

# **PERAN KEPALA SEKOLAH PADA SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN (SMK) KALVARI SUNGAI AMBAWANG, KECAMATAN SUNGAI AMBAWANG, KABUPATEN KUBU RAYA**

Oleh :  
**ZAINI KALALO**  
NIM. E21111062

Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Tanjungpura Pontianak Tahun 2016

Email : *zaini\_kalalo@yahoo.com*

## **Abstrak**

Artikel ini berjudul "Peran Kepala Sekolah Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kalvari Sungai Ambawang, Kecamatan Sungai Ambawang, Kabupaten Kubu Raya". Artikel ini memberikan pemahaman tentang peran Kepala SMK Kalvari yang tidak berjalan dengan optimal, peran tersebut meliputi; pertama peran hubungan antar pribadi ini dibuktikan dengan kurangnya perhatian Kepala Sekolah terhadap pembinaan dan peningkatan motivasi guru. peran kedua, kepala sekolah tidak bisa memberikan informasi sertifikasi yang efektif kepada bawahannya. Peran ketiga, Kepala Sekolah tidak berani mengambil keputusan pengangkatan pegawai tetap serta meningkatkan gaji. Tujuan penulisan artikel ini untuk mendeskripsikan Peran Kepala Sekolah Pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kalvari Sungai Ambawang, Kecamatan Sungai Ambawang, Kabupaten Kubu Raya. Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif yang dilakukan melalui tiga dasar teori perbandingan hubungan oleh Henry Mintzberg meliputi Peran Hubungan Antar Pribadi (*interpersonal roles*), Peran Informasional (*informational roles*), Peran Pengambilan Keputusan (*desicional roles*).

Hasil penelitian ini megemukakan kepemimpinan kepala Sekolah Menengah Kejuruan Kalvari Sungai Ambawang ditinjau dari peran kepemimpinannya yaitu peran antar pribadi, yang meliputi pembinaan hubungan dan pemberian motivasi dengan bawahan masih kurang optimal. selanjutnya informasi yang disampaikan kepada rekan-rekan guru masih kurang efektif khususnya pengajuan sertifikasi guru yang kurang jelas, padahal dalam hal ini rekan guru (bawahan) mengharapkan "dukungan" dan keakuratan informasi yang diberikan oleh kepala sekolah untuk pengajuan itu, serta kepemimpinan kepala sekolah dianggap kurang berani dalam pengambilan keputusan, seperti pengangkatan Guru Tetap Yayasan (GTY), dan kenaikan isentif/ gaji. Saran dalam penulisan ini kepala sekolah hendaknya menjaga keharmonisan hubungan dengan rekan guru melalui peningkatan motivasi (pemberian *reward* atas prestasi), penyampaian informasi yang lebih efektif kepada bawahan khususnya dalam penelitian ini lebih difokuskan pada informasi sertifikasi guru (persyaratan-persyaratan) yang jelas dan tidak ambigu, serta ketegasan kepala sekolah dalam mengambil keputusan dan menghindari adanya intervensi mendalam terhadap otoritas kepala sekolah, namun yang menjadi landasan pengambilan keputusan harus melibatkan bawahan sebagai asas demokrasi dalam keputusan yang diambil agar kebijakan dapat diterima oleh stakeholder.

Kata-kata kunci: Hubungan Antar Pribadi, Penyampaian Informasi Dan Pengambilan Keputusan.

## **THE ROLES OF HEAD MASTER ON VOCATIONAL HIGH SCHOOL KALVARI AMBAWANG RIVER, AMBAWANG RIVER SUB-DISTRICT, KUBU RAYA REGENCY.**

### **Abstract**

This article is entitled "The Role Of Head Master On Vocational High School Kalvari Ambawang River, Ambawang River Sub-District, Kubu Raya Regency". this article provide insight into the actors of Master On Vocational High School Kalvari can not optimum for Him role, role that include; the first role is the interpersonal roles, this showed uncare founding and motivation increase for teacher, the second role of head master can not given effectively informational certification for stakeholder. Third role the head master afraid to

take decision about adaptability employee and salary. The aim of this article to description the roles of Master On Vocational High School Kalvari Ambawang River, Ambawang River Sub-District, Kubu Raya Regency. the kind research descriptive which use kualitative that do because of three element theory relationship comparasion by Henry Mintzberg envelope interpersonal roles, informational roles, and desicional roles.

The result of research showed that leadership The Role Of Head Master On Vocational High School Kalvari Ambawang River observation from the role leadership is interpersonal roles, that envelope founding relationship and giving motivation with subordinat less optimal. Futhermore, the informational resarch to partnership is not effective in particular method of offer teacher's sertification that no clear. Whereas, in this case partnership hope support and explicit informational of head master given. Along with head master leadership reputed not bravely to take decision. Such as adaptability employee, and raise isentive or wage. The suggestion of this research head master should take care good relationship with employee by motivation increase (give a reward), informational more effective. In this research more focus to informational about certification and not ambiguity, along with explicitness of head master take the decision and avoid existense intervention to head master authority. however the decision has taken should involve stakeholder as democracy principle in order that stakeholder can acceptance.

*Keywords: interpersonal roles, informational roles, and desicional roles.*

## A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan Seorang Kepala Sekolah seperti membina, mengkaderkan dan memotivasi para bawahannya ( Rekan-rekan Guru) agar terciptanya tujuan pendidikan yang menciptakan siswa yang memiliki kompetensi tinggi dan teruji kualitas serta bisa berdaya saing di dunia usaha dan dunia industri serta memiliki lulusan yang terbaik, pembinaan terhadap pegawai yang baik, perhatian yang khusus terhadap pegawai yang di anggap berhasil atau berprestasi dengan upaya memberikan *reward*, tentulah upaya ini di ciptakan untuk mencapai tujuan organisasi, namun pencapaian tujuan tersebut harus melalui proses, ada beberapa hal yang harus di perhatikan dengan saksama oleh Kepala Sekolah selaku Pemimpin, yaitu yang berkaitan dengan Kepemimpinannya sesuai dan berdasarkan teori Henry Mintzberg dalam Saebani dan Sumantri (2014: 64) yang berbicara tentang peran Kepemimpinan, Peran

kepemimpinan menurutnya yaitu sebagai berikut: Menjalinkan hubungan baik dengan bawahannya, artinya seorang pemimpin berperan membina hubungan antar pribadi, yaitu hubungan dengan bawahannya dengan sebaik mungkin (*interpersonal Roles*). Menciptakan keterbukaan dengan bawahan (guru-guru), demi terciptanya suatu budaya kerja yang kondusif, melalui keterbukaan komunikasi dan informasi (*informasional roles*) kepada bawahan dalam pencapaian keberhasilan organisasi. berani bertindak dalam pengambilan keputusan (*descision Making rolles*), seorang pemimpin punya hakk dan kewenangan yang khusus dalam mengambil keputusan, hak tersebut yang biasa di kenal dengan hak *prerogatif*. Dalam hal pengambilan keputusan seorang pemimpin perlu meminta pendapat dengan bawahannya secara demokratis, namun pemimpin juga perlu menghindari adanya intervensi dari pihak lain apalagi tujuan dari intervensi tersebut bertujuan menguasai jalan pikirnya seorang pemimpin.

artinya tindakan pengambilan keputusan tersebut sesuai dengan kepentingan perkembangan organisasi.

Kepemimpinan kepala SMK Kalvari Sungai Ambawang ada sesuatu yang menjadi problem dan merupakan suatu fenomena pada kepemimpinan Kepala Sekolah, sehingga pada kepemimpinan kepala sekolah dianggap kurang optimal. Fenomena tersebut bisa di lihat dari beberapa hal berikut ini; kepala sekolah dinilai kurang memotivasi rekan-rekan guru (*personal roles*), penyampaian informasi yang di nilai kurang efektif (*informasional roles*), serta lemahnya sikap kepala sekolah dalam pengambilan keputusan (*desicional roles*). Untuk lebih rinci lagi mengenai beberapa fenomena yang dimaksudkan tersebut diatas, berikut ini di jelaskan:

Pertama bicara masalah kepala sekolah dinilai kurang memotivasi rekan-rekan guru (*personal roles*), di mana fenomena ini masuk ke dalam bagian peran hubungan antar pribadi kepala sekolah dengan guru-guru, karena hubungan memotivasi bawahan itu adalah melalui pendekatan secara pribadi. Pada peran hubungan antar pribadi ini di bagi ke dalam tiga bagian peran Kepala Sekolah yang meliputi

1. Peran Tokoh (*Figurehead*) Figur pemimpin ikut menentukan wibawa organisasi di tengah persaingan antar organisasi dan hubungan dengan berbagi kepentingan organisasi. Jadi dalam hal ini pemimpin perlu menjalinkan hubungan pribadi yang baik baik.
2. Peran Pemimpin (*Leader*), di lakukan dengan cara mengarahkan dan pengorganisasian tugas-tugas dari para

bawahannya. Hal ini menyangkut tugas *staffing* (merekruit, melatih, memotivasi, melakukan promosi dan pemberhentian kerja). jadi seorang pemimpin dituntut berperan secara tegas dari pemimpin, dalam melihat kebutuhan sumberdaya manusia dengan memberikan pelatihan khusus kepada bawahan dan berperan untuk memotivasi bawahan agar bawahan mau melakukan sesuatu (bertindak) sesuai dengan hati nuraninya bukan atas dasar paksaan.

3. Peran Penghubung (*Liaison*) dilakukan dengan cara menjalin hubungan antar pribadi dengan pihak-pihak, baik yang berada di dalam organisasi maupun yang berada di luar organisasi. Dengan peran ini dapat di temukan berbagai informasi yang dapat dikaji demi kemajuan dan perkembangan kelangsungan kehidupan organisasi. Yang akan dibahas pada peran ini sama halnya yang akan di bahas dan di sampaikan pada bagian peran *informasional roles* berikut di bawah ini.

Kedua bicara masalah peran penyampaian informasi (*informasional roles*), peran kepemimpinan ini meliputi beberapa poin berikut di bawah ini:

1. Pemantau (*monitor*).
2. Penyebar (*disseminator*)
3. Juru bicara (*spokers person*).

Ketiga bicara peran kepala sekolah yang dianggap kurang berani dalam pengambilan keputusan (*desicional roles*), adapun yang di nilai kurang pada peran ini yaitu seperti ketidak beranian kepala sekolah untuk mengangkat Guru Tetap Yayasan (GTY), sejauh ini guru

tetap yayasan hanya berjumlah 5 orang termasuk kepala sekolah. selanjutnya masalah rendahnya isentif/ gaji guru, hal ini sama sekali tidak mengikuti upah minimum kabupaten yang di berlakukan, sehingga kesejahteraan guru kurang di perhatikan. Belum juga adanya campur tangan (intervensi) bagian lain dalam struktural orgnisasi terhadap kepemimpinan kepala sekolah, hal ini tergambaran dengan terhambatnya kebijakan yang telah di ambil dikarenakan pihak bendahara yang seolah-olah selalu ikut serta dalam pengambilan keputusan, seperti rencana kenaikan gaji, dan pengangkatan pegawai tetap yayasan.

## B. KERANGKA TEORITIS

Pemimpin adalah orang yang memiliki kemampuan di dalam menuntun, membimbing, dan memberikan arahan kepada orang lain selaku bawahannya. Lebih lanjut pemimpin bisa di artikan sebagai seseorang yang memiliki kedudukan strategis dalam suatu lembaga yang di mana kedudukan tersebut merupakan suatu kewenangan yang bisa ia fungsikan dalam memberikan arahan dan perintah kepada bawahannya. dengan adanya seorang pemimpin, maka yang di harapkan oleh organisasi adalah suatu hasil atau yang biasa di sebut dengan produktifitas, dengan demikian maka seorang pemimpin dituntut kemampuannya kemampuan tersebut meliputi kemampuan menyatukan anggota organisasi sehingga suasana atau budaya kerja bisa kondusif, adapun upaya untuk menciptakan budaya kerja yang kondusif tersebut dan

berorientasi pada hasil dan produktifitas kerja adalah melalui peran kepemimpinan yang meliputi peran antar pribadi yang di mana peran antar pribadi ini di bagi menjadi tiga poin seperti peran tokoh, peran pemimpin , dan peran penghubung. Selanjutnya peran lain yang mendukung hal tersebut dia atas adalah peran pemimpin dalam mencari, mengolah, dan menyampaikan informasi atau yang biasa di sebut peran informasional, yang di mana peran ini meliputi pemimpin berperan sebagai pemantau, penyebar, dan juru bicara dalam menyampaikan informasi kepada bawahannya dan pihak luar demi kemajuan organisasinya. Yang terakhir peran pemimpin dalam mengambil keputusan. Saebani dan Sumantri (2014:67). Kemudian menyangkut pemimpin selalu berorientasi pada hasil dan di mana pemimpin mengarahkan bawahannya agar mencapai tujuan dan hasil yang baik berikut di bawah ini menurut Warren Bennis.

Warren Bennis ( Harbani Pasolong 2011:109) mengatakan bahwa “ pemimpin adalah orang yang paling berorientasi kepada hasil di dunia , dan kepastian dengan hasil ini hanya positif apabila seseorang mengetahui apa yang di inginkannya”.

Selanjutnya di ungkapkan oleh Kartini Kartono (dalam Harbani Pasolong 2011), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki superioritas tertentu, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan yang di pakai untuk mengerahkan orang lain melakukan usaha bersama guna mencapai sasaran ( visi,misi) tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.jadi dari beberapa definisi diatas dapat di simpulkan bahwa pemimpin adalah

orang yang memiliki kemampuan mempengaruhi orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dalam melakukan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi pemimpin merupakan aspek yang paling nyata dari kegiatan manajemen. Harbani Pasolong (2011: 110). dari ini maka dapat di terjemahkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam meyakinkan orang lain untuk melakukan suatu tindakan yang akan di capai, dan kepemimpinan merupakan sebuah seni menggerakkan orang lain, di sini seni merupakan instrument agar sebagai mana mestinya orang lain merasakan tugas dan tanggung jawab nya adalah bagian dari hidupnya.

Kepemimpinan merupakan rangkaian kemampuan dan sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sarana meyakinkan orang-orang yang di pimpinnya, agar dapat melaksanakan tugas yang di bebankan kepadanya dengan rela, penuh dedikasi, semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa. dalam Sumantri dan Saebani (2014:26-36).

Selanjutnya menurut Mary Parker Follet dalam Sumantri Dan Saebani (2014:55), kepemimpinan dalam organisasi merupakan seni dan keterampilan mempengaruhi orang lain agar mengerjakan objek yang hendak di capai oleh organisasi sebagai tujuan utama Kepemimpinannya. dalam hal ini seorang pemimpin harus memiliki kemampuan yang berkaitan dengan bagai mana memahami situasi dan kondisi tertentu dalam menggerakkan

bawahannya, kemampuan tersebut sama dengan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer yaitu kemampuan Human Skill, atau kemampuan membaca situasi dan kondisi dengan tujuan untuk mengetahui apa maunya bawahan dan bagai mana cara agar mereka memiliki motivasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab namun tanpa memberikan intimidasi dan sejenisnya. dalam penulisan ini adapun teori yang di gunakan oleh penulis dalam penulisan ini yaitu teori kepemimpinan menurut Henry Mintzberg dalam Saebani dan Sumantri (2014:67), Para Pemimpin yang berperan sebagai manejer pada dasarnya melaksanakan tiga kelompok peran seperti berikut ini:

1. Peran Antar Pribadi (*Interpersonal Rolles*).

Peran ini menitikberatkan pada hubungan pribadi yang meliputi:

- a. Peran Tokoh (*Figurehead*)
- b. Peran Pemimpin (*Leader*)
- c. Peran Penghubung (*Liaison*).

Selanjutnya dari pada itu peran pribadi di perlukan dalam kepemimpinan sebagai mana untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif dimana ketika seorang pemimpin memberi teguran dalam mengarahkan bawahannya, bawahan tidak akan tersinggung dan mau mendengarkan masukan, saran dan arahan pemimpin, sebagai landasan itu maka seorang pemimpin perlu memiliki kemampuan human skill , dimana semua yang berkaitan dengan kemampuan ini juga telah di tulis dalam Alkitab Perjanjian Baru (Kitab Suci) sebagai berikut ini:

1tesalonika 5:14 “kami juga menasehati kamu, saudara-saudara tegorlah mereka

*yang hidup dengan tidak tertib, hiburlah mereka yang tawar hati, belalah mereka yang lemah, sabarlah terhadap semua orang”.*

Ayat tersebut diatas berdasarkan surat rasul Paulus kepada jemaat yang ada di Tesalonika, di mana ayat ini menunjukkan kecakapan seorang pemimpin yang dalam kepemimpinannya berlandaskan Kasih, Damai yang penuh suka cita di dalam menegur dan menggerakkan orang-orang, dan lebih baik apabila seorang pemimpin bisa mengindahkan ayat ini dalam kepemimpinannya.

## 2. Peran Informasional (*Informasional Rolles*).

Peran ini menitikberatkan pada penerimaan dan pengomunikasian informasi yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan.

Peran ini meliputi:

- a. Pemantau (*monitor*)
- b. Penyebar (*disseminator*).
- c. Juru bicara (*spokers person*).

Peran kepemimpinan yang berkaitan dengan pemberian informasi adalah bertujuan untuk menciptaka sebuah organisasi yang berorientasi pada suatu tujuan, namun untuk mencapai tujuan organisasi tersebut di perlukan ketekunan dalam mencari, memperhatikan dan menyampaikan informasi dalam organisasi, sebagai mana terdapat pada Alkitab Ibrani.

Ibrani 10:24 “*dan marilah kita saling memperhatikan supaya kita saling mendorong dalam kasih dan dalam pekerjaan”.*

Ayat tersebut diatas bertujuan memberikan pemahaman dimana dalam organisasi pemimpin berperan sebagai juru bicara organisasi untuk menjaga integritas team dalam organisasi, sehingga anggota organisasi bisa memiliki kesatuan yang intim, saling

memperhatikan satu sama lain dalam mendorong pekerjaan demi kemajuan organisasi.

## 3. Pengambilan Keputusan (*Decision Making Rolles*).

Dalam peran ini pemimpin mengambil keputusan berdasarkan hubungan antar pribadi yang di dasari atas dasar informasi yang di dapatkan sebelumnya. Selanjutnya sebagai mana pemaparan mengenai fungsi serta peran kepemimpinan tersebut diatas, maka dari itu dapat di lihat sejauh mana perkembangan dan kemajuan organisasi berarti sedemikian juga peran ekstra para pemimpin demi memaksimalkan bawahannya demi pencapaian kinerja yang baik. Peran kepemimpinan sangat berarti dalam meningkatkan motivasi kerja bawahan, namun hal ini tentulah melibatkan dan membutuhkan sumberdaya yang bisa mendukung juga. Sumberdaya yang di maksudkan di sini meliputi kemampuan bawahan dan kemampuan organisasi secara luas ( fasilitas, dan finansial), karena hal tersebut tidak bisa dipisahkan dalam menumbuh kembangkan motivasi. Dalam menumbuh kembangkan motivasi dan peningkatan kualitas kinerja, maka dituntut kejelian dalam penempatan manajemen yang efektif.

Stoner,dkk (Harbani Pasolong 2011:101),” *Human Managamaent Resource* atau manajemen sumberdaya manusia, adalah funngsi manajemen yang berhubungan dengan rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan organisasi”

Artinya dalam mempertimbangkan kemajuan organisasi seorang pemimpin harus aktif dan respect dalam memberikan motivasi terhadap bawahannya demi mencapai kualitas organisasi, kualitas tersebut dapat di capai melalui pengembangan sumber daya manusianya. perlu di ketahui kualitas pelayanan, dan kinerja dalam organisasi di tentukan oleh kualitas para perkerja yang ada di dalamnya. kualitas para pekerja bisa baik apabila adanya motivasi dari atasan (pimpinan), kemudian dari sisi rekrutment pegawai atau penempatan Kepegawaian juga akan menentukan Kualitas kerja, hal ini erat kaitannya dengan konsep *The Right Man on The Right Place*, artinya dalam kepemimpinannya , seorang pemimpin harus bisa meBaca peluang dalam menerima dan menempatkan pegawai dalam mewujudkan organisasi yang berkualitas. Karena dimana organisasi atau lembaga seperti Lembaga Pendidikan merupakan bagian Pelayanan Publik yang bertujuan meningkatkan Kualitas kehidupan bangsa.

Adapun hubungan antara Motivasi dengan pencapai tujuan sebuah organisasi merupakan suatu program dasar organisasi yang di embankan oleh pemimpin, teori yang mengungkapkan korelasi itu disebut dengan pendekatan kepemimpinan kontigensi, yaitu teori path-goal karena di mana teori tersebut berlandaskan pada teori motivasi dari *David McClellan* tentang “virus mental”, dimana dalam teori motivasinya dikemukakan bahwa produktivitas seseorang sangat di tentukan oleh virus mental yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong

seseorang unturk mencapai prestasinya secara maksimal. Ia mengemukakan 6 ( enam ) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi:

1. Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan memikul resiko.
3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan,
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah di programkan.

Berdasarkan teori McClelland tersebut sangat penting dibinanya virus mental di lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya pencapaian produktivitas yang baik. Selanjutnya Edward Murray dalam Mangkunegara (2005), ia mengemukakan ada delapan (8) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu: (1)melakukan pekerjaan sebaik-baiknya, (2)melakukan tindakan atau pekerjaan dengan mencapai kesuksesan, (3)melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, (4)menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, (5)berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu, (6)melakukan pekerjaan yang sukar namun hasil memuaskan, (7)mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, (8)melakukan sesuatu yang ekstra dan lebih dari pada orang lain dan melakukan penulisan-penulisan tentang sesuatu yang mengrah kepada kemajuan organisasi .

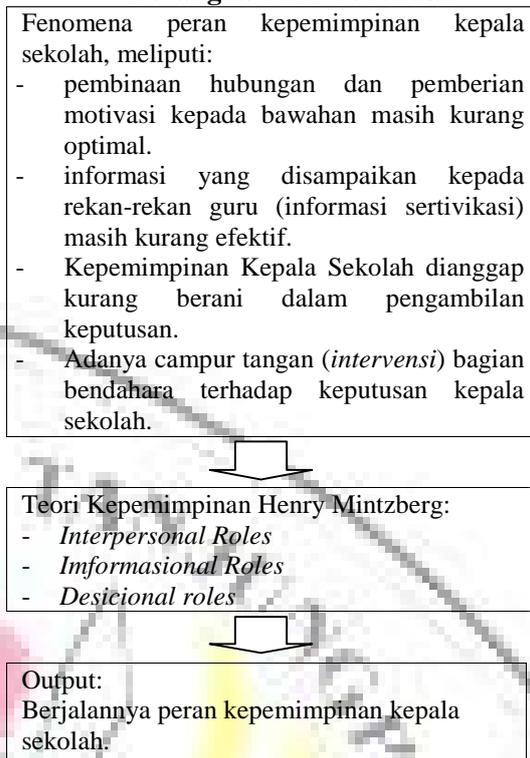
Keteladanan seorang pemimpin dalam kepemimpinannya adalah citra yang akan di

ikuti dan di tiru oleh bawahan, jadi apabila kepemimpinan yang ia gambarkan itu baik, maka besar kemungkinan kinerja bawahan akan lebih maksimal, motivasi kerja akan meningkat, namun dalam hal itu tentulah bawahan mengharapkan perhatian khusus dari pimpinan. Sebagai mana peran yang harus dijalankan oleh pimpinan seperti yang di kemukakan berikut di bawah ini.

Charles J. Keating (dalam Harbani Pasolong 2011:116). Tugas/ peran kepemimpinan yang berhubungan dengan kelompok atau organisasi yaitu: memulai (*initiating*), mengatur (*regulating*), memberitahu (*informating*), mendukung (*supporting*), menilai (*evaluating*), dan menyimpulkan (*summarizing*).

Sebagai mana telah di jelaskan diatas peran dan fungsi kepemimpinan, maka dalam sebuah organisasi pemerintah maupun swasta sangat memerlukan kepemimpinan dengan pembinaan yang baik, adapun faktor- faktor lain yang mendukung seperti: sarana dan prasarana (Sarpras), media pembelajaran, lingkungan, organisasi, upah/ gaji, hanyalah merupakan faktor pendukung penciptaan motivasi, yang lebih berperan dalam hal ini adalah Peran Kepemimpinan di dalam membina, menjalin hubungan komunikasi dengan penuh keterbukaan, memahami keadaan bawahan dan memberikan keteladanan kepada bawahan karena dengan itu akan meningkatkan semangat dan motivasi bagi bawahan. disinilah akan nampak Peran Kepemimpinan sangat-sangat dibutuhkan bagi penentuan kehidupan organisasi.

**Gambar 1**  
**Kerangka Pikir Penelitian**



### C. METODE PENELITIAN

Adapun jenis penelitian yang akan di pakai oleh peneliti dalam penelitian ini , adalah metodologi penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. selanjutnya di sebut jenis penelitian deskriptif kualitatif. Karena penulisan penelitian ini disajikan dalam berupa data-data, gambar, bagan-bagan dan bukan dengan angka-angka. adapun data yang berupa angka nantinya akan penulis deskripsikan dan menjelaskan menggunakan uraian kalimat atau kata-kata. (Harbani Pasolong 2011:14). dalam hal ini peneliti ingin mendeskripsikan peran kepala sekolah dan Keadaan yang berkaitan dengan kepemimpinannya pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kalvari Sungai Ambawang,

Kecamatan Sungai Ambawang, Kabupaten Kubu Raya.

Adapun subyek dan obyek dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini: Sugiyono 2007 (dalam Ade Kharisma 2012:54) subjek penelitian adalah siapa yang di gunakan sebagai informan dalam melakukan wawancara. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan tentang situasi dan kondisi latar penelitian. dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan terhadap perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah, serta di dukung dengan hasil observasi yang di peroleh dari rekan-rekan guru yang bekerja pada SMK Kalvari, maupun dari siswa-siswi, serta orang tua wali yang di jadikan informan.

Adapun informan yang dilibatkan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah
2. Guru-guru
3. Siswa dan siswi dan kelompok futsal Kalvari
4. Orang tua wali

Sedangkan yang menjadi Objek penelitian ini adalah SMK Kalvari Sungai Ambawang, Sekolah SMK Kalvari. Adapun yang di gunakan oleh peneliti di dalam mengumpulkan data untuk mempertanggung jawabkan kebenaran dan bukti-bukti yang outentik serta sesuai dengan etika penelitian maka peneliti menggunakan sarana pendukung seperti alat perekam (*recorder*) seperti handphone, dan buku catatan. Pengumpulan data melibatkan terutama melalui pengamatan dan wawancara serta mendokumentasikan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh peneliti.

## D. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg yang dijadikan sebagai pisau analisis pada penelitian, pada bagian ini akan dideskripsikan secara sistematis dan diberikan analisis mengenai secara objektif berdasarkan data hasil wawancara dan observasi berdasarkan tiga teori peran kepemimpinan,

### 1. Peran Hubungan Antar Pribadi (*Interpersonal Roles*).

Kepala sekolah merupakan pemimpin, agar kepemimpinannya dinilai baik dan optimal, pemimpin harus bisa menggunakan otoritasnya sebagai seorang pemimpin, lalu menggunakan otoritas tersebut secara penuh hikmat dan kebijaksanaan, karena pemimpin berhubungan dengan bagai mana menggerakkan seseorang, maka dalam hal tersebut harus bisa melakukan suatu seni agar nampak suatu hikmat yang ada didalamnya.

Selanjutnya otoritas pemimpin tersebut meliputi tiga hal seperti *figurehead*, *leadership*, dan *liasion*.

#### a. Peran Tokoh (*Figurehead*)

Figur seorang pemimpin sangat menentukan citra organisasi, karena dimana kepala sekolah adalah lambang dari sebuah organisasi itu melalui otoritasnya yang di angkat atau di tunjukan sebagai kepala sekolah untuk mengelola dengan baik organisasi yang ia pimpin. jadi buah dari pada kepemimpinannya tersebutlah yang menentukan organisasi tersebut dikatakan berhasil di mata publik yang menilainya.

Jadi di sini sangat jelas wibawa dalam kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi, bawahan, karyawan akan patuh terhadap kebijakan-kebijakan itu tergantung pada pembawaan atau figur seorang pemimpinnya. Kepatuhan bawahan yang di maksudkan di sini yaitu patuh bukan berarti hanya takut pada seorang pemimpin, namun lebih kepada bagai mana bawahan melakukan pekerjaan berdasarkan atas dasar keiklasan yang di dasari oleh motivasi yang di berikan oleh pemimpin dan menganggap hal tersebut merupakan tugas dan tanggung jawabnya, bukanlah atas dasar paksaan atau adanya intimidasi dari pemimpin, dan selebih nya bawahan bercontoh pada pemimpin atas dasar figur yang di miliki pemimpin. Jadi besar sekali pengaruh seorang pemimpin, oleh sebab itu wibawa seorang pemimpin hendaknya di jaga agar nampak suatu kharisma dalam dirinya.

#### **b. Peran Pemimpin (*Leadership*).**

Untuk mengupayakan seluruh sumber daya yang ada, yang di maksudkan sumber daya di sini adalah kemampuan seluruh bawahan termasuk sumber daya manusia, agar bawahan bisa di arahkan sesuai dengan rencana yang telah di buat atau di inginkan oleh pimpinan, oleh karena itu sangat memerlukan peran kepala sekolah dalam menjaga hubungan dengan bawahannya, peran tersebutlah yang di maksud dengan peran kepemimpinan, peran kemampuan memimpin seorang pemimpin biasanya di tentukan melalui dua dasar, dasar munculnya peran kepemimpinan yang pertama itu adalah lahir dari pembawaan sejak lahirnya, yaitu berkaitan dengan kemampuan secara alami yang memang di berikan tuhan sejak lahir, yang

kedua kepemimpinan muncul atas dasar adanya pembelajaran dan melalui pengalaman-pengalaman pribadi yang ia miliki selama berorganisasi, sehingga pembawaan inilah yang menentukan keberhasilan organisasi. Peran kepemimpinan ini merupakan bagian dari kemampuan pemimpin untuk mememanajemenkan organisasinya sehingga seluruh sumber daya bisa di kerahkan dalam pencapaian etos kerja yang tinggi serta dapat mencapai tujuan organisasi yang telah di cita-citakan bersama-sama oleh seluruh anggota sebelumnya.

#### **c. Peran Penghubung (*Liasion*)**

dalam fungsi ini kepala sekolah berperan sebagai penghubung antar kepentingan sekolah dengan lingkungan di luar sekolah, perlu di ketahui kalau SMK adalah wadah pendidikan yang di kombinasikan dengan kemampuan praktek, di mana pengetahuan berupa teori harus di gunakan secara praktis untuk mengukur kemampuan kejuruannya, maka oleh sebab itu sekolah memerlukan *pathner* sebagai wadah praktik, dalam mencari wadah yang bisa di ajak kerja sama maka di perlukan kemampuan melobi dari pihak sekolah, yakni dalam hal ini kepala sekolah di tuntut berperan sebagai penghubung yang bisa melakukan negosiasi. Adapun untuk menciptakan kerja sama yang baik di perlukan hubungan yang baik pula agar semua kegiatan berjalan dengan seyogyanya.

Selanjutnya peran *liasion* kepala sekolah ini bisa di fungsikan menjadi alat perantara antara wakil-wakil para guru, staf, siswa dalam menyelesaikan kepentingan sekolah termasuk antara sekolah dengan pemerintah (dinas pendidikan terkait), maupun membangun

hubungan yang baik di dunia usaha (DU) dan dunia industri (DI), karena mengingat Sekolah menengah memerlukan wadah untuk praktek kerja industri (PRAKERIN), yang biasanya disebut dengan magang. tujuan peran *liasion* yang dimiliki oleh kepala sekolah adalah untuk memperoleh informasi dari berbagai pihak untuk keberhasilan kepala sekolah

Jadi dengan jelas bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah ditentukan oleh bagaimana kemampuan peran hubungan antar perseorangan (*interpersonal roles*), membangun hubungan kedekatan perseorangan adalah cara menciptakan kondusifnya suasana kerja dan upaya meningkatkan kreatifitas kerja. namun pada kenyataan yang sesungguhnya di lapangan sebagai mana yang di ungkapkan oleh informan berikut ini:

*“adapun yang saya lihat dari kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalin hubungan dengan kita selaku bawahan ini, beliau telah berupaya menciptakan kondusifnya hubungan kerja, namun di sisi lain hubungan tersebut menjadi kurang baik dikarenakan adanya pihak lain yang mengintervensi kewenangan bapak”*.(wawancara dengan ibu Frisila Reni, S.Pd 09 oktober 2015).

Jadi dari penyampaian tersebut di atas menjelaskan sebagai mana peran kepala sekolah berkaitan dengan peran hubungan antar pribadi dengan bawahan cukup sudah baik dan maksimal, namun untuk menyikapi hal tersebut penulis melakukan perbandingan dengan bagai mana upaya dan keinginan kepala sekolah melalui peran hubungan yang ia bangun dengan bawahan.

Maka untuk melihat suatu perbandingan pernyataan yang di ungkapkan oleh informan tersebut di atas penulis melakukan wawancara dengan beliau dengan hasil sebagai berikut:

*”rasanya saya telah berupaya seoptimal mungkin menjalankan peran saya sebagai roda organisasi kita, namun itukan tergantung pada bapak-bapak, dan ibu-ibu bagai mana menyikapi keadaan untuk menciptakan suasana kita di sini”*. (wawancara 20 oktober 2015).

Mengenai apa kata kepala sekolah, bahwa sebagai pucuk pimpinan, kepala sekolah terus berupaya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai mana mestinya dengan cara menjaga hubungan secara pribadi dalam organisasi, namun adapun yang menjadi “perihal” lain itu adalah di luar batas kemampuan kepala sekolah. tugas dan tanggung jawab sebagai mana mestinya yang ia jalankan sesuai tupoksi tersebut mengacu pada Permendiknas tahun 2007 nomor 19, tentang standar pengelolaan sekolah, yang meliputi Perencanaan program, Pelaksanaan rencana kerja, Pengawasan dan evaluasi. Apabila tugas pokok fungsi kepala sekolah mencakupi Perencanaan program, Pelaksanaan rencana kerja, Pengawasan dan evaluasi ini bisa berjalan sebagai mana mestinya, maka sangatlah memerlukan dukungan yang kuat yang melibatkan segenap unsur yang ada dalam organisasi itu. Adapun upaya untuk mendapatkan dukungan adalah dengan upaya menjalin hubungan yang baik dengan segenap unsur yang ada dalam organisasi sekolah.

Selanjutnya di sisi lain hubungan yang baik sangatlah menentukan motivasi kerja, dimana motivasi kerja juga bersumber dari adanya unsur-unsur pendukung. Ada beberapa faktor yang menentukan adanya suatu motivasi kerja, diantaranya seperti faktor sarana dan prasarana, apabila sarana dan prasarana pendukung, kesejahteraan pegawai diperhatikan melalui gaji/ isentif yang di berikan kepada

pegawai dan pemberian hadiah kepada bawahan yang dianggap berprestasi. Unsur-unsur tersebut merupakan faktor-faktor pendukung munculnya motivasi. Namun ada faktor yang dianggap utama sekali yang bisa mempengaruhi motivasi, yaitu faktor kedekatan pemimpin, kedekatan kemanusiaan pemimpin dengan bawahannya inilah yang di bilang dengan peran hubungan antar perseorangan, apabila ini akan berjalan baik, maka suasana organisasi akan terasa sangat kondusif, sehingga dapat dikatakan peran kepemimpinan itu berhasil.

Untuk mengetahui sejauh ini bagai mana peran kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai (guru), penulis menanyakan langsung kepada ketua jurusan program studi Akuntansi. Adapun pertanyaan penulis sebagai berikut :

*“sejauh ini bagai mana menurut bapak mengenai upaya kepala sekolah memberikan motivasi?” -*

Berikut jawaban dari kepala jurusan Akuntansi bapak Beni, SE:

*“saya lihat sejauh ini upaya beliau ada, namun untuk meningkatkan motivasi itu kan juga harus perlu di sertai dengan adanya peningkatan gaji dan bahkan yang di anggap berprestasi itu perlu di beri penghargaan juga pak Zat...., tidak cukup hanya dengan menjalin hubungan, lalu hanya di berikan perintah begitu saja. Lantas apa dasar..... dan apa yang mau kita capai, saya sih pak kalau ada sesuatu yang hendak di capai sebagai upah kita yang bekerja lebih dari pada kawan mau saya berkompetisi, namun kalau seperti ini saja mendingan kita yahhh..... apa adanya saja lah”*

Jadi jawaban informan tersebut di atas menunjukkan seharusnya proaktif dalam menilai kinerja guru melalui pendekatan, kemudian dengan pendekatan tersebut kepala sekolah perlu memberikan *reward* kepada guru yang di anggap memiliki kemampuan lebih atau

berprestasi, agar meningkatkan motivasi, sehingga terjalin hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan guru, dan dari itu munculah integritas tim dalam organisasi sekolah tersebut.

Di lanjutkan dengan apa yang di sampaikan oleh kelompok futsal SMK Kalvari ketika di wawancarai penulis di ruang kelas XII Administrasi perkantoran dalam kesempatan ini penulis bertanya kepada informan untuk mendukung kekuatan penelitian yang di tuliskan oleh penulis mengenai peran kepala sekolah memberikan motivasi dalam perspektif hubungan perseorangan. Sebagai berikut pernyataan yang mereka suarakan:

*“kita kan melihat secara objektif ajalah, kalau masalah motivasi itu beliau berusaha menanamkan kepada kita. Maksud kami secara pribadinya kepala sekolah, namun yang menyebabkan motivasi itu tidak ada pada kita adalah pemberian penghargaan kepada kita yang di anggap berhasil contoh pada saat kita mendapatkan prestasi waktu O2SN itu, team kita merasakan kurang di “perhatikan”, kitakan dapat peringkat tiga waktu itu, walaupun itu penampilan perdana kita, seharusnya kita ada mendapat perhatian sedikitlah akan hal itu maksud kami.”* (wawancara, 24 Oktober 2015, 08.00 wib).

Selanjutnya:

*“Saya sendiri merasaka peran itu telah di lakukan oleh beliau namun hanya saja belum optimal, sebab memotivasikan seseorang itu tidak bisa hanya melalui pendekatan perseorangan yang dilakukan begitu saja, namun menuntut proaktifnya beliau menilai maunya kita itu apa, sesuai dengan apa yang kita lakukan kita pun wajib menerimanya yaitu berupa imbalan, punya saya ekstra dari tahun lalu itu belum ada kejelasan walau sedikit kan harus ada kejelasan, soalnya itu kegiatan yang di lakukankita di luar jam kurikulum pak....”* (wawancara 24 Oktober 2015, 10.00)

Jadi dari penjelasan data wawancara tersebut di atas memberikan penafsiran bahwa

pemberian *reward* atas prestasi adalah hal yang merupakan bagian pendekatan yang dilakukan bisa oleh kepala sekolah untuk membangkitkan motivasi kerja, karena dimana ketika mengingat kebutuhan manusia akan suatu pujian dan penghargaan atas prestasi dari atasan, karena ini adalah bagian dari cara seorang pemimpin mengupayakan kemampuannya melalui kepemimpinannya, kemampuan ini biasanya disebut dengan kemampuan seni kepemimpinan, sehingga efek yang akan muncul dalam bentuk pengaruh terhadap rasa kompetisi yang tinggi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga lahirlah suatu motivasi kerja yang tinggi, dan dari motivasi kerja yang tinggi itu ercapainya efektifitas kinerja yang optimal. namun sejauh ini Kepala Sekolah sama sekali belum memperhatikan hal tersebut.

## **2. Peran informasional (*informational roles*).**

Kepala sekolah merupakan pusat urat syaraf (*nerve center*) organisasi yang menentukan keberhasilan sekolah. oleh sebab itu untuk menentukan keberhasilan sekolah maka keberhasilan peran kepemimpinan juga di perlukan, dimana untuk menentukan keberhasilan kepemimpinan tersebut perlu menjalankan peran kepemimpinan. Kepala sekolah selaku pemimpin perlu memperhatikan peran nya sebagai seorang yang berfungsi menanggapi dan menyampaikan pesan-pesan yang di anggap berguna bagi sekolah. Untuk mengupayakan peran informasional roles kepala sekolah sesuai dengan di mana dia sebagai pusat urat syarafnya organisasi, Adapun yang ia jalankan adalah sebagai *monitor*,

sebagai *dessiminator*, dan sebagai *spokesman* (Wahjosumidjo 2003:90).

### **a. Sebagai Pemantau (*Monitor*)**

Kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan untuk mencari informasi yang di anggap berguna bagi perkembangan organisasi (sekolah) atau kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap penampilan sekolah seperti: gosip dan kabar angin (*hearsay*). Artinya dalam hal ini kepala sekolah di tuntut berperan sebagai pendengar, pencari dan pemantau sekitar lingkungan untuk mendapatkan informasi yang ada dan berkembang, dengan tujuan agar organisasi yang ia pimpin dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan, dan informasi tersebut dapat berguna bagi kelangsungan kehidupan organisasi.

### **b. Sebagai Penyebar (*Disseminator*)**

kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarkan dan membagi-bagi informasi kepada bawahannya atau kepada anggota yang masuk kedalam struktural organisasi. Dalam hal ini kepala sekolah berfungsi sebagai *distributor* yang berhak menyampaikan kabar yang dia temukan di luar kepada segenap yang di pimpinnya untuk di indahkan.

### **c. Juru Bicara (*Spokesman*).**

kepala sekolah berperan dalam menyebarkan seluruh informasi yang ia terima baik itu informasi yang ia terima dari luar organisasi yang dia pimpin maupun informasi dari dalam organisasi yang ia pimpin kepada lingkungan di luar yang di anggap perlu. Agar informasi tersebut dapat berguna bagi setiap

pendengarnya. dalam fungsi ini kepala sekolah berperan sebagai wakil resmi sekolah. atau kata lain peran kepala sekolah sebagai juru bicara baik dalam sekolah maupun di lingkungan luar, atau menjadi juru bicara untuk meluruskan isu-isu organisasi yang di pimpinnya dengan dunia usaha (DU)/ dunia industri (DI) sebagai organisasi yang merupakan wadah kerjasama dengan sekolah.

Jadi salah satu keberhasilan pemimpin yaitu di tentukan dengan sifat keterbukaan seorang pemimpin itu dalam memberikan informasi kepada bawahannya, dimana selagi informasi itu berguna bagi komunikasi (bawahan), jadi dalam menjaga hubungan antar perseorangan itu, pemimpin harus aktif membaca perkembangan informasi yang di sampaikan kepada bawahan. Untuk menjaga hubungan itu pemimpin punya hak menyampaikan informasi secara personal (pribadi) dipanggil dengan tatap muka, maupun secara terbuka depan umum seperti saat pertemuan rapat atau sejenisnya. Adapun tujuan ini adalah untuk mengantisipasi asumsi yang bukan-bukan terhadap kepemimpinan Kepala Sekolah. Oleh sebab itu dalam kesempatan penelitian ini penulis mengkonfirmasi hasil wawancara dengan bagian sekretaris sekaligus merangkap operator sekolah dan kepala jurusan administrasi perkantoran SMK Kalvari Yusak Kristian, ketika di hubungi di ruangnya, adapun hasil wawancara tersebut adalah sebagai berikut:

*“menurut omo kanih peran kepala sekolah dop khusus neh cara idoh melakukan pendekata sikok-ka’sikok dop guru di ngoto, dari sisi keterbukaan idoh?” (pertanyaan penulis, dalam bahasa dayak simpakng).* Penulis menanyakan dengan bahasa dayak simpakng karena kebetulan satu daerah dan satu bahasa yang jika

di artikan ke dalam bahasa indonesia adalah sebagai berikut:

*“Menurut saudara bagaimana peran kepala sekolah kita khususnya dari sisi cara beliau melakukan pendekatan perseorangan terhadap kita guru yang ada di sini jika di tinjau dari keterbukaan beliau terhadap informasi yang ada?.....”*

Dari pertanyaan tersebut di atas, peneliti mendapatkan jawaban dari informan sebagai berikut:

*“untuk sejauh nto bah pantau ko idoh lumayan boh munyok informasi ka odop secara pribadi maupun samuya odop. Ko rasa bah dah cukup maksimal am bah idoh secara pribadi, terbuka’am boh bah (untuk sejauh ini yang saya lihat peran beliau dalam memberikan informasi sudah cukup terbuka baik secara personal maupun umum,. Saya rasa beliau udah maksimal terbuka kok)” wawancara 22 Oktober 2015, 11.15 wib.*

Dilanjutkan berikut ungkapan salah satu siswa yang di jadikan oleh penulis sebagai informan;

*“sebagai pesert didik di SMK ini saya merasakan pak Maren (kepala SMK) telah baik dalam memberikan informasi kepada kami, termasuk bagai mana beliau bekerja sama dengan dinas pendidikan Kubu Raya untuk membantu anak-anak yang kurang mampu demi mendukung kami seperti tahun lalu itu melalui beasiswa yang ada, saya rasa itu cukup baik, informasi dengan cepat di sampaikan dan cepat pula di tindakan”(wawancara 22 oktober 2015, siswa: Bumbun).*

Efektifitas peran kepemimpinan kepala sekolah akan di ukur dari bagai mana keterbukaan menyalurkan informasi yang ia dapat, karena di mana kepala sekolah berperan sebagai seorang yang menerima dan menyebarkan atau meneruskan informasi kepada guru-guru, staf, siswa dan orang tua siswa tentang semua informasi yang dia dapat. dalam fungsi informasional inilah kepala sekolah berperan sebagai “pusat urat syaraf” ( *nerve center*) sekolah. Ada tiga (3) macam peran kepala sekolah sebagai pusat urat syaraf , yaitu:

Sebagai monitor, kepala sekolah selalu mengadakan pengamatan terhadap lingkungan, yaitu kemungkinan adanya informasi-informasi yang berpengaruh terhadap penampilan sekolah seperti: gosip dan kabar angin (*hearsay*).

Sebagai *disseminator*, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menyebarkan dan membagi-bagi informasi kepada para guru, staf, siswa dan orang tua murid.

*Spokesman*, kepala sekolah menyebarkan informasi kepada lingkungan di luar yang di anggap perlu. dalam fungsi ini kepala sekolah berperan sebagai wakil resmi sekolah. atau kata lain peran kepala sekolah sebagai juru bicara kepada publik.

Sejauh ini yang penulis temui di lapangan berdasarkan apa yang di sampaikan oleh rekan-rekan bahwa kepala sekolah SMK Kalavari dalam menjalankan perannya sebagai seseorang yang memberikan informasi, secara umum beliau telah berupaya dengan semaksimal mungkin, walaupun terkadang masih ada yang hal-hal terlupakan untuk di sampaikan, contoh seperti informasi dari Dinas Pendidikan Kabupaten Kubu Raya seperti adanya libur serentak se-Kabupaten Kubu Raya yang di sebabkan oleh asap yang di laksanakan beberapa waktu lalu (akhir september). Adapun lupa itu adalah semata faktor ingatan yang di akibatkan dengan banyaknya beban pikiran lain sehingga lupa menyampaikan. sehingga hal ini menimpa penulis sendiri, di mana tepatnya hari rabu 30 September 2015, penulis datang ke sekolah tujuan untuk mengajar, namun kenyataannya hari itu libur yang di mulai dari hari selasa 29 sampai dengan jumaat 2 oktober 2015, pasalnya

penulis tidak mendapatkan informasi sama sekali pada hari selasa itu, di mana hari selasa itu penulis tidak ada jam mengajar. Dalam waktu yang bersamaan ada dua rekan guru yang datang bersama dengan penulis, dari situ mereka bercerita bahwa mereka sama sekali tidak mendapatkan informasi baik secara lisan maupun melalui media seperti pesan handphone (SMS).

*“sedikit kecewa sih, coba di SMS gitu. Kemarin saya memang tak ada jadwal, tapi kan kita harus tau biar tidak terlanjur, ini masalah minyak kita pak Zai...”* (wawancara rabu 30 September 2015, 07.00 wib).

Demikian tuturan yang di perengarkan oleh guru mata pelajaran KKPI ibu Mega Petronela P.H.P, S.Pd, dengan intonasi bicaranya yang sedikit kesal. hal yang hampir serupa juga pada saat itu di ungkapkan oleh Pak Selvianto, SE pada saat itu :

*“saya dari kemarin di kampung benuah, jadi saya mengharapkan kejelasan jikalau ada suatu perubahan informasi, cobalah informasi itu di teruskan dengan cepat”.*

Informasi sangat menentukan keterbukaan seorang pemimpin sehingga pemimpin itu di anggap transparan sebagai mana makna tersirat pada pernyataan Selvianto tersebut di atas sehingga memunculkan penilaian terhadap peran kepala sekolah itu berhasil. Adapun yang masih belum tersampaikan seperti kasus tersebut di atas adalah sebagian kecil hal yang dapat di tulis serta di perhatikan oleh peneliti. Adapun peran kepala SMK Kalvari melalui Keterbukaan (Transparansi) Informasi Terhadap Bawahan di nilai maksimal walaupun belum seoptimal mungkin. Selanjutnya penyampaian informasi yang di lakukan oleh Kepala Sekolah mengenai langkah-langkah, proses, dan persyaratan pengajuan sertifikasi

guru melalui jalur profesi. Adapun informasi mengenai akan pengajuan sertifikasi guru telah di informasikan oleh kepala sekolah pada bulan agustus 2013, untuk guru yang telah mengabdikan selama tiga (3) tahun masa pengabdian, penyampaian tersebut di sampaikan dalam forum rapat evaluasi kerja guru, namun sejauh ini tidak ada kelanjutan dan kejelasan akan hal tersebut, dan selebihnya kepala sekolah tidak pernah mengusik akan hal tersebut lagi, apalagi mengenai persyaratan apa saja yang harus di persiapan, bagai mana proses pengajuannya. Padahal jika di lihat dari masa pengabdian ada beberapa guru yang telah mengabdikan lebih dari pada lima (5) tahun, seperti Ibu Cicin Diana, S.Pd, bapak Benny, SE, dan Bapak Juman, SE, apalagi mengingat status mereka telah di tetapkan sebagai guru tetap yayasan. Informasi tersebut di anggap tidak jelas sehingga peran kepemimpinan kepala sekolah di tinjau dari sisi penyampaian ini di anggap tidak optimal. Adapun yang bisa mendukung apa yang di tulisan oleh penulis akan hal ini berikut pendapat rekan-rekan guru.

*“sertifikasi itu memang ada, namun kita rekan gurukan mengharapkan informasi dari kepala sekolah akan kejelasan hal itu pak, artinya kepala sekolah harus punya keinginan memperjuangkan kita, kan begitu toh..... pak” (wawancara Rabu 30 September 2015, 07.00 wib).*

Selanjutnya pada saat yang sama:

*“ inilah namanya yang biasa di singkat PHP pak Zai, kita berharap dengan masa bakti kita yang lumayan lama, namun tidak ada titik terangnya, saya juga mengajar di sekolah lain kok, ada kawan saya yang sertifikasi, padahal dia baru dari pada saya masuknya, saya mau sertifikasi di sana karna terikat struktural di sini, dan di sana saya hanya guru biasa”*

### **3. Peran Pengambilan Keputusan (Desicional Roles)**

Adapun yang akan di bahas pada peran ini yaitu menyangkut dua aspek penilaian keberanian seorang kepala sekolah dalam menggunakan peran kepemimpinannya yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yaitu meliputi bagai mana keberanian kepala sekolah dalam mengangkat pegawai tetap yayasan/ guru tetap yayasan (GTY) dan keberanian kepala sekolah untuk berinisiatif menaikkan gaji guru. Karena aspek tersebut merupakan penentuan keberhasilan kepemimpinan. Untuk lebih jelas bagai mana mengenai sikap kepala sekolah melalui peran pengambilan keputusan, berikut kutipan jawaban dari salah satu guru yang mengajar mata pelajaran IPS, ibu Klara Ria Utami, S.Pd:

*“menurut saya beliau masih kurang berani, contoh sejauh ini baru ada 5 orang yang dengan status guru tetap, padahal mengingat lamanya sekolah ini berjalan, tidak sebanding lhoo” (wawancara 20 Oktober 2015, 09. 54 wib)*

pengangkatan suatu status dalam struktural organisasi adalah bagian penting untuk demi menyokong status organisasi sekolah, dan merupakan persyaratan mutlak dari status akreditasi sekolah. untuk itu seharusnya kepala sekolah berperan menilai kinerja guru untuk di pertimbangkan dan selanjutnya diajukan sebagai Guru Tetap Yayasan (GTY).dalam mengangkat pegawai tetap yayasan, seharusnya bagi guru-guru yang dengan pengabdian lebih dari pada tiga tahun itu perlu perhatian khusus, paling tidak perlu pengangkatan, selain ini sebagai syarat administrasi sekolah dengan

pemerintah, juga menyangkut peningkatan mutu, dan motivasi pegawai. Lebih dari pada itu ibu di ungkapkan oleh pak Juman, SE beliau bilang seharusnya ada perhatian khusus atas gaji, paling tidaknya gaji itu di sesuaikan dengan standar kabupaten, meskipun dengan status swasta namun perhatian akan kebutuhan pegawai juga perlu perhatian pemimpin agar adanya motivasi, namun sejauh ini katanya tidak ada bedanya gaji antara guru tetap dengan guru tidak tetap, jadi tidak ada perbedaan tersebut membuat kinerja pegawai kurang optimal.

Berikut pernyataan pak Juman, SE.

*“jangan mau mengangkat pegawai baru, kami yang sudah di angkat ini saja belum dapat apa-apa, memang sih tidak ke “situ” tujuannya, namun paling tidaknya ada sedikit perbedaan antara guru tetap dengan yang bukan guru tetap, agar kita punya motivasi dalam hal ini, saya rasa seperti itu lah.... (wawancara 22 oktober 2015, pukul 08.00).* Selanjutnya mengenai ketegasan sikap kepala sekolah dalam menggunakan kapasitasnya sebagai kepala pimpinan organisasi, berikut pernyataan informan yang berhasil penulis wawancarai:

*“saya menilai sikap kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan cukup maksimal namun belum optimal, dimana masih banyak keputusan yang diambil seperti pembagian tugas pokok fungsi, saya merasa takut-takut, seolah-olah saya merasakan di intimidasi dalam bekerja, contohnya dalam pembagian tugas, saya selaku wakil kepala sekolah tidak ada bedanya dengan bendahara derajatnya, yang padahal itu kan jelas dalam struktur organisasi, maksud saya itu kita sama-sama punya ranah tersendiri sesuai tugas kita” (wawancara, 09 Oktober 2015, 10.30 wib).*

Kutipan tersebut diatas di ungkapkan oleh wakil kepala sekolah Cicin Diana, S.Pd, beliau menilai adanya campur tangan dari bendahara dalam setiap keputusan, contohnya ketika menjalankan tugas dan tanggung

jawabnya sebagai wakil kepala sekolah, namun setiap pekerjaan itu selalu di monitor oleh bagian bendahara, dan bahkan marah- marah, padahal sebenarnya pembagian tugas dan tanggung jawab sudah jelas, di mana setiap bagian memiliki tugas masing- masing yang hendaknya ia jalankan agar organisasi dapat berjalan sebagai mana mestinya serta terciptanya kondisi iklim organisasi yang kondusif. dari informasi yang di ungkapkan oleh informan tersebut di atas menunjukkan bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah kurang tegas, sehingga adanya *intervensi* dari bagian lain, padahal pemimpin memiliki kewenangan atau hak istimewa yang ia miliki, yaitu hak *preogatif* seorang pemimpin. Jadi sebagaimana ungkapan informan tersebut di atas mengindikasikan bahwa adanya *intervensi* yang mengacau peran kepala sekolah, *intervensi* tersebut datang dari bagian lain, adapun penyebab dari *intervensi* tersebut di mana bagian tersebut tidak memahami sesungguhnya tugas pokok fungsi yang seharusnya ia jalankan. dampak dari pada hal itu sehingga seolah-olah kepemimpinan kepala sekolah di pandang kurang efektif, hal ini beranjak dari ketidak tegasan kepala sekolah.

## E. KESIMPULAN

Pada bagian bab ini penulis akan menjelaskan terkait penelitian yang telah peneliti lakukan , adapun penulisan ini berdasarkan pada analisis yang telah penulis tuliskan pada bab sebelumnya, khususnya pada bab empat (4) mengenai peran kepemimpinan

Kepala Sekolah Menengah Kejuruan Kalvari Sungai ambawang :

1. Mendeskripsikan Kepemimpinan Kepala Sekolah Menengah Kalvari Sungai Ambawang di tinjau dari peran kepemimpinannya yaitu *Peran interpersonal roles*, yang meliputi pembinaan hubungan dan pemberian motivasi dengan bawahan masih kurang optimal. Dimana untuk membina hubungan dan motivasi bawahannya, kepala sekolah harus melakukan pendekatan khusus kepada setiap guru untuk dapat menilai kinerja mereka dan mengupayakan peningkatan motivasi melalui pemberian penghargaan atas dasar prestasi. namun sejauh ini hal ini belum di perhatikan sebagai mana mestinya.
2. informasi yang disampaikan kepada rekan-rekan guru masih kurang efektif. Adapun yang menyangkut *Peran informasional roles* masih kurang efektif yaitu, adanya informasi-informasi yang di sampaikan berupa informasi cara pengajuan sertifikasi guru yang kurang jelas, padahal dalam hal ini rekan guru (bawahan) mengharapkan “dukungan” dan keakuratan informasi yang di berikan oleh kepala sekolah untuk pengajuan itu. Sikap keterbukaan kepala sekolah SMK Kalvari yang di sebut dengan transparan. di mana kepercayaan tinggi bawahan kepada seorang pemimpin dalam kontek ini kepala sekolah sangatlah di tentukan melalui keterbukaan seorang kepala sekolah , keterbukaan tersebut di tunjukan melalui bagai mana seorang kepala sekolah menyampaikan suatu informasi kepada guru-guru, staf serta siswa, sehingga

informasi tersebut berguna bagii perkembangan organisasi SMK Kalvari, peran kepala sekolah akan di katakan efektif apabila kepala SMK Kalvari bisa mengimplementasikan peran informasi ( *informasional roles*).

3. Kepemimpinan Kepala Sekolah dianggap kurang berani dalam pengambilan keputusan, seperti pengangkatan Guru Tetap Yayasan (GTY), dan kenaikan isentif/gaji, serta menggunakan hak *preogatif*-nya . Ketegasan kepala sekolah adalah kunci utama keberhasilan seorang pemimpin kepala sekolah. hal ini di lakukan kepala sekolah melalui peran pengambilan keputusan yang ia lakukan. Kepala sekolah berhak tegas dalam pengambilan keputusan karena di mana kepala sekolah memiliki kewenangan, selanjutnya untuk mendapatkan hasil keputusan yang baik kepala sekolah perlu dukungan, dukungan tersebut di dapatkan melalui bagaimana upaya kepala sekolah memberikan peluang bawahan untuk menyampaikan opini atau ide sebelum mengambil tindakan keputusan. Adapun yang akan di bahas pada peran ini yaitu menyangkut dua aspek penilaian keberanian seorang kepala sekolah dalam menggunakan peran kepemimpinannya yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yaitu meliputi bagai mana keberanian kepala sekolah dalam mengangkat pegawai tetap yayasan/ guru tetap yayasan (GTY) dan keberanian kepala sekolah untuk berinisiatif menaikkan gaji guru. Namun sejauh ini dalam kepemimpinan kepala SMK Kalvari masih di anggap kurang berani dalam menaikkan

gaji guru dan melakukan pengangkatan pegawai, dan bahkan kepemimpinan kepala sekolah bisa dicampur tangani oleh bagian lain dalam struktur organisasi sekolah yang mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah, sehingga peran pengambilan keputusan (*desicional roles*) yang di miliki kepala SMK Kalvari di nilai kurang optimal.

## F. SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut tersebut sebagai mana di tuliskan di atas, maka untuk mencapai efektifitas seorang pemimpin khususnya kepala sekolah menengah kejuruan kalvari sungai ambawang perlu memperhatikan, dan bahkan menjaga suatu hubungan dan iklim organisasi sekolah yang kondusif melalui:

1. menjaga dan meningkatkan hubungan yang baik antara kepala sekolah dengan bawahan seperti rekan guru, staf, dan siswa-siswi yang berada dalam lingkungan SMK Kalvari Sungai Ambawang melalui peran Hubungan Antar Perseorangan (*Interpersonal Roles*). Selanjutnya kepala sekolah perlu mengupayakan peningkatan motivasi guru-guru, staf melalui pemberian insentif dan penghargaan (*reward*) kepada siapa yang di anggap memiliki prestasi dan loyalitas kerja tinggi dalam bekerja.
2. Memberikan informasi yang tepat, dan tidak ambigu bagi bawahan dan organisasi yang memerlukan informasi tersebut, demi keberlangsungan kehidupan organisasi melalui peran informasional (*informasional roles*).

3. Seorang kepala sekolah adalah pemimpin yang sangat ideal kedudukannya dalam organisasi sehingga keberadaan kepala sekolah di katakan sebagai motornya organisasi, oleh karena itu setiap keputusan yang akan di ambil harus penuh berhati-hati, dimana keputusan itu sangat mempengaruhi secara komplit dalam organisasi. Maka untuk itu perlunya ketegasan melalui penggunaan otoritas kepala SMK Kalvari untuk menghindari suatu intervensi pihak/ bagian lain dalam pengambilan keputusan. Dalam mengambil keputusan yang perlu di perhatikan oleh pemimpin adalah ada kalanya melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan agar kebijakan tersebut bisa di terima oleh seluruh pegawai, artinya pegawai merasakan kebijakan itu adalah kebijakan yang di buat oleh mereka sendiri, di sini pemimpin harus berhati-hati menggunakan otoritas/ kewenangan prerogatifnya agar integritas organisasi terjaga dan suasana, budaya kerja tetap kondusif dan terjalin dengan baik.

## G. REFERENSI

\_\_\_\_\_.1999. *Alkitab Perjanjian Baru*. Jakarta : Lembaga Alkitab Indonesia ( LAI)

Dwiyanto Indiahono. 2009 ” *Perbandingan Administrasi Publik*”. Yogyakarta: Gava Media

Erwan Eka. 2012 ” *Skripsi Perilaku Kepemimpinan Kepala Desa Dalam Pelaksanaan Tugas Di Desa Serantas Kecamatan Pulau Tiga Kabupaten Natuna*”. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura

Wahjosumidjo.2003. “*Kepemimpinan Kepala Sekolah*”. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

Fitrian Dian. 2014. “ *Skripsi Perilaku Pemimpin Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Nantuna*”. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura  
<http://www.kuburayakab.go.id>  
[https://id.wikipedia.org/wiki/Sungai\\_Ambawan\\_g.Kubu\\_Raya](https://id.wikipedia.org/wiki/Sungai_Ambawan_g.Kubu_Raya)  
<http://kuburayauntukindonesia.blogspot.co.id>  
Mangkunegara, Anwar Prabu.2005. “*Perilaku dan Budaya Organisasi*”. Bandung: Refika Aditama

Maria Paty. 2007. “*Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja*”.Bekasi: Galaksi

Puspa Mega Moleong. 2011. “*Metodologi Penelitian Kualitatif*”. Bandung: Remaja Rosdakarya

Mulyadi, D.Veitza Rivai. 2012.”*Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*”. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Nawawi Hadari dan M. Martini Hadari. 2012. “*Kepemimpinan Yang Efektif*”. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Pardjoko. 2010. peran orang tua dalam pernikahan usia muda di Desa Pasir Palembang Kecamatan Mempawah Timur, Kabupaten Mempawah.Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura

Pasolong Harbani.2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta

Sedarmayanti. 1997. *Tugas dan pengembangan sekretaris*. Bandung: Mandar Manju Sumantri, Li. Ahmad

Saebani. 2014. *Kepemimpinan*. Bandung: Pustaka Setia

Sukoco, Badri Munir. 2006. *Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta: Erlangga

Siagian, Sondang P. 2007.” *Teori Pengembangan Organisasi*”. Jakarta: Bumi Aksara

Utomo Warsito. 2006. *Administrasi Public Baru Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar



LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH / PUBLIKASI  
 KARYA ILMIAH UNTUK JURNAL ELEKTRONIK MAHASISWA

Sebagai sivitas akademika Universitas Tanjungpura, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama Lengkap : Zaini Kalalo  
 NIM / Periode lulus : E 21111 062 / 2016  
 Tanggal Lulus : 05 Februari 2016  
 Fakultas/ Jurusan : ISIP / Ilmu Administrasi Negara  
 Program Studi : Ilmu Adm. Negara  
 E-mail address/ HP : Zaini-Kalalo@Yahoo.Com / 0853 4502 6933

demi pengembangan ilmu pengetahuan dan pemenuhan syarat administratif kelulusan mahasiswa (S1), menyetujui untuk memberikan kepada Pengelola Jurnal Mahasiswa .....\*) pada Program Studi ..... Fakultas Ilmu sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul\*\*):

Peran Kepala Sekolah pada Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Kaluari Sungai Ambawang, Kecamatan Sungai Ambawang Kabupaten Kubu Raya

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini, Pengelola Jurnal berhak menyimpan, mengalih-media/ format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/ mempublikasikannya di Internet atau media lain):

- Secara *fulltex*  
 *content* artikel sesuai dengan standar penulis jurnal yang berlaku.

untuk kepentingan akademis tanpa tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Pengelola Jurnal, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.



Mengetahui / disetujui  
 Pengelola Jurnal

[Signature]  
 NIM .....

2017  
2016

Dibuat di : Pontianak  
 Pada tanggal : Sept 2016

[Signature]  
Zaini Kalalo  
 NIM E 21111 062

Catatan :  
 \*tuliskan nama jurnal sesuai prodi masing-masing  
 (Publika/Governance/Aspirasi/Sociodev/Sosiologique)

Setelah mendapat persetujuan dari pengelola Jurnal, berkas ini harus di scan dalam format PDF dan dilampirkan pada step4 upload supplementary sesuai proses unggah penyerahan berkas (submission author)