

## **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENGAMBIL KEPUTUSAN**

### **Muhammad Affandi**

UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, Indonesia  
Email: [muhammadaffandi979@gmail.com](mailto:muhammadaffandi979@gmail.com)

### **Muchammad Eka Mahmud**

UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, Indonesia  
Email: [ekamahmud.74@gmail.com](mailto:ekamahmud.74@gmail.com)

### **M. Kusasi**

UIN Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda, Indonesia  
Email: [kusasi777@gmail.com](mailto:kusasi777@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The background of this research is the principal's leadership style in implementing his leadership in making decisions. The purpose of this study was to find out how the principal's leadership style in making decisions and how the process of taking and the basics in making decisions and the obstacles that occur when making decisions in high school institutions throughout the city of Samarinda. The type of this research is phenomenology qualitative research, with data collection techniques of observation, interviews and documentation. Data analysis techniques in the form of data condensation and data validity test. The objects of this research are principals, vice principals and educators as well as education staff throughout the city of Samarinda. The results showed: (1) that the principal's leadership style in making decisions is a charismatic leadership style used by the principal of SMA Negeri 5 Samarinda while SMA Islam Bunga Bangsa has a democratic leadership style, (2) the process of making decisions by involving teachers and some teachers, with the basic process of making decisions by the principal of SMA Negeri 5 Samarinda and SMA Islam Bunga Bangsa by involving intuition and the opinions of other parties, models in making decisions using data and facts in making decisions. (3) the inhibiting factor in making decisions is the difference in character and the rules that sometimes do not match between the SMA Negeri 5 Samarinda school and the education office of the province of East Kalimantan, while the inhibiting factor at SMA Islam Bunga Bangsa is due to the density of activities at school, intra-curricular activities schools, foundation activities and activities with external institutions at the same time, besides that the inhibiting factor is the individual character of teachers and school staff in completing the tasks given by the principal of SMA Islam Bunga Bangsa.*

**Key words:** *leadership, principal, decision making*

## **ABSTRAK**

Latar belakang penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinannya dalam mengambil keputusan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan dan bagaimana proses dalam mengambil serta dasar-dasar dalam mengambil keputusan serta hambatan yang terjadi ketika mengambil keputusan di lembaga sekolah SMA se-kota Samarinda. Adapun jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif fenomenologi, dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data berupa kondensi data dan uji keabsahan data. Adapun objek penelitian ini yaitu kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan pendidik serta staf kependidikan se-kota Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan: (1) bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan adalah gaya kepemimpinan karismatik yang digunakan oleh Kepala Sekolah SMA Negeri 5 Samarinda, sedangkan SMA Islam Bunga Bangsa dengan gaya kepemimpinan demokratis, (2) proses dalam mengambil keputusan dengan melibatkan para guru dan sebagian guru, dengan proses dasar dalam mengambil keputusan kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa dengan melibatkan intuisi dan pendapat-pendapat pihak lain, model dalam mengambil keputusan menggunakan data dan fakta dalam mengambil keputusan, (3) faktor penghambat dalam mengambil keputusan adalah perbedaan karakter dan aturan-aturan yang terkadang tidak sesuai antara sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dan pihak dinas pendidikan Provinsi Kalimantan Timur, adapun faktor penghambat di SMA Islam Bunga Bangsa adalah karena padatnya kegiatan di sekolah, kegiatan intra sekolah, kegiatan yayasan serta kegiatan dengan pihak lembaga luar pada waktu yang bersamaan, selain itu faktor penghambat adalah karakter individu guru dan staf sekolah dalam menyelesaikan tugas yang di berikan oleh kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa.

**Kata kunci:** kepemimpinan, kepala sekolah, pengambilan keputusan

## **PENDAHULUAN**

Kepala sekolah merupakan tumpuk tertinggi sebagai pimpinan dan sebagai contoh pertama bagi setiap perilaku anggotanya, sebagai seorang kepala sekolah tentu peka pada setiap anggotanya (Mukhtar & Iskandar, 2013, p. 84). Kepala sekolah laksana kendaraan yang menggerakkan setiap masyarakat yang ada pada sebuah lembaga terutama pada institusi pendidikan. Kemudian, kepala sekolah wajib bisa aktif untuk mengarahkan para anggotanya untuk membangun citra yang baik pada sekolah agar membangun lingkungan yang nyaman dan aman sehingga melahirkan kerja sama di sekolah agar terciptanya suasana aman, khususnya di sekolah serta dapat mengatur perencanaan sampai pada bentuk evaluasi pada aturan-aturan yang sudah diterapkan di lembaga sekolah (Sari et al., 2020).

Kepala sekolah jika berdasarkan (*Peraturan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah*, 2018) bahwa kepala sekolah adalah seorang pendidik yang diamanahkan untuk mengatur dan mengelola pada lembaga pendidikan

dari TT sampai SMP dan SMA sederajat dan SMPLB dan SMALB serta pada lembaga yang berada di luar wilayah luar negeri. Kepala sekolah pada hakikatnya untuk memimpin serta mendorong dan mempengaruhi para karyawannya untuk sama-sama mencapai tujuan yang sudah direncanakan dengan baik, efektif dan efisien agar tujuan-tujuan tersebut tercapai bersama-sama.

Idealnya seorang pemimpin memiliki kekuatan untuk membangkitkan perasaan serta emosional para bawahannya. Pemimpin adalah orang yang bisa mempengaruhi dan bisa mengoptimalkan potensi bawahan atau karyawan untuk mengupayakan serta menghidupkan *himmah* dan menjadi sosok inspirasi terhadap bawahan atau karyawan agar mengeksplorasi ide-ide agar visi dan misi yang sudah direncanakan dapat terlaksana tanpa ada rasa tertekan sehingga tujuan-tujuan yang hendak direncanakan tercapai bersama. Hal tersebut, menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan yang sangat penting dalam mengelola sebuah lembaga, berhasil atau tidak pada sebuah lembaga tergantung pada manajemen pengelolaannya. Sehingga keberhasilan atau tidak pengelolaan manajemen kepemimpinan tergantung pada pemimpin itu sendiri. Apabila kepemimpinannya berkualitas maka melahirkan manusia yang berkualitas. Alhasil jika kepemimpinannya berkualitas maka lembaga tersebut akan berkembang dan maju, namun sebaliknya kepemimpinannya kurang berkualitas maka lembaganya pun akan tertinggal dalam berbagai bidang (Husaini & Fitria, 2019).

Secara filosofis bahwa kepemimpinan atau pemimpin harus ada di depan maksudnya seorang pemimpin di depan memberikan *uswah* atau teladan bagi mitranya, di sisi lain seorang pemimpin mesti dapat berada di tengah mitranya agar dapat memberikan gagasan, lalu seorang pemimpin agar dapat memberikan dorongan atau motivasi pada mitranya agar tujuan dapat tercapai secara bersinambungan (Thohir, 2021)

Seorang pemimpin di tuntut mempunyai pribadi yang baik, karena berkenaan dengan etika dan moral. Pemimpin yang berhasil yaitu seorang pemimpin yang dapat memberikan semangat (*Himmah*) pada anggotanya. Seorang pemimpin mesti memperhatikan untuk memberi dorongan atau motivasi kepada anggota agar dapat bekerja dan beraktivitas dengan baik (Indriani, 2020). Kepemimpinan secara fundamental merupakan suatu perilaku bagaimana dapat mengarahkan, mengendalikan, memotivasi serta mempengaruhi anggota-anggotanya dengan berbagai gaya tertentu. Dengan demikian para anggota bisa melaksanakan tugas dengan maksimal tanpa adanya tekanan.

Begitu pentingnya posisi pemimpin pada sebuah lembaga, maka perlu seorang pemimpin mempunyai keterampilan dalam memimpin untuk membina kualitas pada sebuah lembaga non profit tepatnya sekolah untuk menciptakan keberhasilan. Dengan demikian bahwa seorang pemimpin wajib mempunyai keahlian dalam memimpin dalam sebuah Lembaga untuk mencapai tujuan (Badu & Djafri, 2013). Pada Era 4.0 atau 5.0 serba maju, dalam kepemimpinan tidak hanya sebatas laki-laki saja namun juga perempuan. Hal itu dapat di lihat dari berbagai sektor pemerintahan maupun di lembaga pendidikan baik itu negeri ataupun swasta, bahkan dalam sejarah Indonesia pernah di pimpin seorang perempuan.

Dalam pandangan agama khususnya Agama Islam ketika merujuk pada kitab suci berupa Qur'an bahwa laki-laki maupun perempuan pada hakikatnya mempunyai derajat yang sama di sisi Allah Swt, artinya adalah baik laki-laki ataupun perempuan yang bertaqwalah yang paling mulia. Jelas dalam firman Allah Swt, bahwa kemuliaan tidak di batas hanya jenis gender laki-laki atau perempuan tapi kepada kualitas amal serta ibadah kepada Allah Swt (Muhajir, 2018).

Literatur sejarah pun sudah merekam bagaimana seorang laki-laki dan perempuan pernah memimpin pada suatu negeri atau berbagai peristiwa, jika memfokuskan pada persoalan kepemimpinan perempuan dalam sejarah pun tercatat bahwa seorang perempuan pernah memimpin sebuah negeri di *saba'* bahkan di era Khalifaturrasyidin ketika terjadi pertikaian di dalam tubuh umat Islam, Syaidah Aisyah pernah memimpin menjadi seorang panglima ketika terjadi pertikaian dengan khalifah Ali kwa (Al-Husain, 2010), di sisi lain Syaidah Aisyah merupakan golongan perempuan yang paling banyak meriwayatkan hadist Nabi Muhammad Saw dan menjadi guru bagi para sahabat dalam bidang hadist, di era Imam Syafi'i pun pernah berguru kepada Syaidah Nafisah.

Kepimpinan dalam kesetaraan gender sudah mulai merambat pada berbagai sektor terutama pada lembaga sekolah tentu banyak literatur yang membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah baik laki-laki maupun perempuan, baik mengenai pola kepemimpinannya sampai pada gaya pengambilan keputusan dalam menentukan sebuah keputusan. Dalam hal kepemimpinan di berbagai instansi terutama di lembaga pendidikan khususnya sekolah ada di jumpai di pimpin oleh seorang perempuan, hal ini karena adanya persamaan hak dan kesetaraan dalam belajar di perguruan tinggi, dari segi kinerja dan prestasi mendapatkan apresiasi dari kalangan masyarakat. Sehingga tidak ada lagi mengkotak-kotakan kepemimpinan pada suatu lembaga (Priatiningsih, 2018).

Kepimpinan baik perempuan maupun laki-laki memiliki kemampuan menjadi pemimpin yang efektif, namun baik laki-laki atau perempuan dapat menjadi pemimpin yang sesuai dengan gender masing-masing. Namun untuk peranan dalam kepemimpinan dalam pendidikan perempuan lebih baik atau efektif, dalam kepemimpinan perempuan lebih baik dalam hal memotivasi dan berkomunikasi serta dapat membuat lingkungan kerja yang baik.

Kepimpinan dalam lembaga pendidikan seorang kepala sekolah perempuan dapat membuat suasana kerja yang bagus, karena perempuan memiliki kelebihan dalam membuat tingkat keberhasilan dalam suatu wadah atau lembaga (Nurvita et al., 2020). Menurut Robbins bahwa dalam sebuah artikel mengatakan pemimpin perempuan dalam sebuah lembaga lebih cenderung demokratis, di sisi lain perempuan dalam hal memimpin lebih cenderung menggunakan partisipasif dan transformatif serta kolaboratif dalam memimpin, dalam hal memimpin kepala sekolah perempuan lebih mengilustrasikan sebagai seseorang yang mudah bergaul (Latifa et al., 2021).

Kepala sekolah perempuan dengan kemampuan yang dimilikinya mampu menjadi pemimpin yang sangat baik dan dapat merubah lembaganya setara dengan instansi lainnya yang unggul (Mulawarman et al., 2018), dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh INOVASI bekerja sama dengan pihak pemerintah Indonesia dan Australia pada tahun 2018. Dilakukan pada 16 provinsi, satu kota

Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Utara serta Jawa Timur, meneliti 567 guru dan 199 kepala sekolah dalam temuannya bahwa kepala sekolah perempuan lebih condong memiliki pengelolaan sekolah lebih baik serta dapat membangun lingkungan belajar yang tenang (Arsendy, 2020). Hal tersebut tidak terlepas dari bagaimana kepala sekolah memimpin serta bagaimana dalam melakukan tindakan pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan adalah bagian fungsi manajemen untuk memilih beragam solusi pada saat mengambil keputusan (Wahyuni, 2020), Pengambilan keputusan merupakan bagian peran dari kepala sekolah dan sangat penting, pengambilan keputusan bertujuan untuk membuat sekolah menjadi suatu wadah yang berkualitas dan bagaimana mampu bertahan pada gempuran-gempuran yang muncul di internal maupun eksternal lembaga (Yuliatika et al., 2021).

Pengambilan keputusan baik kepala sekolah laki-laki maupun perempuan, tentu mempunyai gaya pengambilan keputusan yang berbeda. Perbedaan tersebut tentu dapat mempengaruhi pola pada tujuan mengelola permasalahan di lembaga pendidikan sekolah. Mengambil keputusan yang di gunakan oleh pimpinan lembaga baik laki-laki atau perempuan tentu menggunakan beberapa model-model dasar dalam pengambilan keputusan seperti rasional, intuitif, spontaneous, avoidance, dan dependent. Dalam pengambilan keputusan tentu mempunyai ciri khas dalam mengambil keputusan di sekolah yang di gunakan oleh kepala sekolah baik laki-laki ataupun perempuan, tentu kedua-duanya pasti berbeda dalam model pengambilan keputusan (Hanafi, 2018)

Kepala sekolah perempuan dalam kepemimpinannya sangat efektif walaupun dalam segi inovatif condong lebih lamban, atasan lamban bisa jadi mengambil kebijakan pasti lamban pula, menurut azhar kasim bahwa pengambilan keputusan perempuan biasa lamban dan bimbang. Seakan-akan pemimpin perempuan tidak yakin dalam mengambil keputusan, pemimpin yang percaya diri yang mempunyai sikap optimis yang besar kemungkinan besar apa yang ingi di capai pasti akan tercapai. Pengambilan keputusan perempuan di lihat sebelah mata, dalam hal keberanian pada pengambilan keputusan perempuan lebih lambat dan ragu dalam pengambilan keputusan dalam hal inovasi ketika memimpin cenderung lambat, karena demikian perempuan di anggap tidak memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan (Rochaety, 2008, p. 157).

Kepemimpinan perempuan dalam mengelola di lembaga secara umum mampu memimpin secara baik karena perempuan memiliki kelebihan dan memerankan ke efektifan suatu lembaga, namun kepemimpinan perempuan bisa berbeda ketika pada suatu kondisi yang berbeda. Karena demikian tentu perlu untuk melihat secara langsung bagaimana pola gaya kepemimpinan dan gaya pengambilan keputusan pemimpin kepala sekolah perempuan pada suatu lembaga khususnya di sekolah.

Kepemimpinan pada lembaga pendidikan seperti sekolah bunga bangsa, Kepala SMA Islam Bunga Bangsa dalam kepemimpinannya memang tercatat baru dalam memimpin sekolah SMA Islam Bunga Bangsa dalam kepemimpinan berdasarkan studi mini dan wawancara singkat yang dilakukan oleh peneliti dengan kepala sekolah SMA bunga bangsa, bahwa kepala sekolah menggunakan gaya atau model kepemimpinan demokrasi dimana model tersebut mendengar dan terbuka dari masukan atau pendapat di setiap rekan

pegawai-pegawai guru tersebut hingga dapat putusan yang terbaik dan paling banyak di terima. Dan dalam pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan SMA bunga bangsa sedikit apa di sampaikan oleh kepala sekolah SMA bunga bangsa bahwa untuk mengambil keputusan tentu harus berani mengambil resiko yang besar dalam mengambil keputusan, dari pernyataan kepala sekolah SMA tersebut peneliti belum melihat teori apa yang di gunakan kepala sekolah SMA bunga bangsa baik dalam memimpin terlebih lagi dari segi gaya dalam mengambil keputusan, maka dengan demikian peneliti memutuskan untuk lebih mendalami gejala dan fenomena yang terjadi tersebut.

Kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa memang sebagai sosok pribadi yang mudah bergaul di mata rekan-rekannya di sekolah, hal tersebut memang dalam rekam karir kepala sekolah Islam Bunga Bangsa terlebih dahulu menjabat menjadi staf pengajar kemudian menjadi waka kurikulum dan terakhir dipercaya menjadi kepala sekolah di SMA Islam Bunga Bangsa sampai sekarang. Sekolah bunga bangsa merupakan sekolah yang berbasis keislaman tentu pola aktivitas sehari-hari berlandaskan keislaman, keunikan dari lembaga tersebut bahwa kepala sekolah perempuannya yang relatif masih muda dan masih tercatat sebagai mahasiswi pascasarjana di salah satu Universitas perguruan tinggi kota Samarinda.

Berbeda halnya seperti sekolah SMA Negeri 5 Samarinda yang merupakan sebuah sekolah dibawah naungan dinas pendidikan provinsi kalimantan timur tentu sekolah tersebut merupakan sekolah yang menjadi acuan bagi masyarakat di kota samarinda terutama sekitar wilayah juanda, antasari dan sekitarnya. SMA Negeri 5 Samarinda memiliki tenaga pendidik kurang lebih dua puluh delapan pendidik dan tenaga kependidikan. SMA Negeri 5 Samarinda memiliki kepala sekolah perempuan dalam kepemimpinan sejalan dengan melandanya covid19 di kota samarinda, kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda tentu di mata rekan pegawai SMA Negeri 5 merupakan sosok yang mengayomi namun tetap tegas dan profesional dalam bekerja dan mudah membaur dengan para pendidik dan tenaga kependidikan hal demikian peneliti langsung melihat bagaimana kepribadian kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda di lapangan.

Kepemimpinan kepala Sekolah SMA Negeri 5 Samarinda memang bukan satu-satunya memiliki pemimpin atau kepala sekolah seorang perempuan beberapa dekade perjalanan sekolah SMA Negeri 5 Samarinda pernah dipimpin seorang perempuan namun kepemimpinan sekarang lebih efektif dimana sekolah SMA Negeri 5 Samarinda mengalami kemajuan dari segi tata lingkungan sekolah yang di perhias dengan berbagai kebun hias salah satunya adalah kebun bunga anggrek bulan. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda memiliki karakter feminim yang pada dasarnya memang sebagai karakter dasar seorang perempuan.

Berdasarkan latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk meneliti kepemimpinan kepala sekolah perempuan seperti apa dalam memimpin, namun yang paling menjadi fokus penelitian peneliti adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan pengambilan di SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam bunga bangsa atau sekota Samarinda.

## METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. menurut Bogdan dan Taylor bahwa penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian yang melahirkan gambaran informasi atau data yang meliputi perkataan seseorang dan aktivitas yang diteliti (Samsu, 2017, p. 86). Dengan pendekatan pada penelitian ini yaitu peneliti menggunakan pendekatan fenomenologi, dimana pendekatan fenomenologi peneliti berfokus untuk menyelidiki, mengetahui serta menterjemahkan makna gejala, kejadian dan interaksi seseorang pada keadaan khusus (Yusuf, 2017).

Sumber data peneliti yaitu sebuah informasi yang di dapat oleh peneliti dari tempat yang di teliti, dan dari manapun peneliti memperoleh data (Samsu, 2017), sumber data pada penelitian ini yaitu kepala sekolah, waka kurikulum, waka kesiswaan dan segenap guru di SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam bunga bangsa. Teknik pengumpulan data pada pelaksanaannya, dapat dilakukan dengan berbagai teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara dan dekomentasi.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik dari teori Miles, Huberman dan Saldana antara lain adalah: kondensi data yaitu Kondensasi data merupakan proses yang mengarah untuk fokus, menyederhanakan dan mengilustrasikan secara menyeluruh saat berada di lapangan secara tertulis, interview, dokumen serta bahan data yang riil lainnya di lapangan (Miles et al., 2014). Selain itu ada beberapa tahapan dalam melakukan kondensasi data antar lain *Selecting* yaitu Peneliti dalam memilih data harus mesti hati-hati untuk menentukan data dan tanda-tanda yang penting pada data hingga data yang diperoleh dapat digabungkan serta di analisis, kemudian peneliti melakukan *Focusing* pengerucutan data mesti berfokus pada data yang menyesuaikan pada rumusan masalah pada penelitian. Sehingga data-data atau informasi dari penelitian tersebut dibatasi untuk menyelaraskan sesuai rumusan masalah kemudian peneliti melakukan *Abstracing* dimana peneliti membuat penyampaian yang lengkap atau kesimpulan akhir, serta menyertakan proses dan penjelasan-penjelasan sesuai judul penelitian. Sehingga informasi atau data yang ada dinilai kembali untuk memeriksa kerelevan atau tidaknya data serta kelengkapan data yang diperlukan.

Untuk menguji menguji keabsahan atau kredibilitas data yaitu melalui beberapa tahapan seperti memperlama pengamatan dimana peneliti berusaha semaksimal mungkin untuk mendapat data yang nyata atau valid. Dengan memperlama pengamatan di harapkan peneliti semakin intens bersama objek peneliti yaitu informan, membuat informan merasa nyaman untuk memberi informasi dengan demikian data yang di dapatkan tidak valid, dengan adanya keabrapan antar peneliti dengan informan menjadi sebuah hubungan yang natural yaitu dengan kehadiran peneliti tidak mengganggu aktivitas objek yang di teliti (Sugiyono, 2016, p. 270–271), kemudian peneliti meningkatkan ketekunan, Meningkatkan ketekunan dalam artian bahwa peneliti terus melakukan penelitian secara terus menerus dan teliti, mengamati secara sistematis mempermudah bagi peneliti untuk memilah data yang mesti di teliti dan data yang tidak perlu di teliti. Dengan meningkatkan ketekunan di harapkan peneliti mendapatkan kevalidan data, peneliti dapat memeriksa ulang kevalidan data yang di dapat. Hingga peneliti dapat mengilustrasikan data yang dapat di pertanggung

jawabkan (Sugiyono, 2016). Kemudian peneliti melakukan Triangulasi data peneliti yaitu mencocokkan data yang sudah jadi dengan berbagai sumber data dan teknik pengambilan data, peneliti selalu memeriksa data yang di dapat di mana peneliti sampai pada titik jenuh yaitu dimana peneliti melakukan pengumpulan data hingga tidak ada lagi data baru yang muncul hingga hipotesis peneliti tidak berubah (Sugiyono, 2016, p. 173) lalu peneliti berdiskusi dengan teman yakni peneliti, maka pada saat mengumpulkan data peneliti memeriksa kesimpulan yang sifatnya sementara dengan melakukan diskusi dengan teman yang bertujuan untuk mencoba hipotesis sementara peneliti (Samsu, 2017, p. 102–103).

Kemudian peneliti menguji Transferability atau Validitas eksternal yaitu peneliti melaporkan penelitiannya, kemudian peneliti menguraikan secara jelas terperinci dan terus-menerus, hingga pembaca dapat mengerti secara nyata dari penelitian ini hingga bisa di putuskan apakah penelitian ini dapat di implementsikan di sekolah lain (Sugiyono, 2016). Selain itu peneliti melakukan uji dependability dimana untuk menguji penelitian yang di teliti oleh peneliti, pengujian di lakukan dengan memeriksa semua proses penelitian, pengujian di lakukan oleh pembimbing untuk mengevaluasi semua aktivitas peneliti pada saat penelitian. Dimana di mulai saat peneliti menentukan masalah, terjun kelapangan, menetapkan sumber data, hingga membuat kesimpulan peneliti harus melaporkan ke pembimbing (Sugiyono, 2016, p. 277). Kemudian peneliti melakukan uji confirmability dimana peneliti akan memadukan keduanya. Ada perbedaan dari kedua uji tersebut dimana pemeriksaan Confirmability di pakai untuk menguji hasil penelitian adapun pemeriksaan dependability di pakai untuk menilai proses yang di buat oleh riset di lapangan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengambil Keputusan di SMU/SMA**

Berdasarkan pada analisis dan pembahasan hasil penelitian ini peneliti menguraikan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan sekota samarinda, berikut ini adalah analisis dan pembahasan hasil wawancara tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan sekota samarinda yang dilakukan peneliti dengan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan perwakilan guru mata pelajaran dan staf. Kepemimpinan merupakan sebuah cara untuk mempengaruhi seseorang sehingga dapat di ikuti secara sukarela, ikhlas dan tanpa paksaan. Setiap manusia masing-masing memiliki karakter dan kualitas dalam memimpin, baik laki-laki maupun perempuan.

Secara teori kepemimpinan dapat dilakukan oleh laki-laki dan perempuan dalam penerapannya biasanya dilakukan pada sebuah lembaga atau instansi baik itu pemerintahan terlebih di lembaga pendidikan seperti sekolah. Tentu laki-laki dan perempuan dapat mengelola lembaga tersebut namun yang membedakan adalah bagaimana *action* dilapangan. Laki-laki dan perempuan tentu sama-sama memiliki model dan karakter dalam memimpin atau sebaliknya, namun jika di persempit ruang lingkup seperti kepemimpinan perempuan dalam memimpin atau mengelola di sebuah lembaga khususnya sekolah tentu berbagai model dan karakter yang dimiliki dan di terapkan di lapangan.



Kepemimpinan kepala sekolah perempuan secara kinerja mampu menjadi pemimpin atau kepala sekolah secara efektif, perempuan memiliki potensi untuk menjadi model atau memerankan dan membuat lembaga sekolah menjadi suatu wadah yang efektif, kepemimpinan perempuan secara komunikasi dan partisipasinya mempunyai gaya kepemimpinan yang mengarah untuk memajukan lembaga serta masyarakat yang ada didalam dan dapat menjadi negisiator yang baik jika dibanding dengan laki-laki.

Kepemimpinan kepala sekolah perempuan dirasa cocok untuk mengelola lembaga seperti sekolah untuk menjadi sekolah yang efektif dan berprestasi, hal tersebut relevan dengan karakter perempuan yang kasih sayang lemah lembut dan dihubungkan dengan profesi pendidikan menjadikan suatu profesi yang sesuai dengan fitrah perempuan itu sendiri.

Seperti halnya pada SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa bahwa dalam kepemimpinan kedua sekolah tersebut dipimpin oleh perempuan, tentu berbagai persepsi ketika sebuah lembaga khususnya sekolah dipimpin oleh seorang perempuan. begitupun di SMA Negeri 5 samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa merupakan hal yang lumrah ketika di pimpin oleh seorang perempuan dan pantas untuk memimpin serta mengelola pada sebuah lembaga seperti sekolah.

Kepemimpinan perempuan di nilai efektif dalam manage sebuah organisasi seperti sekolah atau lembaga lainnya, begitupun di SMA 5 Negeri samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa mampu mengelola lembaganya terbukti dapat dilihat ketika berkomunikasi dan berinteraksi dengan berbagai pegawai dan staf dengan berbagai model dan pendekatan yang diterapkan di lapangan. namun ada sedikit berbeda pandangan dimana pemimpin tidak dilihat dari jenis gender justru dilihat dari segi pembawaan atau karakter seseorang tersebut seperti sifat atau karakter feminim dan maskulinitas. Perempuan indentik dengan karakter lemah lembut atau feminim namun disisi lain perempuan memiliki karakter maskulinitas begitupun laki-laki, kedua-duanya layak untuk menjadi pemimpin tergantung bagaimana kedua individu dapat secara efektif mengatur dan mengelola lembaga tersebut.

Kepemimpinan kedua lembaga diatas seperti SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa tentu memiliki model-model dalam penerapan kepemimpinan di lapangan. Seperti SMA Negeri 5 Samarinda menerapkan tipe kolaborasi antara pendekatan tipe kependekatan dan karakter individu pimpinan itu sendiri atau kepala sekolah dimana pendekatan yang di gunakan adalah pendekatan model kepemimpinan ala Ki Hajar Dewantara dengan filosofinya yaitu ing ngarsa tuladha, ing madya mangun karsa dan tut wuri handayani jika di definisikan adalah didepan memberi teladan, di tengah memberi bimbingan dan di belakang memberi dorongan. Konsep tersebut di gunakan oleh kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dimana peneliti sendiri menyaksikan bagaimana kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda berintraksi membaaur dan berkomunikasi dengan rekan-rekan guru sejawat beserta staf yang di lapangan, selain itu dalam segi karakter kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dalam pandangang yang peneliti amati kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda memilik perpaduan antara feminim dan maskulin dimana kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda sewaktu-waktu bertindak tegas dan lembut atau lemah

lembut, hal tersebut peneliti amati lapangan dan peneliti dapatkan ketika wawancara.

Berbeda halnya pada SMA Islam Bunga Bangsa dimana dalam kepemimpinan kepala sekolah perempuan tersebut jika dianalisis dari beberapa informan, kepemimpinan kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa adalah model demokrasi (*friendship*), hal ini sesuai apa yang peneliti amati dilapangan kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa dalam penerapannya lebih kepada persahabatan. Memang peneliti akui bahwa kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa bukanlah baru di sekolah SMA Islam Bunga Bangsa sebelumnya sebagai waka kurikulum, pada akhirnya menjadi kepala sekolah Bunga Bangsa selama dua tahun hal itulah membentuk pola perilaku kepala sekolah tersebut dimana sudah terbangun. Dalam segi karakter kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa sejauh peneliti amanati secara langsung memiliki karakter maskulinitas dimana karakter maskulin ini salah satunya adalah tipikal karakter yang tegas dan profesional jika berhubungan pekerjaan.

Gaya kepemimpinan dari segi berbagai ilmu tentu memiliki berbagai macam model atau pendekatan dalam implementasinya, baik itu pada model karismatik, transformasional, otoriter dan lainnya sebagainya, hal tersebut tentu mempengaruhi dalam bertindak mengambil keputusan. Kepemimpinan dalam perannya merupakan sebuah tingkah laku yang relevan dengan jabatannya. Pemimpin sangat berperan besar dalam mengambil keputusan pada suatu kondisi dan bertanggung jawab atas apa yang sudah diputuskan.

Begitupun gaya kepemimpinan di SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa memiliki gaya kepemimpinan dalam mengambil keputusan pada saat melakukan aktivitas di sekolah. Kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dalam kepemimpinan apalagi dilihat dari interaksi dengan rekan sejawat kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda fleksibel, ditengah dan dibelakang ini dapat disimpulkan kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda memang menerapkan model kepemimpinan yang fleksibel sewaktu-waktu dapat menggunakan model-model kepemimpinan sesuai kondisi di lapangan.

Fleksibilitas pendekatan yang digunakan kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda memang efektif dimana sewaktu-waktu memakai kekuasaannya dia sebagai pemimpin untuk memerintah bawahannya atau rekan sejawat ketika memberikan perintah atau arahan. Kepemimpinan kepala Sekolah SMA Negeri 5 Samarinda yang fleksibel serta pendekatan kepemimpinan yang dikolaborasikan tentu atmosfer yang dibawa oleh kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda sangat positif hal tersebut peneliti amati dilapangan bagaimana komunikasi, interaksi kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda terhadap rekan guru pendidik dan kependidikan beserta staf di sekolah terjalin baik sehingga nampak suasana kekeluargaan sangat erat, karena model pendekatan kepemimpinan yang fleksibel serta didukung karakter kepala sekolah itu sendiri yang feminim dan maskulin sehingga tugas yang diberikan dengan komunikasi dan interaksi baik semua arahan atau tugas yang diberikan dilaksanakan dan dikerjakan secara suka rela tanpa paksaan dari para bawahan sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP). Sehingga peneliti berkesimpulan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda tipikal pemimpin dengan gaya kepemimpinan karismatik, dimana model gaya tersebut

mendesripsikan seseorang yang memiliki kecakapan untuk memengaruhi anggota berdasarkan pada sikap yang memiliki daya tarik atau menyenangkan seperti empati dan rasa percaya diri, mengembangkan cita diri, percaya kemampuan rekan anggota serta menciptakan kesempatan untuk karyawan mendapatkan kesuksesan.

Selain di SMA Negeri 5 Samarinda, di lain tempat seperti SMA Islam Bunga Bangsa kepemimpinan yang digunakan lebih mengarah pada tipe kepemimpinan demokratis, dimana kepala sekolah SMA Bunga Bangsa selalu ada untuk rekan guru di sekolah bukan sebagai pimpinan (bos) melainkan sebagai rekan atau sahabat (*friendship*). Hal tersebut senada dengan teori dari dua ahli seperti pendapat Woods dan Dewey. Woods mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis yaitu menghargai dan menghormati apa yang menjadi milik orang, rasa berkembang bersama dan semua pihak memiliki hak menentukan untuk bertindak (Kilicoglu, 2018). Sedangkan Dewey dikemukakan oleh Staratt mengatakan kepemimpinan demokratis adalah memupuk lingkungan yang mendukung partisipasi, berbagi ide, dan nilai-nilai kejujuran, keterbukaan, fleksibilitas serta kasih sayang (Maisaroh & Danuri, 2020, p. 201).

Agus Purwanto dkk, memperkuat pada temuan penelitian peneliti, dalam artikel penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik sangat tepat dan sangat berpengaruh positif apabila di implementasikan pada lembaga pendidikan (Purwanto et al., 2020), selain itu Eldasisca dkk memperkuat temuan peneliti dimana kepemimpinan karismatik sangat efektif apabila diterapkan pada lembaga pendidikan. Hal tersebut dapat menumbuhkan motivasi pekerjaan guru dan kedisiplinan kinerja guru pada suatu hal yang positif (Dwapatesty et al., 2021).

Berdasarkan dari temuan dan analisis dengan beberapa teori dan penelitian terdahulu bahwa kepemimpinan karismatik tepat untuk di terapkan pada lembaga pendidikan seperti sekolah dimana sekolah merupakan basic untuk menumbuhkan ilmu pengetahuan dan mengembangkan serta menumbuhkan moral manusia, hal tersebut beralasan bahwa sekolah merupakan sebuah lembaga non profit yang berorientasi untuk memanusiasikan manusia.

Begitupun dalam sebuah artikel penelitian oleh bakti toni endaryono dkk, memperkuat penelitian peneliti di SMA Islam Bunga Bangsa, bahwa model kepemimpinan demokratis dilembaga pendidikan sangat tepat dan ideal untuk di terapkan oleh kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan demokratis (Endaryono et al., 2021). Hal senada diperkuat oleh Wempi Samputra dkk, mengatakan bahwa kepemimpinan demokratis ideal untuk di terapkan di lembaga pendidikan seperti sekolah menengah atas, dimana pada pola kepemimpinan demokratis mempunyai ciri khas berupa seorang kepala sekolah memberikan kepercayaan kepada para guru maupun staf tenaga kependidikan untuk melaksanakan tugas dan berkreaitivitas dalam melaksanakan tugas serta memberikan kesempatan guru dan staf untuk berbenah diri ketika melakukan kekeliruan (Saputra et al., 2021). Hal tersebut terjadi di SMA Islam bunga bangsa dimana sekolah tersebut memiliki berbagai aktifitas kegiatan yang padat serta tugas yang diterjadi sekolah tersebut, sehingga kegiatan tersebut di percayakan kepada guru maupun tenaga pendidik dan kependidikan untuk melaksanakan tugas tersebut baik itu kegiatan atau

tugas dari internal maupu luar lembaga sekolah yang berjalan dengan waktu yang bersamaan.

Berdasarkan pada penelitian terdahulu dari Indra Purwanto dengan judul penelitian kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahan, memberdayakan bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya, menghargai, simpati, bersahabat, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya (Purwanto et al., 2020). Pada pernyataan tersebut memiliki persamaan pada lembaga pendidikan peneliti lakukan yaitu di sekolah SMA Islam Bunga Bangsa dimana di sekolah tersebut pimpinan atau kepala sekolah memberdayakan dalam istilah melibatkan semua guru dan staf kependidikan dalam semua pekerjaan atau kegiatan secara maksimal, tentu dengan tetap selalu membuat suasana saling percaya, menghargai, simpati, bersahabat, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya.

Berdasarkan tersebut dan temuan dan analisis dengan beberapa teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik simpulan bahwa kepemimpinan demokratis dalam menerapkan di lembaga pendidikan yaitu sangat efektif jika diterapkan di Sekolah baik sekolah Negeri terlebih swasta lantaran bahwa kepemimpinan demokratis menentukan kewajiban serta tanggung jawab guru dan tenaga pendidik serta kependidikan yang sudah ditentukan.

### **Proses Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengambil Keputusan di SMU/SMA**

Proses pengambilan keputusan merupakan memilih suatu solusi alternatif yang beragam dengan tujuan keefektifitas sebuah lembaga khususnya sekolah. Begitupun kedua SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa dimana kepala sekolah ketika dalam proses mengambil keputusan tentu melakukan beberapa aktivitas-aktivitas untuk mengambil keputusan pada suatu masalah. Proses kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dalam mengambil keputusan secara umum memang dengan cara mengadakan pertemuan (rapat) dengan para pendidik dan tenaga kependidikan maupun staf.

Kepala sekolah ketika mengambil keputusan tentu pasti melibatkan beberapa guru seperti wakil-wakilnya, namun memang ada keputusan yang diambil tidak diketahui oleh beberapa pendidik dan hanya sampai pada wakil-wakilnya kepala sekolah, hal tersebut tidak jauh berbeda dimana SMA Islam Bunga Bangsa kepala sekolah ketika dalam proses mengambil keputusan hanya melibatkan beberapa orang saja seperti wakil kepala sekolah saja namun secara umum kepala Sekolah SMA Islam Bunga Bangsa ketika dalam proses pengambilan keputusan selalu melibatkan semua rekan pendidik dan tenaga kependidikan, walaupun ada suatu problem dalam tindakan pengambilan keputusan sampai pada kepala sekolah itu namun dilain pihak kepala sekolah melibatkan beberapa wakil-wakilnya, hal ini peneliti amati ada persamaan dari kedua sekolah tersebut dalam proses mengambil keputusan.

Proses dalam mengambil keputusan tentu ada kebijakan yang sudah diputuskan namun ketika dilapangan tidak sesuai apa yang sudah di rencanakan dan di tentukan tentu reaksi bawahan tidak setuju, hal tersebut di alami kedua sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa, seperti kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa ketika kebijakan dalam mengambil keputusan tidak relevan apa yang di canangkan namun berbeda ketika dilapangan ada beberapa reaksi pegawai kurang setuju.

Proses keputusan yang tidak relevan dengan apa yang sudah di rencanakan yang dilakukan kedua kepala sekolah tersebut pihak guru-guru dan kependidikan sepanjang peneliti amati dilapangan mereka menghadap secara *face to face* empat mata dan mengutarakan ketidak setujuan tersebut sehingga menemukan benang merah persoalan kebijakan yang tidak relevan, tentu penyelesaiannya secara kekeluargaan.

Proses dalam mengambil keputusan secara logika biasanya dengan melakukan beberapa langkah seperti menentukan masalah terlebih dahulu kemudian menganalisa keadaan lalu mengembangkan solusi alternatif dan menganalisa alternatif serta memilih solusi alternatif yang terbaik. Dalam proses mengambil keputusan tentu merupakan suatu yang bersifat kontekstual, hal tersebut merupakan perilaku pemimpin atau kepala sekolah dalam mengambil keputusan dan sangat mempengaruhi sikap serta perilaku bawahannya, hal tersebut sangat berdampak pada prestasi kerja sekolah dalam meraih apa yang sudah direncanakan.

Begitupun proses pengambilan keputusan di SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa, dalam proses mengambil keputusan tentu melakukan beberapa tahapan dimulai dengan indentifikasi masalah tersebut kemudian di cari apa persoalan permasalahan tersebut kemudian mencari solusi alternatif terakhir memilih solusi alternatif yang di gunakan, kedua sekolah tersebut konflik baik itu secara internal maupun eksternal atau problem yang menyangkut rekan anggota di sekolah, yang dilakukan kedua kepala sekolah tersebut dengan memanggil yang bersangkutan secara *face to face* untuk mencari jalan alternatif untuk melakukan tindakan dalam mengambil keputusan. Seperti yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dalam tahapan dalam proses mengambil keputusan apalagi mengenai persoalan internal maupun ekstertal terlebih persoalan peserta didik tentu kepala sekolah melakukan proses pengambilan keputusan dengan wakil-wakilnya kemudian diteruskan kepada guru dan staf sekolah, hal senada sama apa yang dilakukan oleh kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa.

Demikian tersebut dapat pastikan bahwa kedua kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa dalam implementasi dalam proses pengambilan sesuai berdasarkan teori dalam Rizky dan Dewi buku teori pengambilan keputusan mengatakan bahwa awal proses dalam mengambil keputusan mencoba kausalitas kekeliruan yang terjadi pada sekolah tersebut, kemudian melakukan penyelidikan data yang relevan lalu setelah manajer atau kepala sekolah mengidentifikasi suatu problem tersebut maka kepala sekolah merumuskan aktivitas kedepannya, lalu Memproses penyelesaian sebagai jalan keluar dengan mudah sehingga dapat terlepas dari persoalan yang tidak di inginkan dalam memperoleh penanganan yang maksimal, kemudian menjalankan proses menilai efesien berbagai solusi yang di ambil, lalu

menetapkan keputusan yang pokok, dan mengimplementasikan keputusan pasca memilih pilihan utama tersebut serta menilai kembali keputusan tersebut dalam artian mengevaluasi (Febriansah & Meiliza, 2020, p. 4).

Penelitian ini di dukung oleh artikel penelitian yang dilakukan oleh murtiningsih dan bukman lian tentang proses pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru SMP. Hasil dari penelitian tersebut mengatakan bahwa kepala sekolah melakukan proses observasi dan mengumpulkan data dan indentifikasi masalah yang menyangkut pada pendidikan sekolah, kemudian melakukan diskusi diantara guru-guru, untuk mengambil suatu kebijakan atau keputusan, kepala sekolah melakukan kegiatan pendekatan-pendekatan secara interpersonal kepada guru-guru untuk melakukan kegiatan organizing, supervise sebagai kegiatan controlling dilakukan oleh kepala sekolah yang dituangkan dalam penilaian kerja guru, untuk meningkatkan potensi guru (Murtiningsih & Lian, 2017).

Selain itu pada penelitian terdahulu dalam tesis indra purwanto dengan judul kepemimpinan kepala sekolah dalam mengambil keputusan di SMK Muhammadiyah Bumiayu Kabupaten Brebes dalam hasil penelitiannya di sebutkan bahwa proses pengambilan keputusan melalui tahapan identifikasi awal, merumuskan tujuan, alternatif solusi, menentukan kriteria pemilihan solusi, dan implementasi keputusan. Dalam tataran proses, pengambilan keputusan dilakukan dengan mengundang kehadiran guru selanjutnya memaparkan permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil.

Pada penelitian terdahulu dari Ayu Sukmayani dalam penelitiannya menyatakan bahwa dalam hasil penelitiannya menyebutkan Dalam proses pengambilan keputusan, melakukan beberapa tahapan seperti komunikasi dengan pihak yang bermasalah (bersangkutan), mengumpulkan informasi dari penanggung jawabnya, mengumpulkan informasi dari beragam sumber, melakukan kolaborasi dengan penanggungjawab bagian dan membuat keputusan (Sukmayani, 2018).

Dari pernyataan tersebut bisa disimpulkan bahwa proses dalam mengambil keputusan di SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa bahwa kedua lembaga tersebut melakukan indentifikasi masalah dan menentukan solusi alternatif yang dipilih, dan implementasi keputusan. Dalam tataran proses, serta mengundang kehadiran guru selanjutnya memaparkan permasalahan terkait dengan keputusan yang akan diambil.

### **Faktor Penghambat Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengambil Keputusan di SMU/SMA**

Pengambilan keputusan pada sebuah lembaga institusi baik itu profit maupun non profit tentu memiliki tahapan-tahapan dalam mengambil keputusan seperti bagaimana proses pengambilan keputusan itu sendiri dengan berbagai solusi alternatif yang dilakukan, namun sebelum melakukan pengambilan keputusan seperti manager atau kepala sekolah jika dalam lembaga pendidikan tentu menemui kendala atau hambatan-hambatan dalam mengambil keputusan.

Begitupun terjadi pada dua lembaga pendidikan seperti SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa tentu menemui kendala atau hambatan saat proses bekerja di lembaga tersebut. SMA Negeri 5 Samarinda pada lembaga tersebut sebuah wadah dalam memberikan pendidikan tentu

didalamnya memiliki kurang lebih dua puluh delapan tenaga pendidik dan staf tenaga kependidikan tentu dengan sekian jumlah tersebut tentu yang banyak mempengaruhi kepala sekolah dalam mengambil keputusan terhambat adalah beragam karakter pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri, tentu dengan kurang lebih tenaga pendidik dan kependidikan beragam sifat dan karakter. Hal tersebut membuat kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda memiliki beragam solusi-solusi alternatif dalam mengambil kebijakan.

Secara teori bahwa hambatan atau kendala ketika manager atau pimpinan terkendala dalam mengambil keputusan pada dasarnya karena beberapa sebab seperti hambatan yang berasal dari dalam diri sang pimpinan tersebut atau pada lembaga pendidikan itu dalam diri kepala sekolah itu sendiri, selain itu menjadi penghambat ada masalah itu sendiri, kendala yang berasal dalam diri, kegagalan dimasa lalu, memahami informasi yang kurang akurat atau kurang tepat, ketidak pastian dan ketidak mampunya mengelola waktu.

Hambatan diatas secara teori memang merupakan faktor yang menjadikan manager atau kepala sekolah mengalami hambatan dalam mengambil keputusan, namun berbeda ketika peneliti temukan dilapangan proses hambatan itu terjadi dilapangan seperti pada kedua lembaga sekolah SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa.

Berbeda halnya yang terjadi di SMA Islam Bunga Bangsa Samarinda bahwa kepala sekolah SMA Islma Bunga Bangsa memang dalam kepemimpinanya masih terbilang baru dalam menjabat selama dua tahun tepat ketika covid19 terjadi, hal tersebut membuat terkendalanya dalam membuat kebijakan apalagi dalam kepemimpinan masih terbilang baru. Apalagi ketika covid19 melanda yang sangat terasa bagaimana kepala sekolah SMA Islam bunga Bangsa terhambat karena diberlakukan WFH atau bekerja dari rumah sehingga kurang efektifnya dalam berkordinasi dan menghambat kepala sekolah untuk mengambil kebijakan atau keputusan.

Selain itu hambatan SMA Islam Bunga Bangsa atau kepala sekolah Bunga Bangsa dalam mengambil keputusan adalah banyaknya atau padatnya kegiatan-kegiatan baik itu kegiatan di internal kegiatan sekolah dan yayasan maupun eksternal dengan lembaga luar. Memang peneliti akui ketika dilapangan berbagai kegiatan sedang berlangsung yang memang semuanya terjadwal. Peneliti sempat mendengar dari beberapa informal bahwa semakin padatnya kegiatan sekolah membuat kegiatan disekolah tersebut berjalan dengan waktu yang bersamaan sehingga membuat membuat kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa mengalami kendala dan pada akhirnya salah satu dari keduanya sama-sama urgent harus di tunda.

Peneliti berkesimpulan bahwa kedua kepala sekolah memiliki faktor penghambat dalam mengambil keputusan seperti berbedanya karakter yang berbeda pada masyarakat di sekolah, selain itu kemampuan bekerja dalam menyelesaikan tugas, dan padatnya kegiata di sekolah tersebut. Hal tersebut sesuai dengan teori pada bab dua dalam sebuah artikel bahwa faktor penghambat dalam mengambil keputusan seperti ragu-ragu, masalah, kendala yang berasal dari dalam diri, kegagalan pada masa lalu, pemahaman kurang tepat tentang peranan informasi, ketidak pastian dan kurang mampu mengatur waktu (Afmansyah et al., 2019).

Berdasarkan pada pernyataan tersebut menunjukkan bahwa faktor penyebab hambatan dalam penelitian terdahulu ayu sukmayani dalam penelitiannya dengan judul kepemimpinan wanita: gaya kepemimpinan dan proses pengambilan keputusan pemimpin wanita (studi kasus: SMP Cendekia BAZNAS) mengatakan bahwa penyatuan pemahaman dalam penggunaan dana zakat, munculnya rasa kurang adil di kalangan guru dan pembina asrama terkait tugas dan tanggung jawab dan pembagian beban tugas yang belum merata (Sukmayani, 2018).

Jadi dengan pernyataan diatas peneliti menyimpulkan bahwa faktor hambatan dalam mengambil keputusan adalah karena perbedaan karakter atau perbedaan pendapat dan faktor usia serta adanya berbeda aturan antara pihak sekolah SMA Negeri 5 Samarinda. Sedangkan faktor penghambat yang terjadi pada SMA Islam Bunga Bangsa adalah karena padatnya kegiatan serta terhambatnya koordinasi antar guru dan staf kependidikan di saat Covid-19 dan tidak tepatnya waktu dalam menyelesaikan kerja.

## **SIMPULAN**

Gaya kepemimpinan Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda pada penerapan di sekolah sangat baik dan efektif dengan model pendekatan gaya kepemimpinan kolaborasi. Kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda lebih dipengaruhi konsep gaya kepemimpinan karimatik. Sedangkan Gaya kepemimpinan Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa dalam pengaplikasian di lapangan dengan menggunakan pendekatan demokratik lebih kepada persahabatan antar sesama rekan kerja sehingga mempengaruhi kinerja rekan kerja serta semakin efektif dalam pengelolaan lembaga. Proses pengambilan keputusan SMA Negeri 5 Samarinda dan SMA Islam Bunga Bangsa, melakukan beberapa tahapan seperti mengidentifikasi masalah lalu kemudian mendiskusikan dengan beberapa wakil-wakilnya memilih serta menganalisa alternatif solusi tersebut kemudian mengambil keputusan.

Faktor hambatan kepala sekolah SMA Negeri 5 Samarinda, dalam mengambil keputusan karena beragam watak dan karakter pendidik dan tenaga kependidikan dan tidak sesuainya aturan pemerintah dinas pendidikan provinsi dengan aturan yang berada di sekolah sehingga dalam pengambilan keputusan sedikit terhambat. Sedangkan faktor hambatan kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa dalam mengambil keputusan yaitu padatnya kegiatan di sekolah baik kegiatan internal sekolah maupun kegiatan eksternal dengan lembaga luar serta kegiatan yayasan selain faktor penghambat lain yaitu covid19 sehingga semua pendidik dan tenaga kependidikan harus bekerja secara WFH dan membuat kepala sekolah SMA Islam Bunga Bangsa mendapatkan hambatan dalam berkordinasi dengan pendidik dan staf tenaga kependidikan di SMA Islam Bunga Bangsa.

## **REFERENSI**

- Afmansyah, T. H., Afriansyah, H., & Rusdinal, R. (2019). *Kendala-kendala dalam Mengambil Keputusan*. 1–3. <https://doi.org/10.31227/osf.io/xnz83>
- Al-Husain, A.-H. (2010). *Imamul Muhtadin 'Ali Bin Abi Thalib*. PT. Pustaka Lentera Nusantara.



- Arsendy, S. (2020). *Jalan Terjal Jadi Kepala Sekolah Perempuan di Indonesia*. Women Lead by Magdalene. <https://womenlead.magdalene.co/2020/08/05/jalan-terjal-jadi-kepala-sekolah-perempuan-di-indonesia/>
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing.
- Dwapatesty, E., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2021). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kharismatik terhadap Motivasi Kerja Guru. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 3000–3006. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.1001>
- Endaryono, B. T., Wasliman, I., Iriantara, Y., & Sauri, U. S. (2021). Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Lulusan Berdaya Saing di SMK Bina Mandiri dan SMK Karya Guna 2 Kota Bekasi. *JABE: Journal Of Applied Busines and Economics*, 7(3), 357–366. <https://doi.org/10.30998/jabe.v7i3.9125>
- Febriansah, R. E., & Meiliza, D. R. (2020). *Teori Pengambilan Keputusan*. UMSIDA Press.
- Hanafi, I. (2018). Gaya Pengambilan Keputusan Sekolah Dasar Ditinjau Rasional dan Intuitif. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 1(1), 76–82. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v1i1.636>
- Husaini, H., & Fitria, H. (2019). Manajemen Kepemimpinan pada Lembaga Pendidikan Islam. *JMKSP: Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 4(1), 43–54. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v4i1.2474>
- Indriani, K. (2020). *Analisis Gaya Pengambilan Keputusan Kepemimpinan Partisipatif pada Bagian Perencanaan Perpustakaan Nasional Republik Indonesia* [Universitas Negeri Jakarta]. <http://repository.fe.unj.ac.id/id/eprint/9173>
- Kilicoglu, D. (2018). Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principal Related to Distributed Leadership in School. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3), 6–23. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1192627>
- Latifa, D. K., Giatman, M., & Ernawati, E. (2021). Model Kepala Sekolah Wanita di Era Modern. *DIRASAH: Jurnal Study Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 4(2), 1–15. <https://doi.org/10.29062/dirasah.v4i2.307>
- Maisaroh, S., & Danuri, D. (2020). *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Tunas Gemilang Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Muhajir, M. (2018). Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam. *Al-Qadha: Jurnal Hukum Islam Dan Perundang-Undangan*, 5(2), 9–18. <https://doi.org/10.32505/qadha.v5i2.1273>
- Mukhtar, M., & Iskandar, I. (2013). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Gaung Persada Press Group.
- Mulawarman, W. G., Raharjo, B., & Zulkipli, Z. (2018). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah: Studi Kasus di Dua SD Kecamatan Muara Badak. *Prosiding Seminar Nasional Administrasi Pendidikan Dan Manajemen Pendidikan*, 49–60. <https://ojs.unm.ac.id/semappfip/article/view/6081>
- Murtiningsih, M., & Lian, B. (2017). Proses Pengambilan Keputusan Kepala

- Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Guru SMP. *JMKSP: Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan*, 2(1), 87–96. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v2i1.1156>
- Nurvita, A., Alam, F., & Abdullah, I. (2020). Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan dalam Meningkatkan Budaya Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 27(1), 42–52. <https://doi.org/10.17509/jap.v27i1.24399>
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2018 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah. (2018).
- Priatiningsih, S. (2018). Kepemimpinan Wanita sebagai Kepala Sekolah (Studi di SD Negeri Kecamatan Balung Kabupaten Jember). *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.31539/alignment.v1i1.220>
- Purwanto, A., Tukiran, M., Asbar, M., Choi, C. H., Santoso, P. B., & Wijayanti, L. M. (2020). Model Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan: A Schematic Literature Review. *JEMAR: Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(3), 255–266. <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i3.89>
- Rochaety, E. (2008). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Samsu, S. (2017). *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development*. Pusaka.
- Saputra, W., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah di Sekolah Menengah Kejuruan. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2905–2910. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.996>
- Sari, Y., Khosiah, S., & Maryani, K. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru PAUD. *Jurnal Golden Age: Pendidikan Guru Anak Usia Dini Universitas Hamzanwadi*, 4(1), 20–29. <https://doi.org/10.29408/goldenage.v4i01.1874>
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sukmayani, A. (2018). *Kepemimpinan Wanita: Gaya Kepemimpinan dan Proses Pengambilan Keputusan Pemimpin Wanita (Studi Kasus: SMP Cendikia Baznas) [UIN Syarif Hidayatullah Jakarta]*. <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/43763>
- Thohir, M. M. Bin. (2021). Kepemimpinan Ki Hadjar Dewantara dalam Manajemen Dakwah. *Dakwatuna: Jurnal Dakwah Dan Komunikasi Islam*, 7(2), 367–392. <https://doi.org/10.54471/dakwatuna.v7i2.1214>
- Wahyuni, R. (2020). *Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Dalam Pembelajaran Masa Pandemi Covid*. Prokabar.Com. <https://prokabar.com/pengambilan-keputusan-kepala-sekolah-dalam-pembelajaran-masa-pandemi-covid/>
- Yuliatika, D., Rusdinal, R., & Gistituati, N. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan di Sekolah Dasar. *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(5), 2944–2951. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.972>
- Yusuf, A. M. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Kencana.