

## **BAB IV**

### **LAPORAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Singkat Lokasi Penelitian**

##### **1. Profil SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin**

Nama Sekolah: SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin.

No. Statistik Sekolah: 102156005035.

Alamat Sekolah: Jln. Cempaka II RT 03 No.29 Banjarmasin Kalimantan Selatan.

No Telpon: 0511 – 4367766

Status Sekolah: Swasta

Nilai Akreditasi Sekolah: 98 ( A ) Tahun 2014

##### **2. Visi Sekolah**

” Mewujudkan sumber daya insani yang memiliki kemampuan dan kesiapan dalam bidang aqidah, ibadah dan akhlaqul karimah serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. ”

##### **3. Misi dan Tujuan Sekolah**

a. Misi Sekolah:

- Mengembangkan sistem pembelajaran berbasis multi media.
- Menciptakan suasana pembelajaran yang menarik, komunikatif dan menyenangkan.
- Menggali dan mengembangkan potensi siswa untuk berkreasi dan berinovasi sesuai dengan dasar dan nilai-nilai islami.

- Membangun etos yang mampu menciptakan kinerja yang bergairah, sinergis dan dinamis.

b. Tujuan:

- Menghasilkan lulusan yang memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan dan perkembangan zaman.
- Memberikan bekal akademik dan non akademik yang dapat membantu siswa dalam memasuki jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- Memberikan wadah bagi para siswa untuk mengasah dan mengembangkan kreasinya, sehingga dapat dijadikan sebagai bekal hidup di masyarakat.
- Memberikan kemudahan bagi seluruh warga sekolah dalam mengakses dan mengembangkan informasi guna menunjang kegiatan pembelajaran.<sup>1</sup>

#### **4. Biodata Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin**

Nama: Rokhailis Fahmi, S. Ag, S. Pd. I, M. Pd

NUPTK: 7251 7526 5420 0033

Jabatan: Kepala SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin

Riwayat Pendidikan: SD Muhammadiyah 1 Banjarmasin

MTsN Mulawarman Banjarmasin

MAN 1 Banjarmasin

Fak. Syariah IAIN Antasari Banjarmasin

---

<sup>1</sup>Dokumentasi TU SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin.

STAI Al-Jami Banjarmasin

Pascasarjana ULM Banjarmasin (Man. Pendidikan)

### 5. Tugas dan Kewenangan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin

Kepala sekolah Sd Muhammadiyah 8 Banjarmasin memiliki tugas dan wewenang yaitu: bertanggung jawab atas seluruh warga sekolah dan kegiatan sekolah, melakukan pengawasan/ supervisi terhadap semua komponen sekolah, menilai/mengevaluasi tenaga pendidik maupun karyawan, memimpin segala kegiatan di sekolah, melakukan koordinasi dan konsolidasi, membagi tugas kepada tenaga pendidik serta karyawan, melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan yang berbentuk penataran, workhsop, seminar, lokakarya maupun lainnya, memberi sanksi bagi tenaga pendidik serta karyawan sekolah yang melanggar peraturan maupun norma yang berlaku, memberi penghargaan bagi tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan sekolah yang berprestasi, melakukan rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan serta karyawan, melakukan pengawasan dalam pembayaran gaji, honorarium, dan insentif yang berkaitan dengan kegiatan sekolah, dan memimpin rapat-rapat di sekolah.

### 6. Data Pendidik Dan Tenaga Kependidikan

**Tabel II Kepala Sekolah, Wakil Kepala Sekolah, dan Bendahara Keuangan:**

No		Nama	Jenis Klmin		Pend. Akhir
			L	P	
1	Kepala Sekolah	Rokhailis Fahmi, S.Ag, S. Pd. I, M. Pd	√		S1

2	Wakil Kepala Sekolah	Sufriyadie. S.Pd	√		S1
3	Bendahara Keuangan	Hj. Azizah, S.Ag		√	S1

*Sumber Data: Dokumentasi TU SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin*

**Tabel III Kualifikasi Pendidikan, Status, Jenis Kelamin dan Jumlah:**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Status Guru				Jumlah
		GT/ PNS		GTY		
		L	P	L	P	
1	S3/ S2	0	0	0	1	<b>1</b>
2	S1	0	1	6	21	<b>28</b>
3	D-4	0	0	0	0	<b>0</b>
4	D3/ Sarmud	0	0	0	0	<b>0</b>
5	D2	0	0	0	0	<b>0</b>
6	D1	0	0	0	0	<b>0</b>
7	SMA/ Sederajat	0	0	1	0	<b>1</b>
	<b>Jumlah</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>21</b>	<b>30</b>

*Sumber Data: Dokumentasi TU SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin*

**Tabel IV Jumlah Guru Sesuai Dengan Latar Belakang Pendidikan ( Keahlian )**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah dan Status Guru				Jumlah
		GT/ PNS		GTY		
		L	P	L	P	
1	S3/ S2	0	0	0	1	<b>1</b>
2	S1	0	1	6	21	<b>28</b>
3	D-4	0	0	0	0	<b>0</b>
4	D3/ Sarmud	0	0	0	0	<b>0</b>

5	D2	0	0	0	0	<b>0</b>
6	D1	0	0	0	0	<b>0</b>
7	SMA/ Sederajat	0	0	1	0	<b>1</b>
	<b>Jumlah</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>30</b>

*Sumber Data: Dokumentasi TU SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin*

**Tabel V Tenaga Kependidikan dan Tenaga Pendukung**

No	Tenaga Pendukung	Jumlah tenaga pendukung dan kualifikasi pendidikannya						Jumlah tenaga pendukung berdasarkan status dan jenis kelamin				Jmlh
		SMP	SM A	D1	D2	D3	S1	PNS		Honore r		
								L	P	L	P	
1	Tata Usaha		1			1	1			2	1	<b>3</b>
2	Perpustakaan		1							1		<b>1</b>
3	Laboran Lab. IPA											
4	Teknisi Lab. Komputer											
5	Laboran Lab. Bahasa											
6	Satpam		2							2		<b>2</b>
7	Kantin	1					1			1		<b>2</b>
8	Penjaga Sekolah		1							1		<b>1</b>
9	Tukang Kebun											<b>9</b>
10	Keamanan		2							2		<b>2</b>
11	Lainnya	1								1		<b>1</b>
	<b>Jumlah</b>	<b>2</b>	<b>6</b>				<b>1</b>			<b>8</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

*Sumber Data: Dokumentasi TU SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin*

## **B. Penyajian Data**

Data yang akan disajikan adalah data tentang Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin (tinjauan perspektif teori kepemimpinan situasional). Sesuai rumusan masalah disini akan digali bagaimana gaya kepemimpinan kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin terhadap tingkat kematangan tenaga pendidik yang memiliki tingkat kematangan mulai dari tingkat M1 (tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin), M2 (tidak mampu tetapi mau), M3 (mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin), dan M4 (mampu dan mau). Data-data yang akan disajikan penulis di dapatkan dari hasil wawancara langsung dengan kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin yaitu Bapak Rokhailis Fahmi, S. Ag, S. Pd. I, selaku informan utama dalam penelitian ini dan tenaga pendidikan selaku informan pendukung.

Seluruh data yang terkumpul yang penulis dapatkan akan disajikan dalam bentuk deskriptif yaitu dengan mengemukakan data yang diperoleh kedalam bentuk penjelasan melalui uraian kata sehingga menjadi kalimat yang mudah dipahami. Untuk lebih memudahkan dalam memadahi data yang disajikan maka penulis membaginya menjadi beberapa sub bahasan sesuai dengan permasalahan yang diteliti.

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin Terhadap Tingkat Kematangan Tenaga Pendidik Tingkat M1

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin dalam menghadapi tenaga pendidik yang memiliki tingkat kematangan M1 (tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin) kepala sekolah harus bisa memberikan solusi awal berupa arahan secara jelas dan spesifik akan

tugas-tugas yang diberikan. Seperti yang dikatakan kepala sekolah dalam wawancara sebagai berikut:

Kita harus memberikan arahan yang jelas seperti bagaimana cara mengerjakannya, apa saja target atau tujuan yang harus dicapai, langkah-langkah atau prosedur yang harus ditempuh dalam pengerjaan tugas tersebut agar hasil yang diperoleh dapat maksimal, dan sebagainya. Dan juga monitor harus tetap jalan supaya bisa mengontrol mereka sehingga dalam pengerjaan tugas selalu terarah.<sup>2</sup>

Menurut kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin, tenaga pendidik yang tidak mampu itu juga disebabkan oleh kurangnya pengalaman akan tugas yang diberikan, sehingga mereka merasa terintimidasi akan tugasnya, oleh karena itu kepala sekolah harus terus memberikan instruksi yang sejelas-jelasnya dan tugas yang diberikan itu haruslah sesuai dengan kemampuan mereka. Bisa dengan cara memberikan tugas yang ringan-ringan dulu baru meningkat ke yang lebih sulit.

Kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin juga menekankan pentingnya kontrol dalam menghadapi tenaga pendidik yang memiliki tingkat kematangan level M1 yaitu tidak mampu dan tidak mau atau kurang yakin agar selalu dapat dilihat perkembangan dari apa yang dikerjakannya, sudah sampai manakah yang dikerjakan dan juga agar dapat diketahui apakah instruksi yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki tingkat kematangan level M1 ini sudah jelas apakah belum. Karena kejelasan maupun ketidakjelasan instruksi sangat berpengaruh terhadap hasil dari tugas yang diberikan maupun cepat lambatnya tugas tersebut dapat diselesaikan. Beliau juga

---

<sup>2</sup>Rokhailis Fahmi, Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, 30 April 2018

mengatakan kesabaran dalam menghadapi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki tingkat kematangan level M1 juga sangat diperlukan, jangan sampai sebagai seorang pimpinan malah malas ataupun capek dalam memberikan instruksi kepada mereka. Karena instruksi atau arahan yang jelaslah yang mereka butuhkan agar mereka dapat menyelesaikan tugas dengan baik.

Tenaga pendidik yang memiliki tingkat kematangan level M1 biasanya juga terlihat sering menghindari tugas atau merasa tidak enak untuk melaksanakan tugas. Dalam menghadapinya kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin memberikan solusi yaitu apabila sering menghindari tugas maka jangan menempatkan mereka dalam posisi strategis misalnya ketua panitia penerimaan peserta didik baru, akan tetapi tempatkan mereka sebagai anggota, agar mereka dapat belajar kepada rekan kerja yang memiliki level kematangan yang lebih tinggi, juga agar pengalaman yang mereka miliki sebagai anggota panitia dapat berguna dalam kegiatan maupun tugas-tugas di masa akan datang.

Menurut wawancara dengan tenaga pendidik di SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin yaitu wawancara dengan ibu Noorliana Septikarni, S. Pd., kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin dalam memberikan tugas selalu menjelaskan terlebih dahulu akan tugas tersebut. Berikut kutipan wawancaranya:

Kalau dalam tugas itu beliau selalu memberikan arahan secara jelas, *job description*-nya di jelaskan pula oleh beliau beserta cara untuk menyelesaikannya, apalagi bila kita yang bertanya, beliau dengan senang hati memberikan cara yang tepat atau efektif untuk menyelesaikan tugas tersebut seperti apa.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Noorliana Septikarni, Tenaga Pendidik SD Muhammadiyah 8, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, 04 Mei 2018.

## 2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin Terhadap Tingkat Kematangan Tenaga Pendidik Tingkat M2

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin dalam menghadapi tenaga pendidik yang memiliki tingkat kematangan M2 (tidak mampu tetapi mau) kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin menekankan pentingnya pengarahan atau penjelasan mengenai arah tugas secara jelas dan spesifik. Karena tenaga pendidik yang berada pada level ini sudah memiliki kemauan maka kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin juga menekankan pentingnya komunikasi yang harus senantiasa terjalin antara pimpinan dan bawahan, agar bawahan dapat lebih bersemangat atau lebih terpacu untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik serta agar bawahan merasa tidak diabaikan akan tetapi sebaliknya merasa diperhatikan dengan baik oleh pimpinan. Sesuai dengan apa yang dikatakan beliau dalam wawancara:

Pada mereka yang berada pada tingkat ini apabila tidak diperhatikan dan diasah maka bisa jadi mereka malah turun level ke level M1 karena ketidakmampuan dan ketidakpercayaan yang dibiarkan. Mereka yang seperti ini itu ya sayang apabila tidak dikembangkan dan diarahkan, karena mereka sudah bagus sudah memiliki nilai plus karena mau juga mereka memiliki keinginan melaksanakan tugas walaupun kemampuannya kurang atau malah tidak bisa sama sekali. Tinggal kita yang harus pandai-pandai dalam memberikan arahan dan berkomunikasi dengan mereka.<sup>4</sup>

Menghadapi tenaga pendidik pada level M2 ini juga perlu kontrol, agar mereka tidak melenceng atau salah arah dalam pengerjaan tugas, ataupun lainnya. Dalam kontrol, komunikasi yang digunakan juga harus intens, misal pemimpin menanyakan secara berkala sudah sampai manakah pengerjaannya, bagus apa

---

<sup>4</sup>Rokhailis Fahmi, Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, 01 Mei 2018.

tidak progresnya, kalau tidak apa kendalanya dan sebagainya. Untuk itu pemimpin harus selalu memberikan masukan yang membangun dan juga memberikan kesempatan kepada mereka untuk bisa berkomunikasi dengan pimpinan, agar mereka juga merasa dilibatkan dalam komunikasi tersebut.

Menurut kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin pula dalam menghadapi tenaga pendidik level M2 ini sebenarnya tidak perlu terlalu banyak tenaga atau motivasi berlebihan yang diberikan akan tetapi yang penting komunikasi, arahan, dukungan dan kontrol pemimpin tetap jalan, karena mereka sebenarnya sudah memiliki perhatian dan kemauan dalam pelaksanaan tugas walaupun mereka minim pengalaman dalam tugas tersebut.

Menurut wawancara dengan tenaga pendidik di SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin yaitu wawancara dengan ibu Siska Amelia, S. Pd., kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin selalu memberikan kesempatan kepada beliau untuk bisa berpendapat. Berikut kutipan wawancaranya:

Beliau selalu memberikan kesempatan kepada saya untuk bisa mengemukakan pendapat. Beliau dalam memberikan instruksi juga selalu jelas, jadi mudah untuk dipahami dan menjadi mudah juga diterapkan dalam pelaksanaan tugas maupun lainnya. Kalau mengenai motivasi, beliau juga memotivasi dengan kalimat dukungan dan lain-lain.<sup>5</sup>

### 3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin Terhadap Tingkat Kematangan Tenaga Pendidik Tingkat M3

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin dalam menghadapi tenaga pendidik yang memiliki tingkat kematangan M3 (mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin) dalam menghadapi

---

<sup>5</sup>Siska Amelia, Tenaga Pendidik SD Muhammadiyah 8, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, 04 Mei 2018.

tenaga pendidik yang berada pada level M3 ini, kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin lebih menekankan sikap dukungan dan pemberian motivasi. Seperti yang dikatakan beliau pada wawancara:

Ya karena mereka sudah memiliki kemampuan akan tetapi karena takut tidak berhasil atau kurang yakin terhadap kemampuan dirinya sendiri maka mereka jadi enggan dalam mengerjakan tugas dan ikut mengambil keputusan dalam proses pengerjaan tugas tersebut. Disini kita tidak terlalu mementingkan arahan ya karena mereka sudah memiliki kemampuan, tapi sesekali pemimpin boleh lah menyumbangkan ide-idenya untuk diberikan pada mereka supaya lebih termotivasi dan meyakinkan mereka saja.<sup>6</sup>

Apabila tenaga pendidik yang berada pada level ini terlihat takut, kaget, atau bingung. Kepala sekolah harus memiliki usaha ekstra agar mereka dapat keluar dari keadaan itu, bisa dengan cara pemberian dukungan atau motivasi yang lebih. Agar mereka senantiasa merasa diayomi oleh pimpinan. Motivasinya bisa berupa kata-kata, fasilitas pendukung pekerjaan, maupun lainnya.

Kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin juga menganggap komunikasi yang intens juga penting dilakukan dalam menghadapi tenaga pendidik yang berada pada tingkat kematangan level M3 ini. Kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin dalam menghadapi tenaga pendidik yang memiliki tingkat kematangan level ini juga menggunakan supervisi klinis atau supervisi dari orang ke orang, jadi kesabaran sangat perlu ditekankan disini.

Menurut wawancara dengan tenaga pendidik di SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin yaitu wawancara dengan ibu Rusmaya Darmayanti, S. Pi., kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin mengikutsertakan beliau dalam

---

<sup>6</sup>Rokhailis Fahmi, Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, 02 Mei 2018.

pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah dan mengajak beliau untuk bekerja sama dalam penyelesaian masalah tersebut. Berikut kutipan wawancaranya:

Ya beliau pernah mengikutsertakan saya dalam pengambilan keputusan terhadap suatu hal. Kalau meminta masukan juga pernah untuk mengambil suatu keputusan dan dalam menyelesaikan masalah bersama juga sering. Jadi kita sering *sharing*.<sup>7</sup>

#### 4. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin Terhadap Tingkat Kematangan Tenaga Pendidik Tingkat M4

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin dalam menghadapi tenaga pendidik yang memiliki tingkat kematangan M4 (mampu dan mau) sesuai dengan yang dikatakan beliau dalam wawancara:

Mereka yang seperti ini dapat disebut sebagai tenaga pendidik ataupun kependidikan yang sudah pro sudah memiliki pengalaman dan keahlian. Untuk menyikapinya kita biasanya malah meminta saran atau masukan mereka. Dalam pelaksanaan tugas pun biasanya mereka senantiasa memberikan progress atau perkembangannya seperti apa, sudah sampai manakah pencapaiannya, apakah sudah sesuai prosedur pelaksanaannya, dan apa saja kendalanya.<sup>8</sup>

Kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin juga beranggapan, tenaga pendidik yang berada pada level ini juga dapat dengan baik mempergunakan sumber yang dapat dapat mendorong tercapainya tujuan dalam pengerjaan tugas. Tenaga pendidik yang memiliki tingkat kematangan level M4 juga selalu bertanggung jawab dalam segala hal apalagi dalam hal tugas-tugas yang diberikan, serta juga selalu mementingkan hasil atau *result* dari suatu tugas,

---

<sup>7</sup>Rusmaya Darmayanti, Tenaga Pendidik SD Muhammadiyah 8, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, 05 Mei 2018.

<sup>8</sup>Rokhailis Fahmi, Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, 03 Mei 2018.

mereka selalu berkeinginan memberikan hasil yang terbaik. Karena tenaga pendidik yang berada dalam level ini tergolong memiliki kemampuan dan kemauan, maka mereka sudah dapat diserahkan tanggung jawab oleh kepala sekolah untuk melaksanakan suatu tugas karena mereka juga memiliki kemandirian serta dapat dijadikan sebagai pembimbing bagi rekan kerjanya yang lain. Misalnya tenaga pendidik yang berada pada level ini ditugaskan menjadi koordinator oleh kepala sekolah dalam kegiatan penerimaan peserta didik baru/PPDB. Jadi, dalam kegiatan penerimaan peserta didik baru/PPDB kepala sekolah dapat menyerahkan tanggung jawab kegiatan tersebut kepada tenaga pendidik yang berada pada level ini. Sebagai koordinator, tenaga pendidik yang berada pada level ini diharapkan dapat membantu kepala sekolah dalam mengontrol para anggota, sehingga mereka dapat dikatakan juga senantiasa bertukar kabar maupun pikiran dengan kepala sekolah.

Begitu juga dalam pengambilan keputusan, mereka yang berada pada level ini dapat diikuti sertakan. Seperti yang dikatakan kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin, malah kepala sekolah yang meminta saran atau masukan kepada mereka, karena pengalaman dan kemampuan mereka yang sudah tidak perlu diragukan lagi. Seringkali pula, tenaga pendidik di SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin yang berada pada level ini memberikan ide-ide kreatif yang pada akhirnya dapat dipertimbangkan dan direalisasikan oleh kepala sekolah. Contohnya ialah, ide untuk melaksanakan *Sister School* ke tiga negara yaitu Malaysia, Thailand, dan Singapura.

Menurut wawancara dengan tenaga pendidik di SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin yaitu wawancara dengan ibu Nurhasanah, S. Pd., kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin pernah mendelegasikan suatu tugas kepada beliau dan menyerahkan tanggung jawab akan tugas tersebut kepada beliau. Berikut kutipan wawancaranya:

Ya pernah saya diserahi tugas jadi semuanya itu saya yang pegang tanggung jawab dan mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikannya. Setelah menyerahkan tugas itu ya tidak mungkin juga beliau lepas tangan sama sekali pasti adalah beliau bertanya sampai mana sudah pencapaian ataupun lainnya. Pasti adalah koreksi dari beliau. Juga dalam pengambilan keputusan karena saya sudah disuruh pegang ya saya lah yang ambil peranan tapi tetap kadang saya yang konsultasi sama beliau.<sup>9</sup>

### **C. Analisis Data**

Dari penyajian data diatas, maka dapat dianalisis permasalahan mengenai Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin (Perspektif Teori Kepemimpinan Situasional) dengan berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan pada bab sebelumnya.

1. Analisis Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin Terhadap Tenaga pendidik Tingkat M1.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menghadapi keberagaman karakteristik maupun kematangan para tenaga pendidik tentu berbeda-beda. Kebanyakan kepala sekolah meyesuakannya sesuai dengan situasi apa yang sedang di hadapi pada saat ini. Terdapat 4 tingkat kematangan bawahan mulai dari tingkat paling bawah hingga paling tinggi yang mana masing-masing tingkat di simbolkan dengan M1 hingga M4. Untuk menghadapi masing-masing tingkat

---

<sup>9</sup>Nurhasanah, Tenaga Pendidik SD Muhammadiyah 8, Wawancara Pribadi, Banjarmasin, 05 Mei 2018.

kematangan tersebut gaya yang di gunakan sudah pasti berbeda. Dalam menghadapi tenaga pendidik level M1 yang memiliki kriteria tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin, pemimpin haruslah memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Juga harus dilakukan pengawasan yang ketat agar kemungkinan tercapainya tujuan lebih besar. Gaya seperti ini dirujuk sebagai instruksi karena disini dicirikan dengan peranan seorang kepala sekolah yang membatasi apa-apa saja yang harus dilakukan bawahannya.<sup>10</sup>

Temuan di lapangan melalui wawancara dengan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin mengenai gaya kepemimpinan yang bagaimana yang di terapkan beliau terhadap tenaga pendidik level M1, di dapatkan hasil bahwa beliau dalam menghadapi tenaga pendidik yang berada dalam level ini menekankan pentingnya arahan atau instruksi yang jelas serta kontrol yang maksimal. Namun sebelum itu, beliau menekankan pentingnya kepala sekolah mengetahui sejauh mana sebenarnya kemampuan tenaga pendidik yang berada pada level tersebut. Sehingga kepala sekolah dapat menimbang jenis tugas seperti apa yang dapat diserahkan kepada tenaga pendidik yang berada pada level ini. Atau dengan kata lain jangan memberikan tugas atau kewenangan yang terlalu sulit atau berat, mulailah dulu dengan yang ringan-ringan. Agar mereka, tenaga pendidik yang berada pada level ini bisa beradaptasi juga menambah pengalaman. Hal ini sejalan dengan yang diuraikan pada landasan teori bahwa untuk menghadapi bawahan yang memiliki tingkat kematangan level M1 (tidak mampu

---

<sup>10</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Depok: PT. Rajagrafindo Persada, 2017), h. 72.

dan tidak mau atau kurang yakin) di perlukan instruksi yang jelas dan spesifik dan kontrol atau pengawasan yang ketat.

## 2. Analisis Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin Terhadap Tenaga pendidik Tingkat M2.

Dalam menghadapi bawahan yang berada pada level M2 yang memiliki kriteria tidak mampu tetapi mau, pemimpin haruslah bisa memberikan arahan karena mereka kurang mampu, selain itu juga pemimpin harus memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan rasa antusias bawahan. Cara menghadapi atau gaya seperti ini dirujuk sebagai konsultasi, karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pimpinan. Namun dengan adanya komunikasi dua arah disini dan penjelasan dari pemimpin, bawahan menjadi terlibat dalam kegiatan mencari saran dan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan. Komunikasi dua arah disini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi bawahan yang cukup tinggi dan pada saat yang sama juga tanggung jawab untuk kontrol atas pembuatan keputusan dan lainnya tetap ada pada pimpinan.<sup>11</sup>

Temuan di lapangan melalui wawancara dengan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin mengenai gaya kepemimpinan yang bagaimana yang di terapkan beliau terhadap tenaga pendidik level M2, di dapatkan hasil bahwa beliau dalam menghadapi tenaga pendidik yang berada dalam level ini menekankan pentingnya arahan yang jelas serta komunikasi yang harus selalu terjalin dengan mereka. Komunikasi dengan bawahan di maksudkan untuk memberikan motivasi kepada mereka dan agar mereka tidak merasa di abaikan

---

<sup>11</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen...*, h. 72.

oleh kepala sekolah akan tetapi merasa tetap diperhatikan. Kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin juga menekankan perlunya kontrol, dalam kontrol komunikasinya pun harus intens, sehingga mereka yang berada pada tingkat kematangan level ini merasa dilibatkan dan di dukung oleh kepala sekolah. Hal ini sejalan dengan yang diuraikan pada landasan teori bahwa untuk menghadapi bawahan yang memiliki tingkat kematangan level M2 (tidak mampu tetapi mau) di perlukan arahan yang jelas serta dukungan dan komunikasi agar mereka merasa diperhatikan dan dilibatkan walaupun tetap tanggung jawab untuk kontrol dan pembuatan keputusan tetap ada pada pimpinan.

### 3. Analisis Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin Terhadap Tenaga pendidik Tingkat M3.

Dalam menghadapi bawahan yang memiliki tingkat kematangan level M3 yang memiliki kriteria mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin, pemimpin harus dapat membuat komunikasi dua arah dengan bawahan yang berada pada level ini dan secara aktif mendengar dan mendukung usaha-usaha para bawahan untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian dalam menghadapi bawahan yang berada pada level M3 ini, dapat di terapkan gaya yang mendukung, tanpa mengarahkan. Gaya seperti ini dapat disebut partisipasi karena pemimpin atau bawahan saling tukar-menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen...*, h.72.

Temuan di lapangan melalui wawancara dengan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin mengenai gaya kepemimpinan yang bagaimana yang di terapkan beliau terhadap tenaga pendidik level M3, di dapatkan hasil bahwa beliau dalam menghadapi tenaga pendidik yang berada dalam level ini menekankan pentingnya motivasi dan dukungan, sehingga arahan untuk mereka yang berada pada level ini tidak terlalu dibutuhkan lagi karena mereka sudah memiliki kemampuan yang cukup tinggal bagaimana pemimpin memotivasi dan mendukung mereka agar mereka merasa terdorong untuk melaksanakan tugas dengan kemampuan mereka tersebut. Motivasi yang diberikan bisa berupa kata-kata, fasilitas pendukung pekerjaan, dan sebagainya. Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 juga mengatakan bahwa sesekali boleh saja kepala sekolah memberikan ide-ide atau masukan yang membangun kepada tenaga pendidik yang berada pada level ini. Komunikasi yang selalu terjalin serta kesabaran ekstra juga sangat diperlukan. Hal ini sejalan dengan yang diuraikan pada landasan teori bahwa untuk menghadapi bawahan yang memiliki tingkat kematangan level M3 (mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin) diperlukan gaya yang mendukung tanpa mengarahkan atau bisa disebut partisipasi serta juga diperlukan komunikasi dua arah.

#### 4. Analisis Tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin Terhadap Tenaga pendidik Tingkat M4.

Untuk menghadapi bawahan yang memiliki dan berada pada level M4 ini pemimpin dapat menggunakan gaya yang disebut sebagai delegasi, yaitu gaya yang memberikan sedikit pengarahan dan dukungan. Gaya ini dinilai efektif untuk

menghadapi bawahan yang berada pada level ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, akan tetapi tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada bawahan yang sudah matang tersebut. Pemimpin dapat memperkenankan mereka untuk melaksanakan dan memutuskan tentang ikhwal bagaimana, kapan, di mana melakukannya. Disini komunikasi dua arah dan dukungan tidak terlalu diperlukan lagi.<sup>13</sup>

Temuan di lapangan melalui wawancara dengan Kepala Sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin mengenai gaya kepemimpinan yang bagaimana yang di terapkan beliau terhadap tenaga pendidik level M4, di dapatkan hasil bahwa beliau dalam menghadapi tenaga pendidik yang berada pada level ini biasanya beliau meminta saran atau masukan kepada mereka dikarenakan pengalaman dan kemampuan kerja mereka yang baik. Kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin seringkali menyerahkan tanggung jawab kepada tenaga pendidik yang berada pada level ini, misalnya saja disertai tanggung jawab untuk menjadi koordinator dalam kegiatan penerimaan peserta didik baru/PPDB. Sebagai koordinator diharapkan mereka dapat membantu tugas kepala sekolah dalam mengontrol atau mengawasi rekan kerjanya. Ide-ide yang diberikan oleh tenaga pendidik yang berada pada level ini juga seringkali di terima oleh kepala sekolah setelah terlebih dahulu dipertimbangkan. Begitu pula dalam pengambilan keputusan tenaga pendidik yang berada pada level ini senantiasa diikutsertakan dan diminta ide-ide kreatifnya. Hal ini sejalan dengan yang diuraikan pada landasan teori bahwa untuk menghadapi bawahan yang memiliki tingkat

---

<sup>13</sup>Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen...*, h. 73.

kematangan level M4 (mampu dan mau) diperlukan gaya yang sedikit memberikan pengarahan dan dukungan atau bisa disebut delegasi.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin juga diperoleh gambaran bahwa gaya kepemimpinan yang paling dominan atau yang paling sering digunakan oleh kepala sekolah ialah gaya kepemimpinan delegasi. Gaya kepemimpinan delegasi yang paling dominan digunakan kepala sekolah dikarenakan tingkat kematangan yang dimiliki oleh sebagian besar tenaga pendidik di SD Muhammadiyah 8 Banjarmasin ialah tingkat kematangan tingkat M4 atau mampu dan mau.