

## **BAB IV**

### **PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **a. Profil Sekolah**

SMPIT Ummu'l Quro Depok merupakan salah satu sekolah menengah pertama swasta yang beralamat di jalan mandor sanim kukusan, Beji kota Depok kode pos 16421 telp (021-77214556). SMPIT Ummu'l Quro Depok telah terakreditasi "A" sejak tahun 2014 dan berstatus Sekolah Standar Nasional (SSN). SMPIT Ummu'l Quro Depok memiliki 14 rombongan belajar, dengan rincian 5 rombongan belajar kelas VII, 4 rombongan belajar kelas VIII dan 5 rombongan belajar kelas IX, jumlah siswa tiap kelas rata-rata 25 siswa dan jumlah keseluruhan siswa adalah 320.

###### **b. Sejarah Sekolah**

SMPIT Ummu'l Quro Depok berdiri tahun 2007. SMPIT Ummu'l Quro Depok merupakan sekolah swasta dibawah Yayasan Ummu'l Quro Depok. Sejak berdiri tahun 2007 SMPIT Ummu'l Quro Depok telah berganti kepala sekolah sebanyak 3 kali. Kepala sekolah yang pertama yaitu bapak Indra Setiawan

menjabat dari tahun 2007-2008, kemudian digantikan oleh bapak Aef suparman yang menjabat dari tahun 2008-2011 dan sekarang dipimpin oleh bapak Dwi Nowo Iman Nugroho M,Pd dengan periode jabatan 2011-2015 dan sekarang sudah memasuki periode kedua masa jabatan 2015-2019.

### **c. Visi, Misi dan Tujuan Sekolah**

#### **Visi :**

“Menjadi Sekolah Unggulan yang berakhlak mulia, berwawasan Global, Kompetitif dan Peduli Lingkungan”.

#### **Misi :**

1. Memberikan pelayanan pendidikan untuk semua karakteristik peserta didik.
2. Menanamkan akhlak Islam kepada setiap warga sekolah dan mengamalkan dalam kehidupan sehari-hari
3. Membekali warga sekolah dengan kemampuan menggunakan Teknologi Informasi dan bahasa internasional
4. Menyelenggarakan proses pembelajaran yang membangkitkan semangat berkompetisi baik ditingkat nasional maupun internasional.
5. Membiasakan peserta didik yang berkarakter dan peduli lingkungan

6. Mewujudkan lingkungan sekolah yang bersih, indah dan asri
7. Membangkitkan semangat berkreasi dan berinovasi dalam mengembangkan teknologi ramah lingkungan

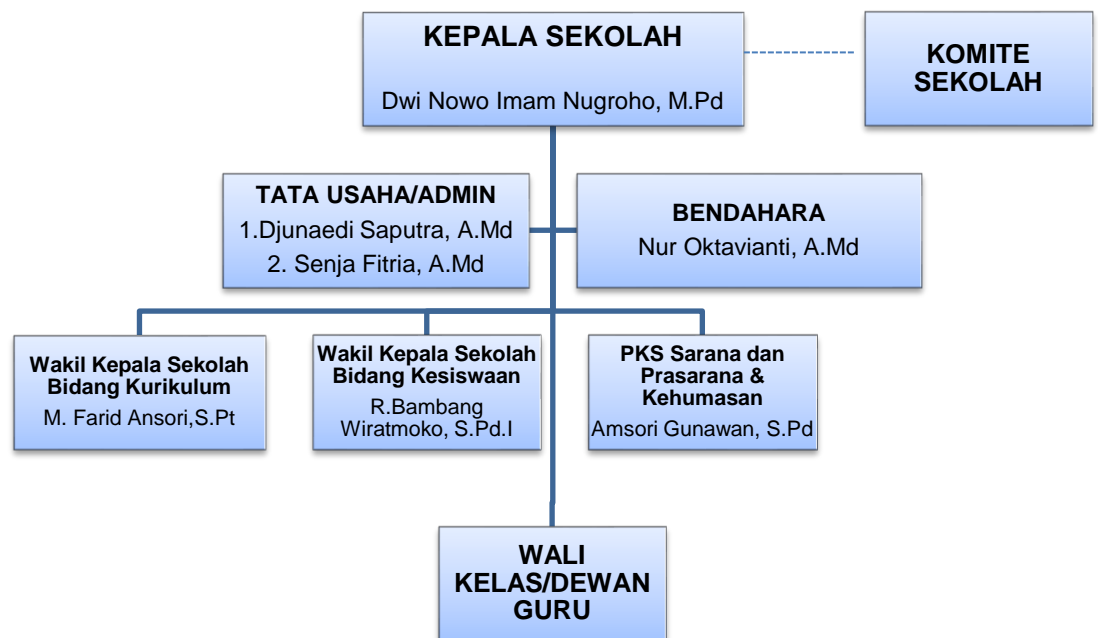
### **Tujuan**

1. Menciptakan pelayanan pendidikan yang prima untuk kepuasan seluruh warga sekolah;
2. Menghasilkan peserta didik yang berakhlak mulia dan berkepribadian positif;
3. Menghasilkan lulusan yang mampu menghasilkan karya di bidang teknologi dan berbahasa internasional secara praktis;
4. Menghasilkan peserta didik yang mampu berkompetensi mulai tingkat internal sekolah sampai dengan tingkat internasional;
5. Meningkatkan rata-rata nilai ujian nasional sebesar 0.10 tiap tahun
6. Menghasilkan peserta didik yang berprestasi dibidang akademik dan non akademik di tingkat local, regional, nasional dan internasional;
7. Menghasilkan pendidik yang berprestasi ditingkat kota, local dan regional;
8. Menghasilkan peserta didik yang berkarakter dan peduli lingkungan;

9. Menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman untuk belajar, dan beraktifitas;
10. Menjalin kerjasama dengan institusi/lembaga lain.

#### d. Struktur Organisasi

##### STRUKTUR ORGANISASI SMPIT UMMU'L QURO DEPOK



**Gambar 4.1** : Struktur organisasi SMPIT Ummu'l Quro Depok ( Data Lapangan, diolah peneliti,2017)

#### **e. Program Pembinaan**

Adapun program pembinaan yang diberikan oleh sekolah terhadap siswa, yaitu antara lain adalah kegiatan ekstrakurikuler yang merupakan program pemintaan dan pengembangan minat dan bakat siswa. Kegiatan ekstrakurikuler ini ada yang bersifat wajib ada yang bersifat pilihan yaitu meliputi :

1. Ektrakurikuler wajib
  - a. Pramuka;
  - b. Halaqoh Tarbawiyah;
  - c. PASKIBRA;
  - d. PMR
2. Ektrakurikuler pilihan
  - a. KIR;
  - b. Jurnalistik;
  - c. Robotik/APTEK;
  - d. Seni Tari;
  - e. Seni Musik;
  - f. Vokal Group;
  - g. Badminton;
  - h. Basket;

- i. Atletik;
- j. Catur;
- k. Futsal;
- l. Taekwondo;
- m. Panahan;
- n. Parkour;
- o. Renang;
- p. Pencak Silat.dan
- q. Karate.

Selain kegiatan ekstrakurikuler, di SMPIT Ummu'l Quro Depok juga terdapat program kelas khusus yaitu :

1. Kelas Khusus Matematika;
2. Kelas Khusus Fisika;
3. Kelas Khusus Biologi;
4. Kelas Khusus IPS;
5. Kelas Khusus Tahfidz;
6. Kelas Khusus Bina Bakat Bahasa; dan
7. Kelas Khusus Marching Band

Kelas khusus ini bertujuan untuk disiapkan mengikuti berbagai macam perlombaan

**f. Program pembiasaan**

Program pembiasaan bertujuan untuk melatih siswa menerapkan nilai-nilai keislaman dalam kegiatan sehari-hari.

Prinsip :

1. Dilaksanakan setiap hari;
2. Melibatkan seluruh komponen sekolah;
3. Dilakukan secara berkelanjutan;
4. Tumbuhkan kesadaran ibadah sebagai kebutuhan;
5. Guru sebagai model.

Program :

1. Budaya 5S (Senyum, sapa, salam, sopan dan santun);
2. Sholat wajib berjamaah (Dzuhur, Ashar dan Jum'at);
3. *Nice Morning* ( Sholat dhuha, murojaah);
4. Sholat sunnah rawatib qobla dan ba'da dzuhur;
5. Dzikir dan Doa;
6. Kultum;
7. Infaq harian dan jumat;
8. Aksi sosial.

**g. Program kegiatan terprogram**

1. Seminar/Workshop. (Sains, Kesehatan, Narkoba,dll);
2. Pesantren Kilat;
3. Masa orientasi siswa (MOS);

4. Islamic Camp;
5. Home Stay;
6. Outing Class;
7. Latihan Dasar Kepemimpinan;
8. Outbond dan Outing Class;
9. Field Trip
  - a. Edukatif (study tour, study banding dll)
  - b. Sosial (panti asuhan, daerah musibah, dll)
10. Proyek (penelitian, pentas seni, lomba, bazar dll)
11. *Class Metting*;
12. Peringatan Hari Besar Nasional/Keagamaan;
13. Pembinaan dalam Olimpiade;
14. Wisuda dan perpisahan.

#### **h. Prestasi SMPIT Ummu'l Quro Depok**

Prestasi yang telah diraih oleh SMPIT Ummu'l Quro diantaranya adalah:

1. Medali perak International Math Competition (IMC) pada tahun 2014
2. Juara 1 Kontes Robot tingkat Nasional Milad JSIT Indonesia pada tahun 2014



3. Juara 3 dan harapan 1 lomba Matematika tingkat Nasional Milad JSIT Indonesia tahun 2014
4. Juara 1 Gerak Jalan Kreatif BBC in Action tahun 2014
5. Juara 2 Lomba Paduan Suara Redip-G TPPK Beji tahun 2014
6. Juara 2 Kategori Kyorugi Taekwonda KPM Cup 2014
7. Juara 3 Gede Basket Ball Putra dan Putri tingkat kota Depok tahun 2014
8. Juara 2 Karya Poster Lomba Duta Sanitasi tahun 2014
9. Medali Perunggu International Math Competition (IMC) tahun 2014
10. Juara 1 OSN Matematika Tingkat Provinsi Jawa Barat tahun 2015
11. Juara 1 Duet Story Telling Tingkat Jawa Barat Banten tahun 2015
12. Juara 3 Kaligrafi LKPAI tingkat kota Depok tahun 2015
13. Juara 1 Lomba Sekolah Sehat tingkat kecamatan Beji tahun 2016
14. Juara 3 Lomba Debat FLS2N Bahasa Indonesia Tingkat Kota Depok tahun 2016
15. Peraih UN tertinggi se-kota Depok tahun 2016 a.n Aira Saffanah Ihsani.

### **i. Fasilitas Sekolah**

Fasilitas di SMPIT Ummu'l Quro Depok sudah cukup menunjang dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran. Fasilitas di sekolah ini diantaranya : Ruang Kelas Ber-AC, Toilet, Masjid, Perpustakaan, Ruang Guru, Ruang Kepala Sekolah, Ruang Tata Usaha, Ruang Koperasi, Laboratorium Komputer, Laboratorium MIPA, Laboratorium Bahasa, Hot Spot Area, UKS, Ruang Perlengkapan dan Foto Copy, Kantin, Lapangan Olahraga, Aula, dan siswa diberi fasilitas oleh sekolah yaitu *one student one laptop*.

## **2. Gambaran Data Hasil Penelitian**

Dalam sub bab ini, peneliti akan memaparkan gambaran umum dari hasil penelitian berdasarkan dari pertanyaan penelitian yang peneliti temukan di lapangan. Hasil pertanyaan penelitian tersebut diperoleh dari hasil wawancara, observasi/pengamatan, dan studi dokumentasi. Peneliti melakukan klasifikasi dan reduksi data sehingga akan diperoleh hasil akhir berupa kesimpulan sementara mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Selanjutnya data yang telah dianalisis kemudian disajikan secara deskriptif berdasarkan hasil yang diperoleh melalui instrumen penelitian yang berupa wawancara terbuka, hasil pengamatan dan

hasil studi dokumentasi. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti bertujuan untuk mendapatkan data penelitian yang terstruktur sesuai dengan.tujuan penelitian.

## **1. Gaya Kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di SMPIT Ummu'l Quro Depok**

### **a. Paparan Data**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti melalui pengamatan, wawancara dan studi dokumentasi. Peneliti berupaya membaca dan menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di SMPIT Ummu'l Quro Depok. Sebagai pimpinan tertinggi di lembaga yang dipimpinnya, kepala sekolah memiliki peranan penting dalam proses pengambilan keputusan sehingga diperlukan gaya atau perilaku yang khas supaya setiap keputusan yang diambil bisa berdampak positif bagi tercapainya tujuan sekolah.

Menurut informan kepala sekolah SMPIT Ummu'l Quro Depok memiliki karakteristik yang berorientasi nilai-nilai keagamaan, visioner, memiliki komunikasi yang baik, bersikap terbuka dan berusaha untuk membangun *team work* yang baik.

Proses pengambilan keputusan di SMPIT Ummu'l Quro diawali dengan identifikasi masalah, penetapan masalah, pemilihan alternatif pemecahan masalah, penetapan keputusan. Proses pengambilan keputusan selalu diawali dengan musyawarah hingga akhirnya tercapai mufakat.

Salah satu contoh pengambilan keputusan di SMPIT Ummu'l Quro adalah dalam rapat rutin pada hari rabu tanggal 18 januari 2017 pukul 14.30-selesai di ruang *meeting* SMPIT Ummu'l Quro Depok. Rapat rutin ini dihadiri oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian kesiswaa, serta guru.

Tahap pertama dalam pembahasan rapat yaitu penyampaian masalah yang berkaitan dengan bidang kesiswaan yaitu ada beberapa siswa yang mengajukan pindah ekskul, hal itu bertentangan dengan kebijakan sekolah dimana satu ekskul harus diselesaikan selama satu semester. Kemudian kesiswaan mendapatkan laporan bahwa ada pelatih ekskul yang lalai dalam melaksanakan tugasnya yaitu sering tidak hadir untuk melatih ekstrakurikuler, walaupun hadir hanya memberikan tugas lalu pergi.

Setelah penyampaian masalah selesai kemudian mulai dilakukan pembahasan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan rekan-rekan pendidik. Kepala sekolah memberi

kesempatan kepada wakil kepala sekolah, guru-guru untuk menyampaikan pandangannya terhadap permasalahan yang sedang didiskusikan.

Setelah dilakukan pembahasan, kepala sekolah menyampaikan beberapa alternatif pemecahan masalah yang telah dirangkum dari beberapa masukan yang telah diberikan. Kemudian setelah itu baru lah keputusan bisa diambil. Keputusan yang diambil yaitu memberikan pengarahan terhadap siswa bahwa tidak boleh pindah ekskul sebelum 1 semester selesai, hal itu kepala sekolah amanahkan kepada wali kelas supaya menginformasikannya kepada siswa. Kemudian untuk permasalahan yang kedua, kepala sekolah memberikan delegasi kepada wakil kepala sekolah bagian kesiswaan untuk memanggil dan mengkonfirmasi kepada pelatih ekskul yang jarang hadir, apabila memang sudah tidak sanggup maka akan diadakan pergantian.

Proses pengambilan keputusan yang ada di SMPIT Ummu'l Quro kepala sekolah yang sifatnya formal atau kebijakan yang menyangkut visi dan misi sekolah prosesnya diawali dengan identifikasi masalah tersebut kemudian diskusikan dulu dengan pihak manajemen yaitu kepala sekolah para wakil kepala sekolah, kemudian nantinya akan

disosialisasikan kepada rekan-rekan pendidik maupun tenaga kependidikan. keputusan-keputusan yang fundamental kepala sekolah yang inisiatif sendiri dan memutuskan sendiri.

Kepala sekolah juga sering memberikan kewenangan dalam pengambilan keputusan. Kewenangan pengambilan keputusan ini sesuai peraturan yayasan dan *Job Descriptionnya* masing-masing yang sebelumnya sudah dijelaskan diawal pengangkatan. Misalnya wakil kepala sekolah bidang kesiswaan diberikan kewenangan dalam pengambilan keputusan bidang kesiswaan contohnya mengatasi masalah yang berkaitan dengan siswa, ekstrakurikuler dll. Contoh lainnya yaitu guru diberikan kewenangan dalam mengelola kelas, menggunakan metode pembelajaran yang menurut mereka efektif.

Kepala sekolah, wakil kepala sekolah beserta rekan-rekan pendidik dan tenaga pendidik melakukan rapat rutin seminggu sekali yaitu pada hari rabu pukul 14.00-selesai. Pembahasannya tergantung agenda terdekat ataupun membahas masalah-masalah yang sedang terjadi. Kepala sekolah selalu menerima masukan saran dan kritikan, baik dalam pertemuan formal maupun informal, hal ini bertujuan agar terciptanya harmonisasi diantara rekan-rekan lainnya.

Pemberian masukan tidak hanya disampaikan pada saat rapat namun pada saat santai atau informal juga kepala sekolah bersifat *welcome*.

Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah berusaha untuk tidak mengambil keputusan secara sepihak akan tetapi tergantung situasi dan tergantung jenis keputusannya. Ada saatnya memang harus sepihak dan harus dimusyawarahkan terlebih dahulu. Ada beberapa saat dimana beliau harus mengambil keputusan secara sepihak yaitu dimana pada saat-saat yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang sifatnya fundamental dan sebuah keharusan contohnya dalam hal penegakan tata tertib sekolah, pemberian sanksi terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang melanggar peraturan maupun keputusan-keputusan yang memang harus diambil sendiri oleh kepala sekolah, dan mendesak jadi tidak harus melakukan musyawarah terlebih dahulu.

Keputusan kepala sekolah selalu berdasarkan visi, misi dan tujuan sekolah, adapun ketika ada organisasi yang kurang menerima keputusan yang telah diambil kepala sekolah mengambil sikap untuk mendiskusikannya. Setiap keputusan kepala sekolah selalu berdampak pada peningkatan

kemampuan dan pengetahuan anggota, dimana beliau mengemban paham bahwa teamwork yang baik akan membuahkan hasil yang maksimal, jadi kepala sekolah selalu berusaha agar keputusannya bisa berdampak positif.

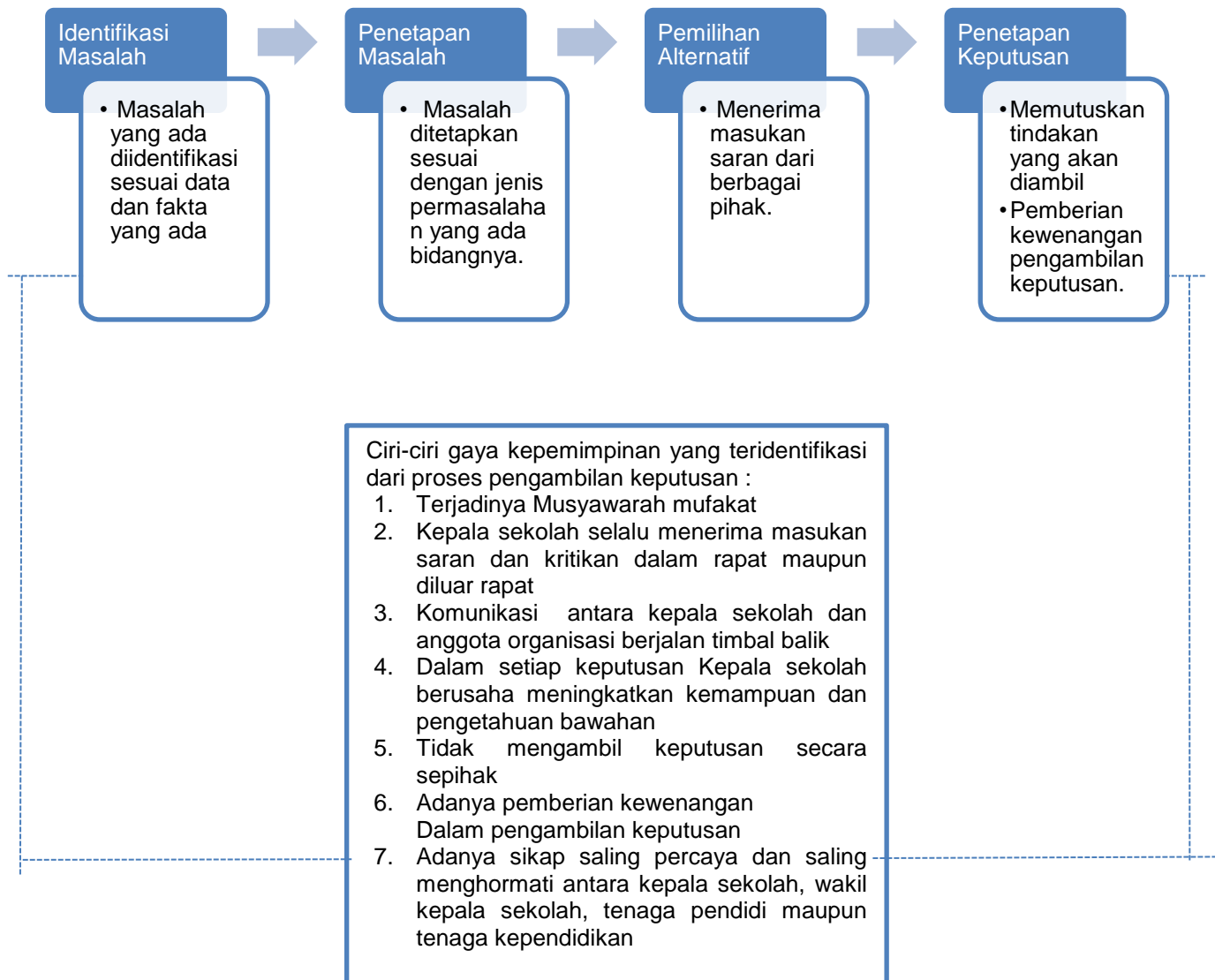
Dalam beberapa keputusan memang perlu ada partisipasi tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan. Bentuknya itu musyawarah bersama, kepala sekolah dan wakil serta reka pendidik maupun tenaga kependidikan. Hal yang pertama dilakukan adalah mendiskusikan dulu dengan pihak manajemen yaitu kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Kemudian keputusan atau kebijakan itu nantinya kita diskusikan ketika rapat rutin. Kepala sekolah selalu berusaha melibatkan anggotanya dalam setiap kebijakan yang akan diambil, karena berhasil atau tidaknya suatu sekolah tidak hanya bergantung dari kepala sekolah, tetapi semua komponen yang ada harus terlibat mulai dari wakil kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan.

Setiap keputusan yang diambil diupayakan tidak ada orang komponen yang merasa dirugikan, jadi kepala sekolah berusaha semaksimal mungkin menghormati satu sama lain. Baik itu terhadap guru-guru yang lebih senior daripada beliau ataupun rekan-rekan lain yang memang masih dibawah beliau



### b. Display data

Berdasarkan penjabaran data yang sudah dijelaskan dapat disajikan dalam bentuk skema sebagaimana gambar berikut :



**Gambar 4.2** : Identifikasi ciri-ciri gaya kepemimpinan kepala SMPIT Ummu'l Quro Depok dalam proses pengambilan keputusan ( Data Lapangan, diolah peneliti,2017)

### c. Kesimpulan Sementara

Berdasarkan paparan data, dan display data yang telah disajikan, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan, terlihat ciri-ciri gaya kepemimpinan sebagai berikut : kepala sekolah lebih mengutamakan musyawarah untuk mencapai mufakat, kepala sekolah selalu menerima masukan saran dan kritikan baik dalam situasi formal maupun informal, kepala sekolah cenderung terbuka dengan rekan kerja, komunikasi berjalan dua arah atau bersifat timbal balik, kepala sekolah lebih mengutamakan kepentingan bersama dibanding kepentingan pribadi, berusaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, kepala sekolah memberikan kewenangan kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk mengambil keputusan sesuai bidangnya masing-masing.

Dalam hal ini peneliti berkesimpulan bahwa kepala SMPIT Ummu'l Quro Depok dalam proses pengambilan keputusan lebih dominan bersifat demokratis dan partisipatif. Namun hal ini tidak menyangkal bahwa kepala sekolah tidak menggunakan gaya kepemimpinan lain seperti otoriter dan laissez faire, militeristik, paternalistik dan lain-lain. Gaya gaya kepemimpinan tersebut hanya bersifat situasional ketika memang dibutuhkan ,namun persentasenya cenderung jarang.

## **2. Gaya Kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan pendelegasian di SMPIT Ummu’l Quro Depok**

### **a. Paparan Data**

Pendelegasian merupakan salah satu fungsi dari kepemimpinan yaitu pemberian wewenang tugas atau tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah dengan maksud dan tujuan supaya pekerjaan kepala sekolah bisa berjalan secara efektif dan efisien. Pemberian tugas tersebut dilakukan untuk membantu kepala sekolah dalam melaksanakan tugas-tugasnya mengingat tugas yang diemban oleh kepala sekolah sangat banyak. Pendelegasian tersebut dilakukan bertujuan agar tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan memiliki ilmu tambahan serta pengalaman dalam melaksanakan tugas, baik dalam *Job Description* utama maupun *Job Description* tambahan diluar tugas inti mereka.

Pendelegasian ini berlaku untuk pemimpin dimana dan kapanpun serta dalam hal apapun, tidak terkecuali kepala sekolah yang merupakan pemimpin tertinggi dalam suatu lembaga pendidikan. Menurut infoman dalam hal ini yaitu kepala sekolah beliau tidak mampu melaksanakan semua tugas sendirian. Oleh karena itu, pendelegasian sangat perlu untuk dilakukan demi terwujudnya sekolah yang efektif.

Pedoman dalam melakukan pendelegasian adalah peraturan yayasan dalam peraturan tersebut tertuang SOP dan *Job Description* masing-masing bidang serta stuktur organisasi yang telah disusun dan disetujui sebelumnya. Dalam melakukan pendelegasian, kepala sekolah melakukan identifikasi jenis tugasnya terlebih dahulu kemudian ada pemanggilan terhadap orang yang akan diberikan tugas, kemudian di konfirmasi apakah yang bersangkutan bersedia atau tidak. Kemudian kepala sekolah menjelaskan spesifikasi tugas yang akan diberikan, selain itu kepala sekolah juga menyampaikan pendelegasiannya dalam pertemuan rapat rutin maupun rapat kerja.

Tugas yang diberikan oleh kepala sekolah bergantung pada jenis tugas yang akan diberikan yang kemudian disesuaikan dengan bidang-bidang yang ada seperti kurikulum, sarpras maupun kesiswaan. Dalam pelaporan hasil delegasi tergantung sifatnya kalau sifatnya harus tertulis, pastinya harus ada bentuk tertulisnya, tapi kalau hanya lisan saja biasanya kepala sekolah mengkomunikasikan dengan yang bersangkutan.

Kepala sekolah memberikan rentang waktu bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang diberikan tugas untuk

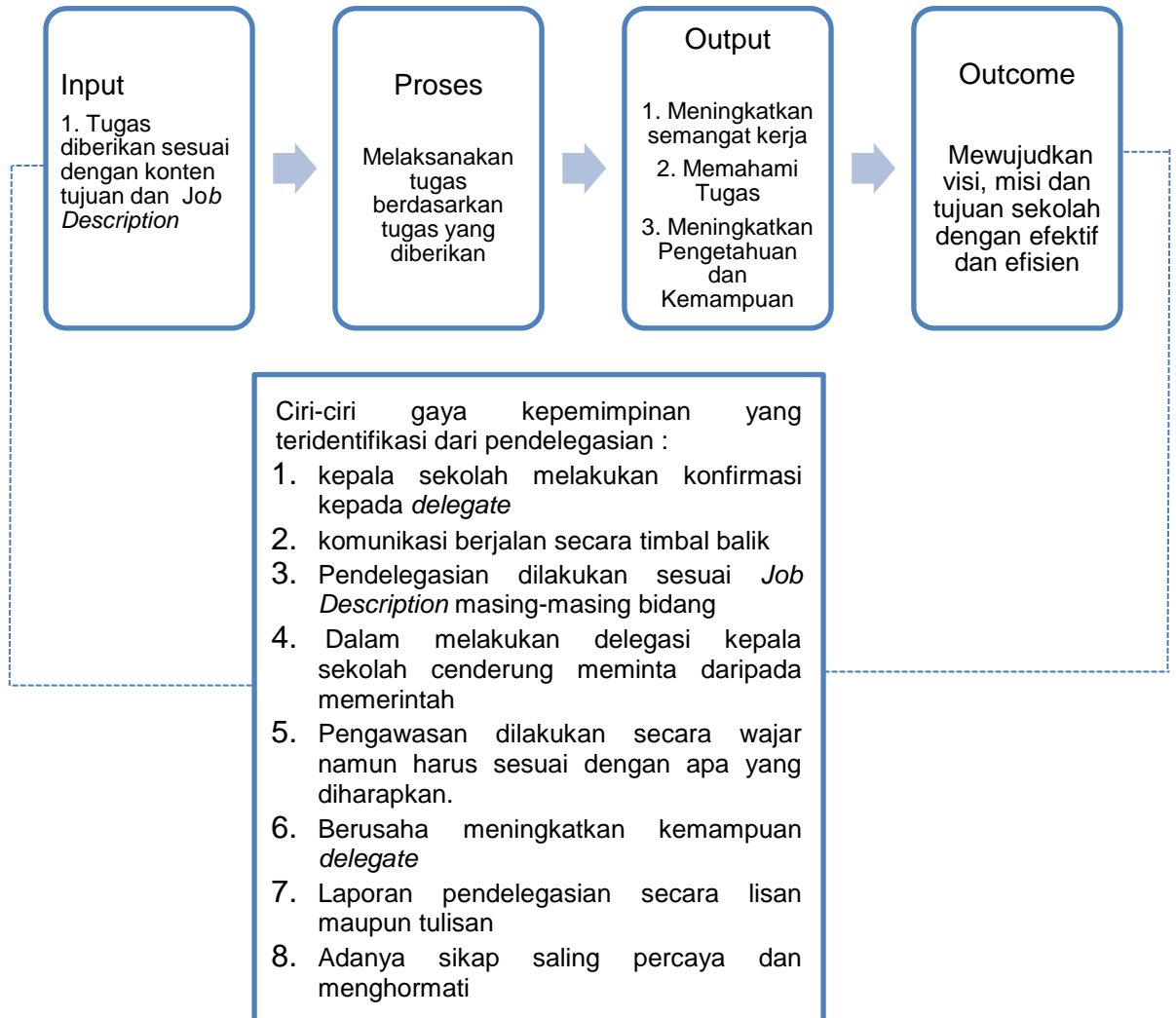
mengumpulkan laporan sesuai dengan jenis tugasnya. Laporan tersebut digunakan sebagai tolak ukur kepala sekolah dalam menilai kinerja pendidik dan tenaga kependidikan ketika menerima delegasi. Tahapan selanjutnya yaitu kepala sekolah menerima laporan dari hasil tugas yang diberikan sehingga kepala sekolah bisa mengevaluasi terhadap hasil yang diterima. Setelah itu kepala sekolah menindaklanjuti atau melihat *follow up* dari hasil pekerjaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

Dalam pendelegasian kepala sekolah mengalami kendala yaitu diantaranya kesiapan orang yang diberikan delegasi, kemampuannya. Tapi harapan kepala sekolah dengan delegasi ini bisa berdampak positif bagi peningkatan kemampuan dan pengetahuannya. Sedangkan kendala yang dihadapi oleh delegate adalah manajemen waktu dimana terkadang bersinggungan dengan agenda lainnya seperti mengajar.

Solusinya untuk beberapa kendala diatas yaitu kita dengan pembekalan atau pelatihan dulu kemudian konfirmasi kepada yang bersangkutan terhadap tugas yang akan diberikan. Kepala sekolah juga memberikan penjelasan tugas

yang akan dijelaskan sedetail mungkin supaya bisa dilaksanakan dengan maksimal

#### b. Display Data



**Gambar 4.3** : Identifikasi ciri-ciri gaya kepemimpinan kepala SMPIT Ummu'l Quro Depok dalam melakukan pendelegasian ( Data Lapangan, diolah peneliti,2017)

c. Kesimpulan Sementara

Berdasarkan paparan data, dan display data yang telah disajikan, maka dapat disimpulkan bahwa ciri ciri gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan pendelegasian adalah sebagai berikut : kepala sekolah melakukan konfirmasi kepada *delegate*, komunikasi berjalan secara timbal balik, pendelegasian dilakukan sesuai *Job Description* masing-masing bidang, dalam melakukan delegasi kepala sekolah cenderung meminta daripada memerintah, pengawasan dilakukan secara wajar, berusaha meningkatkan kemampuan *delegate*, adanya sikap saling percaya dan menghormati antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dari ciri-ciri tersebut terlihat bahwa kepala sekolah SMP Islam Terpadu Ummul Quro Depok dalam melakukan pendelegasian cenderung memiliki gaya kepemimpinan partisipatif.

**B. Temuan Penelitian**

**1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Proses Pengambilan Keputusan.**

Dalam proses pengambilan keputusan peneliti menemukan beberapa ciri gaya kepemimpinan kepala sekolah sebagai berikut

keala sekolah lebih mengutamakan musyawarah mufakat, kepala sekolah selalu menerima masukan saran dan kritikan baik di dalam pertemuan formal maupun informal, kepala sekolah cenderung terbuka dengan rekan kerja, komunikasi antara kepala sekolah dengan tenaga pendidikan maupun tenaga kepedidikan berjalan dua arah atau bersifat timbal balik, kepala sekolah lebih mengutamakan kepentingan bersama dibanding kepentingan pribadi, dalam setiap keputusannya kepala sekolah berusaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, kepala sekolah memberikan kewenangan keputusan kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk mengambil keputusan sesuai bidangnya masing-masing. Antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan terjalin sikap saling percaya dan menghormati satu sama lain.

Peneliti juga mendapatkan informasi bahwa ada beberapa keputusan kepala sekolah yang mengambang, artinya mereka kurang paham mengenai apa yang dimaksudkan oleh kepala sekolah, selain itu peneliti juga mendapatkan informasi bahwa kepala sekolah kurang tegas ataupun terlalu lama dalam menanggapi atau menegur guru-guru yang melanggar kedisiplinan sekolah.



## **2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam melakukan pendelegasian.**

Dalam melakukan pendelegasian, kepala sekolah lebih cenderung memiliki gaya kepemimpinan sebagai berikut : kepala sekolah melakukan konfirmasi kepada *delegate* sebelum melaksanakan delegasi, komunikasi antara kepala sekolah dengan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan berjalan secara timbal balik, pendelegasian dilakukan sesuai *Job Description* masing-masing bidang, dalam melakukan delegasi kepala sekolah cenderung meminta daripada memerintah, pengawasan dilakukan secara wajar namun harus sesuai dengan apa yang diharapkan. Kepala sekolah berusaha meningkatkan kemampuan *delegate*,serta terjalinnya sikap saling percaya dan saling menghormati antara atasan dan bawahan.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

Dalam sub bab ini, peneliti akan melakukan penyesuaian berdasarkan hasil temuan penelitian dari setiap sub fokus penelitian yang telah diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap justifikasi teori yang ada.

## **1. Gaya Kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan di SMPIT Ummu'l Quro Depok**

Pengambilan keputusan di SMPIT Ummu'l Quro Depok bertujuan untuk memecahkan suatu permasalahan dengan alternative-alternatif yang ada. Hal ini sesuai dengan pernyataan Anzizhan yang menyebutkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai suatu tindakan yang diinginkan.<sup>1</sup>

Dalam hal pengambilan keputusan, ciri-ciri gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terlihat dari proses pengambilan keputusan diantaranya adalah: (1) lebih mengutamakan musyawarah untuk mencapai mufakat, (2) selalu menerima masukan saran dan kritikan dari anggota , (3) cenderung terbuka dengan rekan kerja lainnya seperti rekan pendidik dan rekan tenaga kependidikan, (4) komunikasi berjalan dua arah atau bersifat timbal balik, (5) kepala sekolah lebih mengutamakan kepentingan bersama dibanding kepentingan pribadi, (6) dalam setiap keputusan kepala sekolah berusaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, (7) kepala sekolah memberikan kewenangan kepada

---

<sup>1</sup> Syafaruddin Anzizhan, *Loc.cit*

tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk mengambil keputusan sesuai bidangnya masing-masing.

Dari beberapa ciri yang teridentifikasi, peneliti berasumsi bahwa ciri-ciri gaya kepemimpinan tersebut memiliki kesamaan dengan gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif. Hal ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Basri yang menyatakan bahwa ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif sebagai berikut.<sup>2</sup>

Gaya kepemimpinan demokrasi adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Landasan dari kepemimpinan demokratis adalah anggapan dengan adanya interaksi dinamis maka tujuan organisasi akan tercapai. Pemimpin bertipe demokratis memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (a) Mengembangkan kreativitas kepada bawahan, (b) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, (c) Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama, (d) Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi, (e) Mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa anak buahnya dan keselamatan organisasi yang dipimpinnya, (f) Mengembangkan regenerasi

---

<sup>2</sup> Hasan Basri, *Loc.cit*

kepemimpinan, (g) Perluasan kaderisasi agar anak buahnya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan, (h) Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

Dari beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yang dikemukakan oleh Basri, ada beberapa kesamaan dengan ciri-ciri gaya kepemimpinan kepala sekolah yaitu : (1) cara kepala sekolah menggunakan asas musyawarah untuk mencapai mufakat, (2) kepala sekolah selalu menerima masukan saran dan kritikan baik di dalam pertemuan formal maupun informal, kepala sekolah selalu mengambil keputusan sesuai tujuan organisasi, (3) kepala sekolah lebih mengutamakan kepentingan bersama dibanding kepentingan pribadi serta memandang semua permasalahan bisa diselesaikan bersama.

Selain itu, kepala sekolah juga cenderung memiliki gaya kepemimpinan partisipatif. Menurut Basri, gaya Kepemimpinan partisipatif adalah cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Apabila proses itu mempengaruhi kelompok, atau kelompok yang dimaksud mampu berperan dalam pengambilan keputusan, atasan tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif, tetapi juga membantunya menyelesaikan tugas-tugasnya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut : (a) Wewenang pemimpin tidak mutlak, (b) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian

wewenang kepada bawahan, (c) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, (d) Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan (e) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar, (f) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan, (g) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat, (h) Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada intruksi, (i) Pimpinan memperhatikan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati.

Gaya kepemimpinan partisipatif yang digunakan oleh kepala sekolah diaplikasikan dengan cara : (1) komunikasi antara kepala sekolah dengan tenaga pendidikan maupun tenaga kependidikan berjalan dua arah atau bersifat timbal balik, (2) kepala sekolah cenderung terbuka dengan rekan kerja, (3) berusaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, (4) kepala sekolah memberikan kewenangan kepada tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan untuk mengambil keputusan sesuai bidangnya masing-masing, (5) banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau

pendapat, serta (6) terjalinnya rasa saling percaya dan menghormati antara kepala sekolah dengan rekan lainnya.

Dari identifikasi ciri yang terlihat dengan teori yang ada ada banyaknya kesamaan. Maka bisa disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan cenderung termasuk gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif. Hal ini tidak menyanggah bahwa kepala sekolah SMPIT Ummu'l Quro tidak mempergunakan gaya kepemimpinan lain seperti otoriter, karismatik, militeristik dan lain lain. Beliau mempergunakan gaya tersebut dalam suatu kondisi yang memang dibutuhkan, tapi *persentasenya* sangat jarang.

## **2. Gaya Kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan pendelegasian di SMPIT Ummu'l Quro Depok**

Pendelegasian merupakan salah satu fungsi dari kepemimpinan yaitu pemberian wewenang tugas tambahan yang diberikan oleh kepala sekolah dengan maksud dan tujuan supaya pekerjaan kepala sekolah bisa berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tingkatan masing-masing. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Menurut Yulk, pendelegasian merupakan

berbagai bentuk serta tingkatan yang berbeda mengenai pembagian kekuasaan dengan masing-masing bawahan.<sup>3</sup>

Setelah diidentifikasi, dalam melakukan pendelegasian setelah kepala SMPIT memiliki ciri-ciri sebagai berikut : (1) kepala sekolah melakukan konfirmasi kepada delegate sebelum melakukan delegasi, (2) komunikasi berjalan secara timbal balik, (3) Pendelegasian dilakukan sesuai *Job Description* masing-masing bidang, (4) dalam melakukan delegasi kepala sekolah cenderung meminta daripada memerintah (5) Pengawasan dilakukan secara wajar namun harus sesuai dengan apa yang diharapkan. (6) dalam mendelegasikan tugas kepala sekolah selalu berusaha meningkatkan kemampuan *delegate*, (7) Laporan pendelegasian secara lisan maupun tulisan, (8) Adanya sikap saling percaya dan menghormati antara atasan dan bawahan.

Ciri-ciri yang telah disebutkan diatas, memiliki banyak persamaan dengan ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif yang dikemukakan oleh Hasan Basri yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif adalah cara memimpin yang memungkinkan para bawahan turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Apabila proses itu mempengaruhi kelompok, atau

---

<sup>3</sup> Gary Yukl, *Loc.cit*

kelompok yang dimaksud mampu berperan dalam pengambilan keputusan, atasan tidak hanya memberikan kesempatan kepada mereka yang berinisiatif, tetapi juga membantunya menyelesaikan tugas-tugasnya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif adalah sebagai berikut : (a) Wewenang pemimpin tidak mutlak, (b) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan, (c) Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan, (d) Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan (e) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar, (f) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan, (g) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat, (h) Tugas-tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada intruksi, (i) Pimpinan memperhatikan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati<sup>4</sup>.

Dari identifikasi ciri-ciri yang terlihat pada sikap kepala sekolah dalam melakukan pendelegasian. Maka bisa disinkronisasikan dengan ciri-ciri gaya kepemimpinan partisipatif, jadi bisa disimpulkan kepala sekolah dalam melakukan pendelegasian cenderung memiliki gaya kepemimpinan partisipatif. Hal ini tidak menyanggah bahwa

---

<sup>4</sup> Hasan Basri, *Lo.cit*



kepala sekolah SMPIT Ummu'l Quro tidak mempergunakan gaya kepemimpinan lain seperti, demokratis, otoriter, karismatik, militeristik dan lain lain. Beliau mempergunakan gaya-gaya kepemimpinan tersebut dalam melakukan pendelegasian sesuai situasi dan kondisi tertentu .

