jumlah peserta didik dari tahun 2016 berjumlah 453 siswa sat ini tahun 2021 berjumlah 873 siswa.<sup>132</sup>

Prakarsa merupakan kemampuan untuk memulai atau menindaklanjuti rencana atau tugas secara energetik. Prakarsa juga merupakan juga merupakan tindakan awal atau dalam melaksanakan suatu gagasan oleh seseorang atau suatu organisasi. Jadi dalam hal ini prakarsa yang dimunculkan oleh kepala sekolah dan akhirnya disetujui oleh warga sekolah dapat menjadi sebuah prakarsa sekolah. Prakarsa yang baik ini pada akhirnya dapat meningkatkan mutu sekolah. Prakarsa dari kepala sekolah dapat muncul karena landasan adanya tuntutan kurikulum, kerjasama dengan lembaga pendidikan di luar sekolah, sistem penilaian, dana yang diberikan pemerintah dan kepuasan ataupun tuntutan peserta didik dan orang tua.

## 2. Pola Perilaku Tegang Rasa

Di bawah ini akan dilaporkan hasil wawancara dengan sumber data primer dari kepala sekolah, kepala tata usaha, kaprodi dan guru SMK Muhammadiyah Somagede banyumas.

---

<sup>132</sup> Hasil observasi sarpras Sekolah /10/03/2021

- a. Kepala Sekolah senantiasa berusaha memperhatikan kebutuhan guru dan karyawan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E, beliau mengatakan bahwa :

Ya , sekolah berusaha memenuhi kebutuhan guru karyawan sesuai dengan kemampuan finansial sekolah dan sesuai dengan skala prioritas. Kebutuhan tidak hanya pemenuhan sapsras bapak ibu guru dan karyawan tetapi juga kebutuhan yang ada hubungannya dengan kenyamann kerja, karir dan lain-lain yang secara langsung ataupun tidak langsung meningkatkan etos dan produktifitas kerja mereka.<sup>133</sup>

Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P menuturkan bahwa :

Untuk senantiasa memperhatikan kebutuhan guru dan karyawan itu tidak, tapi bila diperlukan saja. Kadangkala guru dan karyawan tidak langsung mengungkapkan apa yang menjadi kebutuhannya tapi melalui keluh kesah , gaya bicara yang semua itu dapat dipahami oleh bapak kepala sekolah.<sup>134</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E menuturkan bahwa :

Memang Kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan semua guru/karyawan di sekolah ini, sebagai contoh kita setiap ada kegiatan kita selalu membuat proposal beserta RAB yang diajukan kepada Kepala Sekolah.<sup>135</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd menyampaikan bahwa :

Kebutuhan guru dan karyawan senantiasa diperhatikan oleh kepala sekolah, terlihat dari kebijakannya Ketika terjadi pandemi tahun ini yang membuat guru dan karyawan perlu adanya penyesuaian dalam kebutuhan belajar mengajar.<sup>136</sup>

<sup>133</sup> Wawancara /Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>134</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>135</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>136</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP) bapak Irvan Kurniawan , S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah berusaha memperhatikan kebutuhan guru dan karyawan salah satunya adalah kebutuhan berwisata dengan guru dan karyawan serta keluarga yang dijadwalkan setiap beberapa bulan sekali.<sup>137</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos menuturkan bahwa :

Kepala sekolah berusaha memperhatikan kebutuhan guru dan karyawan salah satunya contoh adalah pemenuhan peralatan KBM dan mengusulkan peningkatan kesejahteraan kepada pihak Yayasan.<sup>138</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa berusaha memperhatikan kebutuhan guru dan karyawan dengan melihat kebutuhan, skala prioritas dan kemampuan finansial, baik kebutuhan yang berhubungan dengan sapsras belajar ataupun kebutuhan untuk kegiatan jiwa, refreasing atau kebersamaan dan lain-lain.

Guru dan karyawan tidak hanya ingin gaji dan benefit yang memuaskan atau fasilitas sarana prasarana yang mencukupi, mereka juga menginginkan kebutuhan diri untuk dihargai atas pekerjaan yang mereka lakukan, diperlakukan adil, memegang tanggung jawab, memiliki kesempatan untuk berkembang dalam karirnya, dan kesempatan untuk terlibat secara lebih signifikan dalam sekolah. Pengakuan dan penghargaan yang diberi oleh seorang kepala sekolah kepada guru dan karyawan memerankan peranan penting dalam unit kerja untuk mempertahankan guru dan karyawan. Dengan adanya penghargaan dan pengakuan, mereka merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan kualitas diri mereka diakui.

---

<sup>137</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>138</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

Secara lebih detail dapat diuraikan beberapa macam kebutuhan guru dan karyawan yang perlu dipenuhi oleh atasan atau kepala sekolah, yaitu:

1) Reviw

Guru dan karyawan menginginkan feedback atau review secara regular dan jujur dari kepala sekolah. Jika dilakukan dengan cara yang tepat, review akan memotivasi karyawan dan guru untuk bekerja lebih baik sehingga mereka dapat lebih menjadi berharga bagi sekolah.

2) Pengakuan sebagai bagian dari tim yang sukses

Guru dan karyawan tidak selalu mengharapkan penghargaan dalam bentuk uang, tetapi mereka butuh pengakuan terhadap prestasi individu atau grup. Setiap orang ingin menjadi bagian dari organisasi atau grup yang sukses, dan ini penting bagi sekolah untuk menetapkan tujuan dan merayakan keberhasilan dari pencapaian tujuan tersebut secara berkelanjutan.

3) Kebijakan yang adil dan merata

Adakalanya sekolah atau kepala sekolah menetapkan kebijakan untuk guru dan karyawan, dan yang diharapkan mereka adalah bahwa kebijakan itu harus adil. Ini berarti bahwa kebijakan tersebut harus berlaku untuk setiap orang dalam sekolah baik bagi guru, karyawan bahkan pimpinan atau kepala sekolah.

4) Lingkungan kerja yang nyaman

Guru dan karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang nyaman dengan adanya fasilitas kantor yang mewah, peralatan baru dan software computer yang terbaru. Tapi kebanyakan mereka maklum dengan dengan keterbatasan keuangan sekolah, yang penting lingkungan kerja tetap kondusif dengan peralatan atau fasilitas sarpras yang tersedia.

5) Empowerment

Empowerment berarti memberdayakan atau mendelegasikan kekuasaan. Sebagian besar guru dan karyawan mengharapkan kesempatan untuk mendemonstrasikan bahwa mereka mampu bekerja secara mandiri dan mereka juga butuh diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.

6) Pertumbuhan karir

Dapat dipastikan bahwa semua guru dan karyawan peduli terhadap perkembangan karir mereka dalam jangka serta tanggung jawab mereka di sekolah. Kepala sekolah dapat membantu guru dan karyawan untuk mereka dapat naik pangkat seiring berjalannya waktu dan hal ini akan berimbas dengan gaji mereka dan dapat untuk mempertahankan karyawan yang baik.

7) Training

Guru dan karyawan juga butuh untuk kegiatan mereka untuk meningkatkan profesionalismenya, yaitu dengan mengikutkan mereka dalam kegiatan training pengembangan diri dan lain-lain. Hal ini menjadikan mereka guru dan karyawan yang profesional dan tidak ketinggalan jaman.

8) Kualitas hidup

Sekolah berusaha untuk mementingkan guru dan karyawan dalam meningkatkan kalitas hidup. Guru dan karyawan merupakan salah satu prioritas dalam pandangan bapak kepala sekolah. Untuk itu kepala sekolah berusaha memenuhi kebutuhan mereka dengan membangun lingkungan kerja yang menyenangkan dengan melengkapi fasilitas atau sarana prasarana yang dibutuhkan. Dengan ini diharapkan guru dan karyawan akan dapat lebih santai, senang dan nyaman dalam bekerja. Lingkungan yang menyenangkan ini juga akan memicu guru dan karyawan untuk berinovasi dan berekspresi untuk produktifitas sekolah dan meningkatkan kualitas hidup.

- b. Kepala Sekolah berusaha menciptakan suasana saling percaya mempercayai dengan guru dan karyawan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E, beliau menyampaikan bahwa :

Saling percaya, kerjasama, keiklasan dan merasa saling memiliki sekolah dan diniati dengan ibadah pada Allah sebagai modal untuk memajukan sekolah secara bersama-sama. Ini semua menjadi modal saya untuk menaruh kepercayaan kepada mereka.<sup>139</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P :

Ya, Kepala sekolah berusaha menciptakan suasana saling mempercayai dengan guru dan karyawan. Dengan saling percaya akan tercipta kerjasama yang baik. Kerja sama yang baik akan menciptakan kondisi yang kondusif dalam bekerja mencapai tujuan sekolah.<sup>140</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan bahwa :

Ya, dalam pemberian tugas/pekerjaan kepala sekolah selalu memberikan kebebasan kepada para guru/karyawan untuk mengelola tugas/kegiatan yang diberikan, dengan catatan ada kewajiban malapor setelah tugas tersebut selesai dilaksanakan.<sup>141</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd menuturkan bahwa :

Keberlangsungan hubungan yang harmonis selalu diciptakan oleh kepala sekolah dengan membuat guru dan karyawan menjadi lingkungan seperti halnya keluarga. Dengan lingkungan dan hubungan yang harmonis kepala sekolah merasa nyaman untuk menaruh kepercayaan kepada kita.<sup>142</sup>

<sup>139</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>140</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>141</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>142</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah berusaha menciptakan suasana mempercai antar guru dan karyawan, hal ini di tandai dengan ketika berlangsung suatu event acara kepala sekolah melibatkan seluruh guru dan karyawan tanpa terkecuali.<sup>143</sup>

Salah satu guru mapel bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa :

Kepala sekolah selalu menciptakan rasa percaya antara guru/karyawan dengan memberikan tanggung jawab penuh dalam melaksanakan tugas. Sebelumnya kepala sekolah memberikan arahan tentang tugas atau kegiatan yang dipercayakan kepada guru dan karyawan, kemudian ada laporan setelah kegiatan atau tugas selesai.<sup>144</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah berusaha menciptakan suasana saling percaya mempercayai dengan guru dan karyawan contohnya dengan mempercayakan para guru ataupun karyawan pada kegiatan tertentu dan diakhiri dengan laporan dan evaluasi untuk kebaikan dan kemajuan bersama.

Menurut kepala SMK Muhammadiyah bapak akhmad Rosidi, SE, ada beberapa cara untuk membangun rasa percaya guru dan karyawan di sekolah sebagaimana diuraikan berikut ini:

- 1) Tumbuhkan aktivitas untuk membangun kekompakan tim ( team-building)  
Untuk menyatukan para pegawai ini adalah cara yang paling umum digunakan. Pastikan bahwa kegiatan ini difokuskan pada penumbuhan kerja sama tim dan terciptanya sebuah ikatan kebersamaan antar anggota tim. Kepercayaan mudah dibangun ketika mereka saling mengenal satu sama lain dan menyaksikan bagaimana masing-masing anggota berkontribusi untuk mencapai tujuan yang sama. Lebih penting lagi, pastikan bahwa kegiatan ini menyenangkan, untuk mendukung adanya partisipasi.

<sup>143</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>144</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

- 2) Munculkan kerjasama antar urusan.  
Upaya ini adalah upaya level selanjutnya yang lebih tinggi yaitu mendorong kerja sama antar urusan. Kerja sama antar urusan mungkin merupakan hal yang belum maksimal di beberapa sekolah, dan bahkan jika ada pun tingkat interaksi antar urusannya masih bersifat minim. Buatlah semua urusan berinteraksi satu sama lain dengan mencoba memecahkan beberapa masalah di sekolah. Untuk urusan –urusan yang memiliki fungsi kerja yang jauh berbeda, kepala sekolah harus menemukan cara-cara inovatif untuk meningkatkan level interksi antar beberapa urusan tersebut, tentunya dengan alasan yang tepat atau bagus
- 3) Delegasikan tugas-tugas penting.  
Sebuah kepercayaan ditumbuhkan dari hal-hal kecil dan diperoleh secara individual. Berikan kepercayaan atas pekerjaan kepada koordinator atau bahkan guru atau karyawan biasa yang kelihatan berpotensi. Pastikan mereka mengetahui betapa pentingnya tugas tersebut. Biarkan para pegawai menggunakan kebijakan mereka dan akan lebih baik lagi apabila disertai suatu jenis kewenangan pada pegawai tersebut. Pastikan kita sebagai kepala sekolah selalu mendampingi dan memberi bimbingan sepanjang tugas berlangsung, sehingga mereka tahu bahwa mereka merupakan bagian dari suatu perkembangan, bukan hanya seorang pegawai atau tenaga kerja semata.
- 4) Berkorban demi tim kerja sekolah  
Kepala sekolah rela berkorban demi tim kerja sekolah, mungkin karena adanya suatu kesalahan dari tim sekolah tersebut. Langkah seperti sangat bermanfaat dimana anggota tim tahu bahwa bapak kepala sekolah selaku pimpinan akan melindungi mereka. Disamping itu langkah ini dapat mencegah munculnya keraguan akan kredibilitas tim tersebut yang dapat menghambat pertumbuhan atau kepercayaan diri mereka kedepannya. Cara ini harus digunakan dengan cermat dengan disertai pertimbangan yang matang karena jika tidak, hal ini justru akan membuka jalan bagi para pegawai untuk menghindari pertanggungjawaban atas kesalahan mereka.
- 5) Kembangkan karakter pribadi yang positif.  
Karakter pribadi yang positif tentunya mengundang rasa hormat dan dikagumi. Oleh sebab itu, hal ini adalah salah satu cara sederhana untuk menginspirasi guru dan karyawan atau pegawai dan mendapatkan kepercayaan

mereka. Pegawai yang tepat waktu, sigap dalam merespon WA , SMS, email dan lain-lain, penuh persiapan, memprioritaskan pekerjaan mereka, bertanggung jawab, jujur, namun tetap mematuhi aturan sekolah adalah seseorang yang dapat dipercaya. Kepercayaan merupakan sebuah konsep yang sangat sederhana namun tidak dapat dicapai oleh banyak sekolah. Sekolah dengan pegawai atau guru dan karyawan yang tidak memiliki rasa percaya antar satu sama lain cenderung kurang produktif, kurang efektif dan menanggung beban operasional yang lebih tinggi untuk memantau kinerja para pegawai mereka.<sup>145</sup>

- c. Kepala Sekolah senantiasa berusaha menciptakan suasana saling menghargai dengan guru dan karyawan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi,S.E beliau mengatakan bahwa :

Ya, saling menghargai, saling menghormati sesama wajib diciptakan dalam lingkungan sekolah karena setiap manusia memiliki kekurangan dan kelebihan dan hal tersebut juga untuk menciptakan suasana kerja kondusif.<sup>146</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr.

Septi Rina P :

Ya,Kepala sekolah senantiasa berusaha menciptaka susana saling harga menghargai dengan guru dan karyawan sehingga dengan ini akan tumbuh semangat yang baru. Suasana sekolah menjadi damai.<sup>147</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E menyampaikan bahwa :

Ya, di SMK ini selalu tercipta suasana saling menghargai satu sama lain, terutama antara yang muda dan yang tua.Dalam pelaksanaan tugas atau kegiatan terlihat sekali ada kerjasama yangterjalin antara orang yang sudah usianya tua dengan yang masih muda.<sup>148</sup>

<sup>145</sup> Wawancara / Akmad Rosidi/ 15/03/2021

<sup>146</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>147</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>148</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah senantiasa menghargai dengan cara memberikan kepercayaan kepada guru dan karyawan. Namun terkadang apabila terdapat guru yang kurang bisa menjalankan pekerjaannya yang diberikan sebelumnya maka, berikutnya kurang dipercaya untuk melakukan hal yang sama, akan tetapi akan diberikan pekerjaan lain yang mungkin lebih dapat dikerjakan.<sup>149</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd menuturkan bahwa :

Kepala sekolah berusaha menciptakan suasana menghargai antar guru dan karyawan, hal ini di tandai dengan diharuskannya saling salam dan tegur sapa setiap bertemu dan pada saat pagi hari”.<sup>150</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa :

Kepala sekolah selalu berpesan bahwa guru/karyawan adalah seperti sebuah keluarga, sehingga rasa saling menghargai akan tumbuh. Dengan saling menghargai semangat kerja semakin meningkat. Tercipta rasa memiliki dan kebersamaan semakin erat.<sup>151</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa berusaha menciptakan suasana saling menghargai dengan guru dan karyawan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif dan berpedoman bahwa setiap individu memiliki kelebihan dan kekurangan.

Sikap menghargai yang dilakukan oleh kepala sekolah SMK Muhammadiyah Somagede banyumas memberikan efek dan dampak yang baik terhadap kehidupan disekolah. Berdasarkan

<sup>149</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>150</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>151</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

observasi yang dilakukan peneliti, kehidupan di sekolah dapat diuraikan sebagai berikut:<sup>152</sup>

1) Tercipta rasa saling memiliki satu sama lain.

Rasa saling memiliki satu sama lain di sekolah terlihat sangat penting. Dari sikap saling menghargai itu tercipta rasa saling menghormati satu sama lain. Di sekolah yang saat ini banyak dinamika, sikap saling menghargai ditanamkan pada masing-masing individu guru dan karyawan. Sikap penghormatan satu sama lain di sekolah menjadi benteng kokoh untuk melindungi dari sikap intoleransi.

2) Tercipta ketenangan dan damai dalam kehidupan di sekolah.

Di sekolah terlihat suasana yang tenang dan damai karena adanya sikap saling menghargai yang menjadi kunci penting ketenangan dalam kehidupan sekolah. Hubungan baik terjalin antar warga sekolah dan hal ini menimbulkan aura positif yang tidak hanya baik untuk warga sekolah itu sendiri tapi juga untuk kehidupan di luar sekolah.

3) Mencegah timbulnya sikap intoleransi.

Intoleransi adalah bibit negatif jika terus dibiarkan tumbuh. Sikap tidak menghargai terhadap orang lain tersebut tentunya akan menyebabkan kegoyahan pada warga sekolah. Namun hal ini tidak terjadi di SMK Muhammadiyah Somagede karena adanya sikap saling menghargai antara satu sama lain. Sangat sederhana cukup hanya dengan menghormati dan menghargai.

4) Menjadi model yang baik bagi warga sekolah.

Sikap saling menghargai yang muncul di sekolah tidak hanya sekedar sebagai angin lalu tapi juga dimunculkan untuk menjadi model sebuah kehidupan sekolah yang ideal jangka panjang. Hal tersebut tentunya akan menjadi contoh baik bagi generasi di

---

<sup>152</sup> Observasi suasana kerja di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas/12/03/2021

sekolah berikutnya yang pastinya akan dipapari dengan berbagai hal positif.

5) Pemersatu perbedaan

Di sekolah kadang muncul gesekan-gesekan kecil yang kemungkinan dapat menimbulkan perselisihan, tapi hal ini tak terjadi karena sikap saling menghargai telah mengakar kuat. Dari adanya perbedaan –perbedaan yang muncul diantara warga sekolah akhirnya disatukan oleh sikap toleransi dan saling menghargai.

6) Menjadi pribadi yang berkarakter positif

Sikap saling menghargai di SMK muhammadiyah sudah menjadi karakter positif. Hal ini terlihat dari hal-hal sederhana seperti menghargai antara kepala sekolah dan warga sekolah lainnya, antar rekan kerja, menghormati orang atau rekan yang lebih tua dan lain-lain.

d. Kepala Sekolah senantiasa menumbuhkan peran serta guru dan karyawan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lainnya.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E, beliau menyampaikan bahwa :

Segala rencana kegiatan sekolah selalu disosialisasikan dan dimusyawarahkan bersama guru dan karyawan. Hal ini akan membawa dampak yang baik untuk motivasi kerja mereka. Mereka nampak bangga dan bertanggung jawab.<sup>153</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P :

Ya, Kepala Sekolah senantiasa menumbuhkan peran serta guru dan karyawan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lainnya, semua pihak terlibat dalam pembuatan keputusan. Dengan begitu kita merasa dihormati dan dihargai dalam bekerja di tim sekolah.<sup>154</sup>

<sup>153</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>154</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan bahwa :

Memang setiap kali dalam pengambilan keputusan kepala sekolah selalu mengadakan rapat internal untuk meminta pendapat bapak/ibu guru akan masalah yang sedang dihadapi”.<sup>155</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Dalam membuat keputusan kepala sekolah memiliki peran dominan, walaupun masih memberikan pertimbangan kepada guru dan karyawan dalam mengambil keputusan. Ide dan gagasan kita ditampung dan dipertimbangkan. Sehingga permasalahan cepat selesai.<sup>156</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan pemasaran ( BDP ) bapak Irvan kurniawan, S.Pd menuturkan bahwa :

Kepala sekolah senantiasa menumbuhkan peran serta guru dan karyawan dalam pembuatan keputusan hal ini ditandai dengan adanya rapat untuk melangsungkan musyawarah untuk pengambilan keputusan yang akan diambil.<sup>157</sup>

Salah satu guru mapel bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa :

Kepala sekolah dalam membuat keputusan selalu meminta pertimbangan kepada guru dan karyawan dengan melalui rapat pengambilan keputusan. Dengan seperti ini kita merasa dibutuhkan dan sangat meningkatkan etos ataupun semangat kerja kita.<sup>158</sup>

Dari data wawancara-wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah senantiasa menumbuhkan peran serta guru dan karyawan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lainnya

<sup>155</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>156</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>157</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>158</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

dengan cara meminta masukan atau pendapat dalam musyawarah ataupun rapat-rapat.<sup>159</sup>

Dapat diuraikan sesuai tindakan kepala sekolah di atas bahwa pengambilan keputusan atas suatu permasalahan akan lebih efektif dan efisien jika melibatkan guru dan karyawan dan hal ini akan tercapai jika kondisi mental dan emosional guru dan karyawan dikelola dengan baik. Keterlibatan guru dan karyawan tidak hanya tentang fisik tapi juga melibatkan emosi dan mental. Jika emosi dan mental dikelola dengan baik akan membawa hal positif bagi sekolah, namun jika sekolah atau kepala sekolah mengabaikan mereka akan menimbulkan penurunan motivasi serta turunya kinerja mereka.

Dengan menumbuhkan dan melibatkan guru dan karyawan dalam pengambilan keputusan didapat beberapa manfaat sebagai berikut :

- 1) Menumbuhkan motivasi dan kreatifitas.

Guru dan karyawan yang diijinkan memberi gagasan akan merasa bahwa dirinya dipercaya dalam organisasi sekolah dan dari situ timbul suatu kebanggaan serta aktualisasi diri sebagai orang yang berguna.

- 2) Meningkatkan tanggung jawab.

Ketika guru dan karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan akan ada rasa tanggung jawab dan merasa dihargai.

- 3) Meningkatkan mutu dan kualitas kerja

Partisipasi guru dan karyawan akan meningkatkan semangat sehingga secara tidak langsung akan menciptakan performa yang baik.

---

<sup>159</sup> Dokumen Kegiatan Rapat KS dengan Guru dan Karyawan

## 4) Target akan dicapai tepat waktu

Gagasan dan ide dari guru dan karyawan akan ditampung oleh kepala sekolah, kemudian kepala sekolah dapat mempertimbangkan dan memutuskan dari pengambilan keputusan sehingga masalah akan cepat terselesaikan juga akan menjadi fokus terhadap target.

## 5) Saling mendukung sebagai satu tim kerja.

Dengan kepala sekolah meminta partisipasi para guru dan karyawannya untuk memberi gagasan akan membuat hubungan personal yang baik antara pimpinan dan anggota.

## e. Kepala Sekolah memiliki sifat bersahabat dengan guru dan karyawan sekolah.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E, beliau mengatakan bahwa :

Menurut saya semua guru, karyawan dan warga sekolah adalah sahabat dan mitra untuk memajukan sekolah serta mewujudkan Visi dan Misi Sekolah. Dengan seperti ini saya akan mudah menyampaikan ide dan dukungan dari mereka.<sup>160</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P :

Kepala sekolah disini memang senantiasa bersahabat dengan guru dan karyawan, menurut saya sifat bersahabat termasuk sifat yang harus dimiliki oleh beliau. Dengan persahabatan akan mempermudah beliau untuk menyampaikan ide dan dukungan dari guru dan karyawan.<sup>161</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan bahwa :

Ya, kepala sekolah sangat bersahabat dengan guru/karyawan di SMK ini. Hal tersebut bisa di tunjukan atau dilihat kepala sekolah sering mengikuti kegiatan bersama dengan guru dan

<sup>160</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>161</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

karyawan, sebagai contoh; bersepeda bersama, menginap saat ada kegiatan disekolah.<sup>162</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepede motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd menuturkan bahwa :

Kepala sekolah selalu mencoba bersahabat kepada guru dan karyawan namun terkadang kurang dirasa oleh guru dan karyawan karena posisi jabatan yang terasa lebih tinggi, dan hal ini tidak menjadi kendala bagi kami untuk bersama bapak kepala sekolah bersama-sama mengelola sekolah.<sup>163</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah memiliki sifat bersahabat dengan guru dan karyawan hal tersebut ditandai dengan bisa bersenda gurau dan mampu membaurnya seluruh komponen yang ada baik guru dan karyawan.<sup>164</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa

Kepala sekolah selalu mencoba bersahabat kepada guru dan karyawan namun terkadang kurang dirasa oleh guru dan karyawan karena posisi jabatan yang terasa lebih tinggi. Walau demikian kita berusaha memaklumi posisi kita masing-masing.<sup>165</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah memiliki sifat bersahabat dengan guru dan karyawan sekolah. Hal ini dikarenakan guru dan karyawan adalah mitra kerja yang akan membantu mewujudkan tujuan sekolah. Kegiatan yang bersahabat ditunjukkan juga dengan melakukan kegiatan bersama ,contohnya bersepeda santai bersama, bersenda guru dan membaurnya bersama guru dan karyawan.<sup>166</sup>

<sup>162</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>163</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>164</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>165</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

<sup>166</sup> Dokumen foto Kegiatan KS dan guru dan Karyawan bersama bersepeda

Hubungan baik antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan dalam wujud sifat bersahabat merupakan tuntutan yang mesti dipenuhi. Para guru dan karyawan ingin merasa nyaman di dalam lingkungan kantor atau sekolah dimana mereka selalu dapat mendapat kejelasan. Dengan kepala sekolah bersikap penuh persahabatan dengan guru dan karyawan, sekolah mendapat keuntungan sebagai berikut:

- 1) Guru dan karyawan lebih mudah untuk belajar dan mampu lebih cepat dalam menuntaskan masalah ketika kepala sekolah bersikap baik, bersahabat dan transparan. Apapun masalah yang terjadi, baik dari sesama anggota tim di kantor atau sekolah maupun masalah dengan pihak luar, kepala sekolah dapat lebih terbuka pada guru dan karyawan karena berhubungan baik. Kepala sekolah dapat memaparkan masalah tanpa ditutup-tutupi untuk kemudian sama-sama mencari solusi yang terbaik. Masalah yang ditutup-tutupi hanya akan menimbulkan prasangka dan rasa tidak percaya dari guru dan karyawan kepada kepala sekolah.
- 2) Pembentukan tim yang solid terjadi ketika kepala sekolah dan guru karyawan berhubungan baik, bersahabat sehingga dapat saling berdiskusi tentang segala hal, termasuk mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki tim sekolah. Hubungan antar anggota tim guru dan karyawan juga semakin terbentuk karena mereka memiliki hubungan yang baik terbuka, percaya dan bersahabat dan memiliki tujuan yang sama, yaitu kesuksesan bersama. Hubungan baik persahabatan, transparansi dapat membuat hubungan menjadi lebih dewasa dan dapat menghindarkan kesalahpahaman yang dapat menyebabkan perselisihan antar rekan kerja.
- 3) Hubungan baik sikap bersahabat kepala sekolah dengan guru dan karyawan meningkatkan performa kerja. Hal ini

dikarenakan kepala sekolah, guru dan karyawan bekerja dengan satu keinginan sama yang telah disepakati bersama. Lebih dari itu, mereka juga lebih nyaman dalam bekerja di lingkungan yang penuh persahabatan, transparan dalam berhubungan dan berkomunikasi.

- f. Kepala Sekolah senantiasa mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri dan pengontrolan diri kepada guru dan karyawan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E mengatakan bahwa :

Kepala sekolah selalu berusaha evaluasi atas segala kegiatan baik yang sifatnya terkait tugas pokok maupun tugas tambahan lainnya untuk mendapatkan masukan dari guru dan karyawan.<sup>167</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P :

Memang benar bapak kepala sekolah memerlukan dan mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri dan pengontrolan diri kepada guru dan karyawan. Hal ini diperlukan agar jalannya kegiatan sekolah menjadi terarah.<sup>168</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan bahwa :

Ya, kepala sekolah senantiasa melakukan disiplin diri/pengontrolan diri kepada guru/karyawan sebagai contoh kepala sekolah selalu berangkat lebih awal dari guru/karyawan di sekolah.<sup>169</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah selalu menekan pada kedisiplinan pada guru dan karyawan, jika ada guru atau karyawan yang kurang disiplin akan diberi sanksi namun sanksi yang diterapkan

<sup>167</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>168</sup> Wawancara/Septi Rina P/15 /03/2021

<sup>169</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

lebih pada sanksi social seperti teguran halus sampai ucapan sindiran di depan forum.<sup>170</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah senantiasa berupaya mengutamakan pengarahan diri, disiplin dan pengontrolan diri. Kepala sekolah melakukan kontroling dan selalu memberikan motivasi untuk disiplin. Memang untuk meningkatkan etos kerja dn semangat kerja perlu adanya kontroling , motivasi dn disiplin diri.<sup>171</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos menuturkan bahwa :

Kepala sekolah selalu berusaha mengutamakan pengarahan diri, disiplin dan pengontrolan diri. Kepala sekolah melakukan kontroling dan selalu memberikan motivasi untuk disiplin. Motivasi dan disiplin perlu dalam keseriusan melaksanakan tugas dan tanggung jawab.<sup>172</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa mengutamakan pengarahan diri, disiplin diri dan pengontrolan diri kepada guru dan karyawan dengan cara mengevaluasi tugas pokok dan tambahan guru dan karyawan, memberikan motivasi, memmberikan sanksi dan teguran lisan yang langsung maupun tidak langsung.

Menurut Knowles pengarahan diri didefinisikan sebagai suatu proses di mana seseorang memiliki inisiatif, dengan atau tanpa bantuan orang lain, untuk menganalisis kebutuhan belajarnya sendiri, merumuskan tujuan belajarnya sendiri, mengidentifikasi sumber–sumber belajar, memilih dan melaksanakan strategi belajar yang sesuai serta mengevaluasi hasil belajarnya sendiri.

<sup>170</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>171</sup> Wawancara/irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>172</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

Menurut kepala SMK Muhammadiyah Somagede, secara tidak langsung dapat dituliskan hal-hal yang perlu dipersiapkan dan dilakukan untuk mencapai pengarahannya ialah :

- 1) Percaya pada diri.
- 2) Berani mengambil keputusan.
- 3) Harus yakin dengan keputusan yang telah diambil
- 4) Yakin bahwa keputusan yang telah diambil merupakan keputusan yang terbaik dan sudah dipertimbangkan secara matang.
- 5) Bertanggung jawab

Pengarahannya sangatlah penting, karena pengarahannya merupakan penentu arah masa depan seseorang. Pengarahannya merupakan dorongan diri untuk memilih dan memiliki keyakinan unggul dalam karir yang dipilih. Jika kita memiliki keyakinan kuat dalam diri untuk memilih karir yang sesuai dengan keyakinan diri maka hal-hal yang kita inginkan akan tercapai. Dengan tercapainya hal-hal tersebut kita akan menjadi seorang pribadi yang memiliki mental yang kuat dan memiliki jiwa kepemimpinan yang baik pula.<sup>173</sup>

Sementara itu menurut Moeliono untuk disiplin artinya adalah ketaatan ( kepatuhan ) kepada peraturan, tata tertib, aturan atau norma dan lain sebagainya. Kepala SMK Muhammadiyah Somagede mengatakan bahwa dalam rangka peningkatan disiplin guru dan karyawan, ada tiga hal yang perlu diperhatikan yaitu:

- 1) Kehadiran, contohnya antara lain hadir di sekolah 15 menit sebelum pelajaran dimulai dan pulang setelah jam pelajaran selesai, menandatangani daftar hadir, hadir dan meninggalkan kelas tepat waktu, dan lain-lain.
- 2) Pelaksanaan tugas ( kegiatan ), contohnya antara lain melaksanakan semua tugasnya secara tertib dan teratur,

<sup>173</sup> Wawancara /Akhmad Rosidi/15/03/2021

membuat perangkat pembelajaran, menyelesaikan administrasi kelas secara baik dan teratur dan lain-lain.

- 3) Program tindak lanjut, contohnya antara lain memeriksa kebersihan dan kerapian anak secara berkala, mengadakan program remidi dan pengayaan, mengatur pemindahan tempat duduk siswa secara berkala, dan lain-lain.

Selain itu kepala SMK Muhammadiyah mengatakan bahwa salah satu hal lain yang membuat kesuksesan sekolah kami adalah adanya kontrol diri atau pengendalian diri. Di SMK Muhammadiyah tidak terjadi adanya tawuran antar pelajar, kisruh antar pegawai, mengambil hak milik orang lain, merusak lingkungan, penggunaan obat terlarang dan sebagainya karena adanya kontrol diri atau pengendalian diri. Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mengontrol dirinya sendiri dapat menahan sesuatu yang buruk agar mendapatkan tujuannya, untuk memastikan mereka tidak melakukan suatu tindakan yang berlebihan.

- g. Kepala Sekolah senantiasa membina kehangatan hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E, beliau mengatakan bahwa :

Ya, kehangatan diwujudkan dalam bentuk kegiatan yang sifatnya resmi maupun non resmi seperti wisata bersama, makan bersama, kegiatan sosial saling menjenguk jika ada teman yang punya hajat, sakit atau lainnya.<sup>174</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr. Septi Rina P :

Ya dengan adanya hubungan yang baik dan hangat antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan akan tercipta suasana nyaman. Kepala sekolah senantiasa menyapa guru

---

<sup>174</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

dan karyawan saat berjumpa di setiap saat, menanyakan kondisi dan pekerjaan.<sup>175</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan bahwa:

Kepala sekolah senantiasa mengutamakan kehangatan diantara para stafnya/karyawannya. Sebagai contoh kepala sekolah ikut menjenguk manakala ada guru/karyawan yang sedang sakit/tertimpa musibah, sering mengadakan kegiatan pinik bersama/ makan bersama.<sup>176</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepede motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd menuturkan bahwa :

Kepala sekolah memberikan pembinaan secara berkala walaupun tidak terlalu rutin namun hampir setiap pekan selalu ada forum pembinaan semisal pada saat rapat bersama. Sesuai jadwal biasanya pertemuan diadakan pada hari jumat. Untuk rapat atau pertemuan spontanitas tidak mesti sesuai kebutuhan.<sup>177</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd menyampaikan bahwa :

Kepala sekolah berusaha untuk membina kehangatan dengan setiap guru dan karyawan, hal tersebut ditandai dengan bisa membaurnya kepala sekolah. Kegiatan kerja bakti, jalan-jalan, sholat berjamaah, kunjungan hajat , taziah dan lain-lain acapkali dilakukan bersama-sama guru dan karyawan untuk menjaga kehangatan hubungan.<sup>178</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa :

Kepala sekolah selalu membina kehangatan dengan guru/karyawan dengan seringnya bincang-bincang menanyakan kesehatan dan kabar keluarga. Semua dibarengi dengan senda gurau dan humor-humor kecil.<sup>179</sup>

<sup>175</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>176</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>177</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>178</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>179</sup> Wawancara/Yuni Kurnawan/17/03/2021

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa membina kehangatan hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan dengan cara saling kunjung – mengunjungi saat ada kegiatan hajatan, makan bersama, piknik, saling tegur sapa bincang-bincang pada saat rapat pembinaan dan lain-lain.<sup>180</sup>

Kepala SMK muhammadiyah Somagede menambahkan bahwa untuk membina kehangatan hubungan antar warga sekolah diperlukan hal-hal yang dapat disimpulkan secara tidak langsung sebagai berikut :

1) Sikap sopan santun dan tahu etika

Bersikaplah sopan santun dan selalu beretika walau kita sering bertemu tiap hari dengan rekan-rekan kerja atau orang lain. Sikap dan etika ini dapat ditunjukkan dengan saling menyap, tersenyum, berterima kasih, meminta tolong dan lain-lain.

2) Senantiasa berkomunikasi yang baik

Berkomunikasilah baik secara lisan maupun tulisan dengan bahasa yang baik, sopan, tepat dan lugas sehingga urusan pekerjaan , bisnis dan lain-lain dapat dipahami dan lancar serta profesional.

3) Menghargai waktu pribadi tiap orang

Menghargai waktu sangat penting. Setiap orang memiliki privasi dan keperluan diri. Untuk itu perlu kita menghargai waktu mereka. Hargailah waktu diluar jam kerja.jangan memaksakan pekerjaan di luar jam kerja.

4) Pandai menempatkan diri di sosial media

Dewasa ini sosial media merupakan kebutuhan berkomunikasi yang penting,tapi kita harus ingat untuk selalu bertata krama didalamnya. Sebagai pimpinan sebaiknya kurangi lelucon yang

<sup>180</sup> Dokumen foto kegiatan piknik KS dengan guru dan karyawan

berlebihan dan komentar yang negatif. Demikian juga para guru dan karyawan senantiasa menjaga etika dan saling menghormati diri kita masing –masing.

5) Memotivasi untuk bersosialisasi

Dalam bekerja bersama di sekolah tentunya kita saling bersosialisasi ada pegawai baru dan lama. Untuk itu pandai-pandailah memotivasi sesama bersosialisasi untuk tidak canggung dan pintar beradaptasi satu sama lain dalam lingkungan kerja. Dengan seperti ini tercipta kehangatan hubungan kerja.

6) Berpikir tentang solusi bukan mencari kesalahan

Dalam bekerja terutama di sekolah tentunya kita tak lepas dari kesalahan. Untuk itu kita sudah memaklumi bahwa kesalahan itu senantiasa ada. Sebagai pemimpin seperti kepala sekolah tentunya bukannya mengungkit ungit kesalahan tapi berilah nasehat, bimbingan, arahan yang sifatnya dapat memperbaiki kesalahan. Demikian juga untuk sesama rekan kerja, guru dan karyawan di sekolah.<sup>181</sup>

- h. Kepala Sekolah nampak senantiasa tidak memperkecil jarak antara dirinya dengan guru dan karyawan yang terjadi karena adanya perbedaan status formal.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi,S.E , beliau menyampaikan bahwa :

Tentu saja, kepala sekolah selalu mengakui dalam memajukan organisasi atau sekolah perlu kerjasama team yang baik, solid, ibarat klub sepakbola kerjasama team perlu diutamakan untuk bisa memenangkan pertandingan.<sup>182</sup>( Akhmad Rosidi, wawancara, 15 Maret 2021)

<sup>181</sup> Wawancara /Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>182</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr.

Septi Rina P mengatakan :

Ya, bapak kepala sekolah tidak memperlihatkan atau menunjukkan statusnya sebagai kepala sekolah dan senantiasa memperkecil jarak sebagai wujud kepedulian beliau kepada kami. Beliau menempatkan para guru dan karyawan sebagai teman.<sup>183</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan :

Ya, hal tersebut bisa terlihat bahwa hubungan antara kepala sekolah dengan stafnya itu terlihat sangat akrab/dekat. Beliau bercakap-cakap dengan guru dan karyawan di setiap kesempatan, berjalan bersama beriringan untuk mendekatkan diri dengan guru dan karyawan.<sup>184</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Secara tidak langsung jarak karena status formal akan muncul dengan sendirinya antara guru/karyawan dan kepala sekolah. Sesekali kepala sekolah mendekat namun status formal menjadi seakan membuat perbedaan jarak.<sup>185</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd menuturkan bahwa :

Selama saya mengajar di SMK muhammadiyah somagede kepala sekolah tidak membeda bedakan status status. Guru dan karyawan dengan sendirinya tahu posisi mereka masing-masing tanpa kepala sekolah harus menunjukkan dirinya bahwa beliau adalah kepala sekolah. Kita sadar kita harus saling menghormati dan bisa menempatkan diri.<sup>186</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa

Kepala sekolah tidak memberi jarak, hanya guru/karyawan yang seperti menjaga jarak karena rasa hormat. Tidak bisa dipungkiri kita mempunyai peranan kita masing-masing. Ada

<sup>183</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>184</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>185</sup> Wawancara/choerin Amri/16/03/2021

<sup>186</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

yang jadi kepala sekolah, ada yang jadi guru, karyawan dan lain-lain. Semua bisa memposisikan dirinya masing-masing.<sup>187</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa tidak memperkecil jarak antara dirinya dengan guru dan karyawan yang terjadi karena adanya perbedaan status formal. Dengan tidak memperkecil jarak akan terbentuk tim sekolah yang solid untuk kemajuan sekolah, bahkan akan memunculkan keakraban dan rasa hormat.<sup>188</sup>

Dengan tidak memperkecil jarak antara kepala sekolah dengan para guru dan karyawan akan terpelihara hubungan yang baik. Hubungan yang baik juga perlu memperhatikan hal-hal seperti berikut ini :

- 1) Kepala sekolah senantiasa berhubungan baik tidak hanya dengan satu orang atau satu kelompok saja tetapi dengan seluruh warga sekolah. Tidak hanya dengan salah satu guru saja, satu karyawan saja tetapi semua direngkuh karena memiliki tujuan yang sama yaitu memajukan sekolah, menjadi sekolah yang diakui dan dibutuhkan masyarakat.
- 2) Kepala sekolah senantiasa bersikap menyenangkan terhadap semua warga sekolah. Hal ini terlihat dalam kegiatan di sekolah, kepala sekolah nampak ceria menghadapi guru dan karyawan, nampak selalu tersenyum saat berkomunikasi dengan warga sekolah.
- 3) Kepala sekolah senantiasa mengetahui keadaan keluarga warga sekolah yang dipimpinnya. Kepala sekolah berprinsip bahwa dengan seperti ini akan dapat memahami dan mengetahui keadaan guru karyawannya yang bermasalah dengan

---

<sup>187</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

<sup>188</sup> Dokumen Foto Keakraban KS bersama Guru dan Karyawan

pekerjaannya. Pada akhirnya dapat mengambil keputusan dengan bijak.

- 4) Kepala sekolah terlihat tidak mudah marah. Terlihat dalam kegiatan di sekolah dan menghadapi permasalahan kerja kepala sekolah dapat meredam emosi walau kadang banyak tugas ataupun pekerjaan yang kurang pas seperti yang diharapkan. Dengan sikap seperti permasalahan akan mudah teratasi dan suasana menjadi sejuk dan nyaman. Suasana yang sejuk dan nyaman akan menambah etos kerja dan timbul hubungan yang akrab dalam bekerja.<sup>189</sup>

- i. Kepala Sekolah senantiasa melibatkan guru dan karyawan secara aktif dalam upaya mencari jalan yang terbaik untuk mengembangkan sekolah secara maksimal.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E menyampaikan bahwa :

Semua guru karyawan harus aktif dalam bersama sama memajukan sekolah sesuai dengan kapasitas dan kapabilitasnya masing masing bukan hanya sekedar menjalankan tugas pokoknya saja.<sup>190</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr.

Septi Rina P mengatakan :

Ya. Bapak kepala Sekolah senantiasa melibatkan guru dan karyawan secara aktif dalam upaya mencari jalan yang terbaik untuk mengembangkan sekolah secara maksimal agar semua pihak tahu jalan yang terbaik yang diambil.<sup>191</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E mengatakan :

Ya, kita semua (baik guru dan karyawan) selalu terlihat/dilibatkan dalam pengambilan keputusan untuk pengembangan sekolah ini. Sebagai contoh kepala sekolah

<sup>189</sup> Observasi kegiatan kepala sekolah saat bekerja dikantor pada tanggal 20 Maret 2020

<sup>190</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>191</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

selalu memberikan dorongan/support kepada guru/karyawan dalam kegiatan PPDB sekolah ini.<sup>192</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepede motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah secara maksimal selalu memberikan pertimbangan pada guru dan karyawan pada forum rapat semua maupun forum kecil untuk beberapa orang saja.<sup>193</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd menuturkan bahwa :

Kepala sekolah senantiasa melibatkan guru dan karyawan secara aktif dalam mencari jalan yang terbaik untuk mengembangkan sekolah hal tersebut dibuktikan dengan selalu diadakannya musyawarah guna menampung aspirasi dan pendapat semua guru dan karyawan serta mencapai tujuan.<sup>194</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos mengatakan bahwa :

Kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah secara maksimal selalu meminta saran, usulan dan pertimbangan pada guru dan karyawan dalam upaya untuk kemajuan dan perkembangan sekolah.<sup>195</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa melibatkan guru dan karyawan secara aktif dalam upaya mencari jalan yang terbaik untuk mengembangkan sekolah secara maksimal melalui kegiatan rapat meminta saran dan usulan dari guru dan karyawan serta melibatkan guru dan karyawan pada semua kegiatan di sekolah terutama kegiatan PPDB.<sup>196</sup>

<sup>192</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>193</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>194</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

<sup>195</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

<sup>196</sup> Dokumen Foto Kegiatan Rapat dan PPDB

Dalam upaya pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Somagede dilakukan dengan mengundang kehadiran para dewan guru dalam satu pertemuan khusus selanjutnya memaparkan suatu permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil. Selanjutnya mekanisme pengambilan keputusan kepala sekolah di SMK Muhammadiyah Somagede mengedepankan pada musyawarah dewan guru. Maka untuk mengkaji setiap keputusan yang sudah disepakati, dilakukanlah sebuah pertemuan khusus dewan guru untuk mengambil alternatif solusi setiap pemecahan masalah.<sup>197</sup> Sebagaimana dengan tinjauan Atmosodirdjo, bahwa pengambilan keputusan merupakan salah satu hal terpenting dalam manajemen strategik. Karena pengambilan keputusan tidak dapat dipisahkan dari kepemimpinan. Selain itu, dalam tataran proses pengambilan keputusan terdiri dari beberapa tahapan yaitu:

- 1) Identifikasi masalah.
- 2) Perumusan tujuan.
- 3) Identifikasi alternatif solusi
- 4) Penentuan kriteria pemilihan alternatif solusi, dan
- 5) Penentuan pilihan alternatif solusi (keputusan).<sup>198</sup>

j. Kepala Sekolah senantiasa menciptakan suasana yang dapat mengurangi stress, mengurangi perasaan tertekan, dan perasaan tidak puas karena tugas dan pekerjaan.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah Bapak Akhmad Rosidi, S.E mengatakan bahwa :

Ya, Saya berusaha sekuat tenaga agar suasana kerja kondusif tapi tetap dalam kerangka menjalankan dan melaksanakan aturan dan tata tertib sekolah. Sikap saling tegur sapa diselingi humor kerap saya terapkan. Saya sering

<sup>197</sup> Observasi rapat KS dan dewan guru dan karyawan pada tanggal 19 Maret 2021

<sup>198</sup> Prajudi Atmosudirdjo, *Pengambilan Keputusan* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2007), hlm.14.

mengingatkan agar jam istirahat digunakan sebaik-baiknya untuk refresing otak atau pikiran.<sup>199</sup>

Menurut Kepala Tata Usaha SMK Muhammadiyah Ibu Rr.

Septi Rina P :

Ya, bapak Kepala Sekolah senantiasa menciptakan suasana yang dapat mengurangi stress, mengurangi perasaan tertekan, dan perasaan tidak puas karena tugas dan pekerjaan, Kepala sekolah merasakan dengan semua itu akan tercipta iklim kerja yang kondusif.<sup>200</sup>

Sementara itu Kaprodi Perbankan syariah ibu Kurniati, S.E menuturkan bahwa :

Dalam hal ini, kadang bapak kepala sekolah mengagendakan untuk piknik/liburan bersama di luar bersama dengan keluarga. Piknik yang diadakan tidak mesti jauh-jauh tempatnya. Yang penting bisa mengurangi stress dan menambah keakraban warga sekolah.<sup>201</sup>

Kaprodi Teknik dan Bisnis Sepeda motor ( TBSM ) bapak Choerin Amri, S.Pd mengatakan bahwa :

Menciptakan suasana yang dapat mengurangi stress selalu dilakukan oleh kepala sekolah dengan cara sesekali bercanda namun terkadang tidak begitu berefek karena bercanda yang dilakukan kurang begitu alamiah sehingga terlihat garing.<sup>202</sup>

Kaprodi Bisnis Daring dan Pemasaran ( BDP ) bapak Irvan Kurniawan, S.Pd mengatakan bahwa :

Ya Kepala Sekolah senantiasa menciptakan suasana yang dapat mengurangi stress, mengurangi perasaan tertekan contoh kecilnya adalah menggunakan kata kata yang lebih mudah dipahami, luwes dan homoris.<sup>203</sup>

Salah satu guru mapel di SMK bapak Yuni Kurniawan, S.Sos menuturkan bahwa :

<sup>199</sup> Wawancara/Akhmad Rosidi/15/03/2021

<sup>200</sup> Wawancara/Septi Rina P/15/03/2021

<sup>201</sup> Wawancara/Kurniati/16/03/2021

<sup>202</sup> Wawancara/Choerin Amri/16/03/2021

<sup>203</sup> Wawancara/Irvan Kurniawan/17/03/2021

Kepala sekolah selalau berusaha menciptakan suasana yang dapat mengurangi stress yaitu dengan cara memberikan masukan, nasehat yang bersifat ibadah dan juga merencanakan refreshing/piknik bagi semua guru/karyawan.<sup>204</sup>

Dari data wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kepala Sekolah senantiasa menciptakan suasana yang dapat mengurangi stress, mengurangi perasaan tertekan, dan perasaan tidak puas karena tugas dan pekerjaan dengan cara melontarkan kata-kata yang humoris, berisi nasehat, ibadah, menggunakan kata-kata yang mudah difahami dan mengadakan kegiatan refresing bersama warga sekolah.<sup>205</sup> Secara lebih detail dapat dijelaskan bahwa untuk mengelola stress yang dihadapi secara pribadi dalam lingkungan kerjanya setiap individu harus mempunyai tanggung jawab pribadi secara moral dalam mengelola diri, khususnya dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Beberapa teknik individu dalam mengelola stress adalah sebagai berikut.

- 1) Olah raga. Seorang guru atau karyawan yang gemar olah raga walau banyak masalah menghantuinya tetapi tidak mudah stress. Olahraga selain menyehatkan jasmani juga rohani, sebab olahraga berhubungan langsung dengan mental, rohani dan psikologi seseorang. Dengan melakukan olahraga stress akan menurun. Pengakuan banyak orang bahwa dengan banyak olahraga dapat menghilangkan stress seseorang.
- 2) Relaksasi. Bagi guru atau karyawan yang sedang stress mengatasinya dapat dilakukan dengan melakukan hal-hal yang kecil, misalnya nonton sinetron yang sifatnya menghibur mental dan jiwa karyawan yang sedang stress tersebut, memainkan alat musik, berkunjung ke tempat wisata, dan bisa membaca buku

---

<sup>204</sup> Wawancara/Yuni Kurniawan/17/03/2021

<sup>205</sup> Dokumen Foto KS Melakukan Kegiatan Wisata dengan Guru dan Karyawan

cerita. Hal semacam ini akan mampu mengatasi stress seseorang karyawan.

- 3) Mengendalikan perilaku. Seorang karyawan yang sedang stress harus dapat menunjukkan perilaku positif, yaitu dengan mengendalikan diri dari sifat yang negatif. Sebab bila seseorang yang sedang mengalami stress kemudian ditambah lagi berperilaku negatif, dinamakan stress berat dan menambah stresnya menjadi-jadi. Mengendalikan perilaku suatu hal yang sangat baik untuk dilakukan seorang karyawan yang sedang mengalami stress.
- 4) Terapi Kognitif. Selain mengendalikan perilaku, terapi kognitif bertujuan mengurangi tekanan stres kerja. Terapi kognitif sebagai suatu penyeimbang antara kelelahan fisik, pikiran, waktu dan sebagainya, sehingga dari akhir tindakan tersebut seseorang karyawan menurun tingkat stresnya, kembali kepada percaya diri semula.
- 5) Jaringan. Seorang karyawan sebaiknya sebelum menghadapi stres yang penyebabnya dari berbagai sumber masalah, diharapkan jauh dari sebelumnya harus memiliki banyak hubungan atau relasi dengan banyak orang baik teman sekantor, sahabat dekat dan teman olahraga.<sup>206</sup>

IAIN PURWOKERTO

---

<sup>206</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Rosdakarya, 2006), hlm.154

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Dari analisa dan pembahasan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya dapat disimpulkan dalam penelitian ini bahwa dianalisa dari pola perilaku tugas terhadap kepemimpinan kepala SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas yang didapat dari pengamatan , wawancara dan studi dokumen yang ada bahwa Kepala SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas telah melaksanakan apa yang digambarkan atau dideskripsikan sebagai pemimpin yang menerapkan penuh pola perilaku tugas antara lain ; Kepala Sekolah senantiasa berupaya untuk mencapai tujuan sekolah, Kepala Sekolah senantiasa memberikan arahan dan instruksi dalam hubungannya dengan tugas dan pekerjaan di sekolah, Kepala Sekolah melakukan pengawasan yang ketat kepada guru dan karyawan baik kegiatan akademik maupun non akademik, Kepala Sekolah senantiasa memerinci tugas atau pekerjaan guru dan karyawan, Kepala Sekolah senantiasa meminta laporan tugas dan pekerjaan kepada guru dan karyawan, guru dan karyawan senantiasa dimintai untuk mengkonsultasikan tugas dan pekerjaannya kepada kepala sekolah, Kepala Sekolah senantiasa menetapkan peraturan atau tata tertib sekolah yang relatif ketat, Kepala Sekolah senantiasa membimbing pelaksanaan tugas dan pekerjaan para guru dan karyawan, Kepala Sekolah senantiasa memberi bantuan teknis berupa pemenuhan sarana dan prasarana kerja, Kepala Sekolah senantiasa lebih banyak prakarsa dan menentukan segala sesuatu yang berkenaan dengan kepentingan sekolah. Dianalisa dari pola perilaku tenggang rasa terhadap kepemimpinan kepala SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas yang didapat dari pengamatan , wawancara dan studi dokumen yang ada dapat ditarik kesimpulan bahwa Kepala SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas telah melaksanakan apa yang digambarkan atau dideskripsikan sebagai pemimpin yang menerapkan penuh pola perilaku tenggang rasa anantara lain ; Kepala Sekolah senantiasa

berusaha memperhatikan kebutuhan guru dan karyawan, Kepala Sekolah berusaha menciptakan suasana saling percaya mempercayai dengan guru dan karyawan, Kepala Sekolah senantiasa berusaha menciptakan suasana saling harga menghargai dengan guru dan karyawan, Kepala Sekolah senantiasa menumbuhkan peran serta guru dan karyawan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lainnya, Kepala Sekolah memiliki sifat bersahabat dengan guru dan karyawan sekolah, Kepala Sekolah senantiasa mengutamakan pengarahannya diri, disiplin diri dan pengontrolan diri kepada guru dan karyawan, Kepala Sekolah senantiasa membina kehangatan hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan, Kepala Sekolah nampak senantiasa tidak memperkecil jarak antara dirinya dengan guru dan karyawan yang terjadi karena adanya perbedaan status formal, Kepala Sekolah senantiasa melibatkan guru dan karyawan secara aktif dalam upaya mencari jalan yang terbaik untuk mengembangkan sekolah secara maksimal dan Kepala Sekolah senantiasa menciptakan suasana yang dapat mengurangi stress, mengurangi perasaan tertekan, dan perasaan tidak puas karena tugas dan pekerjaan. Dari analisa dan gambaran pola perilaku kepemimpinan kepala sekolah di atas dapat disimpulkan bahwa kepala SMK Muhammadiyah Somagede bapak Akhmad Rosidi, S.E menerapkan model kepemimpinan Demokratis. Hal ini dapat dilihat bahwa baik dari dimensi kepemimpinan yang berpola perilaku tugas maupun berpola perilaku tenggang rasa, kedua-duanya dilaksanakan secara penuh oleh bapak kepala SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas.

## **B. Implikasi**

Hasil dari penelitian ini akhirnya dapat digunakan atau dimanfaatkan secara teori dan secara praktek. Secara teori, hasil penelitian ini menunjukkan teori atau konsep bahwa pola perilaku tugas dan pola perilaku tenggang rasa yang dilaksanakan atau diterapkan bersama-sama akan menampilkan satu model kepemimpinan, yaitu kepemimpinan demokratis.

Secara praktek, hasil penelitian ini jelas menunjukkan contoh bahwa kepemimpinan demokratis dapat memajukan dan meningkatkan mutu sekolah dengan baiknya performa dan prestasi sekolah juga menunjukkan hubungan yang baik, harmonis antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan. Semua ini dapat terwujud di SMK Muhammadiyah Somagede Banyumas yang dipimpin oleh bapak kepala Sekolah, bapak Akhmad Rosidi, S.E.

### C. **Saran**

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah disampaikan, dalam penelitian ini saran – saran peneliti tujukan kepada para kepala sekolah , guru dan karyawan serta kepada para peneliti yang lain terutama yang meneliti bidang kepemimpinan kepala sekolah.

#### 1. Kepada para Kepala Sekolah

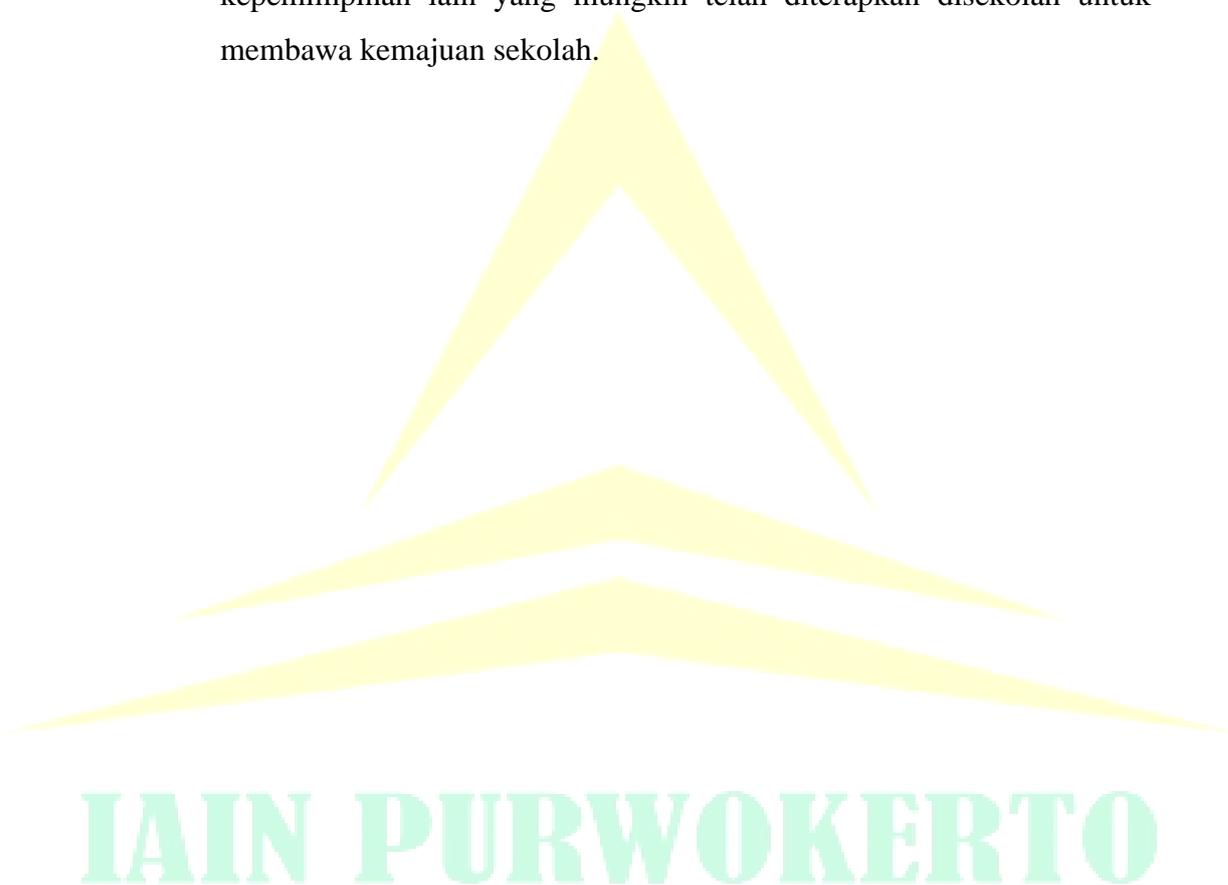
Karena terbukti bahwa model kepemimpinan demokratis dapat diterapkan di sekolah terutama SMK dan secara penampilan fisik sekolah , program-program pendidik terlihat baik serta hubungan dengan guru dan karyawan juga berlangsung dengan baik , para kepala sekolah dapat menerapkan model kepemimpinan kepala sekolah ini dengan harapan dapat membawa sekolah yang dipimpinnya menjadi sekolah yang unik, berdaya saing tinggi dan maju, terutama untuk sekolah-sekolah menengah kejuruan yang ingin tetap eksis untuk melangsungkan pendidikan dan pembelajaran di era persaingan global ini.

#### 2. Kepada Guru dan Karyawan

Kepada semua guru dan karyawan terutama para guru dan karyawan SMK Muhammadiyah Somagede banyumas untuk terus mendukung program dan tujuan bapak kepala sekolah untuk memajukan sekolah dan melayani masyarakat akan terpenuhinya pendidikan kejuruan yang dapat langsung bekerja atau meneruskan ke jenjang pendidikan berikutnya yang memiliki nilai unik dan lebih dari kebanyakan pendidikan kejuruan pada umumnya.

3. Kepada para peneliti kepemimpinan

Karena terbukti bahwa model kepemimpinan demokratis dapat diterapkan di sekolah terutama SMK dan secara penampilan fisik sekolah , program-program pendidikan terlihat baik serta hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan karyawan juga berlangsung dengan baik , para peneliti kepemimpinan lain dapat mengadakan penelitian sejenis atau penelitian lebih lanjut dengan mengasumsikan model-model kepemimpinan lain yang mungkin telah diterapkan di sekolah untuk membawa kemajuan sekolah.



## DAFTAR PUSTAKA

- Achroni, Keen. 2015. *Don't say "Go" But Say "let's Go"*. Yogyakarta: Trans Idea Publishing.
- Asmani, Jamal Ma'mur. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Yogyakarta: Diva Press.
- Azwar, Saifuddin. 1999. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badeni. 2014. *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Bandung: Alfabeta cv.
- Barnard, Chester, *The Functions of The Executive*, (Cambridge: Harvest university Press, 1994), hlm. 125
- Blake Robert R dan Srygley Mouton, *The Managerial Grid*, (Austin, TX: Scientific Methods), hlm. 67
- Cartwright dan Darwin dan Alvin Zander, *Grup Dynamics: Research and Theory*, (Evanston: ILS Row Peterson and Company, 1990), hlm. 123
- Cartwright dan Darwin dan Alvin Zander. 1990. *Group Dynamic: Research and Theory*. Evanston: ILS Row Peterson and Company.
- Daryanto H.M. 2013. *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Dharma, Agus. 1992. *Manajemen perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dharma, Agus, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, ( Jakarta: Penerbit Airlangga), hlm. 86
- Fielder, Fred. 1994. *A Theory of leadership Effectiveness*. New York: MC Graw Hill Book Company.
- Haerudin. 2006. *Validasi Faktor-Faktor Kepemimpinan Kepala SMP di Kabupaten Lombok Tengah*, Tesis tidak diterbitkan. Surabaya: Program Studi Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Surabaya.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen*. Yogyakarta: PT BPFY Yogyakarta.
- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.

- Hoy, Wayne K, and Gedil G, Miskel. 1992. *Educational Administration: Theory, research*. New York: Holt, Rinehard and Winston.
- Kemendikbud. 2017. *Panduan Kerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat PTK PDM dan Dirjen GTK.
- Kementerian Pendidikan Nasional. 2007. *Permendiknas RI No 13 tahun 2007 Standar Kepala Sekolah*. Jakarta: Kemdiknas.
- Likert. 1990. *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Muflihini, Hizbul Muh. 2014. *Manajemen Kinerja Tenaga pendidik*. Purwokerto: STAIN Press.
- Mulyasa H.E. 2017. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nurjaman, Kadar dan Umam, Khaerul. 2012. *Komunikasi dan Public Relation*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Oliva, Peter F. 1990. *Developing the Curriculum*. New York and London: Longan
- Pemerintah Republik Indonesia. 2017. *PP no 19 tahun 2017 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 74 tahun 2008 tentang Guru*. Jakarta : Kemdikbud
- Permana, Johar dan Kesuma, Darma. 2011. *Kewirausahaan dalam Pendidikan*. Bandung : Alfabeta.
- Pidarta, Made. 2011. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Reddin William J. 1993. *Managerial Effectiveness*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- Sallis, Edward. 2012. *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCSOD.
- Sallisbury, D.F. 1996. *Five Technologies Educational Change*. New Jersey: Educational Technology Publication Englewood.
- Strauss George and Leonard R. Sayless. 1996. *Personnel The Human Problems of Management*. New Jersey: Prentice Hall.

- Strauss, George dan Leonardo Sayless. 1990. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Penerbit IPPM dan PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta CV.
- Sukardi. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Suyanto dan Abbas. 2004. *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, Anastasia. 2003. *Total Quality Management (TQM)-Edisi Revisi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung : Alfabeta.
- Wibowo. 2015. *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.



IAIN PURWOKERTO