



## AL-AFKAR: Journal for Islamic Studies

Vol. 6 No. 3 (2023). P-ISSN : 2614-4883; E-ISSN : 2614-4905

Journal website: <https://al-afkar.com>

### Research Article

## Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi Garut

Deti Rostini<sup>1</sup>, Tentri Septiyani<sup>2</sup>, Syatiri Ahmad<sup>3</sup>, Dudi Supriyadi<sup>4</sup>,  
Nur Ainiyah<sup>5</sup>,

1. Universitas Islam Nusantara Bandung, [detirostini@uninus.ac.id](mailto:detirostini@uninus.ac.id)
2. STAI Al-Falah Cicalengka Bandung, [tentriseptiyani@staialfalah.ac.id](mailto:tentriseptiyani@staialfalah.ac.id)
3. STAI Al-Falah Cicalengka Bandung, [syatiriahmad@staialfalah.ac.id](mailto:syatiriahmad@staialfalah.ac.id)
4. Institut Pendidikan Indonesia Garut, [suprihadidudi@institutpendidikan.ac.id](mailto:suprihadidudi@institutpendidikan.ac.id)
5. Universitas Islam Nusantara Bandung, [nurainiyah@uninus.ac.id](mailto:nurainiyah@uninus.ac.id)

Copyright © 2023 by Authors, Published by AL-AFKAR: Journal For Islamic Studies. This is an open access article under the CC BY License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

Received : April 27, 2023

Revised : May 16, 2023

Accepted : June 21 2023

Available online : July 04, 2023

**How to Cite:** Deti Rostini, Tentri Septiyani, Syatiri Ahmad, Dudi Supriyadi and Nur Ainiyah (2023) "Principal Leadership Style at Vocational High School (SMK) PGRI Selaawi Garut", *al-Afkar, Journal For Islamic Studies*, 6(3), pp. 284–296. doi: 10.31943/afkarjournal.v6i3.723.

### Principal Leadership Style at Vocational High School (SMK) PGRI Selaawi Garut

**Abstract.** This study aims to describe the leadership style of school principals at the PGRI Selaawi Vocational High School (SMK), Garut Regency. This research uses a descriptive research design that uses research informants, namely deputy principals as key informants and principals, educators and education staff as supporting informants. Data collection techniques using interviews, observation and documentation. Data analysis techniques use interactive models, namely data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Data validity was carried out using source and method

triangulation techniques. The results of the study show that (1) the leadership style played by the principal with a leadership type that tends to be democratic. (2) The implementation of the principal's leadership includes: a planning process using good, orderly and open management. The organizing process is carried out with a good leadership style with the division of tasks between educators and education staff. The process carried out with a patterned leadership style strengthens cooperative relationships by always providing direction, coaching, formally and non-formally, both at meetings or personally. Supervision is carried out to give confidence to subordinates so that they do not continuously carry out supervision by going around the class, supervising the performance of educators and education staff. (3) Decision making is carried out by the principal with a leadership style by way of deliberation and discussion and involving educators, education staff and all existing stakeholders.

**Keywords:** Leadership, Leadership Style, Principal

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi Kabupaten Garut. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif yang menggunakan informan penelitian, yaitu wakil kepala sekolah sebagai informan kunci dan kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan sebagai informan pendukung. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model interaktif yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan yang diperankan oleh kepala sekolah dengan tipe kepemimpinan yang cenderung demokratis. (2) Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah meliputi: proses perencanaan dengan menggunakan manajemen yang baik, teratur dan terbuka. Proses pengorganisasian dilakukan dengan gaya kepemimpinan yang baik adanya pembagian tugas-tugas diantara pendidik dan tenaga kependidikan. Proses yang dilakukan dengan gaya kepemimpinan berpola mempererat hubungan kerja sama dengan selalu memberikan pengarahan, pembinaan secara formal maupun non formal, baik pada saat rapat atau maupun secara personal. Pengawasan yang dilakukan memberikan kepercayaan kepada bawahan sehingga tidak secara terus menerus melakukan pengawasandengan berkeliling kelas, mengawasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. (3) Pengambilan keputusan dilakukan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan dengan cara musyawarah dan diskusi serta melibatkan pendidik, tenaga kependidikan dan semua *stakeholder* yang ada.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Gaya Kepemimpinan, Kepala Sekolah

## PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan salah satu cara untuk mewujudkan cita-cita bangsa Indonesia dalam upaya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Pendidikan merupakan hal mutlak yang harus dilakukan oleh setiap manusia. Undang-Undang Dasar 1945 menjamin hak setiap warga negara Indonesia untuk mendapatkan pengajaran. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Bab I Tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara. Oleh sebab itu peran pendidikan menjadi sangat penting bagi manusia, karena pendidikan mampu memberikan perubahan tingkah laku bagi setiap pelakunya.

Lembaga pendidikan, salah satunya adalah sekolah, dapat dikatakan bermutu dan memiliki peran aktif dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, salah satu indikasinya adalah jika terdapat pemimpin dan tenaga pendidik yang bertanggung jawab, profesional di bidangnya, dan memiliki nilai moral yang tinggi. Sebagai pemimpin dalam satu lembaga pendidikan kepala sekolah merupakan salah satu faktor penentu yang dapat mendorong sekolah mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran melalui berbagai program yang dilaksanakan secara terencana. Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki pengetahuan yang luas, kemampuan manajemen dan keterampilan kepemimpinan. Keterampilan kepemimpinan bertujuan agar kepala sekolah dapat mengambil keputusan secara cepat, dan mampu mengendalikan, mempengaruhi dan mendorong bawahannya dalam melaksanakan tugas dengan jujur, tanggung jawab, efektif dan efisien.

Menurut Kartini Kartono (2011:3) teori kepemimpinan adalah: “suatu penggeneralisasian dari suatu seri fakta mengenai sifat- sifat dasar dan perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan, dengan menekankan latar belakang historis, dan sebab musabab timbulnya kepemimpinan serta persyaratan untuk menjadi pemimpin, sifat-sifat yang diperlukan oleh pemimpin, tugas-tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi yang perlu dipakai oleh pemimpin”

Kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan berfungsi sebagai penanggungjawab semua kegiatan pendidikan sekolah. Sebagaimana tercantum pada Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 2010 pasal 12 tentang tugas kepala sekolah yaitu: “Kepala sekolah bertanggungjawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana prasarana”. Meskipun pengangkatan kepala sekolah tidak dilakukan secara sembarangan, bahkan diangkat dari guru yang berpengalaman atau mungkin sudah lama menjabat sebagai wakil kepala sekolah, namun tidak dengan sendirinya membuat kepala sekolah menjadi profesional dalam menjalankan tugas.

Kepala sekolah dituntut untuk dapat bekerja semakin handal, professional serta tanggap terhadap aspirasi masyarakat dan dinamika perubahan lingkungan serta mampu menyelesaikan tugas-tugas dengan efektif dan efisien. Kemampuan kepala sekolah dalam memimpin akan sangat berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Apabila kepala sekolah selaku pemimpin dalam menjalankan tugasnya kurang baik, akan berakibat kurangnya motivasi kerja para guru, sehingga akan mempengaruhi efektivitas kerja guru di SMK PGRI Selaawi Garut.

Kepemimpinan tidak hanya berkenaan dengan gaya yang ditampilkan oleh pemimpin. Karena dari beragam gaya kepemimpinan tidak ada satu gaya yang dapat diterapkan secara konsisten pada beragam situasi organisasi. Dengan demikian pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu dan berkualitas sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Dalam kepemimpinan diperlukan gaya dan sikap yang sesuai dengan iklim lembaga pendidikan dan satuan pendidikan. Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan motivasi dan kinerja guru dalam mencapai tujuan mutu pendidikan.

Menurut Slamet P.H (2000:2) “Kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu masukan bagi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsi serta berpengaruh terhadap berlangsungnya proses persekolahan”. Pusat Pendidikan dan Pelatihan

Pegawai Departemen Pendidikan Nasional (2005:58) mengatakan bahwa “Kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan perilaku yang diperlihatkan pemimpin kepala sekolah dalam kegiatan manajemen sumber daya sekolah yang utamanya untuk mengelola warga sekolah”.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan di sekolah dituntut untuk senantiasa meningkatkan efektivitas kinerjanya sehingga dapat meningkatkan mutu pendidikan dan mencapai tujuan sekolah dan pendidikan. Sebagaimana yang dikemukakan Mulyasa (2004:126) ada beberapa kriteria kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, yaitu :

- 1) Mampu memberdayakan guru-guru untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif.
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah dan pendidikan.
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan guru dan pegawai lain di sekolah.
- 5) Bekerja dengan tim manajemen.
- 6) Berhasil mewujudkan tujuan sekolah secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara singkat dengan Kepala TU (Yayan Karyana, A.Md) pada *pra survey* di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi, peneliti memperoleh gambaran bahwa kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi sudah optimal. Faktanya tidak ditemukan persoalan yang berhubungan dengan seorang pemimpin sekolah atau Kepala Sekolah terlihat tegas. Apabila ada guru yang melakukan kesalahan kepala sekolah menegur, mengingatkan, menasehati, memberikan arahan, dan memberikan *punishment* kepada guru yang telah membuat kesalahan beberapa kali sehingga ada efek jera dan perbaikan terhadap diri pribadi masing-masing, Selain itu, tentunya pemberian reward bagi pendidik/ tenaga kependidikan. Kepala sekolah dalam pemberian motivasi kerja kepada para guru sudah baik. Guru dalam menjalankan tugas tidak tergantung pada pengawasan, supervise dari kepala sekolah.

Motivasi kerja guru di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi perlu di tingkatkan, mampu mendorong siswa belajar lebih aktif, sehingga mampu menciptakan visi dan misi sekolah, mampu meningkatkan prestasi belajar siswa sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan kepala sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi bersifat sangat bebas yang mana kepala sekolah memberikan kebebasan namun tetap didampingi, sesuai kesepakatan, kontrak kerja dengan pendidik dan tenaga kependidikan sehingga terlihat kondusif.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif, penelitian yang digunakan untuk meneliti pada objek yang dialami. Obyek

yang alamiah adalah objek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan permasalahan dan fokus penelitian. Data yang ditampilkan bersifat narasi, yakni dijabarkan dalam bentuk pertanyaan pertanyaan yang penulis berikan dalam wawancara.

Peneliti melakukan observasi, proses wawancara yang dilakukan oleh penulis, pertanyaan tersebut diajukan kepada pada pendidik, tenaga kependidikan serta peserta didik secara berbeda dan terpisah. Tempat penelitian di SMK PGRI Selaawi. Penelitian dilaksanakan tanggal 12 Mei 2023- 14 Juni 2023, dimulai dari permintaan surat izin penelitian, membuat instrument, serta menyesuaikan dengan prosedur kegiatan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Kepala Sekolah di SMK PGRI Selaawi

Menurut Ngalim Purwanto (2003:31) mengungkapkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga pendekatan yaitu sebagai berikut :

- Pendekatan Sifat-sifat. Sifat-sifat memimpin itu ada pada seseorang karena pembawaan atau keturunan. Jadi pendekatan sifat ini adalah seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifat yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih.
- Pendekatan Perilaku. Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin yang bersangkutan.
- Pendekatan Situasional. Pendekatan situasional didasarkan atas asumsi bahwa keberhasilan pemimpin suatu organisasi atau lembaga tidak hanya bergantung pada atau dipengaruhi oleh perilaku dan sifat- sifat pemimpin saja. Tiap-tiap organisasi memiliki ciri-ciri khusus dan unik.

Mulyasa (2005:120) mengungkapkan bahwa “sebagai supervisor satu tugas kepala sekolah adalah mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan”. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka kepala sekolah harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan control agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi dapat dilihat dari cara kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah. Misalnya pada saat menentukan keputusan, pada saat memberikan sanksi kepada Bapak/ Ibu guru, dan pada saat melakukan fungsi manajemen sebagai seorang pemimpin.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu guru Bahasa Inggris (Ibu Ani, S.Pd) yang mengungkapkan bahwa “kepemimpinan kepala sekolah lebih bersifat demokratis karena pada saat pengambilan keputusan selalu menggunakan cara musyawarah dan meminta pendapat Bapak/Ibu guru yang mengikuti rapat”. Hal

senada diungkapkan juga oleh Bapak Nurul, S.Kom. sebagai Kepala Program Jurusan TKJ mengungkapkan bahwa “ Berbicara tentang kepemimpinan setiap orang berbeda, namun ketika menilai, menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah lebih bersifat demokratis karena selalu melibatkan Bapak/Ibu guru dalam setiap kegiatan dan juga pada rapat dan pengambilan keputusan selalu bermusyawarah atau berdiskusi, dan kemudian keputusan yang diambil adalah keputusan bersama yang merupakan hasil musyawarah atau diskusi”.

### **Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK PGRI Selaawi**

Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dilihat dari proses pelaksanaan fungsi manajemen. Seperti diketahui sebelumnya kegiatan manajemen sekolah melibatkan fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang pemimpin, yaitu: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggerakan (*Actuating*), Pengkoordinasian (*Coordinating*), dan Pengawasan (*Controlling*). Berikut ini akan dijabarkan fungsi manajemen yang dilaksanakan kepala sekolah di SMK PGRI Selaawi.

#### **a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)**

Program kerja di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi disusun berdasarkan pertimbangan dari semua pihak yang terkait. Diawali dengan penyelenggaraan rapat oleh kepala sekolah dengan tim perumus untuk menyusun program kerja sekolah dalam jangka tahunan. Tim penyusun yang dimaksud disini adalah para wakil kepala sekolah dan Kabag Tata Usaha (struktural).

Proses penyusunan program kerja Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi kemudian dilanjutkan dengan pengajuan program-program yang sudah dirumuskan oleh kepala sekolah dan tim perumus pada rapat dinas (diplenokan) yang dihadiri oleh *stakeholder* internal SMK PGRI Selaawi. *Stakeholder* internal yang dimaksud adalah structural SMK PGRI Selaawi . Tujuannya adalah untuk memberikan informasi tentang program yang hendak dilakukan oleh sekolah serta menjangkau saran dan ide dalam usaha untuk memperoleh rumusan program yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Kepala sekolah sebagai ketua sidang mengajukan rumusan program kerja kepada peserta rapat. Setelah itu diberikan waktu untuk pembahasan. Para peserta rapat diberikan hak untuk menanggapi (menerima atau menolak) dengan alasan yang logis dan relevan. Dari kegiatan ini diharapkan dapat diketahui program-program mana yang akan di support dan akan dilaksanakan sekolah.

Dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan program kerja yang akan dilaksanakan selama satu tahun ajaran tersebut, selain mempertimbangkan standar mutu dari dinas pendidikan, kepala sekolah juga mempertimbangkan masukan-masukan dari berbagai pihak (Peserta rapat). Kepala sekolah selalu melibatkan semua peserta rapat, dan mendiskusikannya dengan cara musyawarah dan mufakat sehingga semua peserta rapat bebas mengeluarkan pendapatnya. Kemudian keputusan yang diambil adalah keputusan bersama yang dianggap benar-benar baik dan sesuai dengan yang diharapkan”.

Berdasarkan hasil wawancara menyebutkan bahwa : “proses perencanaan program kerja di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi dilakukan diawal tahun dan dengan empat tahap waktu yaitu jangka pendek (6 bulan dan 1 tahun ),

jangka menengah (5 tahun) dan jangka panjang (lebih dari 5 tahun)”

Bidang garapan prioritas pada program kerja di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi tahun ajaran 2022/2023, meliputi :

- 1) Bidang garapan umum, dengan tujuan yaitu :
  - a) Terwujudnya lingkungan sekolah bersih, indah dan sehat
  - b) Diperoleh data hasil PSB yang lengkap dan benar
  - c) Melaporkan keadaan sekolah selama satu bulan yang lalu
  - d) Melaporkan keadaan sekolah selama tiga bulan yang lalu
  - e) Diperoleh program kerja yang mantap
  - f) Diperoleh rencana strategis pengembangan sekolah
  - g) Diperoleh data sekolah yang lengkap dan benar
  - h) Mengisi data pokok pendidikan dengan lengkap dan benar
  - i) Diperoleh data guru, pegawai dan keluarga
  - j) Pembinaan disiplin
- 2) Bidang garapan kurikulum, dengan tujuan yaitu :
  - a) Terdapat pembagian tugas guru yang mantap sesuai kompetensi
  - b) Adanya jadwal pelajaran yang mantap
  - c) Adanya program semester, tahunan
  - d) Adanya rencana pelaksanaan pelajaran, analisis programdiklat
  - e) Kegiatan belajar mengajar berlangsung tertib
  - f) Dapat diketahui keberhasilan proses belajar mengajar
  - g) Menyampaikan hasil dari KBM satu semester kepada walimurid
  - h) Ektrakurikuler : Meningkatkan keterampilan siswa di bidang komputer, mengetik, olahraga, Bahasa Inggris. Terbentuknya Peleton Inti. Meningkatkan wawasan siswa.
  - i) Dicapainya kesepadanan antar sekolah dengan DU/DI
  - j) Penerbitan sertifikat uji kompetensi
  - k) Terwujudnya kompetensi keahlian akuntansi dan tata busana
- 3) Bidang garapan kesiswaan, dengan tujuan yaitu :
  - a) Untuk memperoleh calon siswa baru
  - b) Memberikan bekal kepada siswa baru tentang SMK
  - c) Terdapat data siswa
  - d) Terwujudnya tata tertib sekolah
  - e) Menyadarkan siswa akhir, perlu belajar sungguh-sungguh
  - f) Memberikan kesempatan kepada siswa potensial berlatih berorganisasi
- 4) Bidang garapan kepegawaian, dengan tujuan yaitu :
  - a) Penertiban administrasi kepegawaian
  - b) Kesesuaian bidang tugas
  - c) Peningkatan disiplin
  - d) Pengembangan profesi dan peningkatan SDM
  - e) Fungsionalisasi ketenangan
  - f) Penilaian
  - g) Loyalitas dan kesejahteraan

- h) Mengetahui hasil akhir program
- 5) Bidang garapan sarana dan prasarana, dengan tujuan yaitu :
  - a) Mencukupi kebutuhan administrasi
  - b) Kebutuhan mebel dan alat kantor memadai
  - c) Kebutuhan kamar kecil mencukupi
  - d) Alat praktik mencukupi untuk satu rombongan belajar
  - e) Mendapatkan alat olahraga yang cukup
  - f) Mendata seluruh barang inventarisasi
- 6) Bidang garapan keuangan, dengan tujuan yaitu :
  - a) Mendapatkan pengesahan RAPBS dari persyarikatan
  - b) Mengelola uang SPP untuk kelancaran seluruh kegiatansekolah
  - c) Menghimpun, mengelola dan menyalurkan keuangan titipan
  - d) Menyampaikan HR kepada guru atau pegawai
  - e) Mempertanggungjawabkan seluruh keuangan
- 7) Bidang garapan hubungan masyarakat DU-DI, dengan tujuanyaitu :
  - a) Menjalin kerjasama dengan komite sekolah, orang tua, walidan masyarakat sekolah.
  - b) PRAKERIN (Praktek Kerja Industri)

### **Gaya Kepemimpinan yang Diterapkan Kepala Sekolah di SMK PGRI Selaawi**

Suatu organisasi akan berhasil atau mengalami kegagalan sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan organisasi tersebut. Kepemimpinan yang baik adalah suatu kepemimpinan yang menunjukkan kombinasi antara hubungan pimpinan dengan anggota yang baik dengan pelaksanaan tugas-tugas yang teratur dan terskruktur, dan kedudukan kekuasaan yang tinggi yang dimiliki oleh pemimpin. Sebenarnya gaya kepemimpinan yang idela itu adalah dengan menggunakan semua gaya yang sebaik mungkin pada situasi yang mendukung dan memenuhi kebutuhan kinerja kepemimpinan itu sendiri.

Gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK PGRI Selaawi secara keseluruhan cenderung kearah *selling* dan *participating*. *Selling* disini dapat dilihat bahwa Kepala Sekolah sebagai pemimpin pendidikan mau melibatkan bawahan dalam pembuatan suatu keputusan. Kepala Sekolah bersedia membagi persoalan dengan bawahannya dan sebaliknya persoalan dari bawahan selalu didengarkan serta memberikan mengenai apa yang seharusnya dikerjakan. Sedangkan *participating*, dapat dilihat bahwa Kepala Sekolah memberikan kesempatan kepada bawahan supaya lebih berkembang dan bertanggungjawab serta memberikan dukungan yang sepenuhnya mengenai apa yang mereka perlukan. Misalnya dalam pemberian tanggung jawab untuk sebuah program motivasi yang diperlukan para guru. Program motivasi yang berasal dari guru itu sendiri seperti rekreasi, pengajian, dan lain sebagainya.

Jika dilihat dari berbagai fungsi manajemen yang sudah dilaksanakan oleh Kepala Sekolah dan gaya kepemimpinan diatas, Kepala Sekolah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi cenderung mengarah kepada tipe kepemimpinan demokratis, karena Kepala Sekolah selalu malakukan *sharing* dengan bawahan dengan masalah yang menarik perhatian mereka, dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu (baik ide maupun saran). Hal ini juga dapat dilihat mulai



dari proses perencanaan program kerja sampai pada pengambilan keputusan Kepala Sekolah selalu menerima dan mempertimbangkan masukan-masukan dari Bapak/ Ibu guru dan semua *stakeholder* yang ada

### **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjalankan Fungsi Perencanaan**

Hasil dari perencanaan berisi program-program kerja yang mencakup semua aspek yang mendukung sekolah. Program kerja Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi memuat bidang garapan prioritas dan tujuan dari program yang cukup lengkap. Mulai dari bidang pencapaian tujuan sekolah hingga bidang unit produksi.

Dalam proses perencanaan program kerja di SMK PGRI Selaawi Kepala Sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *selling* dan *participatin*. Gaya kepemimpinan *selling* yaitu Kepala Sekolah selalu bersedia membagi persoalan kepada Bapak/ Ibu guru, terkait dengan pentuan program kerja yang akan dilaksanakan di Sekolah. Gaya kepemimpinan *participating* dapat dilihat dari Kepala Sekolah yang melibatkan beberapa guru berpartisipasi untuk menentukan program kerja apa saja yang akan dijalankan disekolah sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Hal ini dapat dilihat dari Kepala Sekolah yang selalu memberikan kesempatan kepada Bapak/ Ibu guru untuk memberikan ide-ide mengenai program kerja yang akan dilaksanakan dan kemudian dibahas bersama pada saat rapat pleno dengan semua guru dan semua *stakeholder* yang ada. Seperti halnya dalam teori bahwa sebuah perencanaan harus dilandasi dengan partisipasi seluruh anggota organisasi.

Program kerja yang ideal adalah suatu program yang tidak hanya menyentuh manajerial puncak tetapi juga pada warga dibawahnya (pendidik, tenaga kependidikan, siswa dan masyarakat sekitar). Pekerjaan perumusan program kerja bukanlah pekerjaan mudah karena menyangkut hajat orang banyak terutama konsumen internal. Akan tetapi hal tu dapat terimbangi dengan diselenggarakannya sosialisasi dan revisi dengan harapan dihasilkannya program kerja yang sesuai dengan kebutuhan sekola dan dapat mengikuti perkembangan jaman. Keterbukaan terhadap konsumen internal dan eksternal (komite) merupakan terobosan bagus dalam mencapai akuntabilitas sekolah.

### **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjalankan Fungsi Pengorganisasian**

Salah satu hasil dari proses pengorganisasian atau menyangkut penentuan pekerjaan, pembagian kerja, penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan kegiatan adalah struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan perwujudan yang menunjukkan korelasi atau hubungan dalam menjalankan sebuah fungsi dan peran dari masing-masing bagian dalam sebuah organisasi. Tugas dan peran tersebut nantinya dapat mempermudah sebuah kerjasama yang jelas dan terarah dalam menentukan suatu tujuan yang diharapkan oleh sekolah.

Dalam penyusunan struktur organisasi bukan merupakan hal yang mudah, tetapi Kepala Sekolah dapat melakukan dengan mempertimbangkan dengan empat hal yaitu legitimasi (dalam hal ini menampilkan performansi organisasi), efisiensi (dalam hal penggunaan waktu, uang dan sumber daya), keefektifan (menggambarkan

ketepatan pembagian tugas, hak dan tanggung jawab), serta keunggulan (menggambarkan kemampuan organisasi dan kepala sekolah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga meningkatkan kualitas sekolah). Hal ini dilakukan oleh Kepala sekolah dengan tujuan bahwa semua program dapat dilaksanakan untuk meningkatkan potensi sekolah.

Dalam penyusunan struktur organisasi di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi Kepala Sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *participating*. Hal ini dapat dilihat dari Kepala sekolah yang selalu memberikan kesempatan kepada semua Bapak/ Ibu guru untuk berpartisipasi dalam sebuah kegiatan dan menjadi penanggung jawab dalam sebuah kegiatan. Sesuai dengan teori yang ada bahwa dalam penyusunan sebuah struktur organisasi seorang pemimpin harus selalu memberikan kesempatan kepada bawahan untuk dapat berpartisipasi dan berkembang serta bertanggung jawab terhadap sebuah jabatan yang diberikan kepada bawahan.

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

### **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjalankan Fungsi Penggerakan**

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

Dalam proses penggerakan bawahan, Kepala Sekolah cenderung menggunakan gaya yang berpola mementingkan hubungan kerja sama yang erat, kepada Bapak/ Ibu pendidi dan tenaga kependidikan untuk dapat melaksanakan tugas masing-masing dengan baik. Gaya kepemimpinan yang berpola hubungan kerja sama yang dilakukan Kepala Sekolah juga dapat dilihat dari kegiatan yang dapat memotivasi Bapak/ Ibu guru untuk melakukan pekerjaan dengan baik, misalnya melalui pengarahan, pembinaan terhadap bawahan sehingga dengan demikian mereka bisa meningkatkan kinerjanya dan dapat mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan visi dan misi yang sudah ditetapkan sesuai target. Jadi, proses menggerakkan semua karyawan yang dilakuakn oleh Kepala Sekolah dengan gaya yang berpola mementingkan hubungan kerja sama adalah sebagai pemicu bagi karyawan untuk bekerja dengan baik dan benar.

## **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjalankan Fungsi Pengkoordinasian**

Dalam melakukan koordinasi, Kepala Sekolah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi cenderung menggunakan gaya yang berpola mementingkan hubungan kerja sama. Kepala Sekolah melakukan koordinasi dengan dua cara yaitu koordinasi formal dan koordinasi non formal. Kepala sekolah selalu memberikan perhatian dan koordinasi terhadap semua bawahan. Hal ini dilakukan untuk menyatukan seluruh bawahan, sehingga tercipta iklim kerja yang kondusif.

Keterbukaan dalam proses koordinasi yang dilakukan oleh Kepala Sekolah merupakan cara yang baik untuk mencapai tujuan sekolah. Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan kerja sama yang dilakukan kepala sekolah dapat menghindari kemungkinan terjadinya persaingan yang tidak sehat atau kesimpangsiuran dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab dari masing-masing personil. Selain itu dalam koordinasi terkadang Kepala Sekolah menggunakan gaya kepemimpinan *participating*. Hal ini dapat dilihat dari Kepala sekolah yang memberikan kesempatan kepada semua bawahan untuk dapat berkembang dan bertanggung jawab akan sebuah kegiatan. Misalnya dalam kegiatan non formal seperti pengajian, peringatan hari besar agama islam, acara perayaan ulang tahun sekolah, HUT RI, dan lain sebagainya yang dilakukan oleh Kepala Sekolah yang kemudian melibatkan semua guru dan karyawan untuk dapat berpartisipasi dalam semua kegiatan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan teori yang mengatakan gaya kepemimpinan *participating* selalu melibatkan bawahan unttuk berpartisipasi dalam sebuah kegiatan sehingga dapat berkembang dan bertanggung jawab.

## **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menjalankan Fungsi Pengawasan**

Dalam melakukan proses pengawasan Kepala Sekolah cenderung menggunakan gaya kepemimpinan *delegating* yang memberikan tanggung jawab kepada bawahan dan memberikan kesempatan juga kepada bawahan untuk memutuskan persoalan sendiri. Hal tersebut didukung dengan pengawasana yang dilakukan oleh Kepala Sekolah tidak dilakukan secara terus menerus dan tidak rutin. Kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada para guru mengenai pekerjaan yang dilakukan oleh Bapak/Ibu guru. Hal inikurang sesuai dengan teori yang ada, yang mengatakan bahwa prinsip-prinsip pengawasan yaitu pengawasan harus bersifat terus-menerus sehingga dapat diketahui perkembangan kinerja atau pekerjaan yang dilakukan setiap anggota organisasi.

Proses pengawasan, supervise terhadap kinerja bawahan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawi yaitu dengan melakukan pengawasan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan ini dilakukan untuk mengukur efektifitas kerja seluruh personil sehingga dapat digunakan untuk mengetahui moral kerja bawahan (tingkat baik buruknya warga sekolah terhadap pekerjaan yang ditunjukkan oleh etika kerja, kedisiplinan, kejujuran, hubungan kerja dan tanggungjawabnya). Semua ini telah ditunjukkan oleh personil sekolah, yang tercermin dari terciptanya lingkungan kerjayang kondusif yang dapat dilihat dari seluruh warga sekolah selalu bersikap ramah dan bertegur sapa setiap bertemu, karena disini kepala sekolah juga selalu menegakkan budaya 4 S (Senyum,

Sapa, Sopan dan Santun).

### **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Proses Pengambilan Keputusan di SMK PGRI Selaawi**

Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah menggunakan tipe eksploratif dan cara musyawarah atau berdiskusi. Dari cara tersebut dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah pada saat proses pengambilan keputusan cenderung pada gaya *selling*. Melibatkan semua warga sekolah dan mau mendengarkan masukan-masukan atau ide-ide yang diberikan oleh Bapak/ Ibu guru sebagai warga sekolah serta semua *stakeholder* yang ada.

Proses pengambilan keputusan dengan menggunakan gaya kepemimpinan *selling* yang dilakukan oleh Kepala Sekolah merupakan cara yang dilakukan untuk memecahkan masalah dalam organisasi dengan memperhatikan alternatif-alternatif yang ada. Sesuai dengan teori yang ada bahwa seorang pemimpin dalam mengambil keputusan harus mampu mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan dan memahami tipe-tipe pengambilan keputusan serta semua anggota organisasi yang merupakan bagian untuk menentukan sebuah keputusan.

Pengambilan keputusan berdasarkan kesepakatan dan kebutuhan seluruh warga sekolah sangat produktif bagi perkembangan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) PGRI Selaawiselanjutnya, yaitu agar penyelenggaraan sistem pendidikan lebih efektif dan efisien, serta menghasilkan lulusan yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai deskripsi gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK PGRI Selaawi, dapat disimpulkan bahwa (1) Gaya kepemimpinan yang diperankan oleh kepala sekolah dengan tipe kepemimpinan yang cenderung demokratis. (2) Pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah meliputi: proses perencanaan dengan menggunakan manajemen yang baik, teratur dan terbuka. Proses pengorganisasian dilakukan dengan gaya kepemimpinan yang baik adanya pembagian tugas-tugas diantara pendidik dan tenaga kependidikan. Proses yang dilakukan dengan gaya kepemimpinan berpola mempererat hubungan kerja sama dengan selalu memberikan pengarahan, pembinaan secara formal maupun non formal, baik pada saat rapat atau maupun secara personal. Proses gaya mengutamakan hubungan kerja sama dengan adanya kegiatan formal dan non formal. Pengawasan yang dilakukan memberikan kepercayaan kepada bawahan sehingga tidak secara terus menerus melakukan pengawasan dengan berkeliling kelas, mengawasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. (3) Pengambilan keputusan dilakukan kepala sekolah dengan gaya kepemimpinan dengan cara musyawarah dan diskusi serta melibatkan pendidik, tenaga kependidikan dan semua *stakeholder* yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Abdurachman. (2000). *Teori Pengembangan dan Filosofi Kepemimpinan Kejra*. Jakarta: Ikhtiar Baru.
- Hadari Nawawi dan Martini Hadari. (1995). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kartini Kartono. (2011). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kuswiyanto. (2001). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru di SMU Muhammadiyah 2 Surabaya Tahun 2001". *Tesis*.
- Lexy J.M. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- (2005). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Ngalim Purwanto. (2003). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Slamet PH. (2000). "Karakteristik Kepala Sekolah Tanggung". *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. No 025 Tahun VI.
- Soewardji Lazaruth. (1960). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: RinekaCipta
- Reksohadiprojo. (2000). *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta. BPFE.
- Sukardi. (2006). *Penelitian Kualitataif-Naturalistik Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Penerbit Usaha Keluarga
- T. Hani Handoko. (2003). *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Ukas. (2004). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Veithzal Rivai.(2004). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada