

# EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH di SMP NEGERI 1 GUNUNG SITOLI UTARA

*Bestianis Jayanti Lase*

*Said Hutagaol*

*sodoguron\_45@yahoo.co.id*

## ABSTRAK

Meskipun tua dan jauh dari pusat kota, SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara yang dipimpin oleh Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd mampu tampil sebagai sekolah unggulan di Kota Gunungsitoli. Keberhasilan tersebut tak terlepas dari peranan kepala sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas kepemimpinan Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd, yang dikaitkan dengan teori dari Komariah dan Triatna serta *Ohio State University*. Berdasarkan kedua teori tersebut, muncullah ketiga subfokus: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keterampilan Manajerial, dan Perilaku Kepemimpinan.

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif, serta melibatkan sampel sebanyak 16 responden yang dipilih secara *purposive* dari populasi berjumlah 32 orang (kepala sekolah dan guru-guru). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Keseluruhan data menunjukkan bahwa Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd merupakan kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, memiliki keterampilan manajerial yang mumpuni, dan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang dapat menyeimbangkan perhatian kepada tugas serta bawahan. Singkatnya, Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd merupakan kepala sekolah dengan kepemimpinan yang efektif.

Dari hasil penelitian ini diharapkan agar: (a) Para kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan transformasional, keterampilan manajerial yang mumpuni, dan perilaku kepemimpinan yang dapat menyeimbangkan perhatian kepada tugas serta bawahan; (b) Para guru meningkatkan kompetensi melalui program perkuliahan; (c) Pemerintah mencurahkan perhatian lebih pada sarana pendidikan; (d) Sesama peneliti mengadakan penggalan lebih mendalam.

Kata kunci: Efektivitas, Kepemimpinan, Kepala Sekolah.

## ABSTRACT

*Despite being old and remote, SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara which is led by Ms. Sariadi Telaumbanua, S.Pd has become an outstanding school in Gunungsitoli City. Such success is greatly influenced by the role of a principal. On account of that, this research was aimed to analyse the leadership effectiveness of Ms. Sariadi Telaumbanua, S.Pd, which was then related to theories proposed by Komariah and Triatna, and Ohio State University. Based on both theories, there were three subfocuses: Transformational Leadership, Managerial Skills, and Leadership Behaviour.*

*This research was descriptive quatitative, involving sample of 16 respondents which were purposively chosen among population of 32 (principal and teachers). The data were collected through interviews, observation, and documentation.*

*The whole data indicated that Ms. Sariadi Telaumbanua, S.Pd was a principal who applied transformational leadership, had qualified managerial skills, and demonstrated a leadership behavior with two balanced attentions on both tasks and team members. In short, Ms. Sariadi Telaumbanua, S.Pd was a principal with effective leadership.*

*Finally, the writer suggested that: (a) Principals should apply transformational leadership, have qualified managerial skills, and demonstrate a leadership behavior with two balanced attentions on both tasks and team members; (b) Teachers should enhance their competencies by attending colleges; (c) Government should pay more attention to education facilities; (d) Fellow researchers should conduct deeper analysis.*

*Keywords: Effectiveness, Leadership, Principal.*

## **A. PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang Masalah**

Peningkatan mutu pendidikan melalui kemandirian dan inisiatif sekolah dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang tersedia akan terwujud dengan baik apabila didukung secara optimal oleh kepemimpinan yang baik. Mutu pendidikan sangat berkaitan dengan kepemimpinan dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolah yang bersangkutan. Oleh karena itu dalam upaya peningkatan mutu pendidikan diperlukan pola kepemimpinan yang efektif.

SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara adalah sebuah sekolah yang sudah tidak muda lagi di Pulau Nias. Pertama kali dikenal dengan nama “SMP Olor” (Olor adalah nama desa dimana sekolah tersebut berada), institusi pendidikan ini dibangun pada tahun 1981/1982, dengan menggunakan dana dari Pelita III Tahun ke III, di zaman pemerintahan Presiden Suharto. Selanjutnya, SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara beralamat di Jl. Arah Awai KM 9 Gunungsitoli Utara. Dapat terlihat dengan jelas bahwa pada secara geografis, sekolah ini berjarak sekitar sembilan kilometer dari sentral Kota Gunungsitoli. Sebagai kesimpulan, di samping berusia tua, SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara juga berlokasi relatif jauh dari pusat kota, dimana sekolah-sekolah lain kian menjamur dan bersaing merebut perhatian para siswa dan orangtua mereka.

Sungguh sebuah kejutan yang membahagiakan, ketika peneliti melakukan observasi langsung, ternyata SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara masih bertahan dengan eksistensinya sebagai salah satu sekolah patut diperhitungkan di kancah pendidikan sekeulauan Nias. Meskipun telah berdiri cukup lama dan terisolasi dari hiruk pikuk kesibukan kota, sekolah ini sanggup tampil sebagai unggulan. Hal ini tercermin dari berbagai torehan prestasi, baik dari siswa maupun gurunya. Tak mengherankan lagi, di tiap awal tahun ajaran, pendaftaran untuk calon siswa di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara selalu membludak, dan tak jarang, banyak yang kecewa lantaran tidak diterima.

Setelah menggali lebih banyak informasi, ternyata kini, yang menduduki jabatan sebagai kepala sekolah di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara adalah Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd. Beliau merupakan sosok yang sudah tidak asing lagi, sebab sebelum menjadi kepala sekolah, Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd pernah mengabdikan sebagai salah seorang guru di sekolah ini.

Kesuksesan sebuah lembaga pendidikan, khususnya SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara, tentunya tak terlepas dari peranan seorang kepala sekolah. Berangkat dari pemaparan di atas, peneliti pun merasa sangat penasaran, sehingga tertarik untuk menelaah lebih jauh tentang efektivitas kepemimpinan Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara.

### **2. Fokus dan Sub-Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka focus penelitian adalah: Efektifitas Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Negeri I, Gunung Sitoli Utara. Sedang Sub Fokusnya adalah: 2.1 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Negeri I Gunung Sitoli Utara

2.2 Ketrampilan Manajerial Kepala Sekolah SMP Negeri I Gunung Sitoli Utara

2.3 Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Negeri I Gunung Sitoli Utara

### 3. Perumusan Masalah

1. Bagaimanakah gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara?
2. Bagaimanakah keterampilan manajerial Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara?
3. Bagaimanakah perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara?

### 4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara.
2. Untuk mengetahui keterampilan manajerial Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara.
3. Untuk mengetahui perilaku kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara.

### 5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan beberapa manfaat seperti berikut ini:

#### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menambah kekayaan ilmu pendidikan, khususnya bidang manajemen pendidikan, serta berkontribusi bagi penelitian-penelitian sejenis di kemudian hari.

#### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi kepala sekolah, baik di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara maupun di sekolah-sekolah yang lain, sehingga efektivitas kepemimpinan di lembaga-lembaga pendidikan Indonesia bisa terus ditingkatkan, dan pada akhirnya berdampak positif bagi kemajuan bangsa.

### 6. Paradigma

Di dalam bahasa Inggris, *paradigm*, berasal dari bahasa Yunani, *paradeigma*, yang berarti ‘di samping, di sebelah, dan *dekynai*, yang berarti ‘model, contoh, ideal. Beberapa pengertian paradigma yang terangkum di dalam Uwes dan Rusdiana (2017: 122) yaitu: (a) cara memandang sesuatu; (b) model, pola, ideal; dan (c) dasar untuk menyeleksi problem dan pola untuk memecahkan problem riset.

Paradigma yang digunakan di dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivis. Paradigma ini memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis terhadap *socially meaningful action* melalui pengamatan langsung dan terperinci terhadap pelaku sosial yang menciptakan dan memelihara/mengelola dunia sosial mereka. Dengan kata lain, para peneliti konstruktivis mempelajari berbagai realita yang terkonstruksi oleh individu dan implikasi dari konstruksi tersebut bagi kehidupan mereka dengan orang lain. Di dalam konstruktivis, setiap individu memiliki pengalaman yang unik. Dengan demikian, penelitian dengan strategi ini menyarankan bahwa setiap cara yang diambil

individu dalam memandang dunia adalah valid, dan perlu adanya rasa menghargai atas pandangan tersebut.

Sesuai dengan judul tesis ini, 'Efektivitas Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara', sudah jelas bahwa yang menjadi fokus utama adalah untuk mendapatkan gambaran akurat mengenai efektivitas kepemimpinan dari seorang kepala sekolah. Untuk mewujudkan hal tersebut, setelah menelaah berbagai teori efektivitas kepemimpinan dari referensi-referensi yang cukup memadai, peneliti telah menetapkan beberapa subfokus beserta indikator-indikator yang kemudian dijadikan pedoman.

Khusus di dalam proses analisis dan pengambilan kesimpulan, peneliti menggunakan induksi analitis (*analytic induction*). Induksi analitis adalah satu pendekatan pengolahan data ke dalam konsep-konsep dan kategori-kategori (bukan frekuensi). Jadi, simbol-simbol yang digunakan bukan di dalam bentuk numerik, melainkan deskripsi, yang ditempuh dengan cara merubah data ke formulasi.

## **B. KAJIAN TEORI**

### **1. Efektivitas**

Efektivitas adalah suatu keadaan yang menunjukkan sejauh mana rencana dapat tercapai. Semakin banyak rencana yang dapat dicapai, semakin efektif pula kegiatan tersebut, sehingga kata efektivitas dapat juga diartikan sebagai tingkat keberhasilan yang dapat dicapai sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

### **2. Kepemimpinan**

Kata "kepemimpinan" berasal dari kata "pimpin". Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengemukakan bahwa "pimpin" memiliki arti memimpin, menuntun, menunjukkan jalan, mengepalai, melatih, mendidik, dan mengajari. Di dalam Danim (2008: 204), dipaparkan beberapa definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli. McFarland (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberikan perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya, J.M. Pfiffner (1980) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Lalu, Oteng Sutisna (1983: 70) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi social untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan.

### **3. Teori-teori Kepemimpinan**

Apakah pemimpin dilahirkan atau dibentuk? Apabila dilihat dari teori kepribadian, maka seorang pemimpin dilahirkan dengan sifat-sifat kepemimpinannya. Namun, apabila pandangan lebih ditekankan pada pengaruh lingkungan, maka pemimpin dibentuk oleh pengaruh lingkungan. Menurut Wahab dan Umiarso (2010) di dalam Rusdiana (2016: 153-154), terdapat beberapa aliran teori kepemimpinan, yaitu:

#### **a. Teori Genetis (Keturunan)**

Inti dari teori ini menyatakan bahwa *leader are born nor made* (pemimpin itu dilahirkan [bakat], bukan dibuat). Para penganut aliran ini meyakini bahwa seorang

pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Di dalam keadaan bagaimana pun, seseorang menjadi pemimpin karena ia telah ditakdirkan untuk menjadi demikian.

#### b. Teori Sosial

Teori ini pun ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori social adalah *leader are made not born* (pemimpin itu dibuat atau dididik, bukan kodrati). Jadi, teori ini merupakan kebalikan dari teori genetika. Para penganut teori ini menyakini bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila memperoleh pendidikan dan pengalaman yang cukup.

#### c. Teori Ekologi

Baik teori genetis maupun teori sosial, tidak semuanya mengandung kebenaran, sehingga sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut, muncullah aliran teori ketiga. Menurut teori ekologi, seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan yang dikembangkan melalui pendidikan yang teratur, dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif yang saling mendekati kebenaran.

### 4. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin adalah orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah perihal memimpin atau cara memimpin. Setiap pemimpin tidak akan sama di dalam kepemimpinannya. Ini berarti bahwa seorang pemimpin akan mempunyai gaya yang khas di dalam memimpin. Menurut Flippo di dalam Tatang (2016: 24), gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu.

Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal berikut: (a) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila pekerjaan mereka sesuai dengan harapan; (b) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh bawahan dengan imbalan; dan (c) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.

Hal senada diungkapkan pula oleh Barnet dan McCormick (2003) bahwa ada tiga konstruk perilaku yang teridentifikasi dalam kepemimpinan transaksional, yakni: (a) *Contingent Reward* dimana interaksi antara pemimpin dengan yang dipimpin melibatkan suatu pertukaran imbal balik; (b) *Management by Exception* (aktif), yaitu pemimpin memantau untuk memastikan tidak ada kesalahan yang dibuat; dan (c) *Management by Exception* (pasif), dimana pemimpin melakukan intervensi hanya jika ada sesuatu yang tidak berjalan sebagaimana mestinya.

#### a. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan karena erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi di dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Erik Rees (2001) di dalam Priansa (2017: 124) menyatakan tujuh prinsip kepemimpinan transformasional seperti berikut ini.

(a) **Simplifikasi** Keberhasilan kepemimpinan diawali dengan visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan isi secara jelas, praktis, dan transformasional yang dapat menjawab pertanyaan: kemana kita akan melangkah?

(b) **Motivasi.** Pemimpin Transformational menciptakan sinergitas di dalam organisasi, ia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya, ia dapat memberi tugas yang betul-betul menantang terlibat di dalam suatu proses kreatif, baik di dalam memberikan usulan maupun mengambil keputusan sehingga hal ini akan memberikan nilai tambah bagi diri mereka sendiri.

(c) **Fasilitasi** Hal ke tiga yang perlu diperhatikan adalah kemampuan untuk memfasilitasi secara efektif pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

(d) **Inovasi** Kemampuan inovasi adalah kemampuan untuk bertanggungjawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan Di dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan, Di dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dari tim kerja yang sudah dibangun.

(e) **Mobilitas** Kemampuan mobilitas mencakup penerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya demi mencapai visi dan tujuan.

(f) **Kesiagaan** Kesiagaan meliputi kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri sendiri, dan menyambut perubahan dengan paradigm baru yang positif.

(g) **Komitmen** Komitmen diwujudkan di dalam sikap yang selalu menyelesaikan masalah dengan baik dan tuntas. Untuk itu, diperlukan pengembangan disiplin, spiritualitas, serta emosi dan fisik yang stabil.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah kepemimpinan yang melibatkan perubahan di dalam organisasi sekolah Mereka bersedia bekerja demi sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya, dan meyakini bahwa segala hal yang diberikan di dalam pekerjaan adalah semata-mata demi kepentingan dan kemajuan sekolah. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara kepala sekolah dan sumber daya manusia yang ada di sekolah, bukan sekedar sebuah perjanjian, tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen bersama demi sekolah.

## **b. Gaya Kepemimpinan Autokratis**

Kata “autokratik” dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa “aku” yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Ketika sikap demikian ditampilkan oleh pimpinan, maka lahirlah apa yang disebut dengan kepemimpinan autokratik, atau kepemimpinan yang otoriter. Di dunia pendidikan, gaya kepemimpinan seperti ini tercermin pada suasana di sekolah yang selalu tegang, instruksi-instruksi yang diberikan harus dipatuhi. Kepala sekolahlah yang membuat peraturan yang harus ditatati, dia pula yang mengawasi dan menilai pekerjaan bawahannya. Guru-guru tidak diberi kesempatan untuk berinisiatif dan mengembangkan daya kreatifnya, dia sangat menentukan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

### c. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Di bawah kepemimpinan demokratis, bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja, dan dapat mengarahkan diri sendiri (Rivai, 2016: 61).

Di dalam keseharian dunia pendidikan, gaya kepemimpinan demokratis mendorong guru-guru agar bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Semua putusan diambil melalui musyawarah dan mufakat serta harus ditaati. Kepala sekolah menghormati dan menghargai pendapat tiap-tiap guru dan memberi kesempatan kepada guru-guru untuk mengembangkan inisiatif dan daya kreatifnya, terutama yang bertalian dengan usaha-usaha mereka untuk mencoba suatu metode yang baru, misalnya metode yang akan mendatangkan manfaat bagi perkembangan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Kepala sekolah tidak melaksanakan tugasnya sendiri, ia bersifat bijaksana di dalam pembagian pekerjaan dan tanggung jawab. Akhirnya, terciptalah suasana kekeluargaan yang sehat dan menyenangkan. Pemimpin sekolah dianggap sebagai seorang bapak, saudara, atau kakak yang dapat menempatkan diri sesuai dengan kondisi dan keadaan lingkungannya.

Mulyasa (2007: 98) menyatakan kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu:

#### 1. Kepala Sekolah Sebagai Educator (Pendidik)

Kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus juga akan senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

#### 2. Kepala Sekolah sebagai Manajer

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah.

#### 3. Kepala Sekolah sebagai Administrator

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompetensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa besar sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompetensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompetensi para gurunya. Oleh



karena itu kepala sekolah seyogyanya dapat mengalokasikan anggaran yang memadai bagi upaya peningkatan kompetensi guru.

#### 4. Kepala Sekolah sebagai Supervisor

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Dari hasil supervisi ini, dapat diketahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan kompetensi guru yang bersangkutan, selanjutnya diupayakan solusi, pembinaan dan tindak lanjut tertentu

#### d. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire* (Kendali Bebas)

Duryat (2016: 60) mendeskripsikan kepemimpinan *laissez-faire* dengan ciri-ciri:

- (a) memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahan untuk melakukan tindakan yang dianggap perlu sesuai dengan bidang tugas masing-masing;
- (b) pimpinan tidak ikut berpartisipasi aktif di dalam kegiatan kelompok;
- (c) semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan kepada bawahan;
- (d) tidak mampu melakukan koordinasi dan pengawasan yang baik;
- (e) tidak mempunyai wibawa sehingga ia tidak ditakuti apalagi disegani bawahan;
- (f) secara praktis, pemimpin tidak menjalankan kepemimpinan, ia hanya merupakan simbol belaka.

Di lingkungan sekolah, pemimpin dengan gaya yang bersifat *laissez-faire* menghendaki supaya kepada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Ia berpendapat: “Biarlah guru-guru bekerja sesuka hati mereka, berinisiatif, dan menurut kebijaksanaan sendiri. Ia yakin bahwa guru-guru akan bekerja dengan kegembiraan. Kepala sekolah tipe ini bekerja tanpa rencana. Dia berpendapat bahwa suatu rencana akan mengekang kebebasan guru, oleh karena itu bimbingan pun tidak diberikan kepada mereka. Menghadapi kurikulum yang berisi perubahan-perubahan yang cukup besar dalam tujuan, isi, metode dan evaluasi pengajarannya, sudah sewajarnya kalau para guru mengharapkan saran dan bimbingan dari kepala sekolah mereka.

#### 1. Kepala Sekolah sebagai Leader (Pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya kita mengenal dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa menyebutkan kepemimpinan seseorang sangat berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin sifat-sifat sebagai berikut: (1) jujur; (2) percaya diri; (3) tanggung jawab; (4) berani mengambil resiko dan keputusan; (5) berjiwa besar; (6) emosi yang stabil; dan (7) teladan.

## 2. Kepala Sekolah sebagai Inovator

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai innovator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model model pembelajaran yang inovatif. Kepala sekolah sebagai inovator akan tercermin dari cara cara ia melakukan pekerjaannya secara konstruktif, kreatif, delegatif, integratif, rasional, objektif, pragmatis, keteladanan.

## 3. Kepala Sekolah sebagai Motivator

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

Uraian di atas menegaskan betapa banyaknya fungsi-fungsi yang harus dipenuhi oleh seorang kepala sekolah. Tentunya, hal ini bermuara pada tuntutan agar kepala sekolah benar-benar memiliki kemampuan dan keterampilan yang maksimal, demi mewujudkan dunia pendidikan yang sukses.

## 5. Efektivitas Kepemimpinan

Steers (1985) di dalam Uwes dan Rusdiana (2017: 248) menjelaskan bahwa sebuah organisasi yang betul-betul efektif adalah suatu organisasi yang orang-orang yang berada di dalamnya tidak hanya melaksanakan pekerjaan yang telah dibebankan, tetapi juga membuat suasana supaya para pekerja lebih bertanggungjawab dan bertindak secara kreatif demi peningkatan efisiensi di dalam usaha mencapai tujuan.

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas tidak hanya berorientasi pada tujuan, tetapi juga berorientasi pada proses di dalam mencapai tujuan.

Rusdiana (2017: 248), Gibson (1997) mengelompokkan efektivitas menjadi tiga perspektif, yaitu:

### a. Efektivitas dari Perspektif Individu

Efektivitas individu berada pdalam Uada bagian dasar di dalam konteks organisasi. Perspektif individu menekankan pada penampilan setiap anggota pada saat melaksanakan tugasnya. Kemampuan individu untuk melaksanakan tugasnya secara efektif sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterampilan, pengetahuan, kecakapan, sikap, motivasi, dan tekanan atau stress.

### b. Efektivitas dari Perseptif Kelompok

Efektivitas kelompok juga berada pada bagian dasar di dalam konteks organisasi. Kemampuan kelompok untuk melaksanakan tugasnya sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti komunikasi, kerja sama, kecakapan kolektif, sikap kelompok, dan tekanan atau stress.

### c. Efektivitas dari Perspektif Organisasi

Efektivitas organisasi dapat tercipta karena adanya efektivitas individu dan kelompok. Namun demikian, efektivitas organisasi tidak hanya merupakan kumpulan dari efektivitas individu dan efektivitas kelompok, tetapi juga merupakan sistem kerja sama yang kompleks. Dengan demikian, efektivitas organisasi ditentukan juga oleh faktor-faktor, seperti lingkungan, teknologi, strategi, struktur, proses, dan iklim kerja sama.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan merupakan performa seorang pemimpin di dalam menggiring para bawahannya untuk mencapai tujuan bersama, dengan memperhatikan berbagai faktor pendukung, baik dari tingkat individu, kelompok, maupun organisasi.

### Subfokus I: Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berkaitan dengan gaya kepemimpinan transformasional ini, Leithwood dkk di dalam Danim (2008: 219) menulis: *“Transformational leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools.”* Kutipan ini menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring sumber daya manusia yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.

Apakah kepemimpinan transformasional berdampak positif bagi pembentukan kultur organisasi sekolah, kultur manajemen sekolah berbasis MBS, termasuk kultur baru bagi pembelajaran. Di dalam Danim (2008: 219), dimana hasil studi member kesan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada kenyataannya berkontribusi pada inisiatif-inisiatif restrukturisasi (*restructuring initiatives*), dan menurut apa yang dirasakan oleh guru, hal itu member sumbangsih bagi perbaikan prestasi belajar pada siswa (*“teacher perceived” student outcomes*).

Danim selanjutnya menyimpulkan bahwa kemampuan melakukan transformasi aneka sumber daya sekolah dimutlakkan di dalam kepemimpinan kepala sekolah. Melalui gaya kepemimpinan ini, segala potensi organisasi sekolah dapat ditransformasikan menjadi actual dalam kerangka mencapai tujuan lembaga.

Duryat (2016: 154) menulis tentang Gede Raka yang di dalam AKSI (2006) berpendapat bahwa agar di era perubahan ini sekolah mampu menjawab tantangan zaman, diperlukan peranan kepala sekolah dan guru: sebagai (a) pemimpin transformasional, (b) pembangun komunitas, dan (c) pembelajar prima.

Sebagai gaya kepemimpinan yang menganut paradigma baru, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang lebih mengutamakan perkembangan potensi para bawahan demi mewujudkan visi organisasi yang dipimpinnya. Ia mengerahkan segala kemampuannya untuk selalu menginspirasi, memonitor, serta membantu mereka untuk bekerja dengan performa sebaik mungkin, sehingga pada akhirnya, target organisasi dapat tercapai. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional pada kenyataannya sangat ideal untuk menjawab kebutuhan masyarakat pendidikan kita di zaman ini. Dengan bermodalkan gaya Duryat

(2016: 154) menulis tentang Gede Raka yang di dalam AKSI (2006) berpendapat bahwa agar di era perubahan ini sekolah mampu menjawab tantangan zaman, diperlukan peranan kepala sekolah dan guru: sebagai (a) pemimpin transformasional, (b) pembangun komunitas, dan (c) pembelajar prima.

Sebagai gaya kepemimpinan yang menganut paradigma baru, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang lebih mengutamakan perkembangan potensi para bawahan demi mewujudkan visi organisasi yang dipimpinnya. Ia mengerahkan segala kemampuannya untuk selalu menginspirasi, memonitor, serta membantu mereka untuk bekerja dengan performa sebaik mungkin, sehingga pada akhirnya, target organisasi dapat tercapai. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional pada kenyataannya sangat ideal untuk menjawab kebutuhan masyarakat pendidikan kita di zaman ini. Dengan bermodalkan gaya kepemimpinan transformasional, seorang kepala sekolah memiliki potensi besar untuk menerapkan kepemimpinan yang efektif.

Bass dan Ruth (2009: 96) mengemukakan bahwa terdapat empat karakteristik dan sekaligus sebagai indikator kepemimpinan transformasional:

a. Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*)

Pemimpin menetapkan standar tinggi dari tingkah laku, moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok untuk pencapaian bersama.

b. Motivasi Inspirational (*Inspirational Motivation*)

Pemimpin bertindak sebagai model atau panutan bagi pengikut, mengkomunikasikan visi, komitmen pada tujuan organisasi, dan mengarahkan upaya-upaya pengikut.

c. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin merangsang para bawahan untuk berpikir secara kreatif dan inovatif, dengan memberikan asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah yang telah lampau untuk diselesaikan oleh bawahan dengan cara baru.

d. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan perhatian secara pribadi kepada bawahan dengan bertindak sebagai mentor, hal ini guna meningkatkan kebutuhan dan kemampuan bawahan kepada tingkat yang lebih tinggi.

## **Subfokus II: Keterampilan Manajerial**

(Siagian, 2002: 36) mengemukakan bahwa manajerial skill adalah keahlian menggerakkan orang lain untuk bekerja dengan baik. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk menggerakkan orang lain dalam memanfaatkan sumber-sumber yang ada dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Kepala sekolah sebagai manajer pada jalur pendidikan formal dituntut memiliki kemampuan manajemen dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar mampu mencapai tujuan proses belajar mengajar secara keseluruhan.

Menurut Crudy yang dikutip Atmodiwirio (2002: 107), kemampuan manajerial adalah kemampuan untuk mengatur sekolah, mengorganisasikan orang dan sumber, mempergunakan tenaga-tenaga yang baik dan teknik kehumasan

yang baik, memanfaatkan komunikasi yang efektif dalam menghadapi beraneka macam subjek yang berkepentingan, seperti orang tua murid atau siswa dan guru-guru.

Sementara itu, di dalam penelitiannya yang berjudul Identifikasi Faktor-faktor Kemampuan Manajerial yang Diperlukan dalam Implementasi *School Based Management* dan Implikasinya terhadap Program Pembinaan Kepala Sekolah, Akdon (2002) di dalam Atmodiwirio (2002: 107) menyebutkan bahwa kemampuan manajerial adalah seperangkat keterampilan teknis dalam melaksanakan tugas sebagai manajer sekolah untuk memperdayagunakan segala sumber yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah secara efektif dan efisien.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kemampuan manajerial kepala sekolah adalah seperangkat keterampilan yang dimiliki oleh kepala sekolah dalam upaya untuk mengelola sekolah dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada untuk diarahkan pada pencapaian tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

### **Indikator Keterampilan Manajerial**

Payol menguraikan bahwa dalam rangka pelaksanaan tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang keterampilan, yakni: (1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus; (2) Kemampuan manusiawi, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memahami, memotivasi, sebagai individu atau kelompok; dan (3) Keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi.

#### **1. Technical Skill (Keterampilan Teknik)**

Hendri Fayol yang mengembangkan konsep Katz mendefinisikan keterampilan teknis sebagai kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknis, dan pengetahuan mengenai bidang khusus. Ketika seorang pemimpin telah memiliki keahlian ini, semua elemen dapat diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Muhammad Abdul Jawad di dalam Helmawati (2014: 16-17) menjelaskan bahwa keterampilan teknis adalah keahlian khusus dari suatu pekerjaan, seperti pengetahuan dan spesifikasi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab. Selanjutnya, Departemen Pendidikan Nasional merumuskan bahwa keterampilan teknis adalah tentang teknik-teknik dalam menjalankan sekolah, seperti pengaturan agenda, kurikulum, pengawasan, penyelenggaraan pertemuan-pertemuan, dan lain-lain

#### **2. Human Skill (Keterampilan Hubungan Kemanusiaan)**

Griffin di dalam Helmawati (2014: 61) mengungkapkan bahwa *interpersonal skills* ialah keterampilan berinteraksi dengan orang lain, baik yang berada di dalam organisasi, maupun di luar organisasi. Untuk suatu alasan yang jelas, kepala sekolah memerlukan keterampilan interpersonal seperti: kemampuan untuk berkomunikasi, memahami, dan memotivasi baik yang bersifat individu maupun kelompok; baik dengan orang yang berada di dalam organisasi seperti

guru, staf, karyawan, peserta didik, maupun dengan orang yang berada di luar organisasi seperti komite sekolah, masyarakat, pemerintah, dan investor.

Keterampilan manusiawi adalah kemampuan manusia untuk bekerjasama, memahami, dan memotivasi orang lain sebagai individu atau di dalam kelompok. Senada dengan Stoner dkk, Rivai dan Mulyadi (2012: 23) menulis: “Termasuk keterampilan antar pribadi adalah pengetahuan mengenai perilaku manusia dan proses-proses kelompok, kemampuan untuk mengerti perasaan, sikap serta motivasi dari orang lain dan kemampuan untuk mengomunikasikan dengan jelas dan persuasif.

Tanpa memiliki keterampilan hubungan kemanusiaan, kerjasama kelompok tidak mungkin terjalin secara harmonis. Keterampilan hubungan kemanusiaan ini antara lain tercermin di dalam hal:

- a. keterampilan menempatkan diri di dalam kelompok;
- b. keterampilan menciptakan kepuasan pada diri bawahan;
- c. sikap terbuka terhadap kelompok kerja;
- d. kemampuan mengambil hati melalui keramahtamahan;
- e. penghargaan terhadap nilai-nilai etis;
- f. pemerataan tugas dan tanggung jawab;
- g. itikad baik, adil, menghormati, dan menghargai orang lain.

Di bidang kepemimpinan dan manajemen, interaksi dinamis antara pimpinan puncak, kelompok pimpinan di bawahnya, dan para karyawan adalah syarat mutlak menuju tercapainya tujuan organisasi.

### **3. Conceptual Skill (Keterampilan Konseptual)**

Rivai dan Mulyadi (2012: 23) menulis: “Termasuk ke dalam keterampilan konseptual adalah beberapa kemampuan kognitif seperti kemampuan analitis, berpikir logis, membuat konsep, pemikiran induktif dan pemikiran deduktif. Dalam arti umumnya keterampilan konseptual termasuk penilaian yang baik, dapat melihat ke depan, intuisi, kreatif dan kemampuan untuk menemukan arti dan sukses mengelola peristiwa-peristiwa yang ambisius dan tidak pasti.”

Sejalan dengan pemaparan di atas, Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI (2016: 131) mengungkapkan bahwa *conceptual skill* merupakan keterampilan untuk melihat sesuatu secara keseluruhan, dan kemudian dapat merumuskannya, seperti dalam hal mengambil keputusan, menentukan kebijakan, dan lain-lain.

Di banyak organisasi modern, kemampuan konseptual sangatlah menonjol, tidak kalah pentingnya dengan kemampuan praktis lainnya. Kerangka berpikir secara kritis (*critical thinking*), sebagai langkah awal sebelum melakukan sejumlah tindakan perlu diperhatikan.

Di dalam buku *Democratic Supervision in Secondary School*, Boardman dan koleganya menyatakan: “*As the education leader of the school he must have the ability to organize and assist the faculty in formulating a program for the improvement of instructional in school.*” Administrator sekolah harus memiliki kemampuan untuk mengorganisasikan dan membantu para bawahan dalam menyusun program demi peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Sebagai kesimpulan, seorang kepala sekolah dituntut agar memahami konsep (teori-teori) yang erat hubungannya dengan dunia organisasi pendidikan, serta terampil dalam mengaplikasikannya, sehingga tujuan dari proses pendidikan bisa tercapai dengan hasil yang maksimal.

### **Subfokus III: Perilaku Kepemimpinan**

#### **Indikator Perilaku Kepemimpinan**

Perilaku Kepemimpinan berdasarkan hasil penelitian dari *Ohio State University* dapat ditelaah dengan menggunakan dua indikator, yaitu Dimensi Pertimbangan (*Consideration*) dan Dimensi Struktur Prakarsa (*Initiating Structure*).

Dimensi *Consideration* mengindikasikan tinggi rendahnya pemimpin bertindak dan berperilaku dengan pola yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan memerhatikan kesejahteraannya. Perilaku kepemimpinan dalam dimensi ini adalah berupa: (a) membantu para bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka; (b) menciptakan iklim saling percaya di lingkungan kerja; (c) memberi penghargaan terhadap ide-ide yang digagas oleh para bawahan; (d) memberi perhatian pada kenyamanan kerja para bawahan; dan (e) memberi perhatian pada kesejahteraan para bawahan.

Sementara itu, Dimensi *Initiating Structure*, merepresentasikan kemampuan pemimpin mendefinisikan, menstrukturisasi dan menentukan pekerjaan para bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku pemimpin di dalam dimensi ini di antaranya: (a) memberi kritik pada pekerjaan yang kurang memuaskan; (b) memberi batas waktu pelaksanaan tugas bagi para bawahan; (c) menetapkan dan mempertahankan standar kerja para bawahan; (d) melakukan koordinasi terhadap kegiatan para bawahan; dan (e) memberi petunjuk kerja yang jelas.

## **C. DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA**

### **1. Deskripsi Data dan Temuan**

Seluruh informan memberikan keterangan yang senada. Dengan kata lain, meskipun kegiatan wawancara dilakukan di tempat dan waktu yang beragam, peneliti tidak menemukan pernyataan yang berbeda atau bertentangan. Pada praktiknya, semua responden menjawab pertanyaan-pertanyaan dari peneliti dengan cara mereka masing-masing, namun pada dasarnya menyampaikan pesan atau makna yang sama. Berikut adalah ringkasan dan temuan data tersebut.

Berdasarkan data yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti menemukan beberapa hal pokok, antara lain:

1. Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd merupakan seorang Kepala Sekolah: yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd sebagai Kepala Sekolah: memberikan panutan tingkah laku, moral, dan etika yang baik bagi para guru; menjalankan disiplin waktu yang ketat, menjunjung kebersamaan dengan para bawahannya, bergaul dekat dengan mereka, menunjukkan sopan santun yang baik, serta berpakaian sesuai dengan ketentuan yang berlaku; mampu menghadapi

tantangan yang dialaminya. menjadi panutan yang baik bagi para guru; mampu menggerakkan individu guru agar bekerja maksimal demi mencapai target sekolah, bergaul dekat dengan para guru, membuat catatan tentang tiap individu, memantau perkembangan mereka, memahami kelebihan dan kekurangan mereka, merespon ide-ide dan keluhan-keluhan mereka, serta mendorong keikutsertaan para bawahannya itu di dalam pelatihan-pelatihan;

mampu menggerakkan para guru sebagai satu kelompok agar bekerjasama demi mencapai target sekolah, berupaya maksimal untuk menumbuhkan rasa kebersamaan di antara para guru;

mampu mengambil risiko di dalam tiap keputusan serta bersikap tetap konsisten terhadap keputusan tersebut;

; mampu menginspirasi (menjadi *role model*) bagi para guru di dalam rangka mewujudkan visi sekolah, memberikan contoh mulai dari pribadinya sendiri;

mampu mengkomunikasikan visi sekolah dengan para guru, mampu mengarahkan para guru agar terus berupaya secara maksimal mewujudkan visi sekolah.

; mampu mewujudkan sikap kreatif dan inovatif di lingkungan sekolah. Di lingkungan SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara, terlihat jelas jumlah pengunjung perpustakaan yang relatif padat, warga sekolah yang antusias mendiskusikan materi pelajaran, pemanfaatan barang bekas pada dekorasi ruang kelas dan taman, majalah dinding sebagai wadah untuk berekspresi, dan lain sebagainya.

; mampu menghadapi para guru yang kurang kreatif dan inovatif, yakni dengan cara memberi penugasan atau tanggung jawab tertentu. Untuk kasus bertaraf fatal, beliau melakukan pendekatan individual yang lebih serius

;mampu menyampaikan kritik terhadap para guru dengan baik.

; mampu mengenali/mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, dan kemampuan individual guru. tanggung jawab tertentu. Untuk kasus bertaraf fatal, beliau melakukan pendekatan individual yang lebih serius

;mampu menyampaikan kritik terhadap para guru dengan baik.

; mampu mengenali/mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, dan kemampuan individual guru.

## **D. METODE PENELITIAN**

### **1. Analisis Temuan Hasil Penelitian**

Berikut adalah analisis temuan berdasarkan data yang telah diperoleh peneliti seperti yang dipaparkan di atas.

### **2. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara keseluruhan proses pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif.

### **3. Lokasi Penelitian**

Penelitian dilaksanakan di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara, kecamatan Gunungsitoli Utara, Kota Gunungsitoli, Provinsi Sumatera Utara.

### **4. Sumber Data**

Dari populasi kepala sekolah dan guru-guru yang berjumlah total 32 orang, adapun sampel yang diambil peneliti terdiri dari tiga kategori, yaitu: (a) pimpinan organisasi (kepala sekolah); (b) bawahan yang memiliki jabatan tinggi di organisasi (guru-guru yang telah diangkat menjadi wakil kepala sekolah dan pembantu kepala sekolah); dan



(c) bawahan yang telah memiliki masa kerja yang cukup lama di organisasi (guru-guru yang telah mengajar di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara selama minimal 9 tahun).

Sampel yang diwawancarai di dalam penelitian ini:

1. Kepala Sekolah
2. Wakil Kepala Sekolah I
3. Wakil Kepala Sekolah II
4. Pembantu Kepala Sekolah Bidang Kurikulum
5. Pembantu Kepala Sekolah Bidang Kesiswaan
6. Pembantu Kepala Sekolah Bidang Sarana Prasarana
7. Pembantu Kepala Sekolah Bidang Hubungan Masyarakat
8. Kepala Laboratorium
9. Kepala Perpustakaan
10. Koordinator 7K
11. Koordinator BP/BK  
Darmiah Aceh (mengajar sejak 01-12-1992), selanjutnya disebut sebagai
12. Pengajar

Jadi, sampel yang diambil oleh peneliti adalah sebanyak 16 orang

#### **5. Teknik Pengumpulan Data**

Di dalam penelitian yang berdasarkan pada pendekatan kualitatif, digunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

#### **6. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah analisis interaktif. Model ini memiliki empat komponen analisis yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

### **E. KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN**

#### **1. Kesimpulan**

Akhirnya, setelah melalui beberapa tahapan kegiatan penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa: Di dalam menjalankan kepemimpinannya sebagai seorang kepala sekolah:

Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd:

- a. Menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.
- b. Memiliki keterampilan manajerial (keterampilan teknis, keterampilan hubungan antar manusia, keterampilan konseptual) yang sangat handal.
- c. menunjukkan perilaku kepemimpinan yang sangat baik, yakni adanya keseimbangan antara perhatian terhadap tugas dan bawahan.
- d. Merupakan seorang kepala sekolah dengan kepemimpinan yang efektif.

#### **2. Implikasi**

Hasil penelitian mengungkapkan beberapa implikasi sebagai berikut:

##### **a. Implikasi Teoritis**

Kesuksesan kepemimpinan Ibu Sariadi Telaumbanua, S.Pd jelas tercermin di dalam teori Komariah dan Triatna (2010) serta *Ohio State University* (1949).

Dengan kata lain, ketiga subfokus penelitian (gaya kepemimpinan, keterampilan manajerial, dan perilaku kepemimpinan) pada kenyataannya memang terdapat dan memiliki peranan signifikan di dalam keberhasilan beliau. Jadi, kesimpulan akhir dari penelitian ini juga mengkonfirmasi atau memperkuat kedua teori terdahulu di atas.

#### b. Implikasi Manajerial

Untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin, khususnya kepala sekolah, sebaiknya menerapkan dan terus meningkatkan:

-Gaya Kepemimpinan Transformasional yang meliputi:

- ✓ Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*)
- ✓ Motivasi Inspirational (*Inspirational Motivation*)
- ✓ Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)
- ✓ Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

c. Keterampilan Manajerial yang meliputi:

- ✓ Keterampilan Teknik (*Technical Skill*)
- ✓ Keterampilan Hubungan Kemanusiaan (*Human Skill*)
- ✓ Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skill*)

d. Perilaku Kepemimpinan yang seimbang antara dua dimensi:

- ✓ Struktur Prakarsa (*Initiating Structure*)
- ✓ Pertimbangan (*Consideration*)

### 3. Saran

Setelah merampungkan penelitian di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara, terdapat beberapa saran yang dapat dikemukakan oleh peneliti:

- a. Kepada para kepala sekolah, untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif dan pada akhirnya berefek positif pada peningkatan kualitas pendidikan di Indonesia, agar sungguh-sungguh merealisasikan: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keterampilan Manajerial Dan Perilaku Kepemimpinan
- b. Kepada para guru, khususnya di SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara, agar lebih antusias untuk meningkatkan kompetensi melalui program perkuliahan.
- c. Kepada pemerintah, khususnya Dinas Pendidikan Kota Gunungsitoli dan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, peneliti berharap agar SMP Negeri 1 Gunungsitoli Utara mendapatkan perhatian yang lebih banyak lagi, terutama dari segi penyediaan sarana pendidikan, seperti komputer dan buku-buku di perpustakaan. Dengan demikian, kemampuan warga sekolah untuk menerapkan kurikulum 2013 dapat lebih ditingkatkan, dan cita-cita mereka untuk lebih mengenal dan dikenali di skala global dapat segera terealisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Moleong, L.J., 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif (Cetakan ke-26)*. Bandung: PT RemajaRosdakarya.
- Mulyasa, E. 2007. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT RemajaRosdakarya.
- Priansa, DonniJuni. 2009. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, DonniJuni. 2017. *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*. Bandung: CV. PustakaSetia.
- Reksohadiprodjo, Sukantodan T. Hani Handoko. 1997. *Organisasi Perusahaan-Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veitzhal. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. RajagrafindoPersada.
- Siagian, Sondang. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: RinekaCipta.
- Steers, M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Suharsaputra, Uhar. 2015. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. RefikaAditama.
- Supardi. 2013. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada.
- Supardi. 2013. *Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Raja GrafindoPersada.
- Supriadi, Dedy. 2013. *Studi Tentang Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Sesayap Hilir Kabupaten Tana Tidung*. E-Journal Pemerintahan Integratif, 2013, 1 (3): 304-318.
- Sutisna, Oteng. 1983. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Tatang. 2016. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV. PustakaSetia.
- Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Yogya: Fisipol UGM.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2016. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Uwes, SanusidanRusdiana. 2017. *Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV. PustakaSetia.

- Priansa, DonniJuni. 2009. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, DonniJuni. 2017. *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*. Bandung: CV. PustakaSetia.
- Reksohadiprodjo, Sukantodan T. Hani Handoko. 1997. *Organisasi Perusahaan-Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*, Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veitzhal. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Siagian, Sondang. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Steers, M. Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Suharsaputra, Uhar. 2015. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Supardi. 2013. *Kinerja Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Supardi. 2013. *Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Supriadi, Dedy. 2013. *Studi Tentang Kinerja Pegawai Puskesmas Kecamatan Sesayap Hilir Kabupaten Tana Tidung*. E-Journal Pemerintahan Integratif, 2013, 1 (3): 304-318.
- Sutisna, Oteng. 1983. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa.
- Tatang. 2016. *Supervisi Pendidikan*. Bandung: CV. PustakaSetia.
- Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Yogya: Fisipol UGM.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2016. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Uwes, Sanusidan Rusdiana. 2017. *Sistem Pemikiran Manajemen Pendidikan*. Bandung: CV. PustakaSetia.