

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH SMA DI BANJARMASIN

Yuli Triana dan St. Aisyah

Universitas Terbuka UPBJJ Banjarmasin

Email: yuli@ecampus.ut.ac.id dan sitiaisyah@ecampus.ut.ac.id

Abstrak: Peran Kepala sekolah sangat penting pada organisasi yang sedang mengalami perubahan seperti SMA. Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyalurkan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah melalui gaya kepemimpinan. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA di Banjarmasin dalam aktivitas pengambilan keputusan, distribusi informasi, konsultasi dan delegasi wewenang. Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala sekolah, Wakil Kepala sekolah, Guru, Karyawan Tata Usaha, Siswa dan Orang tua/Wali Murid SMA di Banjarmasin. Data diperoleh dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA di wilayah Banjarmasin adalah partisipatif dalam pengambilan keputusan, keterbukaan informasi, pemberian konsultasi dan pendelegasian wewenang. Kepala sekolah memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepala sekolah tidak hanya memberikan arahan tetapi juga feed back terhadap masukan yang diberikan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diberikan saran bahwa dalam pengambilan keputusan, keterbukaan informasi, konsultasi dan pendelegasian wewenang alangkah baiknya keterlibatan guru dan karyawan secara aktif diperlukan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan, kepala sekolah.

A. Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan organisasi sekolah (Siagian, 2001:150), terutama terhadap komponen sumber daya 'manusia yang terdiri dari para karyawan dan guru. Keberadaan pemimpin sangat penting berkaitan dengan fungsi kepemimpinan (pengarah, pengaruh dan visi) serta fungsi manajerial (perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi) (Robbins, 2006:67).

Kepala Sekolah dalam menjalankan peran kepemimpinannya secara berhasil, kepala sekolah mutlak harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat (Ditjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2007:11). Gaya kepemimpinan merupakan "suatu bentuk dari sikap, pola atau tingkat laku yang ditampilkan pemimpin (dalam hal ini adalah kepala sekolah) yang dilakukan secara konsisten untuk mencapai tujuan" (Sutanto & Setiawan, 2000: 144; Husnan dan Heidjrachman, 2002: 224; Wahyudi, 2009: 123). Ketika pemimpin

berinteraksi dengan pengikut mereka mempekerjakan kombinasi sifat, keterampilan dan perilaku yang disebut gaya kepemimpinan. Iqbal *et al.*, (2004: 261)" mengemukakan bahwa "Gaya pemimpin umumnya didasarkan pada kombinasi keyakinan mereka, ide-ide, norma, dan nilai-nilai".

Kepemimpinan kepala sekolah yang baru sangat berperan penting dalam memajukan kembali SMA di wilayah Banjarmasin Melalui pendekatan *Path-Goal Theory* dan teori kontingensi mengemukakan kepemimpinan dalam mencapai tujuan tergantung pada situasi (Robbins dan Judge, 2009: 165). Gaya kepemimpinan yang efektif bagi kepala sekolah berbeda dengan organisasi lainnya (penjualan, produksi, kesehatan). Sistem sekolah sebagai sebuah organisasi terdiri dari staf pengajar, non-pengajar (karyawan tata usaha) dan siswa. Efektivitas kerja sekolah tergantung pada kerjasama antara kepala sekolah dengan orang-orang tersebut (guru, karyawan dan siswa) dan *stakeholder* untuk menetapkan dan mencapai tujuan

pendidikan. Efektivitas kepala sekolah sebagai pemimpin diukur dalam sistem yang diterapkan dan seberapa jauh kepala sekolah melaksanakan tugas yang mencerminkan efektivitas pribadi, seperti dalam mengambil keputusan dan menangkap peluang (Kayode dan Charity, 2013: 64).

Peran Kepala sekolah sangat penting pada organisasi yang sedang mengalami perubahan seperti di SMA di wilayah Banjarmasin. Dengan terjadinya pertumbuhan sekolah (setingkat SMA), maka dimulailah fase persaingan bebas antara sekolah swasta dan negeri. Masa dimana banyak sekolah negeri letaknya dibangun berdekatan dengan sekolah swasta, sehingga banyak sekolah swasta tidak mampu bersaing dengan sekolah negeri yang biayanya lebih murah. Hal ini diperparah lagi dengan penambahan rombongan oleh sekolah-sekolah negeri yang tidak terkendali. Kemerostan jumlah siswa sekolah swasta terjadi diman-mana secara signifikan, sehingga makin memperburuk kondisi sekolah swasta termasuk SMA Banjarmasin.

Pada periode persaingan bebas antara sekolah swasta dan negeri, terjadi perubahan fokus layanan SMA di Banjarmasin yaitu pada anak-anak marginal secara sosial, ekonomi dan akademik. Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah melalui gaya kepemimpinan seperti dalam aktivitas pengambilan keputusan, delegasi wewenang, penyampaian informasi dan pengelolaan interpersonal.

SMA di wilayah Banjarmasin yang diambil sample sebanyak 30 sekolah. Skala organisasi yang kecil memberikan kelebihan dalam kemudahan interaksi antar personal baik antar guru, karyawan, siswa dan orang tua siswa. Skala organisasi yang kecil juga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih demokratis dengan pelibatan secara aktif semua anggota, mendukung keterbukaan informasi karena kedekatan tiap anggota, konsultasi yang lebih intensif karena dapat saling memahami serta kontrol delegasi wewenang yang lebih mudah. Namun, skala organisasi yang kecil dapat

memberikan kelemahan, seperti: guru yang merangkap beberapa jabatan (guru IPA merangkap Laboran, guru IPS yang merangkap wali kelas III, guru IPS yang merangkap urusan sarana prasarana) sehingga kurang terjadi spesialisasi tugas. Hal tersebut dapat mengganggu seperti pada kelengkapan laporan (informasi), delegasi wewenang (tidak sepenuhnya dapat dilakukan) karena beban kerja, serta potensi konflik yang dapat mengganggu pengambilan keputusan.

Berdasarkan konteks penelitian tersebut memberikan sejumlah pertanyaan yang menjadi motivasi penelitian yaitu: bagaimana gaya kepemimpinan yang efektif diterapkan oleh kepala sekolah di SMA sebagai sekolah yang mempunyai karakteristik skala organisasi kecil dan organisasi yang sedang mengalami perubahan, apakah gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif pada organisasi sekolah skala kecil berbeda dengan organisasi sekolah lain pada umumnya, bagaimana pengaruhnya pada pengambilan keputusan, keterbukaan informasi, aktivitas konsultasi terhadap guru dan karyawan serta delegasi wewenang. Oleh karena itu peneliti sangat tertarik untuk mengadakan penelitian tentang "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMA."

B. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian ini menggunakan studi kasus terpancang. Penelitian studi kasus terpancang memiliki unit analisis lebih dari satu. Tuntutan penggunaan lebih dari satu unit analisis disebabkan oleh tujuan penelitian yang ingin menjelaskan hubungan secara komprehensif dan detail setiap bagian dari kasus gaya kepemimpinan kepala sekolah secara lebih mendalam pada unit analisis: aktivitas pengambilan keputusan, aktivitas pengelolaan dan keterbukaan informasi, aktivitas konsultasi dan aktivitas pendelegasian kewenangan. Pendekatan studi kasus sebagai lokus (*intrinsic case study*) karena dilakukan tidak dengan maksud untuk menempatkan kasus gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA di Banjarmasin mewakili dari kasus lain, tetapi

lebih kepada kekhususan dan keunikannya.

Data diperoleh dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi. Bentuk wawancara yang dilakukan oleh peneliti berupa wawancara berstruktur yaitu peneliti menggunakan pedoman wawancara dengan pertanyaan-pertanyaan yang sifatnya terbuka. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga agar wawancara dapat berlangsung tetap pada konteks permasalahan penelitian. Informan dalam penelitian ini adalah Kepala sekolah, Wakil Kepala sekolah, Guru, Karyawan Tata Usaha, Siswa dan Orang tua/Wali Murid SMA Banjarmasin. Data observasi dikumpulkan melalui foto-foto kegiatan dan catatan lapangan. Data sekunder adalah seperti dalam bentuk: notulen rapat, daftar hadir, tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi dan profil sekolah. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan: perpanjangan keikutsertaan, triangulasi data, triangulasi sumber, triangulasi metode dan ketekunan pengamatan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif (*interactive model of analysis*) yang terdiri dari kegiatan: reduksi, sajian data, penarikan kesimpulan.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Aktivitas Pengambilan Keputusan

Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tidak sentralistik, meskipun SMA mempunyai skala organisasi kecil. Organisasi yang kecil memungkinkan interaksi antar personal lebih intensif dan mendukung penerapan gaya kepemimpinan demokratis. Setiap proses dalam pengambilan keputusan oleh kepala sekolah selalu melibatkan guru, karyawan dan pihak terkait lainnya. Kepala sekolah tidak akan memutuskan mengambil kebijakan tanpa berkoordinasi dengan bawahan. kepala sekolah selalu menekankan bahwa bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, dan pertimbangan-pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Meskipun dalam kasus tertentu, gaya kepemimpinan otokratis melalui pengarahan tetap dilakukan,

seperti dalam kasus: permasalahan yang membutuhkan pengambilan keputusan secara cepat atau ketidaksiapan bawahan.

Identifikasi masalah dilakukan dengan melibatkan semua pihak yaitu dengan masukan dari: guru, karyawan orang tua/wali murid, siswa maupun dari observasi kepala sekolah sendiri baik. Informasi dari guru, karyawan orang tua/wali murid, siswa diperlukan karena kepala sekolah tidak dapat memantau terhadap semua permasalahan yang ada di sekolah, kepala sekolah tidak terlibat dalam semua kegiatan, disamping itu pihak-pihak tersebut adalah pihak yang paling memahami terhadap bidangnya masing-masing. Skala organisasi SMA di Banjarmasin yang kecil memungkinkan dan mendukung Kepala sekolah dalam pengumpulan informasi secara informal seperti diskusi dengan guru dan karyawan, siswa atau orang tua/wali murid dari hasil kunjungan kerumah. Skala organisasi yang kecil, membuat interaksi antara kepala sekolah dengan guru, karyawan, siswa dan orang tua/walimurid dapat lebih intensif.

Dalam penyusunan alternatif pemecahan masalah, kepala sekolah berupaya memberikan kesempatan bagi guru, karyawan dalam berperan aktif untuk memberikan sumbang saran, ide, masukan dan pertimbangan-pertimbangan. Orang tua/wali murid juga dilibatkan dalam pencarian solusi seperti masalah kenakalan siswa, siswa kurang berprestasi atau seperti masalah siswa tidak disiplin. Kepala sekolah berusaha membangun intensitas komunikasi dengan guru, karyawan, siswa, orang tua/wali murid untuk membuka saluran-saluran komunikasi sebagai jalur munculnya alternatif solusi pemecahan masalah. Keterkaitan antar personal organisasi bisa memfasilitasi interaksi dan pertukaran informasi, serta pemanfaatan aktual atas informasi yang tersedia. Keterlibatan beberapa pihak dalam penyusunan alternatif pemecahan masalah diperlukan agar memberikan solusi optimal dan dapat diterima semua pihak. Pada pertemuan/rapat informal

sebelum rapat formal digunakan untuk mengkaji alternatif masalah lebih mendalam.

Pada aktivitas penilaian dan memilih alternatif pemecahan masalah, kepala sekolah bersifat demokratis yaitu berupaya memberikan kesempatan bagi guru, karyawan, siswa dan stakeholder dalam berperan aktif untuk memberikan sumbang saran, ide, masukan dan pertimbangan-pertimbangan. Keterlibatan beberapa pihak dalam menilai dan memilih alternatif diperlukan agar memberikan solusi optimal dan dapat diterima semua pihak. Skala organisasi yang kecil, tidak menjadi keputusan lebih sentralistik namun justru menjadi pendukung adanya interaksi timbal balik dalam pengambilan keputusan. Pada beberapa kasus tertentu, kepala sekolah membuat keputusan sendiri atau bersifat direktif dan tidak banyak menanyakan pendapat atau saran dari guru dan karyawan, seperti pada kasus dimana keputusan harus diambil secara cepat, kesiapan bawahan rendah, akan menyebabkan akan minim masukan, minim saran, banyak konflik, membuat keputusan akan lambat, sehingga gaya otokratis diterapkan. Hasil wawancara dengan kepala sekolah yang memberikan pendapat sebagai berikut: "kadang-kadang tidak selamanya pengambilan keputusan demokratis saya ambil, dan menurut saya tidak selamanya efektif.... jika semua keputusan harus melibatkan semua pihak, justru keputusan sering lamban, ... atau justru minim masukan".

Implementasi alternatif yaitu upaya kepala sekolah agar keputusan yang telah diambil dapat diterima semua pihak. Kegiatan implementasi dilakukan dengan menuangkan hasil keputusan dalam Surat Keputusan Kepala Sekolah. Menuangkan hasil keputusan dalam Surat Keputusan Kepala Sekolah untuk memberikan kekuatan legal pada keputusan tersebut. Pada keputusan sederhana tidak membutuhkan legalitas, hanya diinformasikan dalam laporan kegiatan. Upaya persuasi dilakukan agar keputusan diterima semua pihak.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Aktivitas Distribusi dan Keterbukaan Informasi

Kepala sekolah mewakili pemimpin pendidikan baik di sekolah maupun di masyarakat memiliki tanggung jawab untuk memberikan dukungan yang jelas, terbuka, dan legal terhadap program-program sekolah termasuk dalam hal ini adalah tanggung jawab untuk mengkomunikasikan program, keberhasilan, dan kebutuhan-kebutuhan sekolah kepada masyarakat luas. Kepala sekolah berperan besar mengelola informasi, sehingga produktif dan tujuan utama dapat tercapai.

Kepala sekolah selalu berupaya menciptakan saluran-saluran informasi pada setiap level dan membuat kebijakan "buka pintu" yang mendorong guru-guru berkomunikasi dengannya, untuk dapat mendengar yang baik dan yang buruk, dan mendeteksi masalah sebelum datang masalah. Wawancara dengan kepala sekolah memberikan pendapat sebagai berikut: "kita selalu berupaya menciptakan saluran-saluran informasi pada setiap level dan mendorong guru-guru berkomunikasi, demikian juga kita selalu terbuka dan menjalin komunikasi dengan orang tua/wali murid ...dengan pendekatan informal humanistik".

Kepala sekolah selalu bersedia mendengarkan guru yang dipimpinnya. Pintu selalu terbuka, dan ide-ide baru selalu digali, ditumbuh kembangkan, dan diwujudkan dalam tindakan. Kepala sekolah selalu terbuka terhadap bawahannya, sehingga nantinya dengan keterbukaan ini kepala sekolah mengharapkan bawahan merasa ikut memiliki sekolah dan dapat memberikan solusi dalam memecahkan masalah sekolah tersebut. Sebenarnya keterbukaan kepala sekolah kepada bawahan juga tidak hanya sebatas mengenai masalah sekolah. Sebenarnya keterbukaan kepala sekolah kepada bawahan juga ditunjukkan dengan selalu berkata apa adanya seperti berkaitan dengan disiplin guru.

Kegiatan komunikasi kegiatan belajar mengajar, perkembangan siswa secara intensif dikomunikasikan dengan orang tua/wali murid seperti dalam kunjungan ke rumah. Hubungan yang dibangun antara pihak sekolah dengan orang tua/wali murid baik terhadap orang tua yang datang ke sekolah atau melalui kunjungan ke rumah, memfasilitasi interaksi dan pertukaran informasi antara pihak sekolah dengan orang tua/wali murid. Kepala sekolah mengkomunikasikan secara intensif perkembangan siswa karena kegiatan belajar mengajar merupakan tanggung jawab bersama antara sekolah, orang tua/wali murid dan masyarakat.

Kepala sekolah selalu menekankan kepada para bawahan untuk selalu terbuka dalam menghadapi masalah pekerjaan atau ketika melakukan kesalahan dalam bekerja. Kepala sekolah menginginkan manajemen yang diterapkan di sekolahnya adalah manajemen yang terbuka (*open management*). Hal ini dapat dilihat jika dalam rapat yang membahas mengenai kondisi sekolah seperti masalah: siswa bermasalah, tingkat kelulusan, target kelulusan, penurunan jumlah siswa, dan penurunan prestasi. Hal ini dikarenakan kepala sekolah menganggap guru dan karyawan merupakan bagian dari sekolah sehingga informasi yang berkaitan dengan sekolah juga perlu diberitahukan kepada guru dan karyawan.

Adanya transparansi manajemen sangat diperlukan dalam proses pendidikan, karena dengan adanya keterbukaan manajemen ini akan menjadikan hubungan antara sekolah dengan masyarakat menjadi semakin baik. Hal ini dapat menumbuhkan kepercayaan pada lembaga yang gigih untuk meningkatkan pelaksanaan program transparansi ini. Hal ini sebagaimana diungkap oleh Wakil Kepala Sekolah yaitu sebagai berikut: "Kepala Sekolah selalu berupaya untuk membeberkan semua perencanaan program sekolah yang telah dibuat kepada semua pihak yang terkait termasuk Yayasan, sehingga dengan

adanya keterbukaan manajemen ini akan menjadikan hubungan antara sekolah dengan masyarakat menjadi semakin baik". Kepala sekolah sangat mendukung keterbukaan informasi. Namun sebagai sekolah yang mempunyai skala organisasi kecil, dengan jumlah guru dan karyawan terbatas (1 orang staff tata usaha), membuat beberapa laporan informasi tidak dapat dilakukan secara lengkap dan detail. Seperti laporan keuangan, pengadaan sarana prasarana hanya dipublikasikan kepada pihak internal sekolah, disamping belum menjadi prioritas kebutuhan dalam organisasi.

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Menerima Konsultasi dari Guru dan Karyawan

Kepala sekolah memiliki gambaran yang detail tentang semua perencanaan dan kegiatan di institusinya. Posisi ini memungkinkan kepala sekolah untuk kontribusi yang berharga pada program-program bimbingan dan konseling sekolah dengan cara bertindak sebagai penasehat dan konsultan berkenaan dengan kebutuhan-kebutuhan sekolah yang dapat dan perlu dilayani melalui program bimbingan dan konseling, kebijakan-kebijakan sekolah yang mempengaruhi fungsi dan program bimbingan dan konseling, pemecahan masalah-masalah yang dalam implementasi program-program bimbingan, dan prosedur-prosedur atau orientasi bagi kemajuan dan pengembangan program.

Masalah tentang kebutuhan konsultasi guru, karyawan atau orang tua/wali murid terhadap kepala sekolah dapat berasal beberapa hal, seperti: masalah kesiswaan, masalah pembelajaran, masalah keringanan SPP. Kepala sekolah selalu terbuka untuk selalu meluangkan waktu dalam mendengarkan keluhan-keluhan yang dirasakan bawahan. Hal ini merupakan salah satu bentuk perhatian kepala sekolah kepada bawahannya, sehingga bawahan merasa tidak sia-sia jika menyampaikan keluhan-keluhan mengenai masalah pekerjaan kepada

kepala sekolah. Wawancara dengan HN, selaku guru sekolah memberikan pendapat sebagai berikut: "Seperti misalnya ketika guru mengalami kesulitan dalam membuat perencanaan menyusun dan menjabarkan kalender pendidikan maka kepala sekolah dengan senang hati meluangkan waktu untuk mendengarkan permasalahan yang dihadapi bahkan dan diberi solusi dalam mengatasinya".

Kunjungan dilakukan berkaitan dengan perhatian kepala sekolah kepada guru dan bantuan kepada guru bila mereka mendapat permasalahan pembelajaran bukan mencari kesalahan guru. Pertemuan pribadi untuk memperoleh informasi secara terbuka dan lebih rileks. Pertemuan pribadi diperlukan untuk memungkinkan guru dapat mengungkapkan masalah pembelajaran yang dihadapi di kelas secara lebih terbuka.

Intervensi dilakukan dengan memberikan solusi, saran, masukan dalam memecahkan masalah dalam pertemuan pribadi, namun kepala sekolah tidak akan memaksakan saran atau pendapatnya untuk diterima tetapi bawahan diperbolehkan memberikan tanggapan. Kepala sekolah tidak akan memaksakan saran atau pendapatnya untuk memberikan kebebasan kepada bawahan untuk memberikan tanggapan. Pertemuan pribadi biasanya juga dilakukan untuk membantu guru mengatasi masalah di kelas dimana guru tidak menginginkan masalah tersebut dibahas dalam rapat guru. Hal tersebut dilakukan agar Guru lebih leluasa mengungkapkan permasalahannya karena suasananya bersifat informal dan rileks.

4. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Aktivitas Delegasi Wewenang

Kepala sekolah sering mendelegasikan tugas dan wewenang, serta memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada wakil kepala sekolah, guru atau karyawan untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan di masing-masing diberikan sesuai bidangnya masing-

masing. Delegasi wewenang diantaranya dilakukan melalui: tidak mencampuri wewenang yang diberikan sesuai bidangnya masing-masing, keterlibatan dan bantuan guru senior memecahkan masalah yang dihadapi guru, kepala sekolah memberi kesempatan yang luas kepada guru untuk membuat inovasi dan pembelajaran. Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan di masing-masing diberikan sesuai bidangnya masing-masing untuk membina bawahannya untuk berani mengemban tanggung jawab. Delegasi penting, selain untuk mengurangi beban kerja atasan juga untuk membina bawahannya untuk berani mengemban tanggung jawab, selain itu dengan memberikan kepercayaan guru dan karyawan untuk merasa ikut memiliki sekolah sehingga nantinya dapat menumbuhkan loyalitas kepada sekolah.

Kontrol delegasi diperlukan agar wewenang yang diberikan tetap sesuai dengan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai. Kepala sekolah SMA memberikan kebebasan kepada bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan sedikit kontrol pada bawahan. Kepala sekolah SMA di Banjarmasin memberikan wewenang sepenuhnya kepada guru dalam membuat agenda kegiatan belajar mengajar di sekolah. Kepala sekolah akan mendorong kemampuan guru untuk mengambil keputusan dalam menghadapi masalah yang ada dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Kepala sekolah utama berkeyakinan bahwa guru memiliki kemampuan terhadap tugasnya masing-masing. Dengan demikian kepala sekolah akan selalu membina guru untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Kepala sekolah baru memberikan saran ketika guru tersebut sudah merasa kesulitan sehingga dianggap perlu bertanya kepada kepala sekolah. Hal tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis lebih banyak diterapkan. Kontrol/pengawasan, konsultasi dan komunikasi semakin besar ketika personal mendapatkan tugas baru, pekerjaan penting. Kepala sekolah juga

sering menggunakan guru senior untuk delegasi pengawasan serta sesuai pengalaman, kemampuan dibidangnya sehingga konflik wewenang dapat dihindari.

Hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah memberikan pendapat sebagai berikut: "jika kepala sekolah telah memberikan tanggung jawab kepada seseorang, maka beliau tidak banyak mencampuri tugas tersebut. Beliau hanya ikut terlibat jika ada permasalahan, kendala, konsultasi perkembangan dan pengawasan. Pada masalah-masalah detail diserahkan pada pihak yang telah diberikan wewenang". Pemberian wewenang yang lebih besar terhadap guru memungkinkan, selain mempertimbangkan kesiapan guru juga karena SMA hanya mempunyai 11 orang guru dan 67 siswa. Jumlah guru yang kecil dalam satu sisi memberikan kelebihan dalam kemudahan kontrol delegasi untuk lebih intensif dan efektif. Pemberian delegasi wewenang yang lebih besar juga dapat memberikan ruang pada pelibatan aktif guru dalam kegiatan inovasi kegiatan belajar mengajar. Menurut Kepala sekolah, dengan memberikan kebebasan kepada bawahan dalam melaksanakan tugasnya maka bawahan dapat merasa dipercayai, sehingga menimbulkan rasa percaya diri bagi bawahan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan bukan gaya kepemimpinan bebas tindak karena masih ada kontrol dari kepala sekolah dan seringnya konsultasi dilakukan.

D. Kesimpulan

Gaya kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah SMA di wilayah Banjarmasin adalah gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratis dalam pengambilan keputusan, keterbukaan informasi, konsultasi dan pendelegasian wewenang.

1. Ditinjau dari aktivitas pengambilan keputusan, kepala sekolah SMA di wilayah Banjarmasin sering menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dalam pengambilan keputusan, namun untuk kasus tertentu seperti pengambilan

keputusan yang mendesak dan ketidaksiapan bawahan kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan direktif.

2. Ditinjau dari aktivitas keterbukaan informasi, kepala sekolah SMA di wilayah Banjarmasin selalu terbuka dalam memberikan informasi terhadap pihak internal dan eksternal, seperti pemberian informasi dan menerima masukan orang tua atau wali murid melalui kegiatan kunjungan ke rumah.
3. Ditinjau dari aktivitas pemberian konsultasi, kepala sekolah SMA di wilayah Banjarmasin tidak hanya memberikan arahan tetapi juga feed back terhadap masukan yang diberikan dalam kegiatan konsultasi. Skala organisasi yang kecil, memungkinkan kegiatan konsultasi, diskusi secara informal sering dilakukan.
4. Ditinjau dari aktivitas delegasi wewenang, kepala sekolah SMA di wilayah Banjarmasin melakukan pendelegasian wewenang secara desentralisasi atau mengarah pada gaya kepemimpinan partisipatif. Kepala sekolah memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepala sekolah berusaha membina bawahan untuk menerima tanggung jawab.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diberikan saran bahwa dalam pengambilan keputusan, keterbukaan informasi, konsultasi dan pendelegasian wewenang langkah baiknya keterlibatan guru dan karyawan secara aktif diperlukan. Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan perlu didukung bawahan, jika tidak gaya kepemimpinan yang diterapkan akan minim masukan, minim saran, minim kritik serta pengambilan keputusan akan menjadi lambat atau justru tidak efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ditjen Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan, 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia*. Ditjen Dikdasmen

- Husnan S & Heidjrachman, 2002. *Manajemen personalia*, (Edisi keempat). Yogyakarta: BPFE.
- Iqbal, J.A., Inaya, S., Ijaz, M. dan Ana, Z., 2004. Leadership Styles: Identifying Approaches and Dimensions of Leaders. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, July Vol. 4, No. 3: 641-659
- Kayode, E.O. dan Charity, R.A, 2013. Leadership Styles and Work Effectiveness of School Principals in Ekiti State: Case Study of Ado-Ekiti Local Government Area. *Developing Country Studies* Vol.3, No.3: 64-74
- Robbins, P.S. 2006. *Perilaku Organisasi* terjemahan, Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Duabelas, Penerbit Salemba Empat: Jakarta
- Siagian, S. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thoha, 2008. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Sutanto & Setiawan. 2000. *Teori Kepemimpinan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Wahyudi. 2009. *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*. Bandung: Penerbit Alfabet