

BAB IV

PAPARAN DATA PENELITIAN

Bab ini berisi uraian tentang: (a) Gambaran Umum Lokasi Penelitian, (b) Penyajian Data tentang Gaya Kepemimpinan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok.

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. SMP Negeri I Dusun Selatan

a. Sejarah Berdirinya SMP Negeri I Dusun selatan

SMPN 1 Dusun Selatan berdiri tanggal 14 Agustus 1956, dengan nama “SMP BATUR“ yang terletak antara Jl. Tugu dan Jl Melati, tepatnya di samping kantor camat Dusun Selatan sekarang. Era tahun 1970 an dibangun beberapa ruang kelas di jalan komplek pelajar, (sekarang stadion Batuah Buntok) nama sekolah diubah menjadi “SMP NEGERI” dan diubah lagi menjadi “SMP NEGERI 1 BUNTOK” sampai tahun 1996.

Sejak berdirinya sampai sekarang, SMPN 1 Dusun Selatan telah dipimpin oleh beberapa kepala sekolah sebagai berikut:

TABEL 2: Kepala-Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan sejak berdirinya sampai sekarang.

No	Nama	Periode
1	AMAY MANGKAN	Tahun 1956 – 1960
2	ABDUL GANI	Tahun 1961 – 1978
3	M.SUPARTO	Tahun 1979 – 1997
4	ARPIN JAHABUDIN A.Md	Tahun 1998 – 2001
5	LESEND. S(PLT)	Juli 2001–Des. 2001
6	MINGHARTIASO, S.Pd	Tahun 2002 – 2011
7	H. SAMSUDINNOOR, S.Pd	Tahun 2011 sampai sekarang

Berdasarkan surat mendiknas RI No 034 / 0 / 1997, nama SMP Negeri Buntok diubah lagi menjadi SLTPN 1 Buntok sampai tahun 2003. Sesuai dengan Undang –Undang No. 20 tahun 2003 pasal 17 dan 18 dan surat Edaran Kepala Dinas Pendidikan Nasional Kabupaten Barito Selatan No 421.2 / 376 / 11 / 2004 nama sekolah diubah menjadi SMP Negeri 1 Dusun Selatan sampai sekarang. Dari sanalah awal SMP Negeri 1 Dusun Selatan menjadi sekolah unggulan, bahkan saat ini SMP Negeri I Dusun Selatan merupakan Sekolah Berstandar Nasional (SSN). Perjalanan SMP Negeri 1 Dusun Selatan sampai mendapat status Sekolah Standar Nasional (SSN) adalah sebagai berikut:

1. Tahun 2004 / 2005 menjadi Sekolah Rintisan.
2. Tahun 2005 / 2006 menjadi Sekolah Potensial
3. Tahun 2006 / 2007 menjadi Sekolah Formal Mandiri.

Pada tanggal 9 September 2008 SMP Negeri 1 Dusun Selatan berubah statusnya menjadi Sekolah Standar Nasional (SSN), dengan Nomor Pokok Sekolah Nasional : 30200784, Nomor Induk Sekolah (NIS) : 200010, Nomor Statistik Sekolah (NSS) : 201140210001.

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri I Dusun Selatan sebagai Sekolah Standar Nasional memiliki 8 (delapan) standar yaitu: (1) Standar Isi, (2) Sstandar proses, (3) Standar Kompetensi Kelulusan, (4) Standar Tenaga Pendidik dan Kependidikan, (5) Standar Sarana dan Prasarana, (6) Standar Pengelolaan, (7) Standar Pembiayaan, (8) Standar Penilaian.

b. Visi, Indikator dan Misi SMP Negeri I Dusun Selatan

1. VISI : “SMP Negeri I Dusun Selatan unggul dan berprestasi secara kelembagaanberdasarkan iman dan taqwa”
2. INDIKATOR

- a) Terwujudnya pengembangan kurikulum yang adaaktif dan proaktif.
- b) Terwujudnya proses belajar dan mengajar yang efektif dan efesien.
- c) Terwujudnya lulusan (output)yang cerdas,kompetitif, mandiri,berbudaya dan berbudi luhur.
- d) Terwujudnya kinerja SDM pendidikan yang memiliki kemampuan dan kesanggupan tinggi.
- e) Terwujudnya sarana dan prasarana pendidikan yang relevan, optimal serta lingkungan sekolah yang asri.
- f) Terwujudnya manajemen berbasis sekolah yang tangguh.
- g) Terwujudnya dana pendidikan yang optimal.
- h) Terwujudnya penilaian standar nasional.

3. MISI

- a) Mewujudkan perangkat kurikulum yang lengkap, Mutakhir, dan berwawasan kedepan.
- b) Mewujudkan proses belajar mengajar yang aktif, efektif, kreatif, efisien, dan menyenangkan.
- c) Menghasilkan lulusan yang cerdas, terampil beriman dan bertaqwa, serta memiliki keunggulan, kemandirian yan kompetitif.
- d) Mewujudkan kinerja tenaga kependidikan yang tangguh berwibawa, berbudaya dan berbudi luhur
- e) Mewujudkan sarana dan prasarana pendidikan yang relevan, mutahir, optimal serta lingkungan sekolah yang nyaman.
- f) Mewujudkan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang bermutu, berkompeten, parsitifatif, transparan dan akuntabel.
- g) mengupayakan penggalangan dana biaya pendidikan yang optimal dan berkelanjutan.
- h) Mewujudkan penilaian standar nasional.

2. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Buntok

a. Sejarah Berdirinya MTsN Buntok

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Buntok adalah lembaga pendidikan Islam setingkat SMP yang berada di bawah naungan Kementerian Agama Kabupaten Barito Selatan.

Cikal bakal dari madrasah ini berasal dari sekolah swasta yang bernama PGAP Buntok yang didirikan pada hari rabu tanggal 2 Pebruari 1967 di Buntok dan sebagai kepalanya adalah bapak Kurnain Hasan, BA. Setelah melalui proses yang panjang, madrasah ini mengalami berbagai perubahan nama sampai madrasah ini dinegerikan pada tahun 1995. Perubahan-perubahan ini dapat dilihat

dari tahapan-tahapan berikut ini:

1. Tahun 1967 pembukaan PGAP Buntok
2. Tahun 1970 PGAP Buntok berubah menjadi PGA 4/6 Tahun Buntok
3. Tahun 1978 PGA 4/6 tahun Buntok berubah menjadi PGA 6 tahun Buntok dan sekaligus berubah menjadi:
 - (a) MTs.S Buntok (Kelas I s/d III)
 - (b) MAS Buntok (kelas IV s/d VI)
4. Tahun 1981 MTs.S Buntok mengalami perubahan status menjadi “terdaftar” dengan piagam dari Kanwil Departemen Agama Provinsi Kalimantan Tengah dengan nomor: MTs.p.4/11/1981 tanggal 9 Juli 1981.
5. Tahun 1994 MTs.S Buntok berubah status dari terdaftar menjadi “diakui” dengan Surat Keputusan Kepala Kantor Departemen Agama Provinsi Kalimantan Tengah dengan nomor:Wp/5-d/pp.00.5/146/1994 pada tanggal 1 Oktober 1994 yang dituangkan dalam sebuah piagam dengan nomor: B/MTs/5/pp.03.2/13/1994 tanggal 3 Oktober 1994.
6. Tahun 1995 MTs.S Buntok yang berstatus diakui menjadi MTsN “Filial” dengan menginduk ke MTsN Muara Teweh dengan dasar Surat Keputusan Kepala Kantor Departemen Agama Provinsi Kalimantan Tengah dengan nomor:Wp/5/pp.03.2/1349/1995 Tanggal 27 Juni 1995.

7. Tahun 1995 MTsN “Filial” Buntok berubah status menjadi MTsN Buntok dengan Surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor: 515 A Tahun 1995 Tanggal 25 Nopember 1995 dengan nomor urut 138 yang diresmikan pada tanggal 6 April 1995 oleh Bupati Barito Selatan H. Asmawi Agani.

Sejak dinegerikan sampai sekarang, MTsN Buntok telah dipimpin oleh beberapa kepala madrasah yaitu:

TABEL 3 : Kepala-Kepala MTsN Buntok

No	Nama	Periode
1	H. Masturi, A.Md	Tahun 1995 s/d 2001
2	H. Saberi, AM, S.Ag	Tahun 2001 s/d 2004
3	Muhamad Irfan, S.Pd	Tahun 2004 s/d 2011
4	Hj. Sinon Risi, S.Ag	Tahun 2011 s/d sekarang

b. Visi, Misi dan Tujuan

1. Visi

Menyiapkan dan Mengembangkan lulusan yang mandiri, berprestasi dan berakhlak mulia.

2. Misi

- a) Mengembangkan budaya disiplin, bertanggung jawab, bersih, rapi dan sehat
- b) Menyelenggarakan pembelajaran aktif, Inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan,
- c) Menumbuhkembangkan budaya kompetitif yang positif untuk

kemajuan madrasah.

- d) Mengembangkan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
- e) Mengembangkan Seni Budaya Islam
- f) Menciptakan suasana Islami dalam kehidupan dan pergaulan madrasah.

3. Tujuan

- a) Terlaksananya TUPOKSI (Tugas Pokok dan Fungsi) masing - masing komponen madrasah
- b) Terlaksananya pengembangan kurikulum ;
- c) Terlaksananya standar proses pembelajaran ;
- d) Terlaksananya tata tertib dan segala ketentuan yang mengatur madrasah
- e) Memperoleh nilai UN yang selalu meningkat ;
- f) Memperoleh prestasi di bidang Olimpiade Sains ;
- g) Terciptanya kesadaran terhadap kelestarian lingkungan hidup;

B. Penyajian Data Gaya Kepemimpinan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan MTsN Buntok.

Setelah penulis memberikan gambaran umum tentang lokasi penelitian dan profil sekolah, selanjutnya penulis akan mengemukakan data tentang gaya kepemimpinan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok, penulis berpedoman pendapat para ahli diantaranya adalah E. Mulyasa dalam bukunya *Menjadi kepala sekolah profesional*, menyebutkan beberapa peranan kepala sekolah diantaranya adalah kepala sekolah sebagai *leader* harus diwujudkan dalam bentuk kemampuan membuat keputusan dan kemampuan berkomunikasi dan kemampuan sebagai kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara ia melakukan pekerjaannya dengan salah satunya adalah bersifat *delegatif*. Indikator yang lainnya dari Wahyosumijo dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah* menyebutkan terdapat delapan fungsi kepala sekolah diantaranya adalah kepala sekolah sebagai saluran komunikasi dilingkungan sekolah, kepala sekolah sebagai diplomat yang berperan sebagai penghubung antara sekolah dan masyarakat dan kepala sekolah sebagai pengambil keputusan.

Indikator-indikator tersebut di atas penulis jadikan sebagai standar untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dan Kepala MTsN Buntok.

1. Gaya Kepemimpinan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan

SMP Negeri I Dusun Selatan dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang bernama H. Samsudin Noor, S.Pd. beliau menjabat sebagai Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan sejak tahun 2011 dan sebelumnya sebagai Kepala SMP Negeri 5 Dusun Selatan selama 10 (sepuluh) tahun atau dua periode.

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan berikut ini akan dipaparkan perilaku-perilaku beliau dalam kegiatan-kegiatan berikut ini :

a. Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi suatu masalah. Setiap pemimpin termasuk kepala sekolah pasti akan menghadapi berbagai permasalahan yang mengharuskan pemecahan. Pengambilan keputusan adalah suatu yang segera diambil agar permasalahan yang terjadi tidak menghambat tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan menyadari bahwa permasalahan yang terjadi di sekolah sangatlah kompleks baik yang menyangkut siswa, guru, sarana dan lain sebagainya, apalagi SMP Negeri I Dusun Selatan adalah Sekolah Berstandar Nasional (SSN), maka dari itu dalam hal pengambilan keputusan harus benar-benar dilakukan dengan tepat dan cermat dan melibatkan semua komponen sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dalam hal pengambilan Keputusan beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Sebagai suatu lembaga pendidikan SMP Negeri I Dusun Selatan tentu tidak lepas dari berbagai masalah, baik itu yang berkenaan dengan kebijakan pemerintah seperti kurikulum ataupun masalah yang berkenaan dengan tenaga pendidikan dan kependidikan, siswa, sarana dan lain sebagainya, dan tentu saja masalah-masalah harus segera diatasi dengan sebuah keputusan. Langkah-langkah yang dilakukan yang pertama identifikasi permasalahan, kemudian memanggil pihak-pihak yang terkait, memusyawarakannya dan mengambil sebuah kesimpulan untuk dijadikan sebagai sebuah keputusan sekolah. Sebagai contoh apabila permasalahan tentang siswa maka pihak-pihak yang dimaksud disini adalah wali kelas, guru BP, Wakasek Kesiswaan dan juga orang tua siswa, ketika terjadi permasalahan mengenai siswa yang perlu diambil sebuah keputusan, maka kepala sekolah memusyawarakannya dengan pihak-pihak tersebut.”

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, dalam proses pengambilan keputusan, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan menggunakan tahapan-tahapan yaitu: (a) identifikasi permasalahan (b) memanggil pihak-pihak terkait dan memusyawarakannya (c) mencari alternatif-alternatif penyelesaian (d) mengambil keputusan.

Kutipan wawancara di atas juga menggambarkan bahwa Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dalam pengambilan keputusan selalu melibatkan pihak-pihak lain yang sudah diberikan tugas pada bidang-bidang tertentu. Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan menyadari bahwa pengambilan sebuah keputusan akan berdampak pada kredibilitas sekolah dan semakin banyak orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan maka diharapkan keputusan tersebut adalah keputusan terbaik.

Berdasarkan paparan di atas, musyawarah merupakan hal yang utama yang digunakan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dalam pengambilan keputusan, hal ini didukung W.I.1 sebagaimana kutipan wawancara sebagai berikut:

“Kepala sekolah selalu koordinasi dengan tata usaha dalam hal pengambilan keputusan terutama dalam hal yang menyangkut administrasi baik yang menyangkut guru, staf juga siswa, beliau juga mau menerima saran pendapat tentang suatu permasalahan yang terjadi dan selalu memusyawarahkan dalam pengambilan keputusan”.

Hal senada diungkapkan oleh W.I.2. seperti dalam kutipan wawancara sebagai berikut :

“Beliau adalah sosok pimpinan yang yang mampu menjadi contoh bagi para guru dan staf, seorang pekerja keras, disiplin dalam menjalankan tugas, dalam pengambilan keputusan beliau selalu melibatkan bawahan dan bermusyawarah, beliau juga sangat menghargai pendapat dan mau menerima saran dari para guru sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.”

Sementara W.I.3 menuturkan hal yang serupa sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Beliau itu sangat tepat waktu, apabila bel masuk sudah berbunyi beliau selalu memperhatikan kelas-kelas mana yang masih kosong, kemudian melihat jadwal pelajaran untuk mencek siapa guru di kelas tersebut, apabila gurunya belum datang, maka beliau langsung menelpun dan menanyakan dimana dan kenapa belum hadir ke sekolah, dalam hal pengambilan keputusan beliau juga sering melibatkan para guru untuk memusyawahkan suatu permasalahan, sebagai contoh, kebetulan saya adalah wali kelas IX, dalam rangka menghadapi ujian nasional banyak hal yang yang perlu dipersiapkan, dan beliau memusyawarahkan kepada seluruh wali kelas IX tentang bagaimana menghadapi ujian tersebut.”

Hal berbeda diungkapkan oleh W.I.4, beliau menuturkan seperti kutipan wawancara berikut ini:

“Kepala sekolah memang selalu mengutamakan kerja sama, musyawarah dalam pengambilan keputusan, tapi beliau kurang demokratis dan agak otoriter, lebih mengutamakan pendapat pribadi, keputusan bisa berubah walaupun perubahan itu juga disampaikan kepada para guru.”

Berdasarkan beberapa hasil wawancara di atas, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan selalu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan bidang tugas masing-masing, baik masalah pengajaran, kesiswaan, administrasi sekolah sampai hal-hal yang bersifat teknis seperti persiapan pelaksanaan ujian dan lain sebagainya.

Selain dengan para guru dan staf tata usaha, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan selalu berkoordinasi dengan komite sekolah dalam hal pengambilan keputusan terutama dalam hal kebijakan yang berkenaan dengan kegiatan sekolah, hal ini diungkapkan W.I.5 seperti dalam wawancara sebagai berikut:

“Kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan komite sekolah dalam hal pengambilan keputusan, terutama dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan sekolah dan siswa. Misalnya kegiatan yang memerlukan sumbangan dana dari siswa, maka kepala sekolah selalu berkoordinasi dengan komite, karena komite merupakan wakil dari para orang tua siswa.”

Dari beberapa kutipan wawancara di atas, Proses pengambilan keputusan dengan musyawarah yang dilakukan oleh Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan berarti telah memberikan peluang bagi seluruh guru dan staf dan masyarakat dalam berpartisipasi untuk berperan aktif dan bertanggungjawab terhadap sekolah. Pengambilan keputusan yang melibatkan seluruh guru dan staf mengekspresikan

aspirasi dan pendapat warga sekolah. Mereka yang terlibat dalam pengambilan keputusan akan turut mendukung dan bertanggungjawab untuk melaksanakan keputusan dan juga untuk menghindari ketidakpuasan diantara anggota warga sekolah karena kadang-kadang keputusan yang diambil tidak bisa memberikan kepuasan kepada semua pihak.

b. Pendelegasian Tugas

Pendelegasian tugas merupakan gejala keseharian pada setiap organisasi yang dikelola secara profesional termasuk juga lembaga sekolah. Pendelgasian tugas merupakan proses pelimpahan sebagian tugas/wewenang kepala sekolah kepada para guru yang dianggap mampu untuk melakukan tugas dan tanggungjawab tertentu. Dengan melimpahkan sebagian tugas dan wewenangnya kepada para bawahannya berarti kepala sekolah juga telah memberikan tugas dan tanggungjawab tersebut untuk dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan. Karena pada hakekatnya semua urusan sekolah adalah wewenang dan tanggungjawab kepala sekolah untuk melaksanakannya.

Sebagai pemimpin, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan menyadari keterbatasannya dalam menyelesaikan tugas-tugas sekolah, oleh karena itu pelimpahan tugas dan wewenang kepada guru dan staf, selain dapat meringankan tugas dan tanggungjawab kepala sekolah juga dapat memudahkan pencapaian tujuan pendidikan di sekolah.

Ada beberapa alasan, mengapa Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan melakukan pendelagasian sebaagian tugas dan wewenangnya, beliau menjelaskan sebagai berikut:

- 1) Terbatasnya kemampuan untuk menyelesaikan berbagai macam urusan sekolah tanpa dibantu oleh para guru dan staf.
- 2) Keterbatasan waktu, fisik dan juga kapasitas beban kerja seseorang
- 3) Pendelegasian tugas memberikan pelatihan secara tidak langsung kepada para guru dan staf untuk menjadi pemimpin yang akan datang
- 4) Pendelegasian wewenang menumbuhkan rasa memiliki dan ikut bertanggungjawab bawahan terhadap sekolah,
- 5) Memudahkan pencapaian tujuan sekolah.

Dari beberapa alasan di atas, pendelegasian tugas/wewenang merupakan suatu yang lazim dilakukan oleh setiap pemimpin, seperti halnya di SMP Negeri I Dusun Selatan, akan tetapi dalam pendelegasian wewenang tentu harus mempertimbangkan beberapa hal. Berikut kutipan wawancara dengan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan perihal hal-hal apa saja yang harus dipertimbangkan dalam pendelegasian tugas kepada para bawahan. Beliau menuturkan:

“Dalam pendelegasian tugas, ada beberapa hal yang harus dipertimbangkan, diantaranya adalah karakter dan profesionalisme seseorang. Karakter ini menyangkut bagaimana cara ia bekerja, apakah seseorang itu merupakan pekerja keras, disiplin atau sebaliknya, sedangkan profesionalisme dalam hal ini menyangkut pengetahuan/pemahaman seseorang terhadap tugas dan tanggungjawab yang akan diberikan. Dan juga orang yang punya loyalitas tinggi terhadap sekolah, selalu bersedia untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan sekalipun di luar jam dinas.”

Dalam hal pembagian tugas, W.I.2 membenarkan sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini :

“Beliau kepala sekolah yang sangat menghargai para guru, diantara bentuk penghargaan itu adalah pemberian tugas dan tanggungjawab kepada para guru untuk menangani bagian-bagian tertentu untuk kelancaran pelaksanaan program sekolah, karena beliau juga menyadari keterbatasannya sehingga untuk memudahkan pencapaian tujuan sekolah perlu adanya pembagian tugas. Beliau juga selalu memberikan arahan dan selalu mengontrol pelaksanaannya.”

Hal senada dituturkan oleh W.I.6, beliau menuturkan sebagai berikut:

“Dalam hal pendelegasian tugas, jelas beliau menganggap hal itu sangat penting untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan sekolah. Beliau tidak mungkin mengatur siswa sendiri, membuat jadwal kegiatan siswa sendiri, mengawasi pelaksanaan tata tertib sekolah dan lain sebagainya. Jadi beliau perlu seseorang untuk membantu mengatur siswa dalam hal pelaksanaan kegiatan kesiswaan. Dan beliau mempercayakan urusan ini kepada saya untuk membantu beliau dalam hal itu. Dan dalam hal ini saya merasa kepala sekolah memberikan pelatihan dan juga kepercayaan untuk bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepada seseorang.”

Demikian juga W.I.1. menyebutkan perihal pendelegasian tugas oleh Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan, beliau menyebutkan sebagai berikut:

“Tata usaha itu kan merupakan mitra kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinan dalam hal administrasi perkantoran, pegawai dan juga siswa. Jadi tugas-tugas yang berhubungan dengan administrasi beliau serahkan sepenuhnya kepada bagian tata usaha untuk mengelolanya dengan selalu menjalin koordinasi dengan kepala sekolah.”

Diantara tugas-tugas dan tanggung jawab kepala SMP Negeri I Dusun Selatan yang didelegasikan kepada para guru dan staf dituangkan dalam tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) masing-masing bagian. Di antara tugas-tugas yang didelegasikan adalah bagian administrasi oleh Kepala Urusan Tata Usaha, urusan kurikulum dan pengajaran, kesiswaan, wali kelas, kepala perpustakaan, kepala laboratorium.

Pada Tahun Pelajaran 2014/2015 Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan hanya menunjuk dua orang wakil kepala yaitu Wakil Kepala Bidang Kurikulum dan pengajaran dan Wakil Kepala Bidang Kesiswaan, hal ini menurut Kepala

SMP Negeri I Dusun Selatan berdasarkan Berdasarkan SK Dirjen Dikdasmen:
Depdiknas RI Nomor 541/C.C3/Kep/MN/2004 tentang Pedoman Tipe SMP:

TABEL 4: Jumlah Wakil Kepala SMP berdasarkan Tipe

No	Tipe	Rombel	Jumlah wakasek
1	A	≥ 27	3 wakasek
2	A1	24-26	2 wakasek
3	A2	21-24	2 wakasek
4	B	18-20	2 wakasek
5	B1	15-19	2 wakasek
6	B2	12-14	1 wakasek
7	C	9-11	1 wakasek
8	C1	6-8	Tidak ada
9	C2	3-5	Tidak ada

SMP Negeri I Dusun Selatan terdiri dari 18 rombel, maka dari itu berdasarkan aturan tersebut pada Tahun Pelajaran 2014/2015 hanya terdapat 2 (dua) wakil kepala sekolah yaitu Wakil Kepala Bidang Kurikulum dan Pengajaran dan Wakil Kepala Bidang Kesiswaan. Kedua wakil kepala tersebut diambil karena keberadaannya sangat diperlukan dalam pengelolaan pembelajaran dan juga untuk

kelancaraan pelaksanaan kegiatan siswa.

c. Hubungan Masyarakat.

Sekolah dan masyarakat mempunyai hubungan timbal balik untuk menjaga kelestarian dan kemajuan masyarakat itu sendiri. Sekolah diselenggarakan untuk menjaga kelestarian nilai-nilai positif masyarakat dengan harapan sekolah dapat mewariskan nilai-nilai yang dimiliki oleh masyarakat dengan baik dan benar. Hubungan sekolah dan masyarakat dilakukan untuk menjembatani kebutuhan sekolah dan masyarakat itu sendiri. Sekolah melakukan komunikasi dengan masyarakat agar memahami kebutuhan pendidikan dan masyarakat. Hubungan sekolah dan masyarakat dapat dikatakan sebagai usaha kooperatif untuk menjaga dan mengembangkan saluran informasi dua arah yang efisien serta saling pengertian antara sekolah, personil sekolah dan masyarakat.¹

Esensi hubungan sekolah dengan masyarakat adalah untuk meningkatkan keterlibatan, kepedulian, kepemilikan dan dukungan dari masyarakat baik dukungan moral maupun finansial.²

Hubungan masyarakat dalam hal ini adalah hubungan kerja sama dalam suatu sekolah yang diciptakan oleh pola hubungan antar pribadi. Pola hubungan ini bersumber dari hubungan antar guru, guru dengan kepala sekolah dan masyarakat luar sekolah. Hubungan interpersonal antara kepala sekolah dengan guru dan staf sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan seseorang.

Dalam hal hubungan masyarakat Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan

¹Rohiat, *Manajemen Sekolah (Teori Dasar dan Praktik)*, (Bandung, Refika Aditama, 2009), h. 28.

²Ibid., h. 67

sekolah senantiasa menjaga keharmonisan hubungan antar guru dan staf mengingat di sekolah tersebut sangat heterogen dilihat dari suku dan agama. Sebagian besar guru dan staf pada SMP Negeri I Dusun Selatan adalah non muslim, sehingga ada beberapa upaya yang dilakukan oleh Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dalam rangka menjaga keharmonisan hubungan dengan masyarakat di lingkungan sekolah dan lingkungan luar sekolah.

Di antaranya upaya itu sebagaimana dalam kutipan wawancara dengan Kepala SMP Negeri I Dusun selatan berikut ini :

“SMP Negeri I Dusun Selatan ini sangat heterogen, untuk menjaga hubungan antar personal di lingkungan sekolah ini, hal yang pertama yang saya lakukan adalah pada saat awal-awal masuk di sini di antaranya adalah :(1) Mengubah teks doa dalam upacara hari senin. Sebelum saya datang ke SMP Negeri I, doa yang dibacasetiapapelbenderaberbedasesuaidengan agama yang ada di SMP Negeri I Dusun selatan dan di bacasesuaidengangilirannya. Hal initerlihat SMP Negeri I terkotak-kotakdankendalanyaapabilapetugas yang membacaberhalanganmaka yang lain tidak bias menggantikannya, danuntukmengatasikeadaanini, sayamembuatkonsepdoa yang tidakmenampilkancirikan agama tertentu, kemudiansayadiskusikankepadasemua guru agama danmerekamenerimadenganbaik, dansejaksaatitu, teksdoapadaapelbenderapada SMP Negeri I Dusun Selatan tidaklagimenonjolkan agama tertentu. (2)Salingbersilaturrehmi kepadasemua guru dan staf di SMP Negeri I Dusun Selatan. Padaawal-awalsayamasuk di SMP Negeri I Dusun Selatan, di antarahal yang dilakukanadalahmengundangseluruhdewan guru danstaf tatusahdalamrangkasilaturrehmi di rumah,Kemudiankegiatanitudilanjutkandengansaling kunjungpadaacara-acaratertentu, misalnyahari-harirayaataupadaresepsiperkawinandll.(3). Selalumengingatkepada para guru agama untukmelaksanakan program-program keagamaan yang telahdiprogramkan.”

Kutipan di atas menunjukkan bahwa Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan berusaha merangkul seluruh potensi yang ada di sekolah tersebut untuk bersama-sama, saling memahami antara yang satu dengan yang lain, tidak menonjolkan

perbedaan untuk bekerja sama mencapai tujuan sekolah, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan sangat menyadari bahwa dengan hubungan yang baik akan menghasilkan kerjasama yang baik pula dan akhirnya apa yang menjadi tujuan pendidikan di sekolah tersebut dapat tercapai dengan baik.

Selain upaya menjaga hubungan baik, Kepala SMP Negeri I Dusun selatan juga proaktif terhadap masalah-masalah yang yang terjadi dengan para guru, dalam hal ini seperti memberi saran dan pendapat terhadap permasalahan yang sedang dihadapi oleh para guru. Dalam hal menegur bawahan, Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan sangat hati-hati melakukannya, hal ini dilakukan agar guru atau staf yang bersangkutan tidak merasa malu dengan kesalahan yang dilakukan tetapi ada upaya untuk memperbaiki kesalahannya. Hal ini seperti diungkapkan oleh kepala SMP Negeri I Dusun Selatan, seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Setiap sekolah tentu memiliki berbagai permasalahan. Di antara permasalahan itu misalnya kurang disiplinnya guru ataupun permasalahan yang menyangkut tentang siswa. Permasalahan yang yang menyangkut siswa, maka yang berkewajiban menangani adalah wali kelas dan guru BP dan selalu melibatkan orang tua sebagai bentuk kerja sama sekolah dalam melakukan pembinaan terhadap siswa, dan demikian juga apabila siswa dianggap tidak bisa didik lagi, maka siswa dikembalikan kepada orang tua atau dianjurkan untuk pindah ke sekolah lain. Sedangkan permasalahan yang menyangkut kurang disiplinnya guru maka langkah-langkah dalam memberi teguran kepada mereka adalah: (1) memanggil dan menanyakan permasalahan apa yang sedang dihadapi (2) mengingatkan untuk selalu aktif dalam menjalankan kewajibannya. (3) memberikan motivasi dan dorongan untuk bisa menjalankan tugas dengan baik. Dengan cara itu diharapkan mereka merasa dihargai dan merasa tidak dipermalukan dihadapan orang banyak (3) diberikan surat teguran dan menandatangani buku binaan.”

Secara lebih luas hubungan masyarakat Kepala SMP Negri I Dusun Selatan terjalin dengan baik. Komite sekolah sebagai perwakilan dari orang tua

siswa sangat aktif dalam memberikan dukungan, dalam kutipan wawancara beliau menjelaskan sebagai berikut:

“Koordinasi sekolah dengan komite sekolah sangat baik. Karena selain sebagai mitra sekolah dalam menentukan kebijakan-kebijakan, keputusan bersama antara komite dengan sekolah akan menjadi payung hukum pelaksanaan kebijakan yang akan diambil oleh sekolah. Setidak-tidaknya komite sekolah selalu mengetahui kebijakan-kebijakan dan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh sekolah. Komite sekolah juga aktif dalam memberikan masukan kepada pihak sekolah atau dalam bentuk dorongan untuk selalu menjadi lebih baik. Keterlibatan anggota komite sekolah memang tidak bisa diharapkan 100% tetapi setidaknya mereka cukup mewakili. Disamping itu dengan lingkungan, kita harus menjalin hubungan misalnya dengan dinas Pendidikan, sekolah-sekolah sederajat, bahkan kepada ketua RT setempat”

Hal senada juga disampaikan oleh W.I.5 beliau menuturkan sebagai berikut:

“saya menjadi ketua komite di SMP Negeri I Dusun Selatan itu mungkin sudah tiga periode, setiap periode selama 2 tahun. Pertama kali saya menjadi ketua komite ketika anak saya kelas II dan sekarang dia sudah melanjutkan diperguruan tinggi. Jadi kami komite sekolah selalu berkoordinasi dengan pihak sekolah. Kami rapat komite setidaknya sekali dalam satu tahun. Kepala sekolah selalu koordinasi dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan kegiatan sekolah, utamanya yang berhubungan dengan dana. Kami juga sering memberikan saran dan masukan dan juga selalu mendorong sekolah untuk selalu menjadi semakin baik kedepannya. Saran dan masukan biasanya kami sampaikan lewat rapat komite atau ketika kepala sekolah mengkoordinasikan suatu kebijakan kepada komite”.

Hubungan masyarakat yang dimaksud disini adalah hubungan dengan pihak-pihak di luar sekolah yang mempunyai hubungan dengan sekolah misalnya komite sekolah dan orang tua siswa. Komite sekolah sebagai perwakilan dari orang tua siswa selalu melakukan memberikan dukungan terhadap kebijakan-kebijakan sekolah. Sedangkan bentuk hubungan sekolah dengan orang tua siswa

sebagai pribadi dilakukan untuk melakukan pembinaan secara bersama-sama apabila terjadi penyimpangan perilaku dari seorang siswa.

Dalam hal hubungan dengan masyarakat sekitar sekolah, W.I.6 membenarkannya sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“Saya sudah lama menjadi ketua RT, hampir 15 tahun sudah, saya kenal dengan kepala SMP Negeri I Dusel secara pribadi, dan sebagai kepala sekolah beliau juga bisa menempatkan diri sebagai pribadi maupun sebagai seorang kepala sekolah. Dalam hal ini apabila sekolah mengadakan kegiatan diluar jam sekolah yang melibatkan banyak siswa, misalnya kegiatan pramuka. Maka ada surat pemberitahuan secara resmi kepada RT sebagai penguasa lingkungan, Hal ini dimaksudkan untuk menjaga apabila terjadi sesuatu yang tidak diinginkan misalnya perkelahian antar peserta maupun dengan pihak lain.

Kutipan wawancara diatas menunjukkan terdapat dua macam bentuk hubungan sekolah dengan masyarakat. yaitu hubungan formal dan non formal. hubungan formal misalnya pemberitahuan kegiatan secara resmi dari sekolah ke ketua RT setempat atau ke instansi terkait melalui surat dinas, Sementara hubungan yang sifatnya tidak formal dengan masyarakat sekitar misalnya hadir dalam acara saruan baik perkawinan maupun acara yang lain.

d. Membangun Komunikasi

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi antara pengirim dan penerima pesan. Komunikasi bisa terjadi mana-mana, termasuk juga disekolah, misalnya komunikasi antara guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah ataupun juga guru dengan murid. Komunikasi juga bisa terjadi dalam bentuk formal misalnya dalam sebuah rapat kepala sekolah menyampaikan informasi

tentang hal-hal yang baru mengenai pendidikan. Komunikasi juga bisa berbentuk penyampaian teguran, pendapat, gagasan, secara bebas dan terbuka serta menyimak pendapat orang lain untuk menemukan informasi atau meminta pendapat pada orang lain.

Dalam upaya membangun komunikasi dengan para bawahan kepala SMP Negeri I Dusun selatan melakukannya melalui pendekatan kekeluargaan seperti yang beliau tuturkan berikut ini:

“Jadi upaya yang saya lakukan dalam membangun komunikasi dengan guru dan juga staf di SMP I Dusun Selatan ini melalui pendekatan kekeluargaan. Dengan pendekatan ini diharapkan masing-masing pribadi menjadi akrab baik di sekolah maupun di luar sekolah dan karena suasana keakraban itu maka pelaksanaan tugas akan menjadi lebih mudah. Sebagai contoh apabila ada salah satu dari guru atau staf yang sakit, maka saya selaku pimpinan memberikan himbauan untuk melakukan sesuatu apapun bentuknya untuk meringankan beban kawan yang sakit, dan selalu saya upayakan untuk mengunjunginya. Dan setiap hari saya upayakan untuk menyempatkan diri ke ruang guru bahkan saya minta disediakan sebuah meja untuk sekedar ngobrol tentang hal-hal ringan, misalnya masalah keluarga dan lain sebagainya atau membaca koran, yang paling penting dari itu semua adalah selalu ada interaksi antara saya sebagai kepala sekolah dengan para guru.”

Hal ini dibenarkan oleh W.I.7. sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini :

“Beliau adalah sosok yang pimpinan yang akrab dengan semua bawahan, setiap hari beliau berupaya untuk keruang guru untuk sekedar duduk dan ngobrol dengan para guru, beliau sangat terbuka dan selalu meluangkan waktu untuk membicarakan suatu masalah. Misalnya ada guru yang terlambat beliau selalu menanyakan mengapa, ada apa dan sebagainya sehingga terjadi komunikasi yang hangat antara guru yang bersangkutan dan kepala sekolah, beliau juga sering memberikan pandangan, nasihat dan juga semangat dan ini banyak beliau sampaikan pada saat rapat-rapat guru di sekolah, kepada guru yang telah melaksanakan tugasnya dengan baik beliau selalu memberikan pujian dan ungkapan terima kasih karena telah melaksanakan tugas dengan baik.”

Dalam hal komunikasi dengan bawahan, W.I.8. yang sejak tahun 2005 mengabdikan pada sekolah tersebut menuturkan sebagai berikut:

“Beliau itu sosok pimpinan yang tegas dan bijaksana. Dalam arti apabila ada guru atau pegawai yang kurang disiplin beliau langsung menegurnya, dan bijaksana karena beliau selalu memahami keadaan guru, misalnya guru yang terlambat atau bahkan tidak hadir ke sekolah, yang penting ada komunikasi dan alasan yang jelas maka beliau mengerti, akan tetapi kalau guru atau staf yang lain terlambat atau bahkan tidak hadir dan tidak ada kabar, maka beliau langsung mencari tahu dengan menelpun atau meSMS guru yang bersangkutan.”

Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan juga aktif berkomunikasi dengan siswa dalam bentuk pengarahan dan pemberian nasihat. Berdasarkan pengamatan penulis, setiap selesai kegiatan senam pada hari jumat, kepala sekolah selalu menyisihkan waktu untuk memberikan nasihat kepada para siswa untuk selalu disiplin bahkan beliau bisa marah-marah kepada para siswa yang sering terlambat dan tidak disiplin dalam mengikuti kegiatan sekolah.

e. Pemberian Motivasi

Motivasi adalah suatu yang sangat penting dalam rangka menggerakkan seseorang untuk berbuat sesuatu. Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dan staf dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, dan penghargaan.

Dalam hal pemberian motivasi Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan menjelaskan langkah yang dilakukan sebagai berikut :

“Dalam hal memberikan motivasi dan dorongan kepada para guru dan staf di sekolah ini, saya lebih cenderung melakukannya dengan pendekatan keteladanan, artinya kalau semuanya sudah kita mulai dari diri kita maka yang lain pun akan mengikutinya. Sebagai contoh hadir di sekolah saya selalu berusaha untuk datang lebih awal sebelum para guru, jadi dengan melihat kepala sekolah datang lebih awal, harapan saya guru-gurupun akan mengikutinya. Di samping pendekatan di atas, pendekatan kekeluargaan juga selalu kita upayakan dalam rangka meningkatkan motivasi kepada para guru dan staf. Juga tak kalah pentingnya setiap kali rapat guru selalu kita upayakan pengarahan yang bersifat nasihat baik sebagai kepala sekolah maupun sebagai orang yang lebih tua kepada yang lebih muda”.

Perihal di atas dibenarkan oleh W.I. 2. beliau mengungkapkan sebagai berikut:

“Beliau itu sosok yang sangat menghargai waktu, datang ke sekolah selalu lebih awal, memberi contoh dan juga tipe pekerja keras, beliau sangat akrab dengan para guru, setiap hari beliau selalu berada di ruang guru walapun tidak lama, membaca koran, ngobrol dengan guru yang tidak mengajar, bagi guru yang punya masalah beliau terbuka dan selalu memberi saran apabila diminta dan selalu memberikan motivasi. Selain itu setiap kali rapat beliau juga menyisipkan kata-kata harapan kepada para guru dan staf agar bisa melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.”

Hal senada juga dituturkan oleh W.I.9. sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“sebagai pimpinan beliau selalu memberikan motivasi kepada para bawahan agar selalu siap dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Motivasi dari bapak kepala yang sering beliau sampaikan tidak berupa materi tetapi ungkapan terimakasih dan pujian kepada para bawahan yang telah menjalankan tugasnya dengan baik, bahkan hal ini juga beliau sampaikan kepada para siswa yang selalu aktif dan tepat waktu dan beliau juga kadang-kadang marah dengan siswa yang tidak disiplin dalam mengikuti kegiatan.”

Demikian juga penuturan W.I.10, tentang motivasi kepala sekolah beliau menuturkan:

“Dalam hal memberi motivasi, salah satu yang beliau pernah lakukan kepada saya adalah memberikan suatu tugas, saya dulu pernah diserahi untuk mengatur taman sekolah. Karena diberi tanggungjawab seperti itu maka mau gak mau saya harus berpikir bagaimana caranya supaya taman sekolah bisa terwujud sehingga halaman sekolah terlihat indah.”

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan menganggap bahwa motivasi adalah hal yang sangat penting untuk selalu disampaikan pada setiap kesempatan. Karena semangat kerja seseorang itu kadang naik dan juga kadang menurun. Dengan motivasi diharapkan bisa menjaga kestabilan semangat kerja para guru di SMP Negeri I Dusun Selatan. Hal yang lebih penting dan utama dalam memberikan motivasi adalah keteladanan seperti yang dilakukan oleh Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan dengan semboyan mulai dari diri sendiri, maka yang lain akan mengikutinya. Karena keteladanan adalah contoh nyata itu bisa diikuti dan contoh bagaimana yang dikehendaki oleh pimpinan.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala MTsN Buntok

Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) Buntok dipimpin oleh seorang perempuan yang bernama Hj. Sinon Risi, S.Ag. beliau adalah wanita pertama yang memimpin semenjak dinegerikan pada tahun 1995. Sebelum menjadi Kepala MTsN Buntok beliau adalah guru pada Madrasah tersebut sejak tahun 1997, kemudian diangkat menjadi Pengawas Pendidikan pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Barito Selatan pada tahun 2009 dan pada tahun 2011 beliau ditugaskan kembali ke MTsN Buntok sebagai kepala madrasah.

Dalam penyajian data tentang gaya kepemimpinan Kepala MTsN Buntok, sebagaimana pada uraian tentang gaya kepemimpinan Kepala SMP Negeri I Dusun Selatan, akan dipaparkan dengan berdasarkan beberapa indikator kepemimpinan sebagai berikut :

a. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi suatu masalah. Setiap pemimpin termasuk kepala sekolah pasti akan menghadapi berbagai permasalahan yang mengharuskan pemecahan. Pengambilan keputusan adalah suatu yang harus segera diambil agar permasalahan yang terjadi tidak menghambat pencapaian tujuan pendidikan sekolah. Kepala MTsN Buntok menyadari bahwa permasalahan yang terjadi di sekolah sangat kompleks baik yang menyangkut siswa, guru, sarana dan lainnya apalagi MTsN Buntok adalah satu-satunya MTs negeri di Kabupaten Barito Selatan.

Jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah lain yang sederajat di Kabupaten Barito Selatan, MTsN Buntok memiliki hal-hal yang lebih, diantaranya yaitu jumlah guru dan staf, siswa, dan juga masalah yang timbul pasti lebih banyak dari sekolah yang lain dan kepala madrasah sebagai pemimpin dituntut untuk bisa mengambil keputusan tepat dalam menyelesaikan masalah-masalah tersebut.

Dalam hal pengambilan keputusan Kepala MTsN Buntok menggunakan beberapa langkah sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Permasalahan di MTsN Buntok ini sangat banyak dan kompleks, langkah-langkah yang ditempuh pengambilan keputusan di antaranya adalah: (1) mendiagnosis masalah terlebih dahulu sambil mencari informasi dari sumber-sumber yang bisa dipercaya, (2) mengidentifikasi permasalahan yang terjadi berhubungan dengan apa, misalnya permasalahan guru, murid atau yang lainnya (3) memusyawarahkan dengan dewan guru untuk dicari akar masalah dan solusinya.”

Dari kutipan wawancara di atas, bahwa Kepala MTsN Buntok sangat hati-hati dan penuh pertimbangan dalam pengambilan keputusan, mencari informasi tentang pokok permasalahan yang terjadi sehingga dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan tepat, sehingga dengan cara itu diharapkan keputusan yang diambil sesuai dengan proporsinya dan tidak menimbulkan masalah yang baru. Hal tersebut terjadi karena dimungkinkan karena Kepala MTsN Buntok adalah seorang perempuan sehingga dalam pengambilan keputusan banyak pertimbangannya. Walaupun demikian musyawarah tetap menjadi pilihan utama untuk mencari penyelesaian terbaik dalam memutuskan suatu masalah.

Hal demikian juga di ungkapkan W.I.11. seperti dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“Dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya sebagai kepala madrasah, beliau tidak membeda-bedakan status kepegawaian bawahan dalam memberikan tugas tertentu, baik yang PNS maupun honorer, tidak jarang beliau menunjuk guru-guru honorer untuk mengikuti pelatihan-pelatihan tertentu ataupun menjadi panitia pada kegiatan-kegiatan di madrasah, beliau juga sosok pemimpin yang selalu bermusyawarah dalam memutuskan suatu masalah.”

Hal senada diungkapkan oleh W.I.12, seperti dalam kutipan wawancara sebagai berikut :

“Beliau sosok pimpinan yang berwibawa dan disegani dikalangan guru dan staf tata usaha. beliau juga termasuk tipe pemimpin yang selalu bermusyawarah dalam memutuskan suatu masalah walaupun pendapat-pendapat beliau lebih mendominasi dari pada pendapat-pendapat yang disampaikan oleh dewan guru dan staf.”

Hal sama juga diungkapkan W.I.13. seperti dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Dalam pandangan saya, beliau adalah pemimpin yang kurang maksimal dalam pengambilan keputusan yang dapat diterima semua lapisan. Musyawarah memang selalu menjadi cara dalam memutuskan masalah, akan tetapi keputusan itu banyak berasal dari konsep dan pendapat-pendapat kepala Madrasah dari pada pendapat dan usulan yang berasal dari para guru.”

Lain halnya penuturan W.I.14 perihal pengambilan keputusan oleh kepala MTsN Buntok beliau menuturkan sebagai berikut:

“Dia itu memang selalu musyawarah dalam pengambilan keputusan. Tetapi hanya melibatkan kelompok tertentu saja (kelompok guru-guru tertentu), sehingga dalam pengambilan keputusanpun hanya guru-guru tertentu yang terlibat, bahkan kepala urusan tata usaha juga jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan.”

Sementara W.I.15. mengungkapkan perilaku kepala madrasah dalam pengambilan keputusan sebagai berikut:

“Kepala madrasah memang selalu musyawarah tapi dalam pengambilan keputusan, pendapat kepala cenderung dominan dan dalam banyak kesempatan rapat hanya sebagai sosialisasi keputusan yang sudah dibuat, para guru sebagai peserta rapat cenderung diam, walaupun kepala madrasah juga sering memberi kesempatan kepada para guru untuk mengusulkan sesuatu, tapi usulan itu banyak tidak dipakai”.

Kutipan-kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa Kepala MTsN Buntok selalu mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan, namun pendapat-pendapat kepala madrasah cenderung dominan untuk dijadikan sebagai keputusan musyawarah. Dalam hal ini rapat hanya sebagai sarana untuk melegalkan pendapat pribadi untuk menjadi keputusan bersama dan peranan dewan guru dan staf lainnya tidak tampak dalam pengambilan keputusan.

b. Pendelegasian Tugas

Tugas dan tanggungjawab kepala madrasah meliputi seluruh aktifitas madrasah baik yang berhubungan dengan guru, siswa, masyarakat, sarana dan hal-hal lain yang berhubungan dengan kelangsungan madrasah. Agar seluruh tugas dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan baik, kepala madrasah sebagai pimpinan perlu memberdayakan potensi bawahan untuk membantu menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Seperti halnya tugas dan tanggungjawab yang diemban oleh Kepala MTsN Buntok sebagai pribadi beliau tidak mungkin sanggup menyelesaikannya sendiri. Maka dari itu pendelegasian sebagian tugas dan wewenang suatu hal yang mutlak dilaksanakan untuk meringankan beban kerja kepala sekolah dan juga memudahkan pencapaian

program-program madrasah.

Dalam mendelegasikan tugas kepada para bawahan, Kepala MTsN Buntok mempertimbangkan beberapa kriteria dari orang-orang yang diharapkan mampu membantu menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Sebagaimana dalam kutipan hasil wawancara dengan Kepala MTsN Buntok sebagai berikut:

“Tugas kepala madrasah itu kan sangat banyak, sehingga perlu dibantu untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawab tersebut dengan baik. Namun sebelum memberikan tugas dan tanggungjawab kepada para guru dan staf, ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan yaitu di antaranya adalah : (1) loyalitas bawahan. Dengan loyalitas yang tinggi, maka tugas dan tanggungjawab akan bisa dilaksanakan dengan baik, (2) Tanggung jawab Bawahan. Dengan memilih guru yang bertanggungjawab dalam menjalankan tugas dan wewenang yang diberikan maka pimpinan akan merasa yakin bahwa tugas akan dapat diselesaikan dengan penuh tanggungjawab juga. (3) Karakter bawahan. Karakter juga sangat penting bagi seseorang untuk menerima tugas tambahan, karakter lebih pada melihat apakah seseorang pekerja keras, pemalas, dapat dipercaya dan sebagainya, (4) profesionalitas bawahan. Profesional bawahan juga sangat penting karena ini berhubungan dengan pengetahuan dan pemahaman seseorang dalam menjalankan tugas yang akan diberikan”.

Dari kutipan wawancara di atas jelas tergambar bahwa Kepala MTsN Buntok menganggap bahwa pendelegasian tugas dan wewenang kepada para bawahan sangat penting dan agar pendelegasian tugas dan wewenang tersebut berjalan dengan baik maka perlu dipilih orang-orang yang menurut kepala madrasah mampu melaksanakan tugas-tugas tersebut. Mengingat apapun hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan maka tanggungjawab secara keseluruhan kembalinya juga Kepada Kepala MTsN Buntok sebagai pimpinan tertinggi pada lembaga tersebut.

Hal senada juga disampaikan oleh W.I.16. , beliau menuturkan:

“pendelegasian tugas itu suatu yang harus dilakukan, siapapun yang jadi pimpinan, mengingat tugas-tugas di sekolah itu kan banyak sekali dan tidak mungkin bagi kepala sekolah untuk mengerjakan sendiri, ada keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh kepala sekolah sehingga perlu bantuan para bawahan untuk membantu menyelesaikan tugas tersebut. Tetapi tentu dalam pendelegasian tugas, pimpinan harus selektif dalam memilih orang-orang yang memang diyakini mampu dan mau melaksanakan tugas yang akan didelegasikan, sehingga tugas akan bisa dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Hal senada juga dituturkan oleh W.I.17, beliau menyebutkan:

“Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya, beliau tidak mungkin berjalan sendiri atau bekerja sendiri, beliau pasti memerlukan orang lain untuk membantunya dalam menjalankan tugas-tugas kepala sekolah. Misalnya untuk mengurus proses pembelajaran, membuat jadwal dan sebagainya beliau perlu dibantu waka bidang kurikulum, untuk mengurus siswa dan segala kegiatannya beliau juga perlu bantuan guru yang lain, maka diangkatlah waka kesiswaan. Maka dari itu untuk mempermudah pelaksanaan tugasnya, beliau memberikan wewenang dan tanggungjawab tertentu seperti hal-hal yang saya sebutkan di atas.”

Hal yang berbeda diungkapkan oleh W.I.13, beliau mengungkapkan sebagai berikut:

“Saya merasa tidak ada yang saya kerjakan dikantor, karena hampir semua pekerjaan TU sudah banyak dikerjakan oleh tenaga-tenaga honorer atas perintah kepala sekolah dan dikerjakan di ruang kepala sekolah. Misalnya ada surat masuk, masuknya ke ruang kepala dan ditindaklanjuti langsung oleh kepala sekolah. kepala madrasah tidak mendayagunakan keberadaan TU yang mempunyai tugas khusus untuk mengelola administrasi sekolah.”

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa bagi kepala MTsN Buntok, pendelegasian tugas adalah suatu keharusan bagi pimpinan, selain untuk mengurangi beban kerja juga sebagai bentuk penghargaan dan apresiasi terhadap kompetensi yang dimiliki oleh bawahan sehingga yang bersangkutan akan

termotivasi untuk melakukan tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Walaupun dalam pendelegasian tugas Kepala MTsN Buntok tidak melakukannya secara merata, ada yang berlebihan bahkan ada yang tidak mendapatkan apa yang seharusnya menjadi tugasnya.

Di samping memberikan tugas kepada para guru dan staf lainnya, kepala sekolah juga harus mampu memaksimalkan peran seseorang yang sudah mempunyai tugas tertentu untuk membantu pelaksanaan tugas kepala sekolah. Kutipan wawancara dengan W.I.12 mengisyarakan bahwa kepala sekolah kurang memberdayakan seseorang untuk melakukan tugas yang seharusnya menjadi kewajibannya. Sehingga seseorang tidak bisa menjalankan tugas dan kewajiban serta fungsinya dengan baik.

Dalam pendelegasian tugas dan wewenang, Kepala MTsN Buntok menuangkan tugas-tugas tersebut dalam bentuk tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) sehingga diharapkan kepada masing-masing mampu memahami dan dapat menjalankan apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.

c. Hubungan Masyarakat

Hubungan masyarakat adalah suatu sarana untuk menyatukan langkah dan kerjasama untuk pencapaian tujuan pendidikan. Interaksi antarpersonal dalam suatu lembaga akan menimbulkan satu hubungan kelembagaan sehingga menjadi satu sistem antara satu bagian dan bagian lain saling mempengaruhi.

Dalam hal Hubungan masyarakat peranan pimpinan sangat besar dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif, saling menghargai, saling menghormati antara satu dengan yang lainnya sehingga masing-masing pihak akan memahami

antara hak dan kewajibannya. Hubungan masyarakat selain untuk tujuan tersebut di atas, juga sebagai bentuk komunikasi sekolah kepada masyarakat sekitar agar sekolah senantiasa mendapat dukungan sehingga masyarakat bisa berperan aktif baik langsung maupun tidak langsung terhadap kelangsungan bahkan kemajuan sekolah.

Dalam hal hubungan dengan masyarakat, upaya yang dilakukan Kepala MTsN Buntok diantaranya adalah seperti yang dituturkan beliau dalam kutipan wawancara berikut ini:

“Hubungan dengan masyarakat itu sangat penting sekali, jadi harus selalu diupayakan dengan cara yang sebaik-baiknya. Nah diantara yang sering kami lakukan adalah bila ada siswa yang sakit atau siswa yang keluarganya tertimpa musibah, kami selalu upayakan bantuan walaupun ala kadarnya, tapi hal itu bisa memberikan support dan sebagai bentuk perhatian kita kepada siswa. Dalam bentuk yang lain misalnya kami selalu mengikuti kegiatan-kegiatan diluar madrasah seperti pawai takbiran, pawa pembangunan dan lain-lain. Nah ini menurut saya merupakan bentuk-bentuk hubungan dengan masyarakat.”

Hal ini dibenarkan oleh W.I.10, beliau menuturkan sebagai berikut:

“sebagai wakil kepala bidang humasy saya sering di utus oleh kepala untuk menemani anak-anak berkunjung kepada keluarga siswa yang sedang tertimpa musibah, misalnya sakit atau ada yang anggota keluarganya meninggal, biasanya kami mengumpulkan sumbangan dari seluruh siswa dan guru kemudian kita antarkan sebagai bentuk perhatian kita pada siswa kita.

Dalam kaitannya hubungan masyarakat, W.I.18. juga membenarkan sebagaimana penuturan beliau sebagai berikut:

“Sebagai wakil dari para orang tua siswa, komite madrasah aktif dalam membina hubungan dengan pihak madrasah. Sebagai penyambung lidah dari para orang tua dalam bentuk pemberian saran, usulan dan juga dalam bentuk monitoring pelaksanaan program madrasah. Rapat rutin setahun sekali yang bertujuan untuk mencari masukan dan mengevaluasi pelaksanaan program kerja madrasah yang sudah dijalankan.

Demikian juga dalam hubungan sekolah dengan lingkungan sekitar, kepala MTsN Buntok selalu berkomunikasi dengan para penguasa lingkungan misalnya ketua RT, hal ini dilakukan dalam bentuk pemberitahuan kegiatan misalnya pramuka atau kegiatan lainnya diluar jam sekolah yang melibatkan jumlah siswa yang banyak. Hal ini dibenarkan oleh W.I.19. sebagaimana dalam kutipan wawancara sebagai berikut:

“sebagai pejabat di lingkungan masyarakat, seyogyanya harus mengetahui apa-apa yang terjadi di lingkungannya, nah supaya mengetahui maka harus diberi tahu, kalo misalnya sedang melaksanakan kegiatan yang melibatkan orang banyak maka harus melaporkan kegiatan. Seperti di MTsN ini, kan disana sering adak kegiatan, bahkan sampai malam dan melibatkan banyak siswa dan panitianya biasanya selalu memberitahukan kepada kami baik secara lisan maupun tertulis. Ya hal ini untuk menjaga keamanan bersama dan juga untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.”

Hubungan dengan masyarakat sekitar MTsN Buntok juga terjalin cukup baik, hal ini dapat dibuktikan dengan kondisi lokasi madrasah yang aman dan kondusif. Karena dilihat dari letak geografisnya MTsN Buntok hanya satu sisi yang berdampingan langsung dengan masyarakat sekitar dan sisi-sisi lainnya berupa semak belukar yang tidak dihuni oleh penduduk.

Disamping hubungan dengan masyarakat sekitar, hubungan secara internal dengan masyarakat madrasah juga sangat penting, karena hubungan yang baik di

lingkungan madrasah akan membawa dampak positif bagi guru dalam menjalankan tugas dan bagi para siswa dalam menjalankan aktifitas belajarnya. Dalam hal hubungan masyarakat kepala madrasah di lingkungan madrasah, WI.15. memberikan gambaran sebagai berikut:

“Hubungan kepala madrasah dengan para guru dan staf di MTsN Buntok baik-baik saja, hanya saja ada gejala-gejala hubungan yang kurang sehat antara kepala madrasah dengan sebagian guru. Hal ini terjadi karena adanya perlakuan kepala madrasah yang berbeda antara guru satu dengan guru lainnya, sehingga menimbulkan saling curiga dan kecemburuan. Sebagai contoh, dalam hal menegur guru yang kurang aktif melaksanakan tugas, ada yang ditegur, tapi ada juga yang tidak”.

Berdasarkan kutipan wawancara di atas, perilaku hubungan kemanusiaan Kepala MTsN Buntok di luar madrasah berjalan dengan baik, namun di lingkungan madrasah justru muncul gejala-gejala ketidakharmonisan hubungan antara guru dan kepala madrasah. Hal ini disebabkan perlakuan yang berbeda oleh kepala madrasah kepada para guru.

d. Membangun Komunikasi

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi antara pengirim dan penerima pesan. Komunikasi bisa terjadi mana-mana, termasuk juga disekolah, misalnya komunikasi antara guru dengan guru, guru dengan kepala sekolah ataupun juga guru dengan murid. Komunikasi juga bisa terjadi dalam bentuk formal misalnya dalam sebuah rapat kepala sekolah menyampaikan informasi tentang hal-hal yang baru mengenai pendidikan. Komunikasi juga bisa berbentuk penyampaian pendapat, gagasan, secara bebas dan terbuka serta menyimak pendapat orang lain untuk menemukan informasi atau meminta pendapat pada orang lain.

Upaya Kepala MTsN Buntok dalam membangun komunikasi dengan para bawahan di antaranya adalah menegur bawahan, memberikan penghargaan dan motivasi kepada dengan guru yang telah menjalankan tugas dengan baik.

Hal ini seperti dalam kutipan wawancara dengan Kepala MTsN Buntok berikut ini:

“Seorang pimpinan itu harus bisa berlaku bijak dan arif, bagi pegawai yang rajin dan disiplin, maka ia berhak mendapat penghargaan, dan sebaliknya bagi yang kurang disiplin, maka dia harus ditegur, mengkomunikasikan visi dan misi madrasah kepada seluruh guru dan staf, sehingga semuanya mengetahui apa yang menjadi tujuan madrasah”

Hal ini dibenarkan oleh para guru sebagaimana hasil kutipan wawancara dengan WI.16 sebagai berikut ini :

“Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan bawahan beliau selalu melakukan langkah-langkah cepat apabila terdapat bawahan yang tidak menjalankan tugas baik melalui SMS atau telpun. Beliau juga sangat menghargai para guru dan staf yang menjalankan tugas dengan baik walaupun bukannya bentuk materi tapi dengan ungkapan yang dapat meningkatkan semangat bagi yang bersangkutan.”

Hal berbeda diungkapkan oleh W.I.13, beliau memaparkan sebagai berikut:

“Kepala madrasah kurang maksimal dalam berkomunikasi dan berkoordinasi dengan tata usaha. Misalnya masalah tentang tugas-tugas yang seharusnya menjadi tanggungjawab tata usaha, jadi kaur TU nyaris tidak punya pekerjaan, jarang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Sebenarnya banyak sekali pekerjaan TU itu jadi semua administrasi itu adalah pekerjaan TU, mulai gurunya, pegawainya bahkan anak didiknya, semua itu seharusnya menjadi tanggungjawab TU pegawainya, termasuk surat menyurat baik yang masuk maupun yang keluar, di sini surat masuk dan keluar langsung ke kepala madrasah, bagaimana mau melaksanakan kegiatan inventarisir surat misalnya, tapi karena kepala madrasah mempercayakan dengan yang lain ya silahkan, setiap hari saya tetap hadir ke madrasah, saya gak mau makan gaji buta walaupun nyaris tidak ada pekerjaan yang saya lakukan.”

Hal senada diungkapkan W.I.20 sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut ini :

“Beliau sosok pimpinan yang kurang tegas bagi guru dan juga para staf, Ruang khusus kepala madrasah banyak digunakan untuk kegiatan TU, banyak diantara guru dan staf tata usaha yang keluar masuk ke ruang kepala dengan seenaknya sementara ruang TU yang tersedia tidak digunakan sebagaimana mestinya, kepala sekolah juga jarang ke ruang guru, kecuali ada hal-hal yang beliau sampaikan atau beliau perlu dengan seseorang.”

Dalam hal ini, W.I.21., menambahkan dengan penuturannya sebagai berikut:

“beliau itu sosok pimpinan yang disegani oleh para bawahan, tapi dari segi hubungan dengan dewan guru beliau agak kurang, beliau jarang ke kantor guru, apalagi untuk sekedar ngobrol-ngobrol, beliau lebih suka menghabiskan waktu di ruang kepala, kecuali beliau kadang-kadang mencek guru-guru yang masuk pada jam-jam tertentu.”.

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa Kepala MTsN Buntok kurang memaksimalkan komunikasi dengan warga madrasah termasuk juga kepada mitra kerja kepala sekolah. Kepala TU yang seharusnya menjadi pathner untuk membantu tugas-tugas kepala sekolah justru kurang diberdayakan. Kepala sekolah cenderung menugaskan kepada yang lain. Walaupun begitu seharusnya tetap dibawah kendali Kaur tata Usaha.

e. Pemberian Motivasi

Motivasi adalah suatu yang sangat penting dalam rangka menggerakkan seseorang untuk berbuat sesuatu. Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para guru dan staf dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja,

disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif dan lain-lain.

Dalam hal pemberian motivasi, Kepala MTsN Buntok menuturkan sebagai berikut :

“Dalam hal memberikan motivasi dan dorongan kepada para guru dan staf di sekolah ini, saya lebih cenderung menyampaikannya dengan pesan-pesan agamis, dengan pesan itu saya mengharapkan para guru dapat mengaplikasikannya dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Saya sering menyampaikan kalau kita disiplin dalam kerja maka akan berimbas pada rejeki yang kita dapatkan. Dengan menjalankan tugas dengan baik maka rejeki akan menjadi yang *halalan thayyiba*. Selain itu melalui rapat juga sering disampaikan dorongan dan motivasi kepada para guru dan staf supaya pekerjaan kita bisa menjadi lebih baik dari hari kehari.”

Perihal di atas dibenarkan oleh W.I.16, beliau juga mengungkapkan sebagai berikut:

“Dalam memberikan motivasi beliau sering sampaikan dalam rapat-rapat sekolah atau juga dalam apel bendera hari senin termasuk juga motivasi untuk guru dan siswa. Beliau selalu mendorong agar guru-guru di MTsN Buntok bisa menjadi contoh bagi guru-guru sekolah lain dalam hal kedisiplinan kerja dengan kerja yang baik diharapkan rizki yang kita dapatkanpun menjadi lebih berkah. Bentuk motivasi lain yang sering beliau berikan kepada para guru adalah pujian dan ungkapan terimakasih kepada para guru yang telah menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, baik di dalam madrasah maupun di luar madrasah.”

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala MTsN Buntok menganggap bahwa motivasi adalah hal yang sangat penting untuk selalu disampaikan pada setiap kesempatan. Karena semangat kerja seseorang itu kadang naik dan juga kadang menurun. Dengan motivasi maka semangat diharapkan bisa menjaga kestabilan semangat kerja para guru di MTsN Buntok.

Dalam hal motivasi, W.I 16. Menuturkan sebagai berikut:

“Salah satu bentuk motivasi yang beliau berikan adalah memberi tugas kepada para guru. Jadi guru kalau diberi tugas pasti dia akan berusaha bagaimana caranya tugas yang diberikan itu bisa dikerjakan dengan sukses. Seperti saya sering diberi tugas mendampingi anak-anak dalam mengikuti kegiatan, saya pasti memikirkan bagaimana caranya agar anak-anak pulang dengan membawa hasil yang menggembirakan”.

Hal yang lebih penting dan utama dalam memberikan motivasi adalah keteladanan. Dalam hal keteladanan, kepala MTsN Buntok kurang bisa menjadi teladan bagi para guru, hal ini seperti di ungkapkan oleh W.I.21. seperti kutipan wawancara berikut ini:

“Beliau sering memberikan motivasi dan dorongan kepada para guru agar selalu disiplin mengajar dan menjalankan tugas-tugas lainnya. Tapi beliau kurang bisa melakukan apa yang beliau sarankan kepada para guru. Sebagai contoh, jam wajib tatap muka bagi kepala madrasah adalah 6 jam pelajaran. Beliau kurang maksimal juga dalam melaksanakan tugas beliau sebagai guru, Jadi beliau ini kurang bisa menjadi contoh dalam hal kedisiplinan menjalankan tugas.”

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa kepala kepala MTsN Buntok kurang maksimal dalam memerankan dirinya sebagai *role model* di hadapan para guru dan staf di MTsN Buntok. Karena bagaimanapun kepala sekolah akan selalu menjadi perhatian bagi orang-orang di sekelilingnya baik dari segi tingkah laku, berpakaian, kedisiplinan dan lain-lain. Kalau pimpinan tidak mampu memberi contoh, maka motivasi dalam bentuk apapun akan sulit membangkitkan semangat kerja para guru dan staf pada MTsN Buntok.

Dalam hal memberi motivasi dengan pemberian penghargaan juga berikan

kepada para siswa, hal seperti atas dituturkan oleh W.I.22., dia menuturkan sebagai berikut:

“bagi siswa yang berprestasi di MTsN Buntok selalu mendapat penghargaan. Penghargaan itu berupa trophy bagi siswa yang mendapat peringkat 1, 2 dan 3 dan serahkan pada akhir tahun pelajaran pada semester II atau pada saat kenaikan kelas.”

Dalam hal motivasi, kepala MTsN Buntok tidak hanya memberikan kepada para guru tetapi juga para siswa. Bentuk motivasi kepada siswa berupa penghargaan dalam bentuk trophy yang diberikan setiap akhir tahun pelajaran bagi siswa yang mendapat predikat ranking satu, dua dan tiga. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi belajar bagi para siswa di lingkungan MTsN Buntok.