

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
PENGAMBILAN KEBIJAKAN AKADEMIK  
DI SMAN 3 BANDA ACEH**

**SKRIPSI**

**Diajukan Oleh:**

**BAYURAH**

**NIM: 140206056**

**Mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**



**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY  
DARUSSALAM BANDA ACEH  
2018**

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEBIJAKAN  
AKADEMIK DI SMAN 3 BANDA ACEH

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK)  
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh  
Sebagai Beban Studi untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam

Oleh

BAYURAH

Nim:140206056

Mahasiswa Tarbiyah dan Keguruan  
Program Studi Manajemen Pendidikan Islam

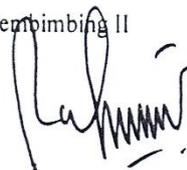
Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Dr. Basidin Mizal, M.Pd  
Nip.195907021990031001

Pembimbing II



Dr. Sri Rahmi, MA.  
Nip.197704162007102001

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN  
KEBIJAKAN AKADEMIK DI SMAN 3 BANDA ACEH

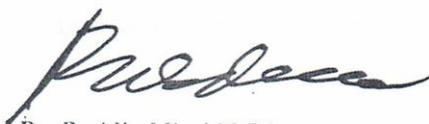
SKRIPSI

Telah Di uji oleh Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi  
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry dan Dinyatakan Lulus  
Serta Diterima sebagai Salah Satu Beban Studi Program Sarjana (S-1)  
dalam Ilmu Manajemen Pendidikan Islam.

Pada Hari/Tanggal: Kamis, 28 Juni 2018  
14 Syawwal 1439 H

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua,



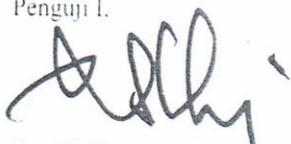
Dr. Basidin Mizal, M.Pd.

Sekretaris,



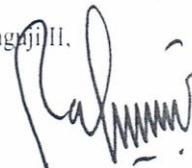
Mohd. Fadhil Ismail, S.Pd.I, M.Ag

Penguji I,



Dr. Mujiburrahman, M.Ag

Penguji II,



Dr. Sri Rahmi, MA.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry  
Darussalam Banda Aceh



  
**Dr. Mujiburrahman, M.Ag**  
NIP. 197109082001121001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Bayurah  
NIM : 140206056  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul: **Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMAN 3 Banda Aceh** adalah benar karya asli saya, kecuali lampiran yang disebutkan sumbernya.

Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 05 Juli 2018  
ang menyatakan  
  
**Bayurah**  
NIM:140206056

## ABSTRAK

Nama : Bayurah  
Nim : 140206056  
Fakultas/Prodi : Tarbiyah/Manajemen Pendidikan Islam  
Judul : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMAN 3 Banda Aceh.  
Tanggal Sidang : 28 Juni 2018  
Tebal Skripsi : 74 Halaman  
Pembimbing I : Dr. Basidin Mizal, M.Pd.  
Pembimbing II : Dr. Sri Rahmi, MA.  
Kata Kunci : Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kebijakan Akademik.

Kepala sekolah merupakan seorang pemimpin yang sangat berperan penting dalam memimpin suatu lembaga pendidikan untuk dapat mengarahkan para bawahannya, membimbing dan membina para guru dan staf agar dapat mencapai keberhasilan yang dipimpinya. Kepala SMAN 3 Banda Aceh dalam pelaksanaan akademik penempatan guru kelas yang setiap tahun ajarannya mengajar di kelas yang berbeda-beda. Kepala SMAN 3 Banda Aceh dalam pengambilan kebijakan akademik selalu melakukan dengan baik, setiap dalam pengambilan kebijakan akademik oleh kepala sekolah para guru selalu mudah dalam menerima suatu kebijakan dari kepala sekolah. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh, untuk mengetahui fungsi kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh, dan untuk mengetahui kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh. Penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, waka humas dan guru. Tehnik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala SMAN 3 Banda Aceh memiliki dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan karismatik. Kemudian fungsi kepala sekolah SMAN 3 Banda Aceh gunakan adalah fungsi instruktif, konsultatif, partisipatif, delegasi dan pengendalian. Kendala kepala SMAN 3 Banda Aceh dalam pengambilan kebijakan akademik yaitu tidak semua kebijakan itu berjalan sebagaimana diinginkan. Pertama, dana yang kurang juga menjadi suatu hambatan di SMA Negeri 3 Banda Aceh. Kedua, waktu juga termasuk karena kesibukan kepala sekolah di berbagai hal sehingga sulit dalam membagikan waktu.

## KATA PENGANTAR



Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah swt, yang senantiasa telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada umat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Salawat beriringan salam kita sanjung dan sajikan kepangkuan Nabi Besar Muhammad saw beserta keluarga dan para sahabatnya sekalian yang karena beliaulah kita dapat merasakan betapa bermaknanya dan betapa sejuaknya alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti

saat ini. Adapun judul skripsi ini yaitu:

**“Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik Di SMAN 3 Banda Aceh”** Penyusunan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi beban studi guna memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Suatu hal yang tidak bisa dipungkiri, bahwa dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik dari pihak akademik dan pihak non-akademik. Oleh karena itu, melalui kata pengantar ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Mujiburrahman, M.Ag selaku dekan fakultas Tarbiyah dan Keguruan yang telah banyak memberikan motivasi kepada penulis UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Basidin Mizal, M.Pd selaku ketua prodi MPI dan staf prodi serta para dosen yang telah mendidik, memberi bimbingan serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
3. Dr. Basidin Mizal, M.Pd selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan dan mengarahkan penulis selama ini sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
4. Dr. Sri Rahmi, MA. Selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu, pikiran serta tenaga dalam memberikan bimbingan dan masukan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Syarwan Jhoni, selaku Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh bapak dan ibu guru SMAN 3 Banda Aceh yang telah membantu penelitian serta memberikan data dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Kepada pengurus pustaka induk kampus, ruang baca fakultas tarbiyah dan pustaka wilayah yang telah mendukung penulis dalam mencari bahan referensi guna kelancaran penulis dalam menyusun skripsi ini.

Mudah-mudahan atas partisipasi dan motivasi yang sudah diberikan sehingga menjadi amal kebaikan dan mendapatkan pahala yang setimpal di sisi Allah SWT. Penulis sepenuhnya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan keterbatasan kemampuan ilmu penulis. Oleh karena itu,

penulis harapkan kritikan dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini di masa yang akan datang, dan demi berkembangnya ilmu pengetahuan ke arah yang lebih baik lagi. Dengan harapan skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Banda Aceh, 05 Juli 2018

Penulis

Bayurah

## DAFTAR ISI

<b>LEMBARAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN SIDANG .....</b>	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Definisi Operasional.....	8
F. Penelitian Terdahulu.....	10
G. Sistematika Penulisan .....	12
<b>BAB II: LANDASAN TEORI.....</b>	<b>14</b>
A. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	14
1. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	14
2. Fungsi Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	15
3. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	17
B. Kebijakan Akademik .....	21
1. Pengertian Kebijakan Akademik.....	21
2. Kebijakan dalam Pendidikan.....	22
3. Standar Kepemimpinan Akademik .....	26
C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik.....	28
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
A. Rancangan Penelitian.....	32
B. Lokasi Penelitian.....	32
C. Subjek Penelitian .....	33
D. Instrumen Pengumpulan Data.....	34
E. Tehnik Pengumpulan Data .....	35
F. Analisis Data .....	37
G. Uji Keabsahan Data .....	39

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>42</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	42
1. Identitas SMAN 3 Banda Aceh.....	43
2. Visi, Misi SMAN 3 Banda Aceh.....	44
3. Keadaan Guru, Tenaga Administrasi, Siswa dan Sarana Prasarana SMAN 3 Banda Aceh.....	46
B. Hasil Penelitian.....	50
1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh.....	50
2. Fungsi Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMAN 3 Banda Aceh.....	55
3. Kendala yang di Hadapi Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMAN 3 Banda Aceh.....	62
C. Pembahasan dan Hasil Penelitian.....	63
 <b>BAB V PENUTUP.....</b>	 <b>70</b>
A. Kesimpulan.....	70
B. Saran.....	72
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	 <b>74</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN.....</b>	<b>75</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>95</b>

## DAFTAR TABEL

TABEL, 4.1 : Jumlah Guru/Pegawai SMAN 3 Banda Aceh.....	46
TABEL, 4.2 : Jumlah Pegawai Tata Usaha/Pesuruh di SMAN 3 Banda Aceh.....	47
TABEL, 4.3 : Jumlah Siswa SMAN 3 Banda Aceh .....	48
TABEL, 4.4 : Sarana dan Prasarana SMAN 3 Banda Aceh .....	49

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- LAMPIRAN 1 : Surat Keterangan Pembimbing Skripsi
- LAMPIRAN 2 : Surat Izin Penelitian dari Dekan FTK UIN Ar-Raniry
- LAMPIRAN 3 : Surat Izin Penelitian dari Kantor Dinas Pendidikan Provinsi  
Aceh
- LAMPIRAN 4 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
- LAMPIRAN 5 : Kisi-kisi Instrumen Penelitian
- LAMPIRAN 6 : Pedoman Observasi
- LAMPIRAN 7 : Daftar Wawancara dengan Kepala SMAN 3 Banda Aceh
- LAMPIRAN 8 : Daftar Wawancara dengan Waka Humas
- LAMPIRAN 9 : Daftar Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran
- LAMPIRAN 10 : Dokumentasi Kegiatan Penelitian
- LAMPIRAN 11 : Daftar Riwayat Hidup Penulis

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah usaha sadar yang dengan sengaja dirancang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ialah melalui proses pembelajaran di sekolah.<sup>1</sup> Makna pendidikan adalah usaha yang dilakukan dengan sengaja dan sistematis untuk memotivasi, membina, membantu serta membimbing seseorang untuk mengembangkan segala potensinya sehingga ia mencapai kualitas diri yang lebih baik.<sup>2</sup>

Dalam suatu pendidikan, kepala sekolah salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan, karena kualitas sekolah tergantung dari kualitas kepala sekolahnya. Kualitas kepala sekolah tercermin dari kepemimpinannya yang optimal dalam mengelola semua sumber daya yang ada disekolah.

Kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik sebab suatu lembaga dapat berhasil atau tidaknya sebagian ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Seorang pemimpin suatu tindakan yang dilakukan oleh individu untuk mempengaruhi dan memberikan arah kepada individu atau kelompok lain dalam suatu lembaga pendidikan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan salah satu faktor utama dalam kehidupan berorganisasi yang memegang peranan kunci. Karena kepemimpinan seorang pemimpin berperan sebagai pengatur dalam proses kerjasama antara pemimpin dengan individu maupun pemimpin dengan kelompoknya.

Gaya kepemimpinan yang kurang melibatkan bawahan dalam mengambil suatu kebijakan maka akan mengakibatkan adanya disharmonisasi hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin. Dalam kegiatan pembelajaran di sekolah, motivasi dapat dilakukan oleh

---

<sup>1</sup>Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), h.15.

<sup>2</sup>Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 16

kepala sekolah agar guru dalam melakukan pembelajaran yang profesional sesuai kode etik guru sehingga guru dapat bekerja secara maksimal, namun jika kita lihat dari sistem pendidikan saat ini, terutama dalam sistem sekolah.

Dalam pengambilan keputusan dan kebijakan memberikan keluasaan kepada sekolah untuk mengelola potensi yang dimiliki dengan melibatkan semua unsur *stakeholder* untuk mencapai peningkatan kualitas sekolah tersebut, karena sekolah memiliki kewenangan yang sangat luas itu maka kehadiran figur pemimpin menjadi sangat penting. Kepemimpinan yang baik tentunya sangat berdampak pada tercapai tidaknya tujuan suatu lembaga, karena pemimpin memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dipimpinnya. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan merupakan bagian dari kepemimpinan.

Pengambilan suatu kebijakan itu sendiri suatu cara yang digunakan untuk memberikan suatu pendapat yang dapat menyelesaikan suatu masalah dengan cara tertentu agar dapat lebih diterima oleh semua pihak. Seorang pemimpin yang didasarkan pada jati diri bangsa yang hakiki, bersumber nilai-nilai budaya dan agama serta mampu mengantisipasi perubahan yang terjadi di dunia pendidikan.

Salah satu upaya kepala sekolah dalam memajukan sekolah agar berkinerja baik yaitu dengan melakukan pembinaan kepada guru. Bahkan tinggi rendahnya mutu suatu sekolah akan dibedakan oleh kepemimpinan di sekolah. Perilaku pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam rangka mewujudkan tujuan lembaga pendidikan dengan memahami gaya kepemimpinan dan strategi kepala sekolah dalam meningkatkan pemahaman terhadap dirinya sendiri serta dapat mengetahui kelemahan maupun kelebihan potensi yang ada dalam dirinya.

Keberhasilan sekolah bukan hanya ditentukan oleh pemimpinnya saja tetapi juga dapat didukung oleh pendayagunaan sumber daya manusia karena kelemahan yang dimiliki dari seorang pemimpin bisa jadi terdapat pada kelebihan yang dimiliki oleh bawahannya itu sendiri. Sebagai manajer, kepala sekolah dituntut untuk bisa dan mampu memberikan pelayanan pendidikan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Secara umum untuk meningkatkan mutu sekolah untuk mencapai standar kompetensi harus ditunjang oleh banyak pendukung. Diantaranya adalah, kepala sekolah dan guru profesional merupakan salah satu input sekolah yang memiliki tugas dan fungsi yang sangat berpengaruh pada berlangsungnya proses pendidikan.

Dalam pengambilan suatu kebijakan seorang kepala sekolah sangat berhati-hati, karena kebijakan merupakan suatu rencana dalam keputusan-keputusan yang ingin diambil untuk dapat tercapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Jika pemulaan baik maka hasil dari pekerjaan pun akan baik sesuai dengan yang diharapkan. Kesalahan dalam pengambilan kebijakan biasanya sadar atau tidak sadar dilakukan oleh para pimpinan. Kesalahan tersebut bisa disebabkan oleh berbagai macam faktor diantaranya adalah sumber informasi yang diperoleh pimpinan kurang dan strategi yang digunakan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan kurang sesuai dengan apa yang akan diputuskan sehingga keputusan yang diambil kurang efektif.

Kepala sekolah di SMAN 3 Banda Aceh dalam lembaga pendidikan sangat bertanggung jawab dalam pembinaan, membimbing, mengarahkan dan memotivasi para bawahannya dengan baik sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan bekerjasama dengan baik. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam memimpin suatu lembaga pendidikan akan mempengaruhi kinerja, kepemimpinan yang efektif dan tidak efektif merupakan hal yang paling utama yang harus dipahami oleh seorang kepala sekolah dalam memimpin.

Kepala sekolah SMAN 3 Banda Aceh dalam pelaksanaan akademik penempatan guru kelas yang setiap tahun ajarannya mengajar di kelas yang berbeda-beda, pelaksanaan akademik tersebut kepala sekolah berperan penting pada saat pergantian kelas yang akan dilakukan dalam pengambilan kebijakan akademik.

Kepala sekolah SMAN 3 Banda Aceh dalam melaksanakan tugasnya sebagai seorang pemimpin yang salah satunya melakukan suatu pengambilan kebijakan akademik dengan baik. Setiap dalam pengambilan kebijakan akademik oleh kepala sekolah para guru-guru selalu mudah dalam menerima suatu kebijakan dari kepala sekolah tersebut. Sehingga ada ketertarikan peneliti untuk meneliti lebih lanjut tentang suatu kebijakan akademik yang ada di SMAN 3 Banda Aceh. Besar harapan hasil penelitian ini bisa digunakan untuk menjadi rujukan kepada kepala sekolah yang lain untuk membuat suatu kebijakan akademik dengan baik dan mudah diterima.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut dan memaparkannya dalam sebuah kajian karya ilmiah yang berjudul **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM PENGAMBILAN KEBIJAKAN AKADEMIK DI SMAN 3 BANDA ACEH.**

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Berdasarkan pembahasan masalah di atas, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh?
2. Bagaimana fungsi kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh?

3. Bagaimana kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh?

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh.
2. Untuk mengetahui fungsi kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh.
3. Untuk mengetahui kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh.

### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat.

1. Manfaat teoritis
  - a. Dapat menambah ilmu pengetahuan sebagai hasil dari pengamatan langsung serta dapat memahami penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selain di perguruan tinggi.
  - b. Penelitian ini adalah untuk mampu memperluas wawasan, ilmu pengetahuan dan pengalaman, tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh.
2. Manfaat praktis
  - a. Bagi guru, dengan hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan informasi dalam pengambilan kebijakan berkaitan

dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah tersebut.

- b. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan tentang objek yang diteliti dan memberi masukan untuk penelitian berikutnya.
- c. Bagi peneliti, penelitian ini adalah untuk memberikan dan ilmu bagi peneliti pribadi dan pihak lain mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh.

## **E. DEFINISI OPERASIONAL**

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi skripsi ini, maka penulis memberikan beberapa penjelasan yang terdapat dalam judul skripsi ini. Adapun istilah-istilah yang penulis jelaskan adalah sebagai berikut:

### **1. Kepemimpinan**

Menurut Bass yang dikutip oleh Engkoswara mengungkapkan bahwa:kepemimpinan merupakan suatu interaksi antara anggota suatu kelompok sehingga pemimpin merupakan agen pembaharu, agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka, dan kepemimpinan itu sendiri timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi kepentingan anggota lainnya dalam kelompok.<sup>3</sup>

Jadi, kepemimpinan penulis maksud adalah seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi para bawahannya untuk menggerakkan, menuntun dan mengarahkannya agar dapat mencapai tujuan apa yang telah di tetapkan.

---

<sup>3</sup>Engkoswara, Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*, Cet. IV, (Bandung : Alfabeta, 2015), h. 177.

## 2. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah tenaga fungsional guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu lembaga dimana di selenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.<sup>4</sup>

Adapun maksud penulis kepala sekolah merupakan seorang yang memimpin suatu lembaga pendidikan yang mempunyai wewenang dalam memberikan suatu kebijakan akademik.

## 3. Kebijakan Akademik

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip oleh Syaiful Sagala mengemukakan bahwa kebijakan adalah kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis dasar dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak oleh pemerintah, organisasi dan sebagainya sebagai pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam mencapai sasaran.<sup>5</sup> Kebijakan yang di maksud penulis adalah suatu kemahiran dalam merencanakan dan pelaksanaan pekerjaan seorang pemimpin agar tercapainya tujuan dan prinsip yang telah di tetapkannya.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, akademik berarti sekolah tinggi yang mengajarkan suatu pengetahuan (keahlian), akademi bersifat ilmu pengetahuan, pengajaran.<sup>6</sup> Akademik menurut peneliti adalah suatu aktivitas-aktivitas di lembaga pendidikan dalam proses pembelajaran.

---

<sup>4</sup>Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), h. 83.

<sup>5</sup>Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Cet. VII, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 97.

<sup>6</sup>Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet.IV, (Jakarta: Balai Pustaka, 2011), h. 16

## **F. PENELITIAN TERDAHULU**

Mohamad Muhtasar pada tahun 2014 yang berjudul Efektivitas Sistem Informasi Akademik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (perspektif jurusan dan prodi). Hasil penelitiannya dalam mengambil keputusan pimpinan harus berhati – hati, karena keputusan merupakan permulaan dari suatu tindakan. Jika pemulaan baik maka hasil dari pekerjaan pun akan baik sesuai dengan yang diharapkan. Kesalahandalam pengambilan keputusan biasanya sadar atau tidak sadar dilakukan oleh parapimpinan organisasi. Kesalahan tersebut bisa disebabkan oleh berbagai macam faktor diantaranya adalah sumber informasi yang diperoleh pimpinan kurang dan strategi yang digunakan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan kurang sesuai dengan apa yang akan diputuskan sehingga keputusan yang diambil kurang efektif.

Djoko Purwantoropa pada tahun 2016 yang berjudul Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Tentang Pelanggaran Tata Tertib Di Sd Negeri 1 Kedungjati. Hasil penelitiannya menunjukkan langkah-langkah pengambilan keputusan kepala sekolah ditinjau dari aspek identifikasi masalah mengenai pelanggaran tata tertib oleh siswa maupun guru yang pertama adalah mengetahui jenis-jenis pelanggaran tata tertib siswa. Setelah mengetahui jenis-jenis pelanggaran yang dilakukan oleh siswa maka dapat diklasifikasi jenis pelanggaran tata tertib siswa dengan klasifikasi pelanggaran berat, sedang, dan ringan. Hal ini dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka pengambilan keputusan.

Ika Khairiyah Mukin pada tahun 2013 Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri Kupang NTT. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di Madrasah Aliyah Negeri Kupang adalah kepala madrasah sebagai pendidik yaitu mengikutsertakan guru-guru dalam penataran, kepala madrasah sebagai supervisi adanya kunjungan kelas. Kepala madrasah sebagai pemimpin yaitu kemampuan mengambil keputusan. Kepala

madrasah sebagai manajer dan administrator yaitu dalam bekerja sama, berkoordinasi dan perencanaan.

Kore pada tahun 2012 yang berjudul Pengambilan keputusan orang muda suku Dani untuk hidup dalam ketaatan, tanpa milik dan dalam kemurnian sebagai fransisikan. Hasil penelitiannya ini adalah pengambilan keputusan pada orang muda suku Dani diartikan sebagai suatu proses mental dalam memilih alternatif yang memantulkan bobot nilai yang terkandung di dalamnya. Pilihan subjek untuk hidup sebagai fransisikan merupakan nilai yang melekat pada diri mereka untuk bergerak melampaui nilai-nilai budaya atau nilai-nilai lain demi bersatu dan mencintai Allah sepenuhnya. Karena nilai ini, mereka berani menghadapi tantangan yang datang dari luar (konflik dengan keluarga, tradisi budaya dan aturan fransisikan) maupun dari dalam diri sendiri (konflik dengan diri sendiri). Nilai hidup sebagai fransiskan mempengaruhi seseorang dalam menghadirkan diri, dan berupaya mempengaruhi orang lain (member makna) serta mengaktualisasikan diri di dalam melayani umat dan masyarakat yang mendatangkan kepuasan batin dan kegembiraan dalam hidupnya.

Pradhaniasti pada tahun 2012 yang berjudul Dinamika pengambilan keputusan menabung pada pedagang kecil di pasar Gede Surakarta. Penentuan subjek dengan menggunakan purposive sampling yaitu penentuan berdasarkan criteria tertentu. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam pemilihan tempat untuk menabung hampir semua subjek dalam proses pengambilan keputusannya sangat di pengaruhi oleh faktor lingkungan di sekitar subjek, serta berkaitan dengan memperoleh informasi yang solutif.

Dari keseluruhan hasil penelitian ditulis dalam skripsi diatas, penelitian ini berbeda dengan beberapa penelitian tersebut. Dalam penelitian ini pembahasannya fokus pada kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh.

## **G. SISTEMATIKA PENULISAN**

Sistematika penulisan proposal yang akan peneliti tulis terdiri dalam beberapa bab. Bab I pendahuluan, bab II kajian teori/pustaka dan bab III metode penelitian. Bab-bab yang akan disajikan dalam penulisan proposal ini yaitu sebagai berikut :

Bab I adalah pendahuluan berfungsi sebagai acuan dalam melaksanakan penelitian pada bab ini berisikan mekanisme penelitian yaitu menguraikan secara berurutan kegiatan penelitian mulai dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu dan kemudian ditutup dengan sistematika penulisan.

Dalam bab II peneliti akan membahas tentang teori-teori yang berkaitan dengan judul, yaitu kepemimpinan, kepala sekolah, pengambilan keputusan dan akademik.

Bab III mengenai uraian tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, subjek penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, instrument pengumpulan data, analisis data, uji keabsahan data dan daftar pustaka.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH

##### 1. Pengertian kepemimpinan kepala sekolah

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbingan atau tuntun. Dari kata pimpin lahir kata kerja memimpin yang artinya memimpin dan menuntun.<sup>7</sup>

Kepemimpinan yang didefinisikan menurut *Robert Tannen Baun, Irving R. Weschler* dan *Fred Mescarik* kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu. Sedangkan kepemimpinan menurut *Georgy R Terry* adalah hubungan yang tercipta dari adanya pengaruh yang dimiliki seseorang terhadap orang lain sehingga orang lain tersebut secara suka rela mau dan bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.<sup>8</sup> Ungkapan serupa juga di kemukakan oleh Sri Rahmi yang mengatakan bahwa: kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara suka rela dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.<sup>9</sup>

Berdasarkan berbagai pendapat tentang kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain untuk dapat bekerjasama dengan suka rela supaya dapat tercapainya tujuan yang telah ditetapkan

---

<sup>7</sup> Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), h. 288.

<sup>8</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, (Yogyakarta: Teras, 2013), h.10

<sup>9</sup> Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), h.16

secara efektif dan efisien. Unsur-unsur pengertian diatas mengandung adanya orang atau sekelompok yang di pengaruhi, suatu tindakan yang diharapkan, ada tujuan yang ingin dicapai.

## **2. Fungsi kepemimpinan kepala sekolah**

Fungsi kepemimpinan merupakan suatu yang harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dan kelompok. Fungsi kepemimpinan memiliki kemampuan dalam mengarahkan dan membimbing. Adapun beberapa fungsi kepemimpinan yaitu:

### **a. Fungsi Instruktif**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah, pemimpin sebagai *komunikator* merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

### **b. Fungsi Konsultatif**

Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dilaksanakan dengan maksud untuk memperoleh umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

### **c. Fungsi partisipatif**

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilaksanakan secara

terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok oranglain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana.<sup>10</sup>

Pemimpin tidak boleh sekedar mampu dalam membuat suatu kebijakan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaan dan melibatkan orang lain dalam membuat keputusan akan lebih mungkin untuk meningkatkan kualitas. Partisipatif membuat hubungan antara pemimpin dan bawahannya lebih dekat karena pemimpin tersebut terjun langsung ke dalam aktivitas dan tidak hanya member perintah saja.

#### d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan perlimpahan wewenang membuat dan menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pimpinan yang memiliki persamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

#### e. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.<sup>11</sup>

Pengendalian dalam suatu kepemimpinan kepala sekolah dikaitkan dengan pola organisasinya, sehingga dapat memudahkan pembagian tanggung jawab untuk dapat

---

<sup>10</sup>Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan, ...*, h. 28-29

<sup>11</sup> Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan, ...*, h. 30

mengendalikan orang-orang yang diberikan tugas untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan.

### 3. Gaya kepemimpinan kepala sekolah

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau penampilan yang di pilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya yang di pakek oleh seorang pemimpin satu engan yang lainnya berbeda, tergantung pada situasi dan kondisi kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang di pergunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.<sup>12</sup> Adapun berikut ini ada beberapa mengenai gaya kepemimpinan yaitu:

#### a. Gaya kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas akan tetapi kurang perhatian pada kebutuhan para pekerjanya. Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal.

Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak merupakan pihak yang dikuasai, yang di sebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu di pandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena di pandang sebagai satu-satunya yang paling benar.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, Cet, II, (Bandung: Alfabeta, 2016), h. 178.

<sup>13</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 21.

Kepemimpinan otoriter ini pemimpin didasarkan pada pemaksaan kehendak sehingga para bawahan hanya memiliki kesempatan untuk berpartisipasi. Kepemimpinan tipe ini tidak menghendaki rapat atau musyawarah.

b. Gaya kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan yang mengikutsertakan anggota bawahan dalam pengambilan keputusan dalam rangka menumbuhkan komitmen kerja untuk mencapai tujuan, kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok.<sup>14</sup>

Proses kepemimpinan demokrasi ini diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan bagi anggota kelompok untuk dapat bekerjasama dalam setiap kegiatan-kegiatan. Partisipasi ini disesuaikan dengan jabatan masing-masing dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok. Pemimpin memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang sama dan saling bekerjasama dengan para bawahannya, pemimpin dalam pengambilan suatu kebijakan selalu melibatkan para bawahannya secara musyawarah untuk dapat mencapai tujuan bersama.

c. Gaya kepemimpinan Kendali Bebas (*Laissez Faire*)

Gaya kepemimpinan yang menekankan bahwa pemimpin tidak hanya berusaha untuk menjalankan kontrol atau pengaruh terhadap para anggota kelompok. Dalam gaya kepemimpinan ini cenderung pemimpin sering memberi kekuasaan pada bawahan. Kepemimpinan bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot

---

<sup>14</sup>Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan, ...*, h. 22.

(*deserter*). Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok organisasinya dengan cara apapun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol.<sup>15</sup> Proses kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya terlibat dalam kuantitas yang dimana para bawahannya secara aktif menentukan suatu tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

#### d. Gaya kepemimpinan karismatik

Dalam kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk memengaruhi orang lain sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa di percaya. Biasanya pemimpin dengan gaya ini visionaris dan mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan. Karisma dapat dibagi dua macam yaitu: pertama kewibawaan alamiah yaitu kewibawaan yang telah ada pada diri pemimpin, kedua kewibawaan buatan yaitu kewibawaan yang diciptakan oleh jabatan dan kekuasaan.<sup>16</sup>

Para pemimpin yang kelihatan percaya diri mengenai suatu usulan lebih mungkin di pandang sebagai karismatik dari pada pemimpin yang kelihatan ragu dan bingung. Para pengikut akan lebih mampu menghubungkan karisma pada pemimpin dengan menggunakan pembuatan visi dan daya tarik persuasive daripada dengan pemimpin yang menggunakan otoritas atau proses keputusan partisipatif.

## **B. KEBIJAKAN AKADEMIK**

### **1. Pengertian Kebijakan Akademik**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip oleh Syaiful Sagala mengemukakan bahwa kebijakan adalah kepandaian, kemahiran, kebijaksanaan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis dasar dan dasar rencana dalam pelaksanaan pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak oleh pemerintah, organisasi dan sebagainya sebagai

---

<sup>15</sup> Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan*,..., h. 23-24.

<sup>16</sup> Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Cet ,III, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), h. 258.

pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip atau maksud sebagai garis pedoman untuk manajemen dalam mencapai sasaran.

Menurut Koontz dan O'Donnell mengemukakan bahwa kebijakan adalah pernyataan atau pemahaman umum yang mempedomani pemikiran dalam mengambil keputusan yang memiliki esensi batas-batas tertentu dalam pengambilan keputusan. Menurut Anderson mengemukakan bahwa kebijakan merupakan bagian dari perencanaan yang mempersiapkan seperangkat keputusan baik yang berhubungan dengan dana, tenaga, maupun waktu untuk mencapai tujuan.<sup>17</sup> Sedangkan menurut kamus Oxford yang dikutip oleh Nanang Fattah mengemukakan bahwa kebijakan berarti “rencana kegiatan” atau pernyataan tujuan ideal.<sup>18</sup>

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan adalah suatu dasar rencana, keputusan-keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin untuk dapat menyelesaikan suatu permasalahan baik individu atau kelompok untuk dapat meluruskan suatu perbedaan pendapat dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, akademik berarti sekolah tinggi yang mengajarkan suatu pengetahuan (keahlian), akademi bersifat ilmu pengetahuan, pengajaran.<sup>19</sup> Akademik merupakan suatu pembelajaran dalam lembaga pendidikan.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kebijakan akademik merupakan suatu proses perencanaan dalam pengambilan keputusan-keputusan dalam proses pembelajaran di lembaga pendidikan. Dalam suatu kepemimpinan kepala sekolah sangat bertanggung jawab dalam pengambilan kebijakan akademik di lembaga pendidikan untuk dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

---

<sup>17</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Cet. VII, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 97.

<sup>18</sup> Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012), h. 129.

<sup>19</sup> Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet. IV, (Jakarta: Balai Pustaka, 2011), h. 16.

## 2. Kebijakan dalam pendidikan

### a. Sistem Sekolah

Sistem persekolahan di Indonesia merupakan subsistem dari sistem pendidikan nasional. Karena itu, keberadaan sekolah adalah sebagai lembaga yang menyelenggarakan kebijakan pendidikan nasional atau kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota dalam spektrum kekuasaan dan kewenangan kepala sekolah. Selain itu, sekolah sebagai subsistem sosial berfungsi dalam mengintegrasikan semua subsistem yang ada di dalamnya. Baik penyusunan tujuan dan nilai dari masyarakat untuk menentukan tujuan sekolah, maupun penggunaan pengetahuan untuk menjalankan tugas sekolah yaitu pengajaran dan pembelajaran sesuai tuntutan keperluan masyarakat sebagai suatu keunikan.

Kepala sekolah berperan sebagai pimpinan, manajer, pendidik, pengawas dan pendorong bagi guru-guru dalam proses pelaksanaan tugas. Untuk kegiatan guna mencapai tujuan sebagaimana diharapkan masyarakat maka sekolah memfungsikan manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengorganisasian maupun pengawasan bagi terjaminnya kelancaran tugas, kinerja tinggi, pelayanan siswa dan orang tua secara baik sehingga mengeluarkan lulusan sebagaimana diharapkan masyarakat.<sup>20</sup>

Menurut Owens yang dikutip oleh Syafaruddin mengemukakan dalam pandangan sosiologis dan psikologis, disetujui bahwa tujuan persekolahan adalah:

- a) Prestasi akademik
- b) Kebiasaan kerja yang efektif
- c) Nilai kewarganegaraan
- d) Perilaku sosial
- e) Harga diri
- f) Percaya diri

Menurut Owens yang dikutip oleh Syafaruddin mengemukakan bahwa untuk mencapai sasaran tersebut, ahli sosiologi dan pendidikan cenderung menekankan kepada:

---

<sup>20</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: konsep, strategi dan aplikasi kebijakan menuju organisasi sekolah efektif*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008) h. 102-103.

- a) Bagaimana sekolah memimpin dan mengelola
- b) Bagaimana murid dikelompokkan
- c) Keterlibatan orang tua dan masyarakat
- d) Cara pelajar dan guru bekerja sama
- e) Cara keputusan dibuat di sekolah.<sup>21</sup>

Peranan sekolah sangat strategis dan menentukan kualitas generasi di masa depan. Inti kegiatan sistem persekolahan paling tidak ada dua tujuan utama, yaitu pertama, mendidik murid dalam berbagai ragam program akademik atau keterampilan kognitif dan pengetahuan. Kedua, mendidik pelajar dalam pengembangan individu dan keterampilan sosial serta pengetahuan yang di perlukan untuk fungsi pekerjaan dan sosial politik di masyarakat.

Dalam konteks kebijakan pengembangan sekolah, dijelaskan oleh Morphet yang dikutip oleh Syafaruddin mengemukakan bahwa sistem sekolah umum harus secara konstan berubah dalam tugas, sasaran dan tujuan jika ingin memenuhi perubahan kebutuhan masyarakat. Halini berkenaan dengan perubahan kurikulum, struktur organisasi dan layanan yang diberikan.

#### b. Perencanaan dan keputusan untuk kebijakan sekolah

Perencanaan adalah proses yang didahului dengan pengambilan keputusan. Rencana dapat diartikan sebagai suatu keputusan dengan memperhatikan tugas tindakan. Perencanaan diakui sebagai tanggung jawab penting dari seorang pemimpin atau manajer dalam penataan organisasi tertentu.<sup>22</sup>

Keberhasilan implementasi menjamin bahwa semua sumber daya para guru, waktu, ruang fasilitas, penyedia, peralatan dan pelayanan menyatakan rencana untuk mencapai prioritas pembelajaran dan pengajaran. Secara sederhana dipahami bahwa putusan terstruktur dapat diambil manakala informasi, data, dan fakta tersedia secara lengkap untuk memecahkan

---

<sup>21</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*,..., h. 104.

<sup>22</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan*,..., h. 108-109.

masalah sesuai prosedur. Sedangkan putusan tidak terstruktur/terprogram adalah putusan yang diambil manakala data dan informasi tidak tersedia untuk pengambilan keputusan.

### c. Kebijakan Sekolah

Keberadaan sekolah sebagai lembaga formal penyelenggara pendidikan memainkan peran strategis dalam keberhasilan sistem pendidikan nasional. Kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin adalah bertanggung jawab dalam menerjemahkan dan melaksanakan kebijakan pendidikan nasional yang ditetapkan pemerintah, untuk mencapai peningkatan mutu sekolah, maka kepala sekolah sebagai petugas profesional dituntut untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi kebijakan pendidikan. Kebijakan sekolah termasuk dalam spektrum kebijakan pendidikan.

Kebijakan sekolah merupakan turunan dari kebijakan pemerintah dalam bidang pendidikan. Kebijakan sangat penting bagi kehidupan siswa dan para guru karena berkaitan dengan pengajaran dan pembelajaran dalam rangka peningkatan efektivitas sekolah dan prestasi pelajar, tidak terkecuali peran administrator dan anggota komite sekolah adalah sangat menentukan terkait dengan suatu kebijakan.<sup>23</sup>

Untuk lebih memajukan lembaga pendidikan kepala sekolah harus berapatisipasi dengan sesama para bawahannya terutama dalam pengambilan kebijakan akademik baik dalam penempatan guru kelas ataupun kebijakan dalam proses pembelajaran lainnya.

### **3. Standar Kepemimpinan Akademik**

Kepala sekolah mempunyai tugas yang sangat penting di dalam mendorong guru untuk melakukan proses pembelajaran guna menumbuhkan kemampuan kreativitas, daya inovatif, kemampuan pemecahan masalah, berfikir kritis dan memiliki naluri jiwa kewirausahaan bagi siswa sebagai produk suatu system pendidikan, sehingga diharapkan

---

<sup>23</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan, ...*, h. 117-118

dapat menjadi acuan peningkatan kompetensi kepala sekolah sesuai yang diamanahkan dalam permendiknas No 13 tahun 2007. Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi kualitas dasar dan kualitas instrumentalnya untuk menghadapi masa depan yang belum diketahui dan sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen.<sup>24</sup>

#### 1) Standar Kultur Pembelajaran

Menciptakan kultur pembelajaran yang progresif/konduif di sekolahnya agar hasil belajar siswa dapat di tingkatkan setinggi-tingginya.

Indikator :

- a) Mengembangkan kultur sekolah secara berkelanjutan berdasarkan pada etika, perbedaan, persamaan dan nilai solidaritas.
- b) Mendampingi, melatih dan memimpin dalam pengembangan kultur sekolah agar kondusif untuk belajar siswa
- c) Mengembangkan dan memelihara lingkungan yang di siplin belajar dengan aman, tertib, tentram dan nyaman
- d) Memimpin seluruh staf (guru dan karyawan) dan siswa dalam mengembangkan di siplin diri dan setia dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
- e) Memimpin dan memelihara kultur sekolah yang dapat memaksimalkan waktu untuk belajar
- f) Mengembangkan kepemimpinan kelompok yang dirancang untuk tanggung jawab dan kepemilikan bersama untuk mencapai misi sekolah.<sup>25</sup>

#### 2) Standar kepemimpinan pembelajaran dan penilaian hasil belajar (asesmen)

Memfasilitasi peningkatan mutu pembelajaran di sekolahnya berdasarkan hasil evaluasi dan dilakukan secara terus-menerus dalam rangka untuk meningkatkan hasil belajar siswa seoptimal mungkin.

Indikator:

- a) Memimpin proses penilaian siswa secara sistematis dan evaluasi program yang menggunakan data kualitatif dan kuantitatif
- b) Memimpin komunitas belajar professional dalam menganalisis dan meningkatkan mutu kurikulum dan mutu pembelajaran

---

<sup>24</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), h. 70.

<sup>25</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah, ...*, h. 80.

- c) Menjamin aksesibilitas terhadap kurikulum dan dukungan yang di perlukan oleh siswa untuk mencapai hasil maksimum yang diharapkan
- d) Memiliki keterampilan hitungan sederhana yang terkait dengan penilaian hasil belajar (asesmen) dalam memfasilitasi peningkatan mutu pembelajaran terutama guru
- e) Menggunakan praktek-praktek yang baik berdasarkan hasil penelitiann dalam mengembangkan, merencanakan, melaksanakan kurikulum, pembelajaran dan penilaian hasil belajar.<sup>26</sup>

### 3) Standar Etika

Memfasilitasi peningkatan secara berkelanjutan dalam meningkatkan keberhasilan belajar siswa melalui proses pembelajaran yang sesuai dengan standar etika paling tinggi dan mendorong pendampingan berupa tindakan politis apabila diperlukan.

Indikator:

- a) Melaksanakan pertanggung jawaban secara profesional dengan menjunjung tinggi asas integritas dan keadilan
- b) Menjadi contoh dan memberikan dukungan profesional dalam menerapkan kode etik profesional dan nilai-nilai yang menjadi acuannya
- c) Membuat keputusan dalam konteks etika dan menghormati harga diri semua pihak
- d) Mendampingi warga sekolah (jika diperlukan) ketika terjadi perubahan-perubahan kebijakan pendidikan, sosial, atau politik dalam rangka untuk meningkatkan hasil belajar siswa
- e) Membuat keputusan yang mendukung peningkatan mutu pembelajaran siswa dan yang sejalan dengan visi, misi, dan tujuan sekolah
- f) Mempertimbangkan aspek yuridis, moral dan etika ketika membuat keputusan
- g) Bertindak dengan tidak menyalahi peraturan perundang-undangan, standar, kriteria dan prosedur yang berlaku beserta peraturan-peraturan pelaksanaannya.<sup>27</sup>

Standar etika di dalam lembaga pendidikan sangat penting untuk dapat mengembangkan mutu pendidikan dan dalam membuat suatu keputusan dan kebijakan dapat mempertimbangkan moral, etika, sosial dan saling menghormati sesama dalam melaksanakan tanggung jawab.

### **C. Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik**

Efektivitas pelaksanaan kepemimpinan mencakup membuat secara meyakinkan bahwa seseorang memiliki pendidikan yang benar, kemampuan, pengalaman, motivasi dan

---

<sup>26</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah, ...*, h. 81.

<sup>27</sup> Daryanto, *Kepala Sekolah, ...*, h. 83-84.

kepribadian untuk menangani strategi perubahan. Karena itu, sifat dasar dari kepemimpinan adalah motivasi, keputusan, komunikasi dan proses pengendalian akan menentukan efektivitas kepemimpinan dalam mengembangkan suatu iklim dan budaya kondusif untuk membuat kebijakan menurut Jauch dan Glueck yang dikutip oleh Syafaruddin. Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menciptakan perubahan di sekolah. Salah satu fokus kepala sekolah adalah membuat kebijakan.<sup>28</sup>

Pendekatan Kebijakan dalam Pendidikan diantaranya yaitu pendekatan Pendekatan Empirik (*Empirical*) dan pendekatan evaluatif. Pendekatan empiris ditekankan terutama pada penjelasan berbagai sebab dan akibat dari suatu kebijakan tertentu dalam bidang pendidikan bersifat faktual atau fakta dan macam informasi yang dihasilkan bersifat deskriptif dan prediktif. Oleh karena itu analisa kebijakan pendidikan secara empiris di harapkan dapat menghasilkan dan memindahkan informasi-informasi penting mengenai nilai-nilai, fakta-fakta dan tindakan-tindakan pendidikan.

Dengan demikian informasi kebijakan dalam penyelenggaraan pendidikan melalui pendekatan empiris akan menghasilkan informasi penyelenggaraan pembelajaran yang aktual yang dibutuhkan di lapangan pada akhirnya dapat mengarah ke pernyataan kebijakan yang bisa saja sama sekali berbeda dengan kondisi objektif di lapangan.<sup>29</sup>

Menurut Imron yang dikutip oleh Syaiful Sagala mengemukakan pendekatan evaluasi adalah suatu aktivitas yang bermaksud mengetahui seberapa jauh suatu kegiatan itu dapat dilaksanakan ataukah tidak, berhasil sesuai yang di harapkan atau tidak. Sejalan dengan berbagai pendapat tersebut Anderson mempertegas bahwa evaluasi kebijakan terdiri dari: evaluasi impresionistik yaitu apakah kebijakan memenuhi kepentingan diri, idiologi atau kriteria penilaian lain yang didasarkan pada fakta fragmentaris atau anekdot, selanjutnya evaluasi operasional yaitu bagaimana masalah pelaksanaan kebijakan apakah dijalankan

---

<sup>28</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan, ...*, h. 129.

<sup>29</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer, ...*, h. 100.

dengan jujur, berapa besar biayanya, apakah tidak ada duplikasi dengan program lain., apakah aspek hukum di penuhi dan siapakah yang diuntungkan, dan evaluasi sistemik yaitu mengacu pada masalah pokoknya seperti dampak dan efektifitas program, apakah kebijakan itu mencapai tujuannya, apakah untung ruginya,siapakah yang memperoleh keuntungan dan apa yang akan terjadi jika kebijakan itu tidak ada.

Oleh karena itu, penekanan pendekatan evaluatif ini terutama pada penentuan bobot atau manfaatnya (nilai) berapa kebijakan menghasilkan informasi yang bersifat evaluatif. Model evaluasi kebijakan terdiri dari pertama, evaluasi proses yaitu sampai dimana kebijakan telah dilaksanakan oleh pihak-pihak yang terkait dengan kebijakan sesuai dengan garis-garis yang telah ditetapkan dan kedua, evaluasi dampak yaitu seberapa besar kebijakan ini telah menyebabkan perubahan pada tujuan yang harus dicapai.<sup>30</sup>

Sekolah memerlukan kebijakan pengembangan yang diarahkan kepada pencapaian kualitas unggul. Untuk menangkap dengan baik persaingan antar sekolah antardaerah maka usaha pengembangan sekolah di perlukan oleh warga sekolah. Kepemimpinan tranformatif menjadi satu instrumen penting mengarahkan perubahan untuk pengembangan sekolah. Dengan kewenangan yang dimiliki kepala sekolah, maka salah satu persoalan utama kebijakan yang dapat dilaksanakan sekolah adalah memberdayakan guru.<sup>31</sup>

Kepala sekolah sebagai pemimpin mempunyai peranan penting dalam lembaga pendidikan terutama dalam pengambilan kebijakan akademik, dalam proses pembelajaran yang lebih efektif serta memberikan tujuan pendidikan yang bermutu. Kepala sekolah harus mempunyai suatu cara dalam pengambilan kebijakan agar dapat menyelesaikan suatu kebijakan akademik dalam suatu lembaga pendidikan dengan cara tertentu agar semua pihak yang terlibat dapat menerima suatu kebijakan yang telah ditetapkan.

---

<sup>30</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, ...,h. 101-102.

<sup>31</sup> Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan*, ..., h. 136-137.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Bentuk penelitian dalam skripsi ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif ini mengembangkan konsep yang didasarkan atas data yang bersifat induktif dan lebih mengutamakan proses dari pada hasil. Sugiyono menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah:

Penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, tehnik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada *generalisasi*.<sup>32</sup>

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif adalah serangkaian proses pengumpulan data, menganalisis data, menginterpretasikan data serta menarik kesimpulan yang berkenaan dengan data tersebut. Hal ini dikarenakan peneliti akan mendeskripsikan atau menyajikan gambaran lengkap tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi peneliti yaitu SMAN 3 Banda Aceh. pemilihan SMAN 3 Banda Aceh atas dasar beberapa pertimbangan, yaitu:

1. SMAN 3 Banda Aceh berada di tengah kota Banda Aceh, sebuah lembaga pendidikan yang cukup terkenal sebagai sekolah terfavorit di Kota Banda Aceh.
2. SMAN 3 Banda Aceh ini memiliki daya tarik tersendiri banyak masyarakat yang berminat untuk masuk sekolah tersebut, yang memiliki output rata-rata berkualitas.

Peneliti melakukan observasi ke SMAN 3 Banda Aceh untuk meneliti sejauh mana kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik. Peneliti tidak

---

<sup>32</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), h. 15.

menentukan berapa hari atau berapa lama proses penelitian ini terjadi, tetapi peneliti melakukan penelitian sesuai dengan perjanjian yang telah di sepakati bersama dengan subjek peneliti.

### **C. Subjek Penelitian**

Dalam penelitian ini subjek penelitian merupakan orang-orang yang memberikan data yang jelas dari objek yang di teliti dan memberikan informasi yang akurat. Subjek penelitian utama dalam skripsi ini yaitu kepala sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Sedangkan yang menjadi subjek pendukung yaitu waka humas serta satu orang guru di SMAN 3 Banda Aceh.

Alasan peneliti menjadikan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru sebagai objek karena kepala sekolah, waka humas dan guru merupakan objek yang sangat berperan dalam penelitian ini untuk menghasilkan alumni yang berkualitas.

### **D. Instrumen Pengumpulan Data**

Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang lebih menekankan pada hasil pengamatan peneliti, sehingga peneliti menyatu antara situasi dan fenomena yang terjadi.<sup>33</sup> Kehadiran peneliti merupakan salah satu unsur penting dalam penelitian kualitatif karena pada dasarnya peneliti sebagai perencana, pelaksana serta pengumpulan data dalam penelitian yang peneliti teliti.<sup>34</sup>

Instrumen utama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan menggunakan alat bantu untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan tentang “Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh” penelitian ini menggunakan dua instrumen penelitian sebagai berikut:

1. Lembar observasi yaitu lembar yang berisi gambaran yang berkaitan dengan keadaan lingkungan sekolah khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh.

---

<sup>33</sup> Nana Syaudih Sukma Dinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), h. 95.

<sup>34</sup> Lexi J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), h. 162.

2. Lembar wawancara, yaitu pertanyaan-pertanyaan pokok sebagai panduan bertanya yang ditujukan kepada informan untuk mengetahui lebih mendalam tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh, sehingga data yang didapatkan lebih akurat dan objektif.
3. Lembar dokumentasi adalah berupa data-data tertulis yang diambil dari kantor Tata Usaha di SMAN 3 Banda Aceh. mengenai gambaran umum sekolah, visi dan misi sekolah, jumlah guru dan siswa di sekolah, sarana dan prasarana yang ada di sekolah, dan lain-lain.

### **E. Tehnik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono, teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan “observasi, wawancara, dokumentasi dan gabungan /trianggulasi”.<sup>35</sup> Berdasarkan pendapat Sugiyono tersebut, maka dalam penelitian ini menulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

#### **1. Observasi**

Nasution dalam Sugiono menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Data itu dikumpulkan seiring dengan bantuan berbagai alat yang canggih, sehingga benda-benda yang kecil dan jauh dapat di observasi dengan jelas.<sup>36</sup> Dalam hal ini penulis mengadakan peninjauan langsung kelapangan penelitian untuk mengetahui permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik.

#### **2. Wawancara**

Menurut Setyadin menyatakan bahwa “wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu dan merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua

---

<sup>35</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian, ...*, h. 309.

<sup>36</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian, ...*, h. 310.

orang atau lebih berhadapan secara fisik". Wawancara dilakukan untuk memperoleh data atau informasi sebanyak mungkin dan sejelas mungkin kepada subjek penelitian.<sup>37</sup>

Alasan peneliti menggunakan teknik wawancara, peneliti dapat menggali tidak saja apa yang di ketahui dan dialami subjek yang peneliti teliti, tetapi juga apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subjek tersebut, apa yang peneliti tanyakan pada informan bisa mencakup hal-hal yang berkaitan dengan masa lampau, masa sekarang dan juga masa akan datang. Wawancara mendalam ini menggunakan sistem terbuka. Peneliti melakukan wawancara secara berulang-ulang untuk mendapatkan informasi yang jelas dan data yang akurat. Dalam wawancara ini peneliti menggunakan *tape recorder*, alat kamera, pedoman wawancara, *note book* dan alat lain yang sekiranya penting pada saat wawancara.

Langkah-langkah wawancara peneliti menggunakan tujuh langkah yaitu: 1) menetapkan kepada siapa wawancara ini akan peneliti lakukan, 2) menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan. 3) mengawali atau membuka alur wawancara. 4) melangsungkan wawancara. 5) mengkonfirmasi ikhtisar hasil wawancara dan mengakhirinya. 6) menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan, dan 7) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah peneliti peroleh.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data dari data-data yang telah di dokumentasikan dalam berbagai bentuk. Dokumentasi juga dapat diartikan suatu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang di buat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Sugiyono menyatakan bahwa dokumen adalah catatan peristiwa yang sudah berlalu, dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 160.

<sup>38</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*,..., h. 329.

Tehnik ini digunakan ketika mengadakan penelitian yang bersumber pada tulisan baik itu berupa dokumen, table, foto-foto, rekaman audio dan sebagainya. Dalam penelitian ini penelaah dokumen, seperti profil sekolah, visi misi serta tujuan sekolah, jumlah guru, jumlah siswa, sarana prasarana sekolah, data-data prestasi siswa dari tahun ke tahun serta data-data lain yang menurut peneliti dapat mendukung penelitian ini.

## **F. Analisis Data**

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang di peroleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola memilih mana yang penting yang akan di pelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah di pahami oleh diri sendiri maupun orang lain.<sup>39</sup>

Analisis data akan peneliti lakukan sebagai upaya untuk mencatat hasil observasi secara sistematis, wawancara dan dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang persoalan yang peneliti teliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain, untuk memudahkan peneliti melakukan analisis data,peneliti akan melakukan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

### **1. Reduksi data**

Data yang diperoleh dengan melakukan pengelompokan data, merangkumkan data-data mana yang penting dan tidak penting, karena tidak dapat dipungkiri apabila peneliti semakin lama di lapangan maka jumlah data-data yang adapun semakin banyak, luas dan semakin rumit. Hasil dari data yang didapat di lapangan akan peneliti kelompokkan dan membuat katagorisasi yang sesuai dengan apa yang peneliti dapatkan di lapangan.

---

<sup>39</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012), h. 89.

## 2. Penyajian data

Setelah peneliti melakukan reduksi data, maka peneliti selanjutnya akan melakukan penyajian data yaitu dari data/hasil yang didapat di lapangan dan telah dikelompokkan atau di rangkumkan dengan lebih spesifik dan jelas, peneliti akan melakukan penyajian data yang sesuai dengan apa yang menjadi jawaban atau hasil dari yang telah didapat, seperti hasil dari observasi, maka peneliti akan mengurutkan observasi yang mana terlebih dahulu untuk disusun agar hasil observasi yang dilakukan lebih memiliki hubungan yang saling keterkaitan.

Wawancara, peneliti juga akan mengurutkan hasil jawaban dari setiap pertanyaan peneliti dengan setiap responden (konselor, siswa dan kepala sekolah jika diperlukan),serta reaksi yang dilihat atau diamati oleh peneliti pada saat melakukan tanya jawab, semua dilakukan agar jawaban yang didapat lebih rinci, terstruktur dan sistematis serta dapat menjawab keseluruhan dari pertanyaan penelitian. Dokumentasi yang didapat biasa berupa gambar, perekam suara pada saat melakukan wawancara maupun dokumen-dokumen lainnya/ berbentuk laporan yang berhubungan dengan kegiatan konseling kelompok. Penyajian data akan memudahkan peneliti dalam memahami apa yang terjadi dan dapat dengan mudah merencanakan kegiatan selanjutnya.

## 3. Penarikan Kesimpulan

Peneliti akan melakukan penarikan kesimpulan dari apa yang telah peneliti lakukan dalam penyajian data. Dengan demikian kesimpulan yang ada dapat menjawab keseluruhan dari pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan sejak awal, tetapi tidak menutup kemungkinan akan terjadi ketidak sesuaian apa yang ingin diteliti dengan hasil yang diteliti karena penelitian ini masih bersifat sementara dan akan terus berkembang setelah peneliti berada di lapangan untuk melakukan penelitian. Peneliti disini melakukan penelitian karena

ingin menemukan sesuatu yang baru yang sebelumnya belum pernah ada di teliti oleh peneliti lainya.

### **G. Uji Keabsahan Data**

Setelah data yang penulis perlukan terkumpul, langkah selanjutnya adalah menganalisis data. Menganalisis data merupakan suatu cara yang digunakan untuk menguraikan data yang diperoleh agar dapat dipahami bukan hanya oleh orang yang meneliti, tetapi juga oleh orang lain yang ingin mengetahui hasil penelitian.

Untuk menganalisis data dalam penelitian ini, penulis melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

#### **1. Kredibilitas**

Untuk mencapai kredibilitas data penelitian, antara lain dengan melakukan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Teknik triangulasi yang sering digunakan adalah pemeriksaan terhadap sumber yang lain. Triangulasi berarti cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan.

#### **2. Transferabilitas**

Transferabilitas diartikan sebagai proses menghubungkan temuan yang ada dengan praktik kehidupan dan perilaku nyata dalam konteks yang lebih luas. Dalam penelitian kualitatif dapat dicapai dengan cara “uraian rinci”. Untuk kepentingan ini peneliti berusaha melaporkan hasil penelitiannya secara rinci. Uraian laporan diusahakan dapat mengungkapkan secara khusus segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca, agar para pembaca dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Penemuan itu sendiri bukan bagian dari uraian rinci melainkan penafsirannya diuraikan secara rinci dengan penuh tanggung jawab berdasarkan kejadian-kejadian nyata.

### 3. Dependabilitas

Dependabilitas adalah ketergantungan dilakukan untuk menanggulangi kesalahan-kesalahan dalam konseptualisasi rencana penelitian, pengumpulan data, inteprestasi temuan, dan pelaporan hasil penelitian. Untuk diperlukan *dependent auditor*. Sebagai *dependent auditor* dalam penelitian ini adalah para pembimbing.

### 4. Konfirmabilitas

Pengauditan konfirmabilitas (*confirmability audit*) dalam penelitian ini dilakukan bersama-sama dengan pengauditan dependabilitas. Perbedaannya, pengauditan konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil (*product*) penelitian, sedangkan pengauditan dependabilitas digunakan untuk menilai proses (*process*) yang dilalui peneliti dilapangan. Inti pertanyaan pada konfirmabilitas adalah: apakah keterkaitan antara data, informasi, dan interprestasi yang dituangkan dalam organisasi pelaporan didukung oleh materi-materi yang tersedia.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di SMAN 3 Banda Aceh pada tanggal 21-31 Mei 2018. Hasil penelitian ini diperoleh dari observasi, dokumentasi dan wawancara dengan kepala sekolah, waka humas dan guru untuk mendapatkan keterangan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh.

SMAN 3 Banda Aceh merupakan salah satu sekolah menengah atas negeri unggul yang ada di provinsi Aceh, masa pendidikan sekolah di SMAN 3 Banda Aceh ditempuh dalam waktu tiga tahun pelajaran, mulai dari kelas x sampai kelas xll. Di SMAN 3 Banda Aceh juga terdapat 2 kelas Akselerasi. SMAN 3 Banda Aceh yang terhitung mulai tanggal 4 September 1977 sekolah ini beralamat di jl.Tgk.H.Mohd. Daud Beureueh Banda Aceh.SMA Negeri 3 Banda Aceh yang diresmikan pada tanggal 1 April 1977 oleh Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI, Dr. Syarif Thayeb terletak di atas tanah seluas 12.160 m<sup>2</sup>, merupakan salah satu sekolah di Ibukota provinsi Aceh.

Lingkungan yang mengelilingi SMA Negeri 3 adalah bangunan pertokoan, Perumahan, Sekolah Dasar, Asrama Tentara dan ruas jalan yang tersambung dengan Jln.Tgk. H. Mohd Daud Beureueh, sehingga dalam hal transportasi, letaknya sangat strategis. SMA Negeri 3 yang termasuk dalam wilayah Kecamatan Kuta Alam merupakan sekolah yang banyak di minati oleh semua lulusan sekolah menengah pertama baik yang ada disekitar sekolah maupun di Kota Banda Aceh serta dari luar Kota Banda Aceh.

SMA Negeri 3 Banda Aceh yang pada mulanya diberi nama SMA Negeri Bandar Baru, berubah menjadi SMA Negeri 3 Banda Aceh pada tahun 1979, berada di lingkungan penduduk, yaitu kampung keuramat, Beurawe, Lamprit, Kuta Alam, Lamdingin yang berjarak ± 1 – 2 Km, memiliki kepedulian untuk dapat berperan Aktif dalam program

pemerintah dibidang Pendidikan. Dalam rangka keikutsertaan berperan aktif dalam program pemerintah, maka SMA Negeri 3 berusaha membantu program pemerintah di bidang pendidikan yaitu turut mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia Indonesia seutuhnya dengan berorientasikan kepada program pendidikan dan pengajaran dengan komitmen belajar itu ibadah.

Sejak tahun ajaran 2007/2008 SMA Negeri 3 Banda Aceh ditunjuk sebagai sekolah pelaksana Rintisan Program Pendidikan Berbasis Keunggulan Lokal (PBKL), mulai tahun ajaran 2008/2009 ditunjuk menjadi sekolah pelaksana program kelas Akselerasi oleh Dinas Pendidikan Provinsi Aceh dan sejak tahun 2011/2012 dijadikan sebagai salah satu sekolah Unggul di Kota Banda Aceh.

### **1. Identitas SMAN 3 Banda Aceh**

Nama sekolah	: SMAN 3 Banda Aceh
Tempat	: Banda Aceh
No. Tanggal Sk Penegrian	: 0222 / C / 1977
Terhitung Mulai Tanggal	: 04 September 1977
No Statistik Sekolah (NSS)	: 301066102004
No Pokok Sekolah Nasional	: 10105388
Alamat Sekolah/Kode Pos	: Jl. Tgk. H. Mohd Daud Beureueh Banda Aceh 23126
Provinsi	: Aceh
Kota/Kabupaten	: Banda Aceh
Kecamatan	: Kuta Alam
Status Kepemilikan Gedung	: Sendiri
Permanen/Semi Permanen	: Permanen
Luas Tanah	: 12160 M2

Jumlah Ruang / Lokal Belajar : 28 Ruang

## **2. Visi, Misi, dan Tujuan SMA Negeri 3 Banda Aceh**

### a. Visi Sekolah

Terwujudnya sekolah Unggul dalam Bidang Sains dan Humaniora, berlandaskan Imtaq serta mampu bersaing di tingkat Nasional dan Internasional.

### b. Misi Sekolah

- 1) Terpenuhinya Standar Isi dan Standar Kompetensi Lulusan.
- 2) Memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada warga sekolah untuk berpartisipasi dalam mengaktualisasi potensi sesuai dengan bakat minat.
- 3) Menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dan menyenangkan.
- 4) Memfasilitasi sarana dan prasarana pendukung kegiatan pembelajaran.
- 5) Mengembangkan tradisi pembelajaran yang berbasis Syariat Islam.
- 6) Membiasakan pola hidup bersih dan sehat di lingkungan sekolah.
- 7) Menyelenggarakan event kejuaraan, baik akademik dan non akademik.
- 8) Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan atau non pendidikan dan dunia usaha.
- 9) Menjaga dan melestarikan lingkungan hidup dan budaya.
- 10) Memberikan apresiasi terhadap setiap prestasi yang dicapai oleh warga sekolah.
- 11) Menerapkan kedisiplinan dalam semua kegiatan, baik instrakurikuler maupun ekstrakurikuler.
- 12) Membudayakan perilaku 5-S. Senyum, salam, sapa, sopan, santun.

### 3. Keadaan Guru, Tenaga Administrasi, Siswa dan Sarana Prasarana SMA Negeri 3

#### Banda Aceh

##### a. Keadaan Guru dan Tenaga Administrasi

Guru dan tenaga administrasi adalah orang-orang yang berperan sangat penting di dalam ruang lingkup sekolah, tanpa ada guru maka proses pembelajaran tidak bisa terjadi dan juga dengan tenaga administrasi juga tidak bisa berjalan dengan semestinya. Adapun jumlah guru dan tenaga administrasi di SMA Negeri 3 Banda Aceh dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.1:** Jumlah guru/pegawai di SMA Negeri 3 Banda Aceh Tahun 2018

No	Rekapitulasi banyaknya Guru / Pegawai			
	Golongan / Ruang	Guru		Jumlah
		Laki-Laki	Perempuan	
1	IV/c	–	1	1
2	IV/b	3	19	22
3	IV/a	1	6	7
4	III/d	1	8	9
5	III/c	1	3	4
6	III/b	1	1	2
7	III/a	–	2	2
Jumlah		7	40	47

*Sumber Data: Dokumentasi SMA Negeri 3 Banda Aceh*

**Tabel 4.2:** Jumlah pegawai Tata Usaha/Pesuruh di SMA Negeri 3 Banda Aceh Tahun 2018

No	Golongan / Ruang	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	III/d	–	2	2
2	III/c	–	–	–
3	III/b	–	2	2
4	III/a	–	–	–
5	II/d	–	–	–
6	II/c	2	–	2
7	II/b	0	1	1
8	II/a	1	–	1
9	I/d	2	–	2
10	I/c		–	0
11	I/b	1	–	1
12	I/a	–	–	0
Jumlah		6	5	11

*Sumber Data: Dokumentasi SMA Negeri 3 Banda Aceh*

#### **b. Keadaan Siswa**

Pada dasarnya siswa-siswi di tempatkan di sekolah untuk mendapatkan bimbingan dan pengarahan untuk dapat mengembangkan potensi dalam diri siswa. Siswa-siswi di SMA Negeri 3 Banda Aceh merupakan siswa-siswi yang memiliki prestasi yang sangat bagus, baik itu dari segi akademik maupun non akademik.

Adapun jumlah siswa-siswi di SMA Negeri 3 Banda Aceh dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.3 : Jumlah Siswa SMA Negeri 3 Banda Aceh Tahun 2018**

Tingkat Kelas	Jurusan Program	Jumlah Kelas	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
X	MIPA	8	103	147	250
	IPS	2	29	27	56
Jumlah		10	132	174	306
XI	MIPA	7	78	141	219
	IPS	2	31	34	65
Jumlah		<b>9</b>	<b>109</b>	<b>175</b>	<b>284</b>
XII	MIPA	7	108	134	242
	IPS	2	28	33	61
Jumlah		<b>9</b>	<b>136</b>	<b>167</b>	<b>303</b>
Total		<b>28</b>	<b>377</b>	<b>516</b>	<b>893</b>

*Sumber Data: Dokumentasi SMA Negeri 3 Banda Aceh*

### c. Sarana Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan suatu penunjang dalam proses pembelajaran, tanpa adanya sarana prasarana yang memadai maka proses pembelajaran tidak berjalan secara efektif dan efisien. Kelengkapan sarana prasarana di SMA Negeri 3 Banda Aceh dapat dikatakan sudah mendukung untuk kelangsungan proses pembelajaran. Adapun sarana dan prasarana dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.4:** Sarana dan Prasarana SMA Negeri 3 Banda Aceh Tahun 2018

No	Jenis Sarana	Jumlah	Kondisi
1	Kantor Kepala Sekolah	1	Baik
2	Kantor Dewan Guru	1	Baik
3	Gedung Belajar	1	Rusak Ringan
4	Gedung Belajar II	1	Rusak Ringan
5	Gedung Belajar III	1	Rusak Ringan
6	Gedung Belajar IV	1	Baik
7	Lab Kimia dan Fisika	1	Rusak Ringan
8	Lab Internet dan Pustaka	1	Rusak Ringan
9	Gedung Belajar V	1	Rusak Ringan
10	Mushalla	1	Baik
11	Kantor dan Gedung Belajar	1	Baik
12	Gedung Belajar VI	1	Baik
13	Kantor Pengajaran dan Gedung	1	Rusak Ringan

*Sumber Data: Dokumentasi SMA Negeri 3 Banda Aceh*

## **B. Hasil Penelitian**

Kedudukan sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan suatu kegiatan pembelajaran di sekolah, terutama dalam mengarahkan, mengkoordinasi dan mengharmoniskan semua sumberdaya pendidikan yang tersedia. Kepala sekolah sangat berperan penting dalam membimbing dan pembinaan guru-guru terhadap kemampuannya. kepala sekolah memiliki pengaruh yang luar biasa dalam mencapai suatu lembaga sekolah dengan menunjukkan kinerja yang baik dalam

memberikan layanan baik guru, siswa dan kepada masyarakat. Hasil penelitian ini diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi.

### **1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik**

Kepala sekolah adalah seorang pemimpin yang sangat berperan penting dalam memimpin suatu lembaga pendidikan untuk mencapai keberhasilan yang di pimpinya. Kepala Sekolah juga memiliki gaya kepemimpinannya tersendiri untuk dapat mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerjasama sesuai dengan apa yang telah di tetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA Negeri 3 Banda Aceh, pertanyaan yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah adalah Bagaimana respon bapak ketika rapat jika ada guru dan staf yang mengkritik saran dari bapak ? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Jelas menerima secara otomatis, yangdimana kebijakan akademik adalah peraturan akademik yang dibuat dalam sekolah atau di dalam kelas, karna unit organisasi kecil itukan sekolah itu kelas yang terdiri atas siswa-siswa, guru yang namanya wali kelas, otomatis ketika kita mengambil kebijakan akademik tentunya kita harus orentik best orentik problem artinya semua masukan dari guru wali kelas itu harus kita terima sehingga kita melaborasikan beberapa persoalan sehingga kita punya keputusan seperti itu hanya satu keputusan tetapi best orentik problem nya tetap ada, maka dari itu datangnya best orentik problem itu dari guru, siswa.”<sup>40</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

“iya, kepala sekolah memang menerima kritikan saran setelah beliau berikan arahan pasti beliau membuka kesempatan untuk guru apakah bertanya, apakah menanggapi atau beliau mengkritisi yang jelas bapak kepala sekolah memberikan kesempatan untuk bertanya dan menanggapi dalam forum rapat setelah di arahan di beri kesempatan.”<sup>41</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Guru mata pelajaran. Guru mata pelajaran mengatakan bahwa:

---

<sup>40</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

<sup>41</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

“Kepala Sekolah sangat menerima kritikan dan saran dari kami guru dengan bijaksana serta beliau orangnya fleksibel.”<sup>42</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti peroleh di lapangan bahwa kepala sekolah menganjurkan guru untuk memberikan pendapat dan masukan.<sup>43</sup>

Pertanyaan berikutnya peneliti mengajukan kepada Kepala Sekolah mengenai dalam mengawasi setiap tugas guru dan staf. Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Jelas selalu mengawasi setiap tugas guru dan staf dan berkala.”<sup>44</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

“Iya, itu memang sudah kewajiban kepala sekolah, memang beliau melaksanakan tugas beliau walaupun beliau tidak setiap detik atau setiap menit atau setiap jam, minimal setiap ada kegiatan beliau pasti mengawasi walaupun misalnya dengan beliau menelfon tidak langsung berada di tempat kalau ada kegiatan apakah ekstrakurikuler tapi tetap dalam pantauan kepala sekolah.”<sup>45</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Guru mata pelajaran. Guru mata pelajaran mengatakan bahwa:

“iya selalu, apalagi beliau memang orangnya sangat berkualitas, sekarang ini kan beliau kepala sekolah baru, baru saja beliau sudah mulai apa melihat setiap ruang apakah kami benar-benar sedang melaksanakan proses pembelajaran atau tidak, jika tidak memang kami akan di panggil.”<sup>46</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti peroleh di lapangan bahwa kepala sekolah ada mengawasi setiap tugas guru dan staf.<sup>47</sup>

Pertanyaan berikutnya peneliti mengajukan kepada Kepala Sekolah adalah, bagaimana bapak berinteraksi dengan guru dan staf secara harmonis? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

---

<sup>42</sup> Wawancara dengan Guru mata pelajaran SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>43</sup> Observasi pada tanggal 28 Mei 2018

<sup>44</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

<sup>45</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>46</sup> Wawancara dengan Guru mata pelajaran SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>47</sup> Observasi pada tanggal 28 Mei 2018

“Harmonis tidak harmonis itu diukur oleh orang lain itu satu yang kedua kita bisa melihat sambutan hangat dari guru, respon dari guru.”<sup>48</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

“Selama saya di sini yaa sangat-sangat harmonis saya lihat, apakah komunikasi kepala sekolah dengan staf, staf dengan guru, kami di sini

terbangun komunikasi sangat positif.”<sup>49</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Guru mata pelajaran. Guru mata pelajaran mengatakan bahwa:

“Iya, hubungan antara guru dengan kepala sekolah sangat harmonis, supel orangnya dan bersahaja.”<sup>50</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti peroleh interaksi antara guru, staf dan kepala sekolah terjalin dengan baik.<sup>51</sup>

Pertanyaan berikutnya peneliti mengajukan kepada Kepala Sekolah adalah, bagaimana cara bapak menanggapi sebuah permasalahan yang timbul di sekolah ini? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Melihat sejauh mana persoalan yang ada, jadi bisa kita katakan mungkin itu persoalan besar, kita kaitkan dengan akademik ada guru yang tidak masuk berapa kali tentunya kita pendekatannya secara fruktatif secara berkesinambungan secara berjenjang kita diskusi bersama-sama dengan beberapa stakeholder yang sudah kita tunjuk seperti itu dan tentunya ada peringatan-peringatan yang kita lakukan. Kemudian yang persoalan-persoalan lain tetap contoh seperti persoalan ppdb hari ini adalah persoalan besar di SMA 3 tentunya kita bangun komunikasi dulu,

---

<sup>48</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

<sup>49</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>50</sup> Wawancara dengan Guru mata pelajaran SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>51</sup> Observasi pada tanggal 28 Mei 2018

bangun komunikasi untuk menuju sebuah komitmen yang sama, kemudian orang akan menghargai kita ketika kita bisa menghargai komitmen yang sudah kita buat.”<sup>52</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

“jika ada permasalahan pasti kepala sekolah pertama akan melakukan observasi pengamatan kemudian beliau mencari sumber permasalahan baik lewat staf, lewat guru kemudian baru beliau duduk persoalannya apa dan baru mencari solusinya, yang jelas mencari dulu persoalan untuk bisa ambil kesimpulan atau solusi terhadap permasalahan yang ada.”<sup>53</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Guru mata pelajaran. Guru mata pelajaran mengatakan bahwa:

“pertama biasanya beliau menanggapi sendiri ketika itu tidak selesai beliau akan panggil kira-kira siapa yang bersangkutan di situ secara individu, kalau memang tidak juga akan di panggil lebih dalam lagi siapa yang memang menyangkut dalam hal tersebut, dan itu dituangkan kedalam rapat biasanya, setiap dari hasil kebijakan itu ada permasalahan tetap dituangkan ke dalam rapat forum.”<sup>54</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang di peroleh di lapangan bahwa kepala sekolah ada mengadakan rapat setiap awal bulan.<sup>55</sup>

Pertanyaan berikutnya peneliti mengajukan kepada Kepala Sekolah adalah, bagaimana bapak melakukan komunikasi dengan guru dan staf di sekolah ini, menggunakan komunikasi yang formal atau informal ? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Menurut situasi, hari ini saja kita di katakan formal tidak formal di katakan informal informal, menurut situasi karna tidak selamanya situasi ini membawa kesan yang bagus tapi orang yang bisa membawa kesan adalah orang yang berhasil mengendalikan situasi.”<sup>56</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

---

<sup>52</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

<sup>53</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>54</sup> Wawancara dengan Guru mata pelajaran SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>55</sup> Observasi pada tanggal 28 Mei 2018

<sup>56</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

“Bisa saja kadangkala kalau memang waktunya ada itu dilakukan secara formal mengenai rapat secara mendadak atau memang waktunya tidak ada langsung saja misalnya interaksi beliau masuk ke ruang staf, sesuai dengan situasi.”<sup>57</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Guru mata pelajaran. Guru mata pelajaran mengatakan bahwa:

“Beliau melihat juga dalam situasi bagaimana dan kondisi dalam melakukan komunikasi formal atau informal.”<sup>58</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti peroleh di lapangan bahwa interaksi antara

guru, staf dan kepala sekolah terjalin dengan baik dan menurut situasi.<sup>59</sup>

Keberhasilan suatu lembaga tidak terlepas dari kerja keras seorang pemimpin di suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah harus mampu memperdayakan guru dan stafnya untuk dapat tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya yang berbeda-beda dalam memimpin.

## **2. Fungsi Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMA Negeri 3 Banda Aceh**

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan penting untuk dapat mengembangkan sekolah yang berkualitas di lembaga pendidikan. Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam menjalankan tugas tentunya ada suatu kepercayaan dan persepsi agar lembaga yang di pimpinya berjalan secara efektif dan efisien.

---

<sup>57</sup>Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>58</sup> Wawancara dengan Guru mata pelajaran SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>59</sup> Observasi pada tanggal 28 Mei 2018

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA Negeri 3 Banda Aceh, pertanyaan yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah adalah, bagaimana bapak cara bapak melakukan pembagian tugas kepada guru dan staf di sekolah ini? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Dalam pembagian tugas kepada guru dan staf memang harus sesuai dengan tupoksi masing-masing sesuai dengan beban.”<sup>60</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

“Pembagian tugas kepada guru dan staf tentunya ada raker sebelum rapat kerja di buat, baru nanti kepala sekolah akan memberikan tugas sesuai kompetensi yang dimiliki oleh guru dan stafnya.”<sup>61</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Guru mata pelajaran. Guru mata pelajaran mengatakan bahwa:

“kami ada sertifikasi jadi beliau mengutamakan memang yang sudah menjadi PNS dan guru tetap di SMAN 3 itu diutamakan karna setiap guru yang sertifikasi harus mendapat jatah jam 24 jam tatap muka dan tetap sesuai dengan tugas pokok masing-masing.”<sup>62</sup>

Pertanyaan berikutnya peneliti mengajukan kepada Kepala Sekolah adalah, bagaimana bentuk motivasi yang bapak berikan kepada guru dan staf di sekolah ini ? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Motivasi itu macam-macam ada yang stimulan ada yang langsung ada yang terukur , biasa yang stimulan itu tiba-tiba datang misalnya ternyata waktu pengisian nilai kemarin ada guru yang pertama siap itu stimulan, ada yang langsung kita lihat dan yang langsung itu tidak berbasis apa-apa menurut kita saja. Ada juga stimulan karna

---

<sup>60</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

<sup>61</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>62</sup> Wawancara dengan Guru mata pelajaran SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

sesuatu muncul atau instang dan itu tidak selamanya ada seperti itu guru yang tiba-tiba datang Alhamdulillah makasih buk sehat sudah datang cepat hari ini, itu penghargaan, dan ketika dia kita ukur menjadi indikator dari yang langsung dan yang instang bisa kita ukur menjadi sebuah program kita ukur secara berturut-turut, dari motivasi ini kita bisa kasih penghargaan.”<sup>63</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

“Motivasi yang bapak berikan macam-macam ada yang berupa penghargaan materi, ada juga dengan ucapan terima kasih, apresiasi, kita ada momen-momen tertentu ada rapat tertentu juga pada saat akhir-akhir tahun atau pada akhir semester kepala sekolah memberi apresiasi itukan apresiasi dan motivasi itu tidak hanya bentuk finansial tapi memberikan kesempatan dia untuk mendapatkan pendidikan dan bisa mengikuti pelatihan-pelatihan yang ada, memberikan dia penghargaan secara materi, misalnya pada ulang tahun NKRI ada upacara hardikda hardiknas pada saat upacara-upacara itu biasanya ada apresiasi atau motivasi.”<sup>64</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti peroleh di lapangan bahwa kepala sekolah pernah memberikan motivasi dan penghargaan untuk guru.<sup>65</sup>

Pertanyaan berikutnya peneliti mengajukan kepada Kepala Sekolah adalah, bagaimana bapak ada berpartisipasi dan melibatkan guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini ? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“iya pastinya melibatkan guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini, kalau tidak melibatkan dan bekerjasama tidak bisa sekolah ini menjadi sebesar ini, semua adanya berpartisipasi.”<sup>66</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti peroleh di lapangan bahwa kepala sekolah ada mengadakan rapat setiap awal bulan.<sup>67</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

---

<sup>63</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

<sup>64</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>65</sup> Observasi pada tanggal 28 Mei 2018

<sup>66</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

<sup>67</sup> Observasi pada tanggal 28 Mei 2018

“iya semua staf dilibatkan karena tidak bisa dilakukan sendiri-sendiri dan semua sangat bekerjasama dengan baik antara kepala sekolah dengan guru serta staf.”<sup>68</sup>

Pertanyaan berikutnya peneliti mengajukan kepada Kepala Sekolah adalah, bagaimana langkah-langkah yang bapak ambil dalam setiap pengambilan kebijakan akademik ? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Kebijakan akademik itu kebijakan yang di contoh adalah kebijakan yang terkait dengan keputusan yang dikeluarkan yang terdapat berdasarkan misalnya belajar sore hari.”<sup>69</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

“kalau langkah-langkah pasti di tanya sama dewan guru atau staf jadi misalnya kebijakan untuk kita dalam rangka menghadapi UASBN, seperti kami sekarang sedang menghadapi akreditasi sekolah jadi itu langkah-langkah yang diambil otomatis pertama sekali penempatan SK untuk tim akreditasi sekolah, setelah ada SK memanggil staf-staf tersebut, dalam rapat nanti kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan tugas tupoksi masing-masing daripada tim tersebut setiap ada kegiatan-kebijakan pasti kepala sekolah memberikan langkah-langkah.”<sup>70</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Guru mata pelajaran. Guru mata pelajaran mengatakan bahwa:

“Biasanya langkah-langkah tersebut beliau tetap berkonsultasi dulu pada wakil setelah wakil duduk rapat dengan bapak baru dituangkan dalam forum dalam rapat jadi bukan langsung pada guru tetap langsung pada staf beliau dulu.”<sup>71</sup>

Pertanyaan berikutnya peneliti mengajukan kepada Kepala Sekolah adalah mengenai konsultasi dengan kepala sekolah lain dalam setiap pengambilan kebijakan akademik ? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

---

<sup>68</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>69</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. 31 Mei 2018

<sup>70</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. 25 Mei 2018

<sup>71</sup> Wawancara dengan Guru mata pelajaran SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

“Jelas ada konsultasi yaitu melalui forum komunikasi ada dan kita berkonsultasi sesuai dengan perjenjangannya kalau memang kita perlu sama dengan sekolah lain sekolah lain kalau perlu atasan sama atasan.”<sup>72</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

“Pasti, seperti kita ketahui sekarang kepala sekolah tidak bisa berhasil sendiri tanpa ada kerja tim, yang kita tahu sekarang sudah ada MKKS (musyawarah kepala-kepala sekolah) jadi setiap kebijakan misalnya kebijakan di bulan puasa ada kebijakan dari dinas kalender pendidikan ujiannya berdasarkan kalender pasca lebaran kemudian dilihatlah kondisi dari pada daerah kita, kepala sekolah melakukan konsultasi sesama kepala sekolah.”<sup>73</sup>

Berdasarkan hasil observasi yang di peroleh di lapangan bahwa kepala sekolah ada berkonsultasi dengan kepala sekolah lain.<sup>74</sup>

Pertanyaan berikutnya peneliti mengajukan kepada Kepala Sekolah adalah, bagaimana pelimpahan wewenang yang bapak berikan kepada guru dan staf dalam setiap pengambilan kebijakan akademik ? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Jelas ada, kebijakan adalah sebuah ketetapan yang harus diikuti oleh satu satuan organisasi boleh rumah tangga, boleh sekolah, boleh kantor, harus diikuti itu yang namanya kebijakan apakah dengan peraturan contoh kebijakan akademik yang harus diikuti dan dilimpahkan delegasi itu bukan sebatas tanya jawab, akan tetapi melaksanakan, delegasi itu adalah pelimpahan wewenang kepada staf yang ditunjuk kalau sudah cerita staf yang di tunjuk berarti ada staf yang mampu. Contoh kebijakan akademik pelimpahan kewenangan guru piket itu sudah delegasi akademik seseorang kita suruh kontrol wali kelas, koordinator piket.”<sup>75</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

“Ada juga kadangkala kepala sekolah yang sifatnya yang tidak melekat itu ada di limpahkan kepada staf, ada kebijakan-kebijakan yang kadang apabila terjadi bersamaan tidak mungkin beliau lakukan tapi kalau memang kegiatan itu beliau pada saat itu tidak ada kegiatan apa-apa barangkali hanya beliau kerjakan sendiri tapi pada

---

<sup>72</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

<sup>73</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. 25 Mei 2018

<sup>74</sup> Observasi pada tanggal 28 Mei 2018

<sup>75</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

saat beliau ada kegiatan bersamaan berarti otomatis memberikan pelimpahan, sesuai dengan kompetensi stafnya juga.”<sup>76</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Guru mata pelajaran. Guru mata pelajaran mengatakan bahwa:

“iya sesuai dengan job deskriptor nya masing-masing, jika beliau ada kegiatan berarti memberikan pelimpahan wewenang sesuai dengan kompetensinya.”<sup>77</sup>

Pertanyaan berikutnya peneliti mengajukan kepada Kepala Sekolah adalah, bagaimana cara bapak dalam mengarahkan dan membimbing para guru dan staf di sekolah?

Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Tentu seorang kepala sekolah pasti mengarahkan dan membimbing para guru, kita kaitkan dengan akademik ada guru yang tidak masuk berapa kali tentunya kita pendekatannya secara fruktatif secara berkesinambungan secara berjenjang kita diskusi secara bersama-sama dengan beberapa *stakeholder* yang sudah kita tunjuk seperti itu dan tentunya ada peringatan-peringatan yang kita lakukan.”<sup>78</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

“Kepala sekolah kan masing-masing itukan manajemen kepala sekolah, jadi kepala sekolah mempunyai seni tersendiri, membimbing stafnya dan guru nya otomatis ada yang sifatnya individual ada yang sifatnya secara klasikal tergantung kondisinya, jadi otomatis yang pertama sekali secara klasik dulu beliau bimbing secara umum pada saat adanya rapat jadi kepala sekolah memberikan arahan. Kemudian ada yang sifatnya individual jadi beliau melihat sesuai kinerja dari pada stafnya, dengan guru pada saat melakukan supervisi jadi disitu beliau melihat kelebihan, kekuatan dan kelemahan dari pada guru dalam melaksanakan pbm.”<sup>79</sup>

Berdasarkan hasil observasi di lapangan bahwa kepala sekolah ada melakukan pengarahan serta bimbingan kepada guru-guru dan staf-stafnya.<sup>80</sup>

---

<sup>76</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>77</sup> Wawancara dengan Guru mata pelajaran SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>78</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

<sup>79</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

<sup>80</sup> Observasi pada tanggal 28 Mei 2018

### 3. Kendala yang di hadapi Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik

Pada dasarnya setiap kegiatan pasti ada kendala dalam pengambilan kebijakan akademik yang di lakukan oleh kepala sekolah terdapat beberapa kendala.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah SMA Negeri 3 Banda Aceh, pertanyaan yang peneliti ajukan kepada kepala sekolah adalah mengenai kendala apa saja yang bapak hadapi dalam pengambilan kebijakan akademik ? Kepala Sekolah mengatakan bahwa:

“Jelas banyak kendala yang dihadapi, selama sekolah ini berjalan terus ada kendala, pertama tidak semua kebijakan itu berjalan sebagaimana yang kita inginkan oleh karnanya kita perlu kejar keras dan perlu evaluasi terus-menerus yang dimana bisa lakukan pendekatan secara persuasif supaya kendalanya bisa kita selesaikan, yang infrastruktur juga tak pernah selesai, secara akademisi anak-anak selalu memang motivasi belajar anak itu selalu naik turun naik turun dan tidak selamanya seperti yang kita harapkan, oleh karnanya pengawasan perlu yang diberikan melalui delegasi-delegasi tugas itu tetap harus dilakukan secara waskat pengawasan melekat yang bisa di agendakan melalui mones monitoring dan evaluasi. Dalam segi waktu pastinya, dana juga ada kendala, akan tetapi kendala itu bukan merupakan sebuah hambatan terbesar kendala itu adalah pacuan kita untuk bisa memotivasi untuk melakukan yang lebih baik.”<sup>81</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Waka Humas. Waka Humas mengatakan bahwa:

”Kendalanya pasti setiap kebijakan ada kendala jadi kendala yang biasanya yaitu kendala yang di hadapi yang berbeda-beda ada beda pendapat, kendalanya masing-masing kita punya pandangan yang berbeda, akibat pandangan berbeda itu satu kendala bagi kita. Waktu kadang-kadang termasuk karna guru apa lagi PBM nya harus 24 jam tatap muka kadang mengambil waktu kebijakan yang diambil sedikit sulit, kalau kita berfikir dana banyak tidak cukup sedikit juga tidak cukup, apa lagi SMAN 3 ini dengan kegiatan yang begitu banyak anak-anak yang sangat kreatif.”<sup>82</sup>

Selanjutnya peneliti mengajukan pertanyaan yang sama kepada Guru mata pelajaran. Guru mata pelajaran mengatakan bahwa:

---

<sup>81</sup> Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh. Jumat, 31 Mei 2018

<sup>82</sup> Wawancara dengan Waka Humas SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

“Pasti ada kendala yang dihadapi, dana biasanya dan hanya kepala sekolah yang tahu, tidak mungkin kami masuk dalam ruang lingkup itu.”<sup>83</sup>

Kualitas seorang kepala sekolah tercermin dari kepemimpinannya dalam mengelola semua sumber daya yang ada di sekolah dengan adanya permasalahan dan kekurangan-kekurangan kepala sekolah mampu mengatasi setiap kendala yang ada dengan adanya kerjasama yang baik serta musyawarah dengan guru dan staf di sekolah.

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

#### **1. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMA Negeri 3 Banda Aceh**

Kepala sekolah sangat berperan penting dalam memimpin suatu lembaga pendidikan untuk dapat mengarahkan para bawahannya untuk menggerakkan, membimbing dan dalam pembinaan kepada guru-guru dan staf-staf di sekolah. Kepala sekolah di SMAN 3 Banda Aceh mempunyai gaya tersendiri. Gaya kepemimpinan kepala sekolah sangat mempengaruhi terhadap tingkat keberhasilan lembaga pendidikan.

Berdasarkan hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh memiliki dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan karismatik.

##### **a. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinannya tersendiri, kepala sekolah di SMA Negeri 3 Banda Aceh sangat bijaksana, di hargai dan di hormati oleh guru dan staf di sekolah, setiap dalam pengambilan kebijakan akademik kepala sekolah ada bermusyawarah sesama guru-guru dan staf-stafnya untuk meminta masukan dan saran dari para bawahan. Setiap kegiatan kepala sekolah selalu melibatkan guru dan staf untuk dapat mencapai tujuan

---

<sup>83</sup> Wawancara dengan Guru mata pelajaran SMAN 3 Banda Aceh. Kamis, 25 Mei 2018

secara bersama-sama dalam memajukan sekolah. Kepala sekolah dengan guru dengan staf terbangun komunikasi yang positif secara harmonis, dan kepala sekolah selalu memotivasi guru dan staf secara langsung, kepala sekolah juga memberikan penghargaan untuk guru-guru yang memiliki prestasi kerja yang baik dan juga selalu mengawasi setiap tugas guru dan staf walaupun terkadang tidak berada di tempat akan tetapi selalu dalam pantauandari kepala sekolah.

Hal diatas sesuai dengan teori dalam buku Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu, pengarang Jerry H. Makawimbang. Gaya kepemimpinan diatas termasuk gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan yang mengikutsertakan anggota bawahan dalam pengambilan keputusan dalam rangka menumbuhkan komitmen kerja untuk mencapai tujuan, kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan yang demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 3 Banda Aceh secara demokratis selalu bermusyawarah setiap dalam pengambilan kebijakan akademik, melibatkan guru-guru serta staf-stafnya, setiap dalam kegiatan kepalasekolah selalu mengawasi, para bawahan selalu menghargai dan menghormati kepala sekolah dan selalu memberikan motivasi untuk bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

a. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan Kepala sekolah di SMAN 3 Banda Aceh memiliki kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan ini membawa daya tarik untuk dapat mempengaruhi orang lain. Kepala sekolah dalam menanggapi permasalahan dalam pengambilan kebijakan akademik memiliki daya tarik dan rasa percaya. Menurut kondisi dan situasi kepala

sekolah dengan bawahannya memberikan wewenangnya dalam suatu kegiatan di lembaga pendidikan.

Hal di atas sesuai dengan teori dalam buku Manajemen Pendidikan, pengarang Hikmat. Gaya kepemimpinan di atas termasuk gaya kepemimpinan karismatik. Kepala sekolah di SMAN Negeri 3 Banda Aceh memiliki gaya kepemimpinan karismatik. Gaya kepemimpinan karismatik merupakan suatu gaya yang bisa memberdaya tarik para bawahannya untuk dapat bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepala sekolah di SMAN 3 Banda Aceh selalu ada daya tarik tersendiri dalam mempengaruhi dan memberdaya tarik para bawahannya dan kepala sekolah yang dapat di percayai oleh para bawahannya antara kepala sekolah dengan guru, guru dengan staf memiliki rasa percaya untuk dapat memajukan sekolah. Kepala sekolah ada melibatkan bawahannya dalam memberikan wewenangnya dalam suatu kegiatan di lembaga pendidikan menurut kondisi dan situasi. Ketika kepala sekolah berkomunikasi dengan para guru-guru dan staf-stafnya menggunakan komunikasi yang informal dan interaksi terjalin secara keharmonisan antara guru, staf dan kepala sekolah.

## **2. Fungsi Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMA Negeri 3 Banda Aceh**

Kepala sekolah sangat berperan penting sebagai seorang pemimpin yang mampu untuk meningkatkan peran strategis dalam meningkatkan kualitas lembaga yang di pimpinya. Kepala sekolah tidak hanya bertanggung jawab atas kelancaran sekolah dalam secara tehnik akademisi akan tetapi juga di segala kegiatan yang menyangkut dengan sekolah, kepala sekolah juga yang mengarahkan pada perkembangan dan kemajuan sekolah.

Fungsi kepala sekolah sangat penting perannya baik dalam pengambilan kebijakan akademik yang harus dibuat oleh pemimpin agar organisasi dapat melaksanakan berbagai kegiatan sekolah. Kepala sekolah selalu menggerakkan para bawahannya dan dalam

pelaksanaannya dan memberikan wewenang terhadap para bawahannya setiap kegiatan sekolah.

Berdasarkan hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi bahwa fungsi kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMA Negeri 3 Banda Aceh memiliki dua fungsi kepala sekolah yaitu fungsi konsultatif dan fungsi delegasi.

a. Fungsi Instruktif

Kepala SMAN 3 Banda Aceh memiliki fungsi instruktif yang dimana kepala sekolah menentukan tugas pokok masing-masing untuk dikerjakan agar keputusan dapat tercapai secara efektif. Kepala SMAN 3 Banda Aceh juga memiliki kemampuan dalam menggerakkan dan memotivasi para bawahan. Hal di atas sesuai dengan teori dalam buku Model kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, pengarang Muwahid Shulhan.

b. Fungsi Konsultatif

Fungsi kepala sekolah di SMA Negeri 3 Banda Aceh memiliki fungsi konsultatif. Kepala sekolah di SMA Negeri 3 Banda Aceh dalam setiap pengambilan kebijakan dan keputusan-keputusan di sekolah tentunya ada pertimbangan dan ada berkonsultasi dengan orang-orang yang di pimpinya untuk mendapatkan informasi dan kebijakan yang ingin di tetapkan sesuai dengan situasi dan kondisi kepada orang yang ingin di konsultasikan. Hal di atas sesuai dengan teori dalam buku Model kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, pengarang Muwahid Shulhan.

c. Fungsi Partisipatif

Fungsi kepala sekolah di SMA Negeri 3 Banda Aceh memiliki fungsi partisipatif dalam proses pelaksanaan pengambilan kebijakan akademik kepala SMAN 3 Banda aceh melibatkan para guru dan staf dalam pengambilan keputusan-keputusan dan keikutsertaan kepala SMAN 3 Banda Aceh tetap dalam fungsi sebagai pemimpin bukan pelaksana. Hal di

atas sesuai dengan teori dalam buku Model kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, pengarang Muwahid Shulhan.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi kepala sekolah di SMA Negeri 3 Banda Aceh memiliki fungsi delegasi. Delegasi yang merupakan kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk dapat melimpahkan suatu wewenang untuk dapat dilaksanakan. Kepala sekolah di SMAN 3 Banda Aceh dalam setiap pengambilan kebijakan akademik ada memberikan limpahan wewenang kepada seseorang yang di percayakan oleh kepala sekolah untuk melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab.

Hal di atas sesuai dengan teori dalam buku Model kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, pengarang Muwahid Shulhan. Di SMAN 3 Banda Aceh dalam menjalankan suatu fungsi delegasi dalam pelimpahan wewenang terhadap seseorang yang diberikan kepercayaannya untuk membuat atau menetapkan suatu kebijakan dalam pengambilan kebijakan akademik dengan melaksanakan secara bertanggung jawab dan fungsi pengdelegasian ini harus diwujudkan karena untuk suatu kemajuan lembaga pendidikan agar tercapainya tujuan kepala sekolah secara efektif dan efisien.

e. Fungsi Pengendalian

Kepala sekolah di SMA Negeri 3 Banda Aceh memiliki fungsi pengendalian, kepala SMAN 3 Banda Aceh memiliki kemampuan dalam mengatur aktivitas secara terarah untuk dapat mencapai tujuan secara efektif. Kepala SMAN 3 Banda Aceh dapat mengendalikan guru-guru untuk dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah di tetapkan. Hal di atas sesuai dengan teori dalam buku Model kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru, pengarang Muwahid Shulhan.

### **3. Kendala Kepala Sekolah dalam pengambilan Kebijakan Akademik di SMA Negeri 3 Banda Aceh**

Setiap kegiatan tidak terlepas dari kendala berdasarkan hasil penelitian dan wawancara terdapat beberapa kendala dalam pengambilan kebijakan akademik. *Pertama*, dana yang kurang juga menjadi suatu hambatan di SMA Negeri 3 Banda Aceh ini dengan kegiatan yang begitu banyak anak-anak yang sangat kreatif. *Kedua*, waktu juga termasuk kesibukan kepala sekolah yang di berbagai hal sehingga sulit dalam membagikan waktu.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala SMA Negeri 3 Banda Aceh memiliki dua gaya kepemimpinan dalam menggerakkan guru-guru dan staf-stafnya. Gaya kepemimpinannya yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan karismatik yang dikatakan gaya kepemimpinan demokratis bahwa kepala sekolah SMA Negeri 3 Banda Aceh selalu fokus dalam bermusyawarah sesama guru-guru dan staf-stafnya. Menerima kritikan dan saran dari guru dan staf dan selalu mengharga dan menghormati dalam bekerja sama dengan baik. Setiap kegiatan kepala sekolah selalu melibatkan guru dan staf untuk dapat mencapai tujuan secara bersama-sama untuk memajukan sekolah. Kepala sekolah dengan guru dengan staf terbangun komunikasi yang positif secara harmonis, dan kepala sekolah selalu memotivasikan guru dan staf untuk melaksanakan tugasnya, kepala sekolah juga memberikan penghargaan untuk guru-guru yang memiliki prestasi kerja yang baik dan juga selalu mengawasi setiap tugas guru. Sedangkan gaya kepemimpinan karismatik bahwa kepala sekolah SMA Negeri 3 Banda aceh sudah mampu dalam memberdayatarik guru-guru dan staf-stafnya. Kepala sekolah dapat dipercayai oleh para bawahan, antara kepala sekolah dengan guru, guru dan staf terbangun komunikasi yang positif secara harmonis dan kekeluargaan.

2. Kepala Sekolah SMA Negeri 3 Banda Aceh menggunakan lima fungsi kepala sekolah, yang pertama fungsi instruktif yang dimana kepala sekolah menentukan tugas pokok masing-masing untuk dikerjakan agar keputusan dapat tercapai secara efektif. Kedua konsultatif yang dimana setiap pengambilan kebijakan dan keputusan-keputusan di sekolah tentunya ada pertimbangan dan ada berkonsultasi dengan orang-orang yang di pimpinya untuk mendapatkan informasi dan kebijakan yang ingin di tetapkan. Ketiga fungsi partisipatif dalam proses pelaksanaan pengambilan kebijakan akademik kepala SMAN 3 Banda aceh melibatkan para guru dan staf dalam pengambilan keputusan-keputusan. Keempat fungsi delegasi yang dimana setiap pengambilan kebijakan akademik kepala sekolah SMAN 3 Banda Aceh ada memberikan limpahan wewenang kepada seseorang yang di percayakan oleh kepala sekolah untuk melaksanakan tugasnya secara bertanggung jawab. Kelima fungsi pengendalian, kepala SMAN 3 Banda Aceh memiliki kemampuan dalam mengatur aktivitas secara terarah untuk dapat mencapai tujuan secara efektif.
3. Kendala kepala sekolah SMAN 3 Banda Aceh dalam pengambilan kebijakan akademik ini tidak semua kebijakan itu berjalan sebagaimana diinginkan. Pertama, dana yang kurang juga menjadi suatu hambatan di SMA Negeri 3 Banda Aceh ini dengan kegiatan yang begitu banyak anak-anak yang sangat kreatif. Kedua, waktu juga termasuk kesibukan kepala sekolah di berbagai hal sehingga sulit dalam membagikan waktu.

## **A. Saran**

1. Kepala sekolah SMAN 3 Banda Aceh harus selalu mempertahankan gaya kepemimpinan yang di miliknya dan selalu menjadi pemimpin yang dapat di contohi oleh kepala sekolah lainnya dalam memimpin pendidikan yang lebih baik lagi kedepannya.
2. Untuk peneliti selanjutnya memeriksa kembali item-item instrument penelitian untuk memaksimalkan hasil penelitian yang melakukan penelitian serupa hendaknya menggunakan referensi-referensi primer, sehingga dapat menghasilkan karya ilmiah yang dapat dipertanggung jawabkan secara akademisi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Cet.IV, Jakarta: Balai Pustaka, 2011.
- Didin Kurniadin dan Imam Machali, *Manajemen Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.
- Engkoswara, Aan Komariah. *Administrasi Pendidikan*, Cet. IV, Bandung : Alfabeta, 2015.
- Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, Cet, II, Bandung: Alfabeta, 2016.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*, Cet ,III, Bandung: Pustaka Setia, 2014
- Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori dan Praktik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Jasmani dan Syaiful Mustofa, *Supervisi Pendidikan: Terobosan Baru dalam Kinerja Peningkatan Kerja Pengawas Sekolah dan Guru*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2013.
- Jerry H. Makawimbang, *Kepemimpinan Pendidikan yang Bermutu*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Lexi J. Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006.
- Muwahid Shulhan, *Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru*, Yogyakarta: Teras, 2013.
- Nana Syauidih Sukma Dinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Nanang Fattah, *Analisis Kebijakan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012.
- Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi, Ilustrasi Dibidang Pendidikan*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2015.

Syafaruddin, *Efektivitas Kebijakan Pendidikan: konsep, strategi dan aplikasi kebijakan menuju organisasi sekolah efektif*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.

Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, Cet. VII, Bandung: Alfabeta, 2013.

Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.

**SURAT KEPUTUSAN DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**  
**NOMOR: B-11546/Un.08/FTK/KP.07.6/12/2017**

TENTANG  
PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN  
UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

**DEKAN FTK UIN AR-RANIRY BANDA ACEH**

- Menimbang** : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu Menunjuk Pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan  
b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing Skripsi
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;  
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;  
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;  
4. Peraturan Pemerintah No 74 Tahun 2012, tentang Perubahan atas peraturan pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum;  
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;  
6. Peraturan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institusi Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh Menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;  
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 12 Tahun 2014, Tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry Banda Aceh;  
8. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 21 Tahun 2015, Tentang Statuta UIN Ar-Raniry; Banda Aceh  
9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag RI;  
10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang penetapan Institusi Agama Islam Negeri Ar-raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Umum;  
11. Surat Keputusan Rektor UIN Ar-Raniry Nomor. 01 Tahun 2015, Tentang Pendelegasian Wewenang Kepada Dekan dan Direktur Pascasarjana di Lingkungan UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
- Memperhatikan** : Keputusan Sidang/Seminar Proposal Skripsi Prodi Manajemen Pendidikan Islam FTK UIN AR-Raniry Banda Aceh tanggal 24 November 2017

**MEMUTUSKAN**

**Menetapkan** :

**PERTAMA** :

Menunjuk Saudara:

1. Basidin Mizal
2. Sri Rahmi

sebagai Pembimbing Pertama  
sebagai Pembimbing Kedua

untuk membimbing Skripsi:

Nama : Bayurah

NIM : 140 206 056

Judul Skripsi : Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMAN 3 Banda Aceh

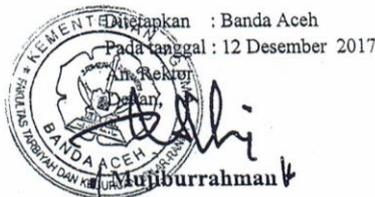
**KEDUA** : Pembiayaan honorarium pembimbing pertama dan kedua tersebut di atas dibebankan pada DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Tahun 2017

**KETIGA** : Surat Keputusan ini berlaku sampai akhir semester Ganjil tahun Akademik 2018/2019

**KEEMPAT** : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan dirubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.

**Tembusan**

1. Rektor UIN Ar-Raniry (sebagai laporan);
2. Ketua Prodi MPI FTK
3. Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan.
4. Mahasiswa yang bersangkutan;





**KEMENTERIAN AGAMA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH**  
**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN**

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh  
Telp: (0651) 7551423 - Fax. (0651) 7553020 Situs : www.tarbiyah.ar-raniry.ac.id

Urut : B- 4802 /Un.08/TU-FTK/ TL.00/04/2018

30 April 2018

: -  
: Mohon Izin Untuk Mengumpul Data  
Menyusun Skripsi

Kepada Yth.

Di -  
Tempat

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan (FTK) UIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh dengan ini memohon kiranya saudara memberi izin dan bantuan kepada:

N a m a : Bayurah  
N I M : 140 206 056  
Prodi / Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Semester : VIII  
Fakultas : Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Darussalam.  
A l a m a t : Jl. Bandara SIM, Desa Teubang Kec. Ingin Jaya Kab. Aceh Besar

Untuk mengumpulkan data pada:

**SMAN 3 Banda Aceh**

Dalam rangka menyusun Skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry yang berjudul:

**Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMAN 3 Banda Aceh**

Demikianlah harapan kami atas bantuan dan keizinan serta kerja sama yang baik kami ucapkan terima kasih.

An. Dekan,  
Kepala Bagian Tata Usaha,





PEMERINTAH ACEH  
DINAS PENDIDIKAN  
**SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 3 KOTA BANDA ACEH**

Jalan Tgk. H. Mohd. Daud Beureu-eh Nomor 454 Kota Banda Aceh Kode Pos. 23126  
Telepon (0651) 23206, Faks. (0651) 23206, e-mail : sman3bandaaceh77@gmail.com  
website : <http://www.sma3bandaaceh.sch.id/>

Nomor : 074/2076/2018  
Lampiran : -  
Perihal : Telah Mengadakan Pengumpulan Data

Kepada  
Yth. Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri  
Ar-Raniry  
Di  
Banda Aceh

Sehubungan dengan Surat Kepala Dinas Pendidikan Aceh, Nomor : 357/B.1/SMA/2018,  
Tanggal 3 Mei 2018 Hal : Pengumpulan Data , maka dengan ini kami beritahukan  
bahwa:

Nama : **BAYURAH**  
Nim : 140 206 056  
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Sudah melakukan Pengumpulan Data pada SMA Negeri 3 Banda Aceh, dalam rangka  
Menyusun Skripsi dengan Judul " **KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
PENGAMBILAN KEBIJAKAN AKADEMIK DI SMAN 3 BANDA ACEH**"

Demikian Surat Pemberitahuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan Seperlunya.

Banda Aceh, 16 Juli 2018

KEPALA  
  
SMA Negeri 3 Banda Aceh  
DINAS PENDIDIKAN  
Pembina TK. I

NIP. 19730505 199803 1 008

## TRANSKRIP WAWANCARA

### Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMAN 3 Banda Aceh

No	Rumusan Masalah	Indikator	Pertanyaan Peneliti		
			Kepala Sekolah	Kepala Humas	Guru
1	Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh ?	<b>Kepemimpinan Otoriter</b>	<p>1. Apakah bapak ada mengabaikan peranan para guru dan staf dalam proses pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?</p> <p>2. Apakah setiap bapak membuat pengambilan kebijakan akademik harus diikuti oleh guru dan staf di sekolah ini?</p>	<p>1. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah ada mengabaikan peranan para guru dan staf dalam proses pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?</p> <p>2. Menurut bapak/ibu dalam proses pengambilan kebijakan akademik apakah setiap kebijakan yang bapak kepala sekolah berikan harus diikuti guru dan staf di sekolah ini?</p>	<p>1. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah ada mengabaikan peranan para guru dan staf dalam proses pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?</p> <p>2. Menurut bapak/ibu dalam proses pengambilan kebijakan akademik apakah setiap kebijakan yang bapak kepala sekolah berikan harus diikuti guru dan staf di sekolah ini?</p>
		<b>Kepemimpinan Demokratis</b>	<p>1. Ketika rapat apakah bapak menerima kritikan dan saran dari guru dan staf sekolah ini?</p>	<p>1. Menurut ibu ketika rapat apakah bapak kepala sekolah menerima kritikan dan saran dari guru dan</p>	<p>1. Menurut ibu, ketika rapat apakah bapak kepala sekolah menerima kritikan dan saran dari guru dan staf sekolah ini?</p>

			<p>2. Apakah bapak pernah mengawasi setiap tugas guru dan staf sekolah ini?</p> <p>3. Apakah bapak berinteraksi dengan guru dan staf secara harmonis?</p>	<p>staf sekolah ini?</p> <p>2. Menurut ibu apakah bapak kepala sekolah pernah mengawasi setiap tugas guru dan staf sekolah ini?</p> <p>3. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah berinteraksi dengan guru dan staf secara harmonis?</p>	<p>2. Menurut ibu apakah bapak kepala sekolah pernah mengawasi setiap tugas guru dan staf sekolah ini?</p> <p>3. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah berinteraksi dengan guru dan staf secara harmonis?</p>
		<b>Kepemimpinan Kendali bebas</b>	<p>1. Apakah bapak secara keseluruhan memberikan kebebasan kepada guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik disekolah ini?</p> <p>2. Apakah bapak ada berpatisipasi terhadap para guru dan staf dalam penentuan tugas</p>	<p>1. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah secara keseluruhan memberikan kebebasan kepada guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik disekolah ini?</p> <p>2. Apakah bapak ada berpatisipasi terhadap para</p>	<p>1. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah secara keseluruhan memberikan kebebasan kepada guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik disekolah ini?</p> <p>2. Apakah bapak ada berpatisipasi terhadap para guru dan staf dalam penentuan tugas di sekolah</p>

			<p>di sekolah ini?</p> <p>1. Bagaimana cara bapak menanggapi sebuah permasalahan yang timbul di sekolah ini?</p> <p>2. Bagaimana bapak melakukan komunikasi dengan guru dan staf di sekolah ini, apakah</p>	<p>guru dan staf dalam penentuan tugas di sekolah ini?</p> <p>1. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah menanggapi sebuah permasalahan yang timbul di sekolah ini?</p> <p>2. Menurut ibu, bagaimana bapak kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru dan staf di sekolah ini, apakah menggunakan komunikasi yang formal atau informal?</p> <p>1. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah menanggapi sebuah permasalahan yang timbul di sekolah ini?</p> <p>2. Menurut ibu, bagaimana bapak kepala sekolah melakukan</p>	<p>ini?</p> <p>1. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah menanggapi sebuah permasalahan yang timbul di sekolah ini?</p> <p>2. Menurut ibu, bagaimana bapak kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru dan staf di sekolah ini, apakah menggunakan komunikasi yang formal atau informal?</p>
--	--	--	---	---	--

**Kepemimpinan Karismatik**

			menggunakan komunikasi yang formal atau informal?	komunikasi dengan guru dan staf di sekolah ini, apakah menggunakan komunikasi yang formal atau informal?	
2	Bagaimana fungsi kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh?	<b>Fungsi Instruktif</b>	1. Bagaimana cara bapak melakukan pembagian tugas kepada guru dan staf di sekolah ini?  2. Bagaimana bentuk motivasi yang bapak berikan kepada guru dan staf di sekolah ini?	1. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah melakukan pembagian tugas kepada guru dan staf di sekolah ini?  2. Menurut ibu, bagaimana bentuk motivasi yang bapak berikan kepada guru dan staf di sekolah ini?	1. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah melakukan pembagian tugas kepada guru dan staf di sekolah ini?  2. Menurut ibu, bagaimana bentuk motivasi yang bapak berikan kepada guru dan staf di sekolah ini?
		<b>Fungsi Konsultatif</b>	1. Setiap dalam pengambilan kebijakan akademik langkah-langkah apa saja yang bapak ambil?	1. Menurut ibu, setiap dalam pengambilan kebijakan akademik langkah-langkah apa saja yang bapak kepala sekolah ambil?	1. Menurut ibu, setiap dalam pengambilan kebijakan akademik langkah-langkah apa saja yang bapak kepala sekolah ambil?

			2. Apakah bapak ada konsultasi dengan kepala sekolah lain dalam setiap pengambilan kebijakan akademik?	2. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah ada konsultasi dengan kepala sekolah lain dalam setiap pengambilan kebijakan akademik?	2. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah ada konsultasi dengan kepala sekolah lain dalam setiap pengambilan kebijakan akademik?
		<b>Fungsi Partisipatif</b>	1. Apakah bapak ada berpartisipasi dan melibatkan guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?	1. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah ada berpartisipasi dan melibatkan guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?	1. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah ada berpartisipasi dan melibatkan guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?
		<b>Fungsi Delegasi</b>	1. Apakah bapak ada memberikan pelimpahan wewenang kepada guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?	1. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah ada memberikan pelimpahan wewenang kepada guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?	1. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah ada memberikan pelimpahan wewenang kepada guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?
		<b>Fungsi Pengendalian</b>	1. Selama bapak menjabat di sekolah ini bagaimana cara bapak dalam mengarahkan dan membimbing para guru dan staf di sekolah?	1. Menurut ibu, selama bapak kepala sekolah menjabat di sekolah ini bagaimana cara bapak dalam mengarahkan dan membimbing para guru dan	1. Menurut ibu, selama bapak kepala sekolah menjabat di sekolah ini bagaimana cara bapak dalam mengarahkan dan membimbing para guru dan staf di sekolah?

				staf di sekolah?	
3	Bagaimana kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam pengambilan kebijakan akademik di SMAN 3 Banda Aceh?		1.Kendala apa saja yang bapak hadapi dalam pengambilan kebijakan akademik disekolah ini?	1.Menurut ibu, kendala apa saja yang bapak kepala sekolah hadapi dalam pengambilan kebijakan akademik disekolah ini?	1.Menurut ibu, kendala apa saja yang bapak kepala sekolah hadapi dalam pengambilan kebijakan akademik disekolah ini?

## PEDOMAN OBSERVASI

Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengambilan Kebijakan Akademik di SMAN 3 Banda Aceh.

No	Aspek yang diamati	Pelaksanaan			
		SB	B	C	K
1	Melihat visi dan misi				
2	Melihat interaksi kepala sekolah dengan guru dan staf				
3	Permusyawaratan guru dengan kepala sekolah				
4	Motivasi yang diberikan kepala sekolah kepada guru dan staf				
5	Pengawasan yang dilakukan kepala sekolah				
6	Pengadaan rapat rutin				
7	Melihat kelengkapan sarana dan prasarana yang ada di sekolah				
8	Prestasi siswa-siswi baik akademik maupun non akademik				
9					
10					

Keterangan:

SB : Sangat Baik

B : Baik

C : Cukup

K : Kurang

## **Daftar Wawancara dengan Kepala Sekolah SMAN 3 Banda Aceh**

1. Ketika rapat apakah bapak menerima kritikan dan saran dari guru dan staf sekolah ini?
2. Bagaimana cara bapak dalam mengawasi setiap tugas guru dan staf sekolah ini?
3. Bagaimana cara bapak berinteraksi dengan guru dan staf apakah secara harmonis?
4. Bagaimana cara bapak menanggapi sebuah permasalahan yang timbul di sekolah ini?
5. Bagaimana bapak melakukan komunikasi dengan guru dan staf di sekolah ini, menggunakan komunikasi yang formal atau informal?
6. Bagaimana cara bapak melakukan pembagian tugas kepada guru dan staf di sekolah ini?
7. Bagaimana bentuk motivasi yang bapak berikan kepada guru dan staf di sekolah ini?
8. Bagaimana langkah-langkah yang bapak ambil dalam setiap pengambilan kebijakan akademik ?
9. Setiap dalam pengambilan kebijakan akademik apakah bapak ada konsultasi dengan kepala sekolah lain ?
10. Apakah bapak ada berpartisipasi dan melibatkan guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?
11. Bagaimana pelimpahan wewenang yang bapak berikan kepada guru dan staf dalam setiap pengambilan kebijakan akademik ?
12. Bagaimana cara bapak dalam mengarahkan dan membimbing para guru dan staf di sekolah?
13. Kendala apa saja yang bapak hadapi dalam pengambilan kebijakan akademik ?

## Daftar Wawancara dengan Waka Humas

1. Menurut ibu, ketika rapat apakah bapak menerima kritikan dan saran dari guru dan staf sekolah ini?
2. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah dalam mengawasi setiap tugas guru dan staf sekolah ini?
3. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah berinteraksi dengan guru dan staf apakah secara harmonis?
4. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah menanggapi sebuah permasalahan yang timbul di sekolah ini?
5. Menurut ibu, bagaimana bapak kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru dan staf di sekolah ini, menggunakan komunikasi yang formal atau informal?
6. Menurut ibu, bagaimana cara bapak melakukan pembagian tugas kepada guru dan staf di sekolah ini?
7. Menurut ibu, bagaimana bentuk motivasi yang bapak berikan kepada guru dan staf di sekolah ini?
8. Menurut ibu, bagaimana langkah-langkah yang bapak kepala sekolah ambil dalam setiap pengambilan kebijakan akademik ?
9. Menurut ibu, setiap dalam pengambilan kebijakan akademik apakah bapak kepala sekolah ada konsultasi dengan kepala sekolah lain ?
10. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah ada berpartisipasi dan melibatkan guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?
11. Menurut ibu, bagaimana cara bapak dalam mengarahkan dan membimbing para guru dan staf di sekolah?
12. Menurut ibu, bagaimana pelimpahan wewenang yang bapak kepala sekolah berikan kepada guru dan staf dalam setiap pengambilan kebijakan akademik ?
13. Menurut ibu, kendala apa saja yang bapak kepala sekolah hadapi dalam pengambilan kebijakan akademik ?

## Daftar Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran

1. Menurut ibu, ketika rapat apakah bapak menerima kritikan dan saran dari guru dan staf sekolah ini?
2. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah dalam mengawasi setiap tugas guru dan staf sekolah ini?
3. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah berinteraksi dengan guru dan staf apakah secara harmonis?
4. Menurut ibu, bagaimana cara bapak kepala sekolah menanggapi sebuah permasalahan yang timbul di sekolah ini?
5. Menurut ibu, bagaimana bapak kepala sekolah melakukan komunikasi dengan guru dan staf di sekolah ini, menggunakan komunikasi yang formal atau informal?
6. Menurut ibu, bagaimana cara bapak melakukan pembagian tugas kepada guru dan staf di sekolah ini?
7. Menurut ibu, bagaimana bentuk motivasi yang bapak berikan kepada guru dan staf di sekolah ini?
8. Menurut ibu, bagaimana langkah-langkah yang bapak kepala sekolah ambil dalam setiap pengambilan kebijakan akademik ?
9. Menurut ibu, setiap dalam pengambilan kebijakan akademik apakah bapak kepala sekolah ada konsultasi dengan kepala sekolah lain ?
10. Menurut ibu, apakah bapak kepala sekolah ada berpartisipasi dan melibatkan guru dan staf dalam pengambilan kebijakan akademik di sekolah ini?
11. Menurut ibu, bagaimana cara bapak dalam mengarahkan dan membimbing para guru dan staf di sekolah?
12. Menurut ibu, bagaimana pelimpahan wewenang yang bapak kepala sekolah berikan kepada guru dan staf dalam setiap pengambilan kebijakan akademik ?
13. Menurut ibu, kendala apa saja yang bapak kepala sekolah hadapi dalam pengambilan kebijakan akademik ?

## DOKUMENTASI PENELITIAN



Gambar 1. Wawancara dengan Kepala Sekolah



Gambar 2. Wawancara dengan Waka Humas



Gambar 3. Wawancara dengan Guru Mata Pelajaran

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Bayurah  
Tempat/TanggalLahir : Teubang Phui, 03 Maret 1996  
Alamat : Jl. Bandara SIM, Desa Teubang Phui Kecamatan  
Ingin Jaya Kabupaten Aceh Besar  
JenisKelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kebangsaan/Suku : Indonesia/Aceh  
Status : Belum Menikah  
Pekerjaan : Mahasiswa  
IPK : 3,82  
No. Hp : 085360625362

**Nama Orang Tua** :  
a. Ayah : Nurdin  
Pekerjaan : Tani  
b. Ibu : Nuraini  
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga

**Wali** :  
Nama : Nazar  
Pekerjaan : TNI  
Alamat : Desa Meunasah Teungoh. Kecamatan Beutong.  
Kabupaten Nagan Raya.

**RiwayatPendidikan** :  
1. SD Negeri Gani Tahun Tamat 2008  
2. SMP Negeri 3 Ingin Jaya TahunTamat 2011  
3. SMA Negeri 1 Ingin Jaya TahunTamat 2014  
4. UIN Ar-Raniry Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Prodi MPI Tahun  
Tamat 2018