

**MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA SEKOLAH DI SMA NEGERI  
KABUPATEN ACEH SELATAN**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Magister Pendidikan pada  
Program Studi Penjaminan Mutu Pendidikan

**Oleh:**

**AFNIDAR**  
**Nim: 22116034**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN  
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN  
UNIVERSITAS BINA BANGSA GETSEMPENA  
BANDA ACEH  
2024**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Afnidar  
NIM : 22116034  
Program Studi : Magister Penjaminan Mutu Pendidikan  
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah  
Dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah Di SMA Negeri  
Kabupaten Aceh Selatan

Tesis ini telah disetujui oleh pembimbing untuk diajukan pada ujian tesis program magister.

Banda Aceh, 02 September 2024

Pembimbing I



Dr. Hj. Lili Kastuzi, S. Si., M.Si  
NIDN. 0117126801

Pembimbing II



Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd  
NIDN. 1301018601

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan



Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd  
NIDN. 1301018601

## LEMBAR PENGESAHAN

Afnidar

Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam  
Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMA Negeri Kabupaten Aceh Selatan

Tesis ini telah disetujui untuk dipertahankan dihadapan  
Tim Penguji Tesis Program Magister Studi Penjaminan Mutu Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Rina Bangsa Getsempena

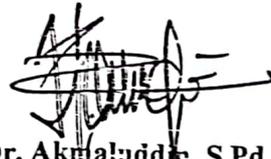
Banda Aceh, 2 September 2024

Pembimbing I



**Dr. Hj. Lili Kamirni, S.Si, M.Si**  
NIDN. 0117126801

Pembimbing II



**Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd**  
NIDN. 1301018601

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan



**Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd**  
NIDN. 1301018601

Mengetahui,

Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Bina Bangsa Getsempena



**Dr. Syarfuni, M.Pd.**  
NIDN. 0128068203

## PENGESAHAN TIM PENGUJI

Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam  
Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMA Negeri Kabupaten Aceh Selatan

Tesis ini telah disetujui dan dipertahankan dihadapan  
Tim Penguji Tesis Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Bina Bangsa Getsempena

Banda Aceh, 2 September 2024

Tanda Tangan

Pembimbing I : **Dr. Hj. Lili Kamini, S.Si, M.Si**  
NIDN. 0117126801

(  )

Pembimbing II : **Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd**  
NIDN. 1301018601

(  )

Penguji I : **Mulia Putra, S.Pd, M.Pd, M.Sc, Ph.D in Ed**  
NIDN. 0126128601

(  )

Penguji II : **Dr. Rahmattullah, M.Si**  
NIDN. 0101037203

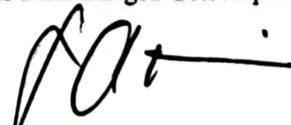
(  )

Menyetujui,  
Ketua Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan



**Dr. Akmaluddin, S.Pd.I., M.Pd**  
NIDN. 1301018601

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Bina Bangsa Getsempena



**Dr. Syarfuni, M.Pd.**  
NIDN. 0128068203

## PENGESAHAN KELULUSAN

Tesis ini, dengan judul Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMA Negeri Kabupaten Aceh Selatan telah dipertahankan dalam ujian tesis oleh Afnidar, 22116034, Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan, Universitas Bina Bangsa Getsempena pada Jumat, 30 Agustus 2024.

Menyetujui,

Pembimbing I



**Dr. Hj. Li Kamini, S.Si, M.Si**  
NIDN. 0117126801

Pembimbing II



**Dr. Akmaluddin S.Pd.I, M.Pd**  
NIDN. 1301018601

Mengetahui,

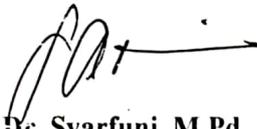
Ketua Program Studi Magister Penjaminan Mutu Pendidikan



**Dr. Akmaluddin, S.Pd.I, M.Pd**  
NIDN. 1301018601

Mengetahui,

Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Bina Bangsa Getsempena



**Dr. Svarfuni, M.Pd.**  
NIDN. 0128068203

### **Pernyataan Tidak Melakukan Plagiat dan Memasukkan Data**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Afnidar  
NIM : 22116034  
Angkatan : 2  
Prodi : Magister Penjaminan Mutu Pendidikan  
Judul Tesis : Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMA Negeri Kabupaten Aceh Selatan

dengan ini menyatakan bahwa:

1. benar tesis saya adalah karya saya sendiri, bukan dikerjakan orang lain;
2. saya tidak melakukan plagiat dalam penulisan tesis saya;
3. saya tidak ada merobah atau memalsukan data penelitian saya.

Jika ternyata jikemudian hari terbukti bahwa telah melakukan salah satu hal diatas, maka saya bersedia dikenai sanksi yang berlaku berupa pencopotan gelar saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Banda Aceh, 02 September 2024

Saya yang membuat pernyataan,

  
729AJX503342116  
(Afnidar)

## DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	viii
DAFTAR LAMPIRAN .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	9
1.3. Batasan Masalah .....	10
1.4. Rumusan Masalah.....	11
1.5. Tujuan Penelitian .....	12
1.6. Manfaat Penelitian .....	12
1.7. Spesifikasi Produk yang akan dikembangkan .....	12
1.8. Definisi Operasional .....	13
<b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	
2.1. Deskripsi Teori .....	14
2.1.1. Konsep Kepemimpinan .....	15
2.1.2. Pendekatan Teori Kepemimpinan .....	16
2.1.3. Model-model dalam Teori Kepemimpinan.....	23
2.1.4. Fungsi Kepemimpinan.....	27
2.1.5. Kepemimpinan Transformasional .....	29
2.1.5.1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional .....	29
2.1.5.2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional .....	33
2.1.5.3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional .....	39
2.1.5.4. Keunggulan Kepemimpinan Transformasional .....	41
2.1.6. Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	44
2.1.7. Bentuk Partisipasi.....	49
2.1.8. Kinerja Sekolah.....	51
2.1.9. Model Sebagai Produk R&D .....	57
2.2. Penelitian yang Relevan.....	59
2.3. Kerangka Konseptual.....	63
<b>BAB III PROSEDUR PENELITIAN</b>	
3.1. Metode Penelitian .....	67
3.2. Tahap Penelitian .....	69
3.2.1. Tempat Penelitian.....	71
3.2.2. Sumber Data Penelitian .....	72
3.2.3. Tahapan dan Teknik Pengumpulan Data.....	73
3.2.4. Instrumen Penelitian.....	77

3.2.5. Pengujian Kredibilititas data.....	77
3.3. Rancangan Produk.....	77
3.4. Tahap Pengembangan .....	78
3.5. Jadwal Penelitian dan Biaya.....	79
3.5.1. Jadwal Penelitian.....	79
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Paparan Data.....	80
4.1.1. Data Sekolah.....	96
4.1.2. Struktur Organisasi Sekolah .....	87
4.1.3. Kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah.....	88
4.1.4. Bentuk Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap partisipasi bawahan.....	126
4.2. Validasi Model .....	112
4.2.1. FGD Praktisi .....	113
4.2.2. FGD Pakar .....	116
4.2.3. Pengujian Internal, Validitas dan Realibilitas.....	119
4.3. Pembahasan .....	121
4.3.1. Model Hasil Pengembangan .....	121
4.3.2. Panduan Model .....	125
4.3.3. Keterbatasan Penelitian .....	129
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1. Kesimpulan.....	131
5.2. Implikasi.....	134
5.3. Rekomendasi .....	135
DAFTAR PUSTAKA .....	140

## ABSTRAK

Afnidar. 2024. *Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah di SMA Negeri Kabupaten Aceh Selatan*. Tesis. Program Studi Penjaminan Mutu Pendidikan. Universitas Bina Bangsa Getsempena Banda Aceh. Pembimbing: (1) Dr. Lili Kasmini, S.Si., M.Si., (2) Dr. Akmaluddin, M.Pd.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam penyelenggaraan sekolah, (2) mengetahui bentuk partisipasi pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat terhadap visi sekolah, dan (3) mengetahui desain model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja sekolah. Penelitian ini dilakukan di kabupaten Aceh Selatan pada 2 sekolah menengah atas (SMA); SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya dan SMAN 2 Kluet Utara. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) dengan level 1, yaitu melakukan penelitian dan menghasilkan model yang divalidasi secara internal. Untuk mendapatkan model, digunakan 3 tahapan penelitian yaitu: tahap 1 studi pendahuluan, tahap 2 pengembangan model, tahap 3 validasi model. Sumber data penelitian dipilih secara *purposive* dan *snowball sampling*. Data diperoleh dengan menggunakan 3 teknik pengumpulan data: observasi, wawancara, dan analisis dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan kualitatif yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini dinamakan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Model ini merupakan hasil pengembangan dari model Bass dan Avolio (2014) yang telah banyak digunakan pada organisasi profit, dengan mendesain ulang komponen yang dianggap berpengaruh terhadap pencapaian kinerja dan dapat diterapkan di sekolah. Model telah divalidasi melalui Focus Group Discussion (FGD) yang dilakukan sebanyak 2 kali, yaitu FGD dengan kepala sekolah sebagai paraktisi dan FGD bersama pakar yang bergelar Doktor. Model ini memuat 4 dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan perhatian secara individual. Model hasil pengembangan ini dibuat dalam satu rangkaian sistem yang didalamnya terdiri dari: input, proses, *output*, *outcome*, dan *impact*. Agar mempermudah dalam penerapannya, model ini dilengkapi dengan panduan, sehingga kepala sekolah akan lebih mudah mempelajari dan menerapkannya.

**Kata kunci** : kepemimpinan transformasional, kepemimpinan kepala sekolah, kinerja sekolah.

## ABSTRACT

Afnidar. 2024. *Principal Transformational Leadership Model in Improving School Performance in SMA Negeri South Aceh District*. A Thesis. Education Quality Assurance Study Program. Getsempena Bina Bangsa University Banda Aceh. Supervisors: (1) Dr. Lili Kasmini, S.Si., M.Si., (2) Dr. Akmaluddin, M.Pd.

This research aims to: (1) determine the leadership applied by school principals in school administration, (2) determine the form of participation of educators, education staff and the community towards the school's vision, and (3) determine the design of the school principal's transformational leadership model that is effective and efficient in improve school performance. This research was conducted in South Aceh district at 2 high schools; SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya dan SMAN 2 Kluet Utara. This research was conducted in South Aceh district on three senior high schools and vocational high schools. The method used in this study is a research and development at level 1, which conducted a research then produce a model that is validated internally. To obtain the model, the writer used three research stages, namely: a preliminary study phase 1; phase 2 model development; and stage 3 model validation. Sources of data were selected by purposive and snowball sampling. Data obtained by using three data collection techniques, that are: observation, interviews and documentation analysis. The data were analyzed by using qualitative data analysis techniques, namely: data reduction, data presentation and conclusion. The study results a transformational leadership model of principal. This model is the result of the development of the model of Bass and Avolio (2014) which has been widely used in non-profit, by redesigning the components that are considered influential on achievement of performance and it can be applied in schools. The model has been validated through a Focus Group Discussion (FGD) which were done in 2 times, that are: FGDs with the principal as practitioners and FGD alongside with Professor and Doctor as experts. This model contains four dimensions of transformational leadership, they are: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration. The Model as a result of this development was made in a series which consists of: input, process, output, outcome, and impact. In order to ease the implementation, this model is equipped with a guide, so that the principal would be easier to learn and apply it.

Keywords: *transformational leadership, school leadership, school performance.*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kehidupan kerja adalah kombinasi dari istilah-istilah dalam bahasa Inggris seperti "work," "performance," dan "job performance." Dalam bahasa Inggris, istilah "performance" umumnya digunakan untuk merujuk pada pekerjaan itu sendiri. Sementara itu, dalam bahasa Indonesia, istilah "kinerja" juga mengacu pada "prestasi kerja." Kinerja atau prestasi kerja didefinisikan sebagai kemampuan yang dihasilkan dari perpaduan pengetahuan, keterampilan, ketekunan, dan motivasi untuk menyelesaikan suatu tugas.

Berkenaan dengan pekerjaan sekolah, pekerjaan sekolah merupakan representasi dari semua tugas sehari-hari yang dilakukan di lingkungan sekolah untuk mencapai tujuan lembaga. Kinerja keseluruhan dari sumber daya sekolah yang saling berkaitan, yaitu komite sekolah, peserta didik, tenaga kependidikan, kepala sekolah, dan pendidik, sangat menentukan pencapaian tujuan tersebut. Lingkungan kerja di sekolah dapat terganggu oleh kurangnya kemampuan staf administrasi dalam mengkoordinasikan seluruh kegiatan sekolah, yang pada akhirnya memengaruhi pelaksanaan tugas secara profesional.

Sekolah adalah sebuah lembaga yang dirancang untuk memberikan pengajaran kepada siswa di bawah bimbingan pendidik atau guru. Sebagian besar negara menerapkan sistem pendidikan formal yang umumnya wajib, dengan tujuan menciptakan peserta didik yang mengalami kemajuan melalui proses pembelajaran. Menurut Mulyasa (2017), sekolah secara umum merupakan lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar sesuai

dengan tingkatan, jurusan, dan lainnya, serta dilengkapi dengan unsur pendukung seperti sarana dan prasarana yang sesuai dengan aturan yang berlaku.

Lebih lanjut, Mulyasa (2017) menyatakan bahwa sekolah adalah lembaga yang diberikan tanggung jawab oleh pemerintah untuk menyediakan layanan pendidikan berkualitas kepada masyarakat. Berkaitan dengan layanan pendidikan tersebut, pemerintah telah menetapkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai acuan utama dalam mengukur kinerja sekolah. Dimensi yang menjadi tolok ukur dalam penilaian kinerja sekolah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005.

Menurut Depdiknas (2015), indikator penilaian kinerja sekolah diadaptasi dari komponen-komponen yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASNAS). Penilaian kinerja sekolah terbagi menjadi tiga standar utama, yaitu: 1) standar input, yang meliputi aspek tenaga kependidikan, kesiswaan, sarana, dan pembiayaan, 2) standar proses, yang mencakup kurikulum, bahan ajar, proses belajar mengajar, penilaian, manajemen, dan kepemimpinan, serta 3) standar output, yang meliputi prestasi belajar siswa, prestasi pendidik dan kepala sekolah, serta prestasi sekolah secara keseluruhan.

Kinerja sekolah mencerminkan pencapaian yang telah diraih oleh sekolah tersebut, baik di bidang akademik maupun non-akademik. Pencapaian ini merupakan hasil kerja bersama dari kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, penjaga, komite sekolah, serta unsur lain yang ada di sekolah (Suhardiman, 2014).

Selanjutnya, menurut Depdiknas (2015), orang yang paling bertanggung jawab atas kinerja sekolah adalah kepala sekolah. Kinerja sebuah sekolah sangat

dipengaruhi oleh kualitas kinerja kepala sekolah. Kinerja kepala sekolah adalah hasil dari pelaksanaan tugas pokok, fungsi, dan tanggung jawabnya dalam mengelola sekolah yang dipimpinnya.

Upaya mencapai kinerja sekolah yang baik didasarkan pada kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah, yang sangat memengaruhi pemberdayaan seluruh sumber daya di sekolah. Oleh karena itu, kepemimpinan kepala sekolah memiliki dampak besar terhadap kualitas dan efektivitas kinerja seluruh warga sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Soeprapto dalam Triatna (2015), yang menyatakan bahwa kepemimpinan seorang kepala sekolah merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi penyelenggaraan dan pengembangan manajemen sekolah.

Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggung jawab untuk menjalankan manajemen sekolah secara keseluruhan. Manajemen pendidikan mencakup manajemen kurikulum, kesiswaan, personalia, sarana dan prasarana, keuangan, serta hubungan sekolah dengan masyarakat. Seorang kepala sekolah harus mampu mengelola aspek-aspek tersebut dengan optimal agar lembaga pendidikan atau sekolah dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dan berpengaruh dalam mengelola semua komponen sekolah, yang pada akhirnya menentukan apakah sebuah sekolah akan berkembang dan berprestasi atau sebaliknya.

Pendapat tersebut sejalan dengan Mulyasa (2014) yang menyatakan bahwa keberhasilan pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen yang ada di sekolah (*who is behind the school*). Kemampuan yang dimaksud mencakup

pengetahuan dan pemahaman terhadap manajemen, kepemimpinan, serta tanggung jawab yang diembannya.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi kekuatan utama bagi kepala sekolah dalam menghadapi perubahan, penyesuaian tujuan, sasaran, serta proses yang sesuai dengan tuntutan pengembangan sekolah. Model kepemimpinan yang diterapkan sangat memengaruhi pelaksanaan berbagai aspek yang telah direncanakan, karena kepala sekolah, sebagai pemimpin satuan pendidikan, adalah penggerak utama seluruh sumber daya sekolah, terutama guru, karyawan, dan siswa.

Yukl (2019), dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dalam Organisasi*, mendefinisikan kepemimpinan secara umum sebagai proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan serta bagaimana melaksanakan tugas tersebut secara efektif, sekaligus memfasilitasi upaya individu dan kolektif dalam mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan komponen utama di balik keberhasilan sebuah sekolah. Banyak ahli berpendapat bahwa sebesar apapun input sekolah, meskipun ditingkatkan atau diperbaiki, outputnya tidak akan optimal jika kepemimpinan kepala sekolah tidak efektif. Dana, infrastruktur, fasilitas, dan instrumen pendidikan lainnya tidak akan dapat dimanfaatkan secara maksimal, efisien, dan akuntabel tanpa adanya kepemimpinan yang kuat.

Kepala sekolah memiliki otonomi dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya. Dengan kewenangan yang dimiliki, kepala sekolah harus bijaksana dalam memaksimalkan perannya untuk menangani masalah-masalah yang

dihadapi sekolah serta secara terus-menerus berupaya meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun organisasi. Fungsi dan substansi manajemen pendidikan yang dijalankan oleh kepala sekolah mencakup pengorganisasian sumber daya pendidikan, pengelolaan proses pendidikan dan pembelajaran, serta pengelolaan mutu output.

Berdasarkan uraian di atas, kepemimpinan yang dinilai mampu mewujudkan sekolah yang berkualitas, berprestasi, dan bermutu dengan kinerja yang baik sesuai dengan kondisi dan kebutuhan saat ini adalah kepemimpinan transformasional. Sejalan dengan pendapat Danim (2019), kepala sekolah sebagai pemimpin adalah subjek yang harus menerapkan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, arahan, atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan kepemimpinan transformasional dapat mendukung terwujudnya perubahan dalam sistem persekolahan.

Menurut Bass dan Avolio, yang dikutip oleh Bolden (2013:16), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses di mana para pemimpin mengambil tindakan untuk meningkatkan kesadaran tentang hal yang benar dan penting, meningkatkan motivasi rekan-rekannya, dan mengarahkan mereka untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok, organisasi, atau masyarakat. Pemimpin memberikan tujuan yang jelas dan imbalan yang sesuai sehingga membuat anggota bekerja dengan kesadaran penuh, bahkan melampaui target yang telah ditetapkan.

Bass dan Avolio dalam Usman (2014) juga mengungkapkan bahwa konsep kepemimpinan transformasional muncul karena praktik-praktik kepemimpinan sebelumnya hanya mampu menciptakan perubahan yang kurang

mendasar. Mulyasa (2014) menyatakan bahwa model kepemimpinan ini penting diterapkan sebagai salah satu solusi terhadap krisis kepemimpinan, terutama di bidang pendidikan.

Epitropika dalam Usman (2014:389) mengemukakan enam alasan mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi organisasi, yaitu: (1) secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi, (2) berhubungan positif dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan, (3) meningkatkan komitmen anggota organisasi, (4) memperkuat kepercayaan pekerja terhadap manajemen dan perilaku dalam organisasi, (5) meningkatkan kepuasan pekerja terhadap pekerjaan dan pemimpin, serta (6) mengurangi stres pekerja dan meningkatkan kesejahteraan mereka.

Meskipun pentingnya kepemimpinan kepala sekolah telah diakui, Raihani (2012:4) menunjukkan bahwa di Indonesia, literatur menyebutkan bahwa kepemimpinan belum dianggap sebagai salah satu masalah utama dalam manajemen sekolah yang diteliti. Kurangnya kajian tentang kepemimpinan kepala sekolah berdampak pada rendahnya kualitas manajemen sekolah, yang cenderung bergerak lambat dan kurang mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan globalisasi.

Menurut Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010, kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas tambahan, dengan latar belakang dan kemampuan yang beragam. Wahjosumidjo (2018) dan Mulyasa (2014) menambahkan bahwa kualitas kepala sekolah saat ini belum sesuai harapan, di mana banyak pemimpin pendidikan yang masih belum memiliki visi dan misi yang jelas mengenai sekolah yang mereka pimpin. Triatna (2015) juga menyatakan bahwa rendahnya kapasitas

manajemen sekolah akan berdampak pada rendahnya mutu pendidikan. Kelemahan dalam kemampuan kepala sekolah untuk mengelola sumber daya yang ada akan menyebabkan rendahnya kualitas penyelenggaraan pendidikan.

Agung dan Yufriawati (2013:63) dalam bukunya "Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis Antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas" menyampaikan hasil observasi yang mengidentifikasi beberapa hambatan dalam kepemimpinan kepala sekolah saat ini. Hambatan tersebut antara lain, kepemimpinan mayoritas kepala sekolah belum memprioritaskan peningkatan unsur pendidikan di sekolah, kepala sekolah kurang mampu menerjemahkan visi sekolah menjadi serangkaian upaya konkret untuk mencapainya, serta perubahan sering kali dianggap sebagai risiko yang dapat mengancam posisi, sehingga kepala sekolah terjebak dalam pola manajemen pendidikan yang stagnan. Selain itu, kepala sekolah cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang hanya mengontrol bawahan daripada berkolaborasi dengan mereka, dan kepemimpinan yang dominan bersifat instruksional cenderung menekan kemandirian dan kreativitas bawahannya.

Kurangnya efektivitas kepemimpinan kepala sekolah juga terlihat di Kabupaten Aceh Selatan. Berdasarkan hasil laporan penelitian analisis kelemahan kompetensi siswa tingkat kabupaten/kota yang dilakukan oleh Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan pada tahun 2022, ditemukan bahwa fungsi kepala sekolah dan pengawas sebagai supervisor belum optimal. Hal ini menyebabkan proses pembelajaran di kelas tidak berjalan maksimal, dan meskipun terlaksana, banyak guru yang jarang mendapatkan umpan balik untuk perbaikan dan peningkatan mutu pembelajaran. Berdasarkan

data tahun 2023 mengenai hasil evaluasi dan penilaian, kinerja kepemimpinan dan manajemen sekolah di Aceh Selatan dinilai rendah. Hal ini disimpulkan dari pengamatan terhadap kepala sekolah dengan indikator seperti program kerja, kepribadian sosial, kepemimpinan pembelajaran, pengembangan sekolah, manajemen sumber daya, kewirausahaan, dan supervisi pembelajaran.

Menurut Kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Aceh Selatan (2022), rendahnya kinerja sekolah di wilayah tersebut sebagian besar disebabkan oleh faktor kepemimpinan. Berdasarkan hasil evaluasi kinerja, kepala sekolah SMA di Aceh Selatan umumnya tidak mampu menunjukkan kinerja yang sesuai dengan harapan. Fokus utama evaluasi kinerja ini adalah pada bidang manajerial dan kepemimpinan, yang meliputi kemampuan kepala sekolah dalam mengelola sekolah serta memimpin guru dan peserta didik.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan di beberapa Sekolah Menengah di Kabupaten Aceh Selatan pada tanggal 28 Agustus hingga 10 September 2023, terlihat bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah didominasi oleh pendekatan otoritarian dan konvensional. Hal ini menyebabkan kurangnya kesetiaan dari pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah terhadap kepala sekolah, yang berdampak pada stagnasi kemajuan sekolah. Keberagaman gaya kepemimpinan kepala sekolah juga dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan yang beragam, serta minimnya motivasi kepala sekolah untuk mempelajari dan mengidentifikasi kelemahan dalam gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah cenderung menghambat pengembangan diri guru dan karyawan, karena munculnya kreativitas dan prestasi

yang lebih baik kurang dihargai oleh pimpinan, sehingga dianggap kurang penting.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti dalam penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model kepemimpinan transformasional yang diadopsi dari model Bass dan Avolio dalam Usman (2014). Model kepemimpinan transformasional ini telah banyak diterapkan dalam organisasi profit, dan diharapkan dapat diadaptasi menjadi model kepemimpinan transformasional di sekolah yang bisa diaplikasikan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja sekolah.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang, identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah kurangnya kemampuan kepala sekolah dalam menerjemahkan dan mewujudkan visi sekolah, yang berakibat pada minimnya tanggung jawab serta partisipasi dari pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat sekolah dalam usaha mencapai visi tersebut. Kepala sekolah belum menunjukkan kepemimpinan yang mampu memobilisasi seluruh sumber daya sekolah untuk mencapai kinerja berkualitas dalam setiap tugas, pekerjaan, dan tanggung jawab.

Selain itu, kepemimpinan kepala sekolah yang diamati masih sangat bergantung pada sistem yang kaku, tanpa memaksimalkan keterlibatan dan kreativitas bawahan. Masalah ini memicu rendahnya kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, yang bekerja hanya sekadar rutinitas, dengan motivasi dan rasa memiliki tujuan bersama yang lemah.

Identifikasi masalah selanjutnya adalah kurangnya kreativitas dan ambisi baik dari kepala sekolah, pendidik, maupun tenaga kependidikan untuk mencapai tujuan sekolah yang lebih tinggi. Hal ini terlihat dari minimnya inisiatif warga sekolah dalam menyikapi dan menyelesaikan masalah, sehingga selalu bergantung pada kepala sekolah sebagai satu-satunya eksekutor dalam menghadapi dan menyelesaikan setiap persoalan yang muncul di sekolah.

### **1.3. Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah fokus pada pengembangan model kepemimpinan kepala sekolah yang dapat meningkatkan kinerja sekolah. Menurut Gurr dan rekan-rekan yang dikutip dalam Suhardiman (2014), penelitian mereka menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah yang baik dapat diukur melalui hasil belajar siswa. Salah satu indikasi keberhasilan kepala sekolah terletak pada pencapaian hasil belajar siswa yang memuaskan, mengingat bahwa kepemimpinan yang efektif selalu diarahkan untuk meningkatkan kualitas hasil belajar tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa rendahnya kinerja sekolah dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan kepala sekolah. Pandangan ini juga didukung oleh hasil observasi yang telah dilakukan, yang menunjukkan bahwa:

- 1) Aspek tenaga kependidikan, aspek kesiswaan, aspek sarana dan pembiayaan masih rendah.
- 2) Aspek kurikulum dan bahan ajar, aspek PBM, aspek penilaian, aspek manajemen dan kepemimpinan rendah

3) Aspek prestasi belajar siswa, aspek prestasi guru dan kepala sekolah, aspek prestasi sekolah juga masih rendah.

Selain ketiga aspek tersebut, peneliti juga memiliki alasan tambahan yang mendukung pemilihan dua sekolah sebagai lokasi penelitian. Sebelum kepemimpinan ID dan HA, kedua sekolah tersebut memiliki prestasi yang sangat baik, seperti meraih juara umum dalam olimpiade tingkat Kabupaten dan mampu mengalahkan sekolah-sekolah besar serta ternama di Kabupaten Aceh Selatan.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu, dana, tenaga, dan penurunan kualitas di kedua sekolah tersebut, tidak semua permasalahan dapat dipecahkan melalui penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi dan difokuskan pada aspek kepemimpinan, yaitu dengan mengembangkan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah di Kabupaten Aceh Selatan.

#### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

1. Bagaimana kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya dan SMA Negeri 2 Kluet Utara?
2. Bagaimana model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja sekolah?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Untuk Mengetahui bagaimana kepemimpinan yang di terapkan kepala sekolah SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya dan SMA Negeri 2 Kluet Utara
2. Untuk mengetahui model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja sekolah

### **1.6. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian dan pengembangan ini berupa Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, bermanfaat untuk meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja sumber daya sekolah yang lebih baik, melahirkan kreativitas, produktivitas tinggi sehingga terwujud sekolah yang berkualitas dan meraih tujuan melebihi harapan dari tujuan awal yang diinginkan.

### **1.7. Spesifikasi Produk yang akan dikembangkan**

Produk yang ingin dihasilkan dari Penelitian ini adalah Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, yang memiliki spesifikasi sebagai berikut :

- 1) Dalam model kepemimpinan transformasional kepala sekolah, terdiri dari empat dimensi dasar, yaitu : Pengaruh ideal (*Idealized influence*), Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational motivation*), Rangsangan Intelektual (*Intellectual stimulation*), Perhatian secara individual (*Individual consideration*).

- 2) Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja sekolah melebihi harapan.
- 3) Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang akan dikembangkan dapat diterapkan pada setiap sekolah dengan berbagai latar belakang guru dan karyawan.
- 4) Model ini memerlukan komitmen dan keseriusan dari kepala sekolah dalam menerapkannya.

### **1.8 Definisi Operasional**

Untuk menghindari pemahaman rancu terhadap variabel yang menjadi kajian dalam penelitian ini, maka kiranya perlu dipaparkan definisi operasional dalam penelitian ini.

1. Model merupakan suatu konstruksi dari suatu konsep yang digunakan sebagai pendekatan yang digunakan untuk memahami suatu realitas
2. Manajemen adalah proses pengorganisasian, pengaturan, pengelolaan SDM, sampai dengan pengendalian agar bisa mencapai tujuan dari suatu kegiatan.
3. Kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.
3. Kinerja sekolah merupakan kinerja dari seluruh sumber daya yang ada di sekolah, dimulai dari kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta

didik dan orang tua serta masyarakat di lingkungan sekolah yang menjalankan perannya masing-masing untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIS**

#### **2.1.1. Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang guna mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa seorang manajer dapat bertindak sebagai pemimpin asalkan ia mampu memengaruhi perilaku orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun, perlu dicatat bahwa seorang pemimpin tidak harus selalu menjabat sebagai manajer.

Menurut Soekarso dan rekan-rekannya (2018:10), kepemimpinan adalah salah satu faktor dalam organisasi dan juga merupakan salah satu fungsi manajemen, sehingga kepemimpinan menjadi masalah yang sentral dan strategis. Dalam berbagai aspek kehidupan, peran kepemimpinan sangat penting dan strategis. Seorang pemimpin bertugas menetapkan arah dengan mengembangkan visi dan misi untuk masa depan, mengorganisir sumber daya manusia, serta mengelola reformasi dan perubahan. Kemajuan atau kemunduran suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan.

Zainal (2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seni dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang lain melalui kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang penuh semangat untuk mencapai tujuan bersama. Sementara itu, Wirawan (2014) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin menciptakan visi dengan memengaruhi

sikap, perilaku, pola pikir, dan pendapat pengikut, serta melakukan interaksi saling memengaruhi untuk mewujudkan visi tersebut.

Selanjutnya, Hoy dan Miskel (2014:636) memberikan definisi yang lebih luas mengenai kepemimpinan sebagai proses sosial di mana individu atau kelompok memengaruhi tujuan bersama. Kepemimpinan dapat ditemukan di berbagai organisasi, baik secara formal maupun informal, dan didasarkan pada aspek rasional, sosial, dan emosional.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam proses sosial untuk memengaruhi dan mengarahkan pengikut, baik individu maupun kelompok, dalam melaksanakan misi dengan tujuan mencapai visi atau tujuan bersama yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Pendekatan Teori Kepemimpinan**

Teori kepemimpinan umumnya berupaya memberikan pemahaman mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan tujuan untuk menjawab atau menawarkan solusi atas persoalan-persoalan yang muncul dalam studi kepemimpinan. Wahjosumidjo (2008:18) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan telah diteliti dan dipelajari dengan berbagai cara, yang bergantung pada konsepsi kepemimpinan serta metodologi yang dipilih oleh para peneliti.

Menurut Northouse (2013:7), terdapat empat pendekatan dalam mempelajari dan meneliti kepemimpinan, yaitu: 1) pendekatan sifat (*trait approach*), 2) pendekatan keterampilan (*skills approach*), 3) pendekatan gaya (*style approach*), dan 4) pendekatan situasional (*situational approach*).

Sementara itu, Yukl (2009:12) menjelaskan bahwa sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat pendekatan. Ia menambahkan bahwa teori yang berkembang selama setengah abad terakhir lebih menekankan pada karakteristik pemimpin. Dalam perkembangannya, Yukl mengidentifikasi lima pendekatan teori kepemimpinan, yaitu: 1) pendekatan sifat (*trait approach*), 2) pendekatan pengaruh kekuasaan (*power influence approach*), 3) pendekatan perilaku (*behavior approach*), 4) pendekatan situasional (*situational approach*), dan 5) pendekatan terpadu.

Robbins dan Judge (2015:249) mengemukakan bahwa secara umum terdapat empat pendekatan dalam pengembangan teori kepemimpinan, yaitu: 1) teori kepemimpinan berdasarkan sifat (*traits theory*), 2) teori kepemimpinan berdasarkan perilaku (*behavior theory*), 3) teori kepemimpinan kontingensi (*contingency theory*), dan 4) teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange theory*).

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk mempelajari dan meneliti kepemimpinan, terdapat tiga pendekatan teori utama yang dianggap dapat mewakili berbagai aspek dalam teori kepemimpinan tersebut, yaitu:

### **1. Teori pendekatan sifat (*traits theory*)**

Sejarah teori dan penelitian kepemimpinan menurut Horner (1997:270) bermula dari pernyataan Bernard pada tahun 1926 yang menyebutkan bahwa kepemimpinan dapat dijelaskan melalui kualitas internal atau sifat yang dibawa seseorang sejak lahir. Teori ini dikenal sebagai teori sifat (*traits theory*), yang berfokus pada gagasan bahwa seorang pemimpin adalah hasil dari kelahiran,

bukan hasil dari proses pembentukan atau rekayasa. Indikator dari teori sifat mencakup kemampuan mengarahkan secara alami, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, serta pengetahuan yang luas tentang pekerjaan.

Pendekatan ini menekankan pada berbagai aspek sifat pemimpin, termasuk kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Yukl (2019) mengemukakan bahwa pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa beberapa individu memiliki bakat memimpin dengan ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Yukl (2009) juga menambahkan bahwa keberhasilan manajerial sering kali disebabkan oleh kemampuan luar biasa, seperti memiliki energi yang tak kenal lelah, intuisi dalam pengelolaan, visi ke depan, dan daya tarik yang sulit ditolak.

Namun, Horner (2017) mencatat bahwa setelah teori sifat diperkenalkan, peneliti lain mulai melakukan penelitian lanjutan untuk membuktikan validitas teori ini. Sayangnya, ditemukan kelemahan dalam teori ini, yakni tidak adanya jawaban yang valid dan jelas mengenai berbagai sifat yang secara konsisten dapat menggambarkan tipe kepemimpinan yang efektif. Kelemahan ini mendorong para peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Pendekatan sifat telah menarik perhatian yang signifikan di kalangan peneliti karena tantangannya dalam menjelaskan bagaimana sifat-sifat tertentu dapat memengaruhi kepemimpinan. Hasil penelitian Stogdill dalam Northouse (2013) menunjukkan bahwa tidak ada kumpulan sifat yang secara konsisten dapat membedakan pemimpin dari individu yang bukan pemimpin dalam berbagai situasi. Stogdill juga menekankan bahwa individu tidak menjadi pemimpin hanya

karena memiliki sifat tertentu; melainkan, sifat seorang pemimpin harus sesuai dengan situasi di mana pemimpin tersebut melaksanakan perannya.

Sebaliknya, Mann, Lord, dan rekan-rekan dalam Northouse (2013) mengemukakan bahwa karakteristik kepribadian dapat digunakan untuk membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Dalam penelitian mereka, enam sifat yang sering diasosiasikan dengan pemimpin meliputi kecerdasan, maskulinitas, penyesuaian, kekuasaan, sifat ekstrover, dan orientasi konservatif.

Menurut Kirkpatrick dan Locke dalam Northouse (2013), pemimpin berbeda dari individu biasa dalam beberapa aspek, termasuk hasrat, motivasi, integritas, keyakinan diri, kemampuan kognitif, dan pengetahuan tentang tugas yang mereka emban. Selain itu, Zaccaro, Kemp, dan Bade dalam Northouse (2013:22) menambahkan kecakapan sosial ke dalam kategori sifat kepemimpinan. Mereka menggambarkan kecakapan sosial sebagai penting, mencakup kepekaan sosial, kemampuan untuk menilai keadaan sekitar, kontrol diri, serta kemampuan untuk memilih dan memberikan respons yang paling sesuai berdasarkan situasi dan lingkungan sosial yang ada.

Horner (2017) mengemukakan bahwa kelemahan lain dari teori sifat adalah ketidakmampuannya untuk menjelaskan hubungan yang jelas antara atasan dan bawahan, serta konteks situasi pekerjaan. Sementara itu, Northouse (2013) mencatat bahwa penelitian mengenai pendekatan sifat dalam kepemimpinan selama satu abad terakhir telah menghasilkan daftar panjang sifat yang diinginkan atau perlu dikembangkan oleh seseorang agar dapat dianggap sebagai pemimpin oleh orang lain. Beberapa sifat tersebut meliputi kecerdasan, keyakinan diri, ketekunan, integritas, dan kemampuan bersosialisasi.

## 2. Teori pendekatan perilaku (*behavior theory*)

Menurut Wahjono (2015), terdapat perbedaan signifikan antara pendekatan perilaku (*behavior theory*) dan teori sifat (*traits theory*). Teori sifat menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, sedangkan teori perilaku berargumen sebaliknya, yaitu bahwa pemimpin itu dibentuk dan diarahkan. Kelemahan dalam teori sifat menjadi alasan munculnya teori kepemimpinan berdasarkan perilaku. Halpin dan Winer, seperti dikutip oleh Robbins (2016), mengemukakan bahwa teori kepemimpinan ini menekankan pada tindakan atau perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin, bukan pada sifat bawaan yang dimiliki sejak lahir. Inti dari teori ini adalah bahwa seseorang dianggap sebagai pemimpin atau memahami konsep kepemimpinan bergantung pada perilaku yang ditunjukkan dalam upaya meningkatkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Halpin dan Winer juga menambahkan bahwa setiap individu berpotensi menjadi pemimpin yang sukses atau memahami konsep kepemimpinan dengan mempelajari perilaku pemimpin yang telah berhasil. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa teori pendekatan perilaku menunjukkan bahwa kita dapat melatih individu untuk menjadi pemimpin. Salah satu teori yang komprehensif dalam pendekatan ini dihasilkan dari Universitas Ohio, yang mengidentifikasi dua dimensi kepemimpinan berdasarkan perilaku, yaitu:

- a. *Initiating structure* atau kepemimpinan yang berorientasi tugas, yang menekankan pada pekerjaan dalam mencapai tujuan.
- b. *Consideration* atau kepemimpinan yang berorientasi pekerja, yang menekankan pada rasa dan hubungan antar individu pekerja.

Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa pemimpin yang berorientasi pada pekerja diyakini dapat menimbulkan produktivitas yang tinggi dan kepuasan kerja. Selanjutnya Universitas Iowa (2014) mengemukakan pendekatan lain yang dianggap mampu menjelaskan mengenai teori kepemimpinan, yaitu:

- a. *Democratic*, yaitu mendelegasikan tugas dan selalu melibatkan karyawan
- b. *Autocratic*, yaitu melakukan sentralisasi perintah dan pendiktean
- c. *Laissez-faire style*, yaitu kebebasan dalam melakukan apapun atau pemimpin yang tidak terlalu peduli pada aktivitas karyawan (*no leadership*)

Menurut Robbins dan Judge (2015:253), meskipun beberapa pemimpin mungkin memiliki sifat-sifat yang tepat atau menunjukkan perilaku yang sesuai, mereka tetap dapat mengalami kegagalan. Baik sifat maupun perilaku memiliki peranan yang sama pentingnya dalam mengidentifikasi efektivitas seorang pemimpin, tetapi keduanya tidak dapat menjamin keberhasilan.

Uprihanto, Harsiwi, dan Hadi dalam Rahyuda (2018) menambahkan bahwa teori kepemimpinan berbasis perilaku sering kali gagal dalam praktiknya, karena teori ini belum sepenuhnya mampu menjelaskan fenomena kepemimpinan dan cenderung mengabaikan faktor situasi. Pentingnya faktor situasi dalam konteks pekerjaan tidak dapat diabaikan, karena tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan secara universal pada semua situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin.

#### 1) Teori pendekatan situasional (*situational theory*)

Menurut Yukl (2019), pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi proses kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut meliputi karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh

pemimpin, jenis organisasi, dan lingkungan eksternal. Northouse (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan situasional berfokus pada hubungan antara pemimpin dan situasi di sekelilingnya, di mana setiap situasi yang berbeda menuntut jenis kepemimpinan yang berbeda. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seseorang perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapi. Pendekatan ini mencakup dua dimensi, yaitu perintah dan dukungan, yang harus diterapkan dengan tepat dalam situasi tertentu.

Horner (2017) menyatakan bahwa pendekatan ini dianggap sebagai yang paling ideal dalam menjelaskan hubungan antara pemimpin, bawahan, dan situasi. Inti dari teori situasional adalah bahwa tipe kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin tergantung pada faktor-faktor seperti karakteristik pemimpin, pengikut, dan situasi yang ada. Dengan demikian, seorang pemimpin harus mampu beradaptasi dan mengubah gaya kepemimpinannya dengan cepat dan akurat sesuai dengan kebutuhan situasi yang dihadapi.

Blanchard dan koleganya, dalam Northouse (2013), telah mengembangkan model kepemimpinan situasional II (SLII) sejak tahun 1985, sebagai penyempurnaan dari model kepemimpinan situasional I. Teori kepemimpinan yang menggunakan pendekatan situasional lainnya meliputi teori kepemimpinan kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler pada tahun 1967, teori normatif oleh Vroom-Yetton pada tahun 1973, serta teori path-goal oleh House dan Mitchell pada tahun 1974.

Namun, Horner (2017) mengungkapkan bahwa meskipun banyak peneliti telah mempelajari teori situasional, teori ini cenderung ambigu karena lebih banyak menjelaskan konsep-konsep manajerial daripada konsep kepemimpinan

itu sendiri. Kelemahan lain dari teori ini adalah tidak memberikan penjelasan yang jelas mengenai perlunya pekerja untuk mengubah perilaku mereka, seperti yang dilakukan oleh pemimpin, sesuai dengan perubahan situasi pekerjaan.

### **2.1.3 Model-Model dalam Teori Kepemimpinan**

Model sering kali diidentikkan dengan gaya dalam konteks kepemimpinan. Banyak literatur yang menyamakan kedua istilah ini, sehingga sering kali orang mengaitkan identitas dan jenis kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang dengan pemahaman yang tidak jelas antara model dan gaya. Oleh karena itu, penting untuk mendefinisikan keduanya secara tegas.

Menurut Ambarita dkk (2014), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seorang pemimpin ketika berusaha memengaruhi perilaku bawahan. Hal ini mencakup cara pemimpin berinteraksi, berkomunikasi, dan mengarahkan timnya. Sementara itu, Nawawi (2013) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan mencakup perilaku atau cara yang dipilih oleh pemimpin untuk memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan tindakan anggota organisasi di bawahnya.

Di sisi lain, model kepemimpinan merujuk pada pola tertentu yang digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Setiap pemimpin memiliki sifat, kebiasaan, dan kepribadian yang khas, yang menjadi identitas unik bagi mereka. Dalam hal ini, model mencakup kerangka kerja atau pendekatan sistematis yang mencerminkan bagaimana pemimpin beroperasi dalam konteks tertentu.

Bush, dalam Usman (2014:422), mengidentifikasi sembilan model kepemimpinan, yang mencakup berbagai pendekatan dan strategi yang dapat diterapkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Model-model ini mencerminkan keragaman dalam pendekatan kepemimpinan dan memberikan wawasan tentang bagaimana pemimpin dapat menyesuaikan gaya dan metode mereka untuk memaksimalkan efektivitas dalam situasi yang berbeda:

- 1) Manajerial (*managerial*), model kepemimpinan manajerial berasumsi bahwa fokus seorang pemimpin adalah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan menggunakan kompetensinya. Otoritas pengaruh bersifat formal hirarkis dan birokrasi.
- 2) Partisipatif (*participative*), menurut Leithwood dkk dalam Usman (2014:422) model kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pengambilan keputusan dalam kelompok sebaiknya menjadi fokus utama yang diambil secara bersama-sama akan mendapatkan dukungan kelompok dalam pengimplementasian keputusan. Kelompok yang diundang akan merasa dihargai dan dilibatkan yang akan menimbulkan sikap demokratis, rasa bertanggung jawab dan memiliki.
- 3) Transformasional (*transformational*), model kepemimpinan transformasional adalah model yang komprehensif yang menggunakan pendekatan normatif. Model ini lebih sentralistik, mengarahkan dan mengontrol sistem. Leithwood dalam Usman (2014:423) menggambarkan kepemimpinan transformasional kedalam delapan dimensi :
  - 1) membangun visi sekolah; 2) menentukan tujuan sekolah; 3) menyediakan stimulasi intelektual; 4) menawarkan dukungan individual; 5) memodelkan praktik yang baik dan nilai-nilai organisasi yang penting; 6) menunjukkan ekspektasi yang terbaik; 7) menciptakan budaya sekolah

yang produktif; 8) mengembangkan struktur untuk membantu pengembangan partisipasi dalam keputusan sekolah.

- 4) Interpersonal (*interpersonal*), model kepemimpinan interpersonal lebih menekankan pada hubungan dengan teman sejawat dan hubungan antar pribadi. Model ini lebih mengutamakan dalam mempengaruhi pengikutnya.
- 5) Transaksional (*transactional*), model kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dan pengikut terjadi berdasarkan kesepakatan dan nilai perjanjian keduanya. Dimana transaksi diharapkan menghasilkan keuntungan kedua belah pihak. Menurut Miller dan Miller dalam Usman (2014:424) kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi orang lain berdasarkan pada pertukaran beberapa sumber-sumber berharga berdasarkan kesepakatan yang saling menguntungkan.
- 6) Post-modern, model kepemimpinan post-modern mengizinkan menggunakan kepemimpinan demokratis. Fokusnya pada visi yang dikembangkan oleh pemimpin dan interpretasi individu. Keoug dan Tobin dalam Usman (2014:424) mengidentifikasi beberapa hal kunci dari post-modern: 1) bahasa tidak merefleksikan kenyataan; 2) terdapat keberagaman kenyataan; 3) beberapa situasi terbuka untuk beberapa interpretasi; dan 4) situasi harus dimengerti pada level lokal dengan perhatian khusus pada keberagaman.
- 7) Kontingensi (*contingency*), model kepemimpinan kontingensi lebih fokus pada situasi dan mengevaluasi cara menyesuaikan perilakunya dengan lingkungan. Fred E. Fielder dalam Zainal (2014:46) menyatakan demi tercapainya efektivitas, dalam situasi yang berbeda maka diperlukan pendekatan yang berbeda pula. Selanjutnya Fielder mengemukakan tiga variabel utama yang menentukan suatu situasi menguntungkan dan tidak bagi

pemimpin pada model ini, yaitu: 1) hubungan antara pemimpin dengan anggota kelompok; 2) derajat struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan; 3) kedudukan posisi kewenangan pimpinan berdasarkan kewenangan formal yang dimiliki.

- 8) Moral (*moral*), model kepemimpinan moral, menurut Leithwood dkk dalam Usman (2014) berfokus pada nilai, kepercayaan dan etika pimpinan. Kekuasaan dan pengaruh dijabarkan dari konsep *defensive* dari apa yang benar dan baik. Model ini berdasarkan rasional normatif, rasional berdasarkan pertimbangan benar atau salah.
- 9) Pembelajaran (*instructional*) kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan sebagai pembelajaran dari guru ke siswanya. Menurut Bush dalam Usman (2014) target dari kepemimpinan ini adalah kualitas pembelajaran dari pimpinan ke bawahan. Hal ini berarti berusaha untuk mengubah pola pikir pemimpin untuk memerhatikan proses belajar dan mengajar sebagai pusat dari peran mereka. Hasil penelitian Blasé dan Blasé's dalam Usman (2014:425) tahun 1998 terhadap 800 kepala sekolah dasar, menengah pertama dan menengah atas di Amerika Serikat menemukan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif mengandung tiga aspek, yaitu: 1) banyak berdiskusi dengan guru; 2) mendukung pengembangan keprofesionalan guru berkelanjutan; 3) memperkuat refleksi guru terhadap pembelajaran.

Dari berbagai teori pendekatan yang telah dibahas, para ahli, akademisi dan peneliti telah banyak melahirkan model kepemimpinan. Peneliti dan

akademisi terlihat berlomba untuk terus memberikan perhatian terhadap perkembangan teori kepemimpinan.

#### **2.1.4 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan dalam kehidupan organisasi merupakan aspek yang krusial dan harus dilaksanakan dengan baik. Menurut Wahjosumidjo (2018), tolak ukur keberhasilan seorang pemimpin terletak pada kemampuannya mengelola organisasi dengan bijak sehingga operasionalnya efektif dan efisien. Kartono (2015) menjelaskan bahwa fungsi kepemimpinan mencakup usaha untuk memandu, menuntun, dan memberikan motivasi kepada anggota tim. Pemimpin juga bertanggung jawab untuk mengemudikan organisasi, menjalin komunikasi yang baik, dan mengawasi proses kerja agar efisien serta membawa para pengikutnya menuju sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan rencana waktu.

Stoner dalam Wahjosumidjo (2018) menyatakan bahwa untuk memastikan kelompok dapat beroperasi secara efektif, seorang pemimpin harus menjalankan dua fungsi utama: 1) fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah (*task-related functions*), dan 2) fungsi pemeliharaan kelompok atau fungsi sosial (*group maintenance functions*).

Mintzberg dalam Ambarita dkk (2014:59) mengklasifikasikan fungsi pemimpin atau manajer ke dalam tiga kategori: 1) fungsi interpersonal (*interpersonal roles*), 2) fungsi informasional (*informational roles*), dan 3) fungsi pengambilan keputusan (*decisional roles*). Masing-masing kategori ini mencakup peran penting yang dijalankan pemimpin dalam konteks organisasi.

Selanjutnya, Siagian (2015) membagi fungsi-fungsi kepemimpinan menjadi lima, yaitu: 1) pemimpin sebagai penentu arah untuk pencapaian tujuan, 2) wakil dan juru bicara organisasi dalam berhubungan dengan pihak luar, 3) pemimpin sebagai komunikator yang efektif, 4) mediator yang andal dalam menangani situasi konflik, dan 5) pemimpin sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Zainal (2014:34) dalam bukunya yang berjudul *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* mengoperasionalkan fungsi pemimpin menjadi lima fungsi pokok yang lebih terperinci, yaitu:

- 1) Fungsi intruksi, (bersifat berkomunikasi satu arah). Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa dan bagaimana, bilamana dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
- 2) Fungsi konsultasi, (bersifat komunikasi dua arah). Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan.
- 3) Fungsi partisipasi, pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- 4) Fungsi delegasi, dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

- 5) Fungsi pengendalian, bermaksud bahwa pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

## **2.1.5 Kepemimpinan Transformasional**

### **2.1.5.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang paling mutakhir dan populer dalam studi kepemimpinan, yang telah menarik perhatian banyak peneliti. Menurut Bryman dalam Northouse (2013:9), kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari paradigma kepemimpinan baru yang lebih memfokuskan perhatian pada elemen karisma dan sensitivitas pemimpin.

Northouse (2013) menggunakan istilah "mentransformasikan kepemimpinan" (transforming leadership), yang berarti mengubah suatu hal menjadi bentuk lain yang berbeda. Contohnya termasuk mengubah visi menjadi realitas, potensi menjadi aktual, serta energi panas menjadi energi yang bermanfaat. Dalam konteks ini, transformasi mencakup sifat-sifat yang dapat merubah sesuatu, seperti mengkonversi energi potensial menjadi energi aktual, atau mengubah motif berprestasi menjadi prestasi yang nyata, seperti yang dijelaskan oleh Danim (2015).

Sementara itu, menurut Rahmi (2014), transformasi dapat diartikan sebagai proses berpindah dari satu bentuk ke bentuk lainnya, misalnya perubahan

dari bentuk ulat menjadi kupu-kupu, yang memiliki karakteristik dan bentuk yang berbeda.

Burns dalam Usman (2014:382) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah "proses di mana pemimpin dan pengikut (follower) naik ke tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi." Gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan kesadaran para pengikut dengan memunculkan ide-ide produktif, membangun hubungan yang sinergis, serta menciptakan rasa tanggung jawab, kepedulian edukasional, dan cita-cita bersama. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bukan hanya berfokus pada pencapaian tujuan, tetapi juga pada pengembangan moral dan motivasi individu dalam konteks organisasi.

Bass dalam Yukl (2019:305) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional adalah individu yang mampu mentransformasi dan memotivasi para pengikutnya dengan beberapa cara, yaitu: 1) meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya hasil dari pekerjaan yang dilakukan; 2) membujuk mereka untuk menempatkan kepentingan organisasi atau tim di atas kepentingan pribadi; dan 3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, Bass dalam Usman (2014) mengungkapkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan dalam lingkungan. Mereka tidak hanya mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi, tetapi juga memelopori perubahan serta memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan untuk bersikap kreatif dan inovatif. Pemimpin jenis ini juga berupaya membangun kerja sama tim yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja

manajemen, serta memiliki keberanian dan tanggung jawab dalam memimpin dan mengendalikan organisasi.

Robbins dan Judge (2015) menambahkan bahwa para pemimpin yang bersifat transformasional menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi keuntungan organisasi. Konsep kepemimpinan transformasional ini didasarkan pada asumsi bahwa pekerja adalah sumber daya manusia yang mampu belajar dan memanfaatkan kebajikan serta kapabilitas terbaik mereka untuk kepentingan organisasi.

Bass dan Avolio dalam Raihani (2014:20) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses di mana pemimpin mengambil tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan penting, serta untuk meningkatkan motivasi rekan kerja dan mendorong mereka melampaui minat pribadi demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.

Yukl dalam Usman (2014:383) menegaskan bahwa esensi dari kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan pengikut untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan diri mereka, serta menciptakan iklim yang kondusif untuk inovasi dan kreativitas. Dengan pendekatan ini, pemimpin transformasional berusaha menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan individu dalam organisasi.

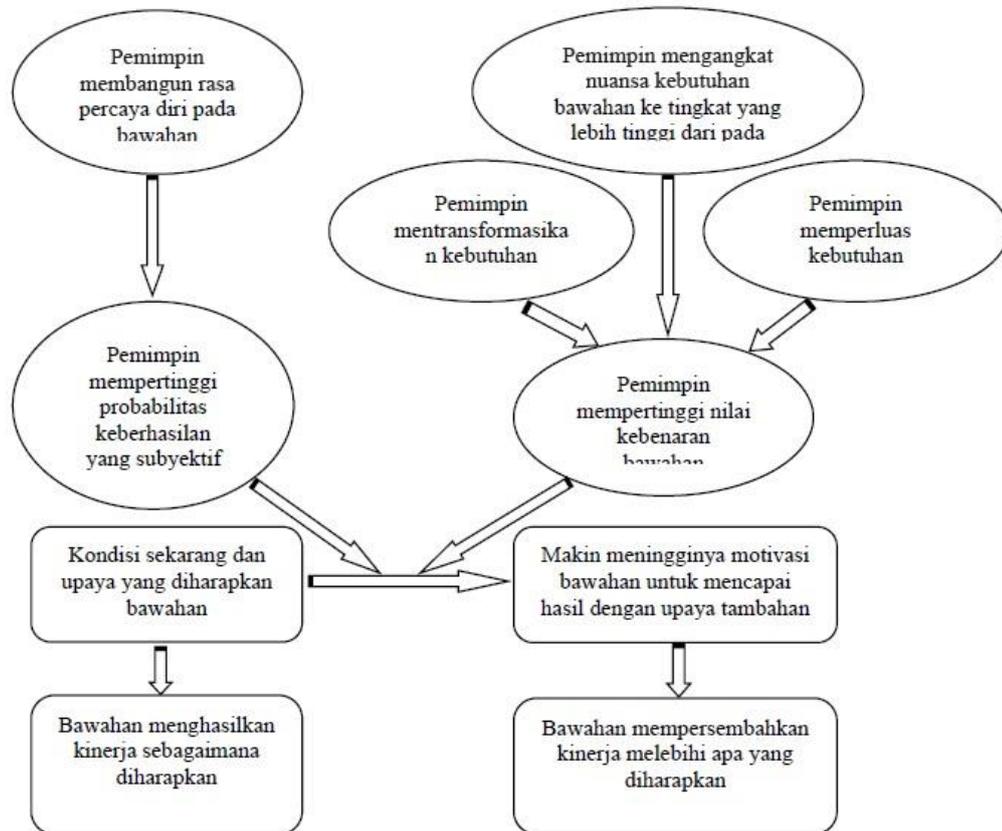
Danim (2009:53) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pemberian kesempatan dan mendorong semua elemen yang ada untuk bekerja berdasarkan sistem nilai yang

luhur. Dalam konteks ini, semua unsur di sekolah diharapkan dapat berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan sekolah tanpa adanya paksaan. Usman (2014:383) menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perubahan yang mendasar, yang dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem, dan budaya. Hal ini bertujuan untuk mendorong inovasi dan kreativitas para pengikut dalam mewujudkan visi yang telah ditetapkan.

Menurut Hartanto (2019), kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan secara singkat sebagai cara untuk memengaruhi orang lain sehingga mereka mau dan rela menunjukkan kebajikan serta kapabilitas terbaik mereka dalam proses penciptaan nilai. Konsekuensinya, anggota organisasi diharapkan bekerja dengan gairah dan semangat tinggi secara berkesinambungan, serta berkembang menjadi pemimpin di lingkungan masing-masing.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional melibatkan bawahan dan berbagi kekuasaan dalam berbagai bidang, dengan menerapkan asas keterbukaan. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan bersama, tetapi juga mendorong perubahan yang dilakukan secara kolaboratif. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan meningkatkan komitmen serta partisipasi dari semua anggota organisasi.

Selanjutnya Bass dan Avolio dalam Usman (2014:348) menggambarkan



Gambar 2.1. Model Kepemimpinan Transformasional (Bass & Avolio, 1994)

### 2.1.5.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Danim (2019:53) menegaskan bahwa karena setiap perilaku kepemimpinan menghasilkan transaksi antara pemimpin dan yang dipimpin, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sering kali diperbandingkan. Selain itu, menurut Northouse (2013:180), terdapat tujuh elemen berbeda yang termasuk dalam model kepemimpinan transformasional dan transaksional. Menurut pendekatan kepemimpinan menyeluruh, elemen-elemen ini.

**Table 2.1 Faktor Kepemimpinan**

<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kepemimpinan Transaksional</b>	<b>Kepemimpinan Laissez-Faire</b>
<b>Faktor 1</b> Pengaruh ideal Karisma	<b>Faktor 5</b> Imbalan kondisional Transaksi yang membangun	<b>Faktor 7</b> Laissez-Faire Nontransaksional
<b>Faktor 2</b> Motivasi yang menginspirasi	<b>Faktor 6</b> Manajemen dengan pengecualian Aktif dan pasif Transaksi yang berguna	
<b>Faktor 3</b> Rangsangan intelektual		
<b>Faktor 4</b> Pertimbangan yang diadaptasi		

Kepemimpinan transformasional diperkirakan dapat mendorong tercapainya efektivitas organisasi. Tipe kepemimpinan ini mencerminkan kemampuan pemimpin dalam mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik. Kepemimpinan transformasional memiliki arti dan orientasi masa depan bagi institusi atau organisasi, termasuk kebutuhan untuk menanamkan budaya inovasi dan kreativitas guna meningkatkan kualitas dan keberadaan institusi atau organisasi.

Menurut Avolio, Bass, dan Jung (2019), pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun, seiring perkembangan, perilaku karisma dibagi menjadi dua, yaitu idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Bass (2019) selanjutnya menyatakan bahwa karisma dan motivasi inspirasional pada dasarnya tidak dapat dibedakan secara empiris, tetapi perbedaan konsep antara keduanya menjadikan kedua faktor tersebut dapat dianggap sebagai dua hal yang berbeda.

Menurut Hoy dan Miskel (2014:669), perkembangan kepemimpinan transformasional yang diuraikan oleh Bass mencakup empat ciri utama, yaitu idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual, yang dikenal sebagai 4i (empat-i) yang membentuk kepemimpinan transformasional. Berikut adalah definisi rinci dari masing-masing ciri utama tersebut:

- 1) Pengaruh ideal (*Idealized influence*), menurut Rahmi (2014) pengaruh ideal atau disebut karisma merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung, serta mampu menularkannya. Usman (2014) menyatakan pengaruh ideal menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. Selanjutnya Northouse (2013) menyatakan pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikutnya
- 2) Motivasi yang menginspirasi (*Inspirational motivation*), menurut Northouse (2013:181) motivasi yang menginspirasi merupakan perilaku pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi. Usman (2014) menyatakan perilaku inspirasional juga senantiasa menyediakan tantangan, mengekspektasikan yang jelas, dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap saran organisasi dan dilandasi semangat antusiasme dan optimisme. Selanjutnya Rahmi (2014) menyatakan bahwa dimensi ini menuntut pemimpin mampu

berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, pemecah masalah yang kreatif sehingga melahirkan solusi terhadap berbagai masalah yang muncul dalam organisasi.

- 3) Rangsangan intelektual (*Intellectual stimulation*), menurut Usman (2014) rangsangan intelektual merupakan perilaku pemimpin yang senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinya dan selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Kemudian Northouse (2013) menyatakan dalam hal ini pemimpin merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi. Melalui stimulasi intelektual, pemimpin dapat merangsang tumbuhnya cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah dan akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka.
- 4) Perhatian secara individual (*Individual consideration*), menurut Rahmi (2014) konsiderasi individual adalah perilaku pemimpin yang mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Perilaku *individual consideration* merupakan bentuk dari perilaku kepemimpinan transformasional dimana seorang pemimpin dapat merenung, berpikir, dan terus mengidentifikasi kebutuhan karyawan, mengenali kemampuan karyawan, mendelegasikan wewenang, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih para pengikut secara khusus. Selanjutnya Usman

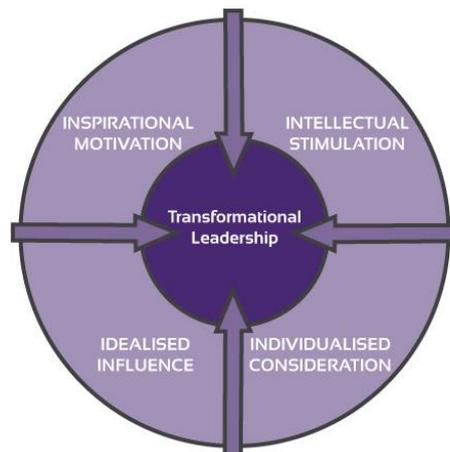
(2014) menyatakan bahwa perilaku ini direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dan memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya. Northouse (2013) menyatakan pemimpin juga bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Kemudian Wibowo (2014) menyatakan pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor kekhasan serta keunikan individual bawahannya....karena adanya perbedaan tersebut, maka pelayanan dan pengembangannya pun berbeda-beda satu dengan yang lainnya.

Kemudian Pounder (2001) *me-refine* aspek kepemimpinan transformational menjadi: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration*, dan *intellectual stimulation*. Selanjutnya Pounder (2001:282) memperluas dimensi *idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu:

- a. *Integrity*. Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya.
- b. *Innovation*. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi.

c. *Impression management*. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.

Selanjutnya menurut Rahmi (2014) dimensi utama kepemimpinan transformasional meliputi; inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, dan idealized influence. Selanjutnya dimensi utama kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.2 Demensi kepemimpinan transformasional

Dari berbagai hasil pengembangan dimensi kepemimpinan transformasional oleh para peneliti, penulis mengambil kesimpulan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional secara garis besar kesemuanya masih dapat dipenuhi oleh empat dimensi yang diutarakan oleh Bass dan Avolio.

### 2.1.5.3 Prinsip-prinsip kepemimpinan Transformasional

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional menurut Erik Rees dalam Rahmi (2014:61) mengangkat tujuh prinsip yang bersinergi untuk menciptakan kepemimpinan transformasional seutuhnya, yaitu :

- 1) Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk di implementasikan.
- 2) Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
- 3) Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- 4) Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan

dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

- 5) Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
- 6) Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- 7) Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

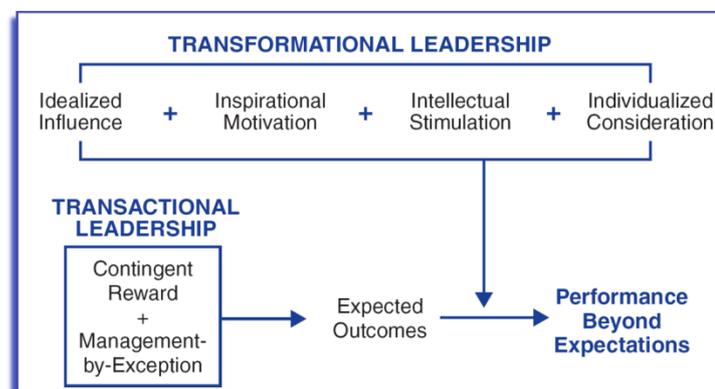
Ketujuh prinsip kepemimpinan transformasional tersebut di atas saling bersinergi satu dengan yang lainnya secara utuh, seperti yang tampak pada gambar 2.3



Gambar 2.3 Tujuh prinsip kepemimpinan transformasional

#### 2.1.5.4 Keunggulan Kepemimpinan Transformasional

Banyak penelitian ahli yang berfokus pada kepemimpinan transformasional, yang menunjukkan bahwa gagasan ini cocok untuk semua tingkat organisasi. Menurut Regio dalam Northouse (2013), kepemimpinan transformasional merupakan mayoritas penelitian kepemimpinan dan menjadi subjek penelitian bagi banyak akademisi. Menurut Bass (2019), kepemimpinan transformasional lebih berhasil digunakan dalam berbagai konteks, termasuk bisnis, industri, militer, rumah sakit, dan lingkungan pendidikan, daripada kepemimpinan transaksional. Selain itu, Metcalfe dan Metcalfe (2006) dalam Rahyuda (2018) menambahkan bahwa banyaknya kelemahan dalam tiga arah utama teori kepemimpinan sebelumnya menjadi alasan lain mengapa teori kepemimpinan transformasional sering digunakan dalam penelitian sektor publik; akibatnya, teori-teori ini dianggap sebagai paradigma yang ketinggalan zaman (paradigma lama).



Gambar 2.4 Dampak dari kepemimpinan transformasional ( Bass 2019 )

Berdasarkan gambar di atas, perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terletak pada pendekatannya.

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan pemberian dorongan atau motivasi kepada karyawan agar mereka dapat secara mandiri memecahkan masalah dengan kreatif, berinovasi, serta memiliki pandangan yang visioner. Pemimpin dalam gaya ini juga memfasilitasi karyawan untuk memiliki ruang yang lebih luas dalam mengasah keterampilan yang diperlukan. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional (Transactional Leadership) ditandai dengan penggunaan sistem pemberian hadiah dan hukuman untuk mendorong kepatuhan karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional juga sering disebut sebagai kepemimpinan manajerial. Kepemimpinan transformasional sangat relevan dan efisien diterapkan oleh kepala sekolah, sementara transaksional lebih cocok diterapkan di perusahaan atau perkantoran.

Northouse (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan dampak yang lebih besar dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional memberikan hasil kinerja sesuai harapan, sedangkan kepemimpinan transformasional menghasilkan kinerja yang melebihi ekspektasi. Bass dan Avolio dalam Northouse (2013) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mengajari orang di semua tingkatan dalam suatu organisasi dan dapat secara positif mempengaruhi kinerja perusahaan. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional mampu memengaruhi kinerja bawahannya. Robbins dan Judge (2015) mengemukakan bahwa para pemimpin transformasional lebih efektif karena mereka kreatif dan selalu mendorong pengikut untuk juga menjadi kreatif. Perusahaan-perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin transformasional menunjukkan kesepakatan yang lebih tinggi dengan pimpinan mengenai tujuan organisasi, yang menghasilkan

kinerja organisasi yang lebih unggul. Para pemimpin transformasional dapat meningkatkan efektivitas pengikut dengan terus memberikan semangat dan meyakinkan mereka bahwa "mereka pasti dapat melakukannya."

Northouse (2013:189) mengemukakan bahwa kekuatan kepemimpinan transformasional, sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan transformasional telah secara luas diteliti dari banyak ahli dan perspektif yang berbeda yang melibatkan CEO yang unggul di perusahaan besar yang terkenal.
- 2) Kepemimpinan transformasional memiliki daya tarik alami, perspektif transformasional menggambarkan bagaimana pemimpin sangat menyarankan perubahan untuk orang lain.
- 3) Memperlakukan kepemimpinan sebagai proses yang terjadi antara pengikut dan pemimpin. Proses ini menggabungkan kebutuhan pengikut dan pemimpin, kepemimpinan bukan tanggung jawab pribadi dari pemimpin tetapi muncul dari interaksi antara pemimpin dan pengikut.
- 4) Pendekatan transformasional memberikan pandangan yang lebih luas tentang kepemimpinan yang mencakup tidak hanya pertukaran imbalan, tetapi juga perhatian pemimpin pada kebutuhan dan pertumbuhan pengikut.
- 5) Kepemimpinan transformasional memberikan penekanan yang kuat pada kebutuhan, nilai, dan moral pengikut. Kepemimpinan transformasional mencakup upaya pemimpin untuk memindahkan pengikut ke standar tanggung jawab moral yang lebih tinggi.

Berbagai perspektif yang dipaparkan di atas mengarah pada kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang paling

tepat dan cocok untuk suatu organisasi saat ini karena meningkatkan produktivitas dan menciptakan kepuasan karyawan yang lebih besar daripada kepemimpinan transaksional dan teori pendekatan kepemimpinan lainnya.

### **2.1.6 Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Wahjosumidjo (2018) menyatakan bahwa kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin sekolah tempat berlangsungnya proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang mengajar dan siswa yang belajar. Sementara itu, Suhardiman (2013:30) berpendapat bahwa kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan pada tingkat mikro yang menjalankan fungsi-fungsi manajemen, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan. Selain itu, kepala sekolah juga berperan sebagai edukator (pendidik), manajer, administrator, pengawas, pemimpin, inovator, dan motivator (EMASLIM).

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang kepala sekolah dalam proses sosial untuk menjalankan fungsi manajemen guna mempengaruhi dan mengarahkan semua sumber daya sekolah, baik individu maupun kelompok, dalam melaksanakan misi sekolah untuk mencapai visi yang telah disepakati bersama. Kepala sekolah menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi sekolah, di mana ia memegang tanggung jawab untuk mengelola dan memanfaatkan semua potensi yang ada di sekolah. Mengingat peran besar yang harus dijalankannya, kepala sekolah dituntut untuk menjadi seorang profesional dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen demi meraih visi yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Sagala (2013), peran kepala sekolah sangat penting dalam menentukan operasional kerja harian, mingguan, bulanan, semesteran, dan tahunan, yang dapat menyelesaikan berbagai problematika pendidikan di sekolah, baik melalui kegiatan supervisi pengajaran, konsultasi, maupun perbaikan penting lainnya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah, yaitu sebagai berikut:

1) Kepala sekolah sebagai pendidik

Peran kepala sekolah sebagai pendidik mencakup dimensi kepribadian dan substansial. Menurut Agung dan Yufriawati (2013), dari kedua dimensi tersebut, kepala sekolah perlu menunjukkan perilaku yang dapat dijadikan contoh oleh seluruh warga sekolah, seperti memiliki akhlak mulia, kejujuran, budi pekerti yang baik, kesopanan, kesantunan, kemampuan menahan emosi, pengendalian diri, mendukung kesetaraan, serta menghargai sesama. Selain itu, kepala sekolah juga perlu menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya. Selanjutnya, Wahjosumidjo (2018) menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pendidik memiliki tiga kelompok sasaran utama, yaitu pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik.

Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki oleh para guru. Selain itu, kepala sekolah juga akan terus berusaha memfasilitasi dan mendorong tenaga

pendidik untuk secara berkelanjutan meningkatkan kompetensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

## 2) Kepala sekolah sebagai manajer

Menurut Mulyasa (2014), kepala sekolah dalam melaksanakan peran dan fungsi manajerialnya diwajibkan memiliki kemampuan yang baik dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan. Hal ini diwujudkan melalui penyusunan program sekolah, pengorganisasian personalia, pemberdayaan tenaga kependidikan, serta pemanfaatan sumber daya sekolah secara optimal. Agung dan Yufriawati (2013) menambahkan bahwa kepala sekolah sebagai manajer perlu menerapkan sikap dan gaya kepemimpinan yang fleksibel, jujur, terbuka terhadap kritik dan gagasan baru, demokratis, bertanggung jawab atas tugas, berorientasi pada prestasi dan kesetaraan, serta mampu memberikan arahan dan bimbingan kepada warga sekolah.

## 3) Kepala sekolah sebagai administrator

Sebagai seorang administrator, kepala sekolah memiliki hubungan kerja yang erat dengan berbagai tugas manajemen administratif yang terkait dengan pencatatan, pengumpulan, dan pendokumentasian semua program sekolah. Menurut Mulyasa (2014:107), kepala sekolah khususnya harus menjadi administrator yang memiliki kapasitas untuk mengawasi kurikulum, keuangan, personel, sarana dan prasarana, arsip, dan administrasi siswa.

## 4) Kepala sekolah sebagai supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah untuk mencapai tujuannya adalah pembelajaran. Untuk memastikan pendidik mampu melaksanakan pembelajaran dengan baik, kepala sekolah perlu secara berkala melakukan supervisi, yang bisa

dilakukan melalui kunjungan kelas guna mengamati langsung proses pembelajaran. Pengamatan ini meliputi pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan, serta keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu peran kepala sekolah adalah sebagai supervisor. Dari hasil supervisi ini, kelemahan dan keunggulan pendidik dalam pembelajaran dapat diidentifikasi, termasuk tingkat penguasaan kompetensi yang dimiliki. Dengan demikian, dapat diambil langkah-langkah solusi, pembinaan, dan tindak lanjut yang diperlukan, sehingga pendidik dapat memperbaiki kekurangan dan mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran.

#### 5) Kepala sekolah sebagai leader (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan, terdapat dua gaya kepemimpinan yang dikenal, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Untuk meningkatkan kompetensi pendidik, kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut dengan tepat dan fleksibel, sesuai dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Wahjosumidjo (2018) mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah diharapkan memiliki karakter dan ciri-ciri yang mencakup kepribadian, keahlian dasar, pengalaman, pengetahuan profesional, serta pengetahuan dalam administrasi dan pengawasan.

Sementara itu, Mulyasa (2014:115) berpendapat bahwa kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin akan tercermin dalam sifat-sifat berikut: 1) jujur; 2) percaya diri; 3) tanggung jawab; 4) berani mengambil risiko dan keputusan; 5) berjiwa besar; 6) emosi yang stabil; dan 7) menjadi teladan.

#### 6) Kepala sekolah sebagai pencipta iklim kerja

Lingkungan dan budaya yang mendukung pembelajaran akan mendorong guru untuk berprestasi lebih tinggi dan berupaya untuk menjadi lebih kompeten. Oleh karena itu, kepala sekolah harus mempertimbangkan pedoman berikut dalam upaya untuk menumbuhkan budaya dan suasana tempat kerja yang positif:

- a. Pendidik akan bekerja lebih giat apabila kegiatan yang dilakukannya menarik dan menyenangkan.
- b. Tujuan kegiatan perlu disusun dengan dengan jelas dan diinformasikan kepada para pendidik sehingga mereka mengetahui tujuannya bekerja, para pendidik juga dapat dilibatkan dalam penyusunan tujuan tersebut.
- c. Para pendidik harus selalu diberitahu tentang setiap pekerjaannya.
- d. Pemberian hadiah lebih baik dari hukuman, namun sewaktu-waktu hukuman juga diperlukan.
- e. Usahakan untuk memenuhi kebutuhan pendidik, sehingga memperoleh kepuasan.

#### 7) Kepala sekolah sebagai wirausahawan

Dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan, kepala sekolah harus mampu menafsirkan berbagai kebijakan pendidikan dari pemerintah pusat maupun daerah, menciptakan pembaruan, keunggulan komparatif, serta memanfaatkan berbagai peluang dengan pengetahuan dan kemampuan kewirausahaan yang baik.

Kepala sekolah yang memiliki sikap kewirausahaan yang kuat akan berani melakukan perubahan inovatif di sekolah, termasuk menciptakan peluang usaha untuk pengelolaan dana sekolah. Hal ini dimulai dengan membangun

perekonomian sekolah melalui usaha sekolah, seperti teaching factory, unit produksi, koperasi, dan lain-lain yang dapat membantu saat pendanaan sekolah mengalami kekurangan, di luar peran kewirausahaan kepala sekolah dalam mengelola dana penghasilan tetap sekolah yang diberikan pemerintah.

### **2.1.7 Bentuk Partisipasi**

Partisipasi memiliki beragam definisi dari berbagai pakar, yang muncul dari sudut pandang yang berbeda-beda. Namun, secara umum, partisipasi memiliki makna yang sama, yaitu ikut serta secara bersama-sama dalam suatu kelompok untuk mendukung dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Djalal dan Supriadi (2015:201-202), partisipasi juga berarti bahwa pembuat keputusan mengajak kelompok atau masyarakat untuk terlibat melalui penyampaian saran dan pendapat, barang, keterampilan, bahan, dan jasa. Hal ini mencakup pengenalan kelompok terhadap masalah yang dihadapi, pengkajian pilihan, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah tersebut.

Mikkelsen (2019:64) membagi partisipasi menjadi enam pengertian, yaitu kontribusi sukarela dari masyarakat kepada proyek tanpa ikut serta dalam pengambilan keputusan, pemekaan masyarakat untuk meningkatkan kemauan dan kemampuan merespons proyek pembangunan, keterlibatan sukarela dalam perubahan yang ditentukan sendiri, proses aktif di mana orang atau kelompok terkait mengambil inisiatif, pemantapan dialog antara masyarakat setempat dan staf proyek untuk memperoleh informasi mengenai konteks lokal dan dampak sosial, serta keterlibatan masyarakat dalam pembangunan diri, kehidupan, dan lingkungan mereka.

Sementara itu, menurut Sumaryadi (2018), partisipasi berarti peran serta individu atau kelompok masyarakat dalam proses pembangunan, baik dalam bentuk pernyataan maupun kegiatan dengan memberikan masukan berupa pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal, dan materi, serta ikut memanfaatkan dan menikmati hasil pembangunan.

Berdasarkan beberapa definisi dari para pakar di atas, dapat disimpulkan bahwa partisipasi merupakan keterlibatan atau keikutsertaan seseorang secara langsung dan demokratis, dengan cara memberikan dukungan, menyumbang tenaga, pikiran, maupun materi, serta ikut bertanggung jawab terhadap setiap keputusan dan hasil yang diperoleh untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

Effendi dalam Dwiningrum (2014) membagi bentuk partisipasi ke dalam dua kategori: partisipasi vertikal dan partisipasi horizontal. Partisipasi vertikal terjadi dalam kondisi tertentu di mana masyarakat terlibat atau mengambil bagian dalam suatu program pihak lain, dengan status masyarakat sebagai bawahan, pengikut, atau klien. Sementara itu, partisipasi horizontal melibatkan prakarsa di mana setiap anggota atau kelompok masyarakat berpartisipasi satu sama lain, menandakan awal dari tumbuhnya masyarakat yang mampu berkembang secara mandiri.

Selanjutnya, Holil (2014) membagi bentuk partisipasi menjadi tiga, yaitu: 1) partisipasi dalam bentuk tenaga, yang mencakup kontribusi masyarakat dalam bentuk tenaga untuk mendukung keberhasilan suatu program; 2) partisipasi dalam bentuk uang, di mana masyarakat memberikan sumbangan uang secara sukarela untuk memperlancar usaha pencapaian suatu program pembangunan; dan 3)

partisipasi dalam bentuk harta benda, yaitu kontribusi masyarakat dalam bentuk menyumbang alat-alat kerja atau perkakas.

Sedangkan menurut Chapin dalam abe (2014:43) mengemukakan bentuk partisipasi yang lahir dari masyarakat, antara lain :

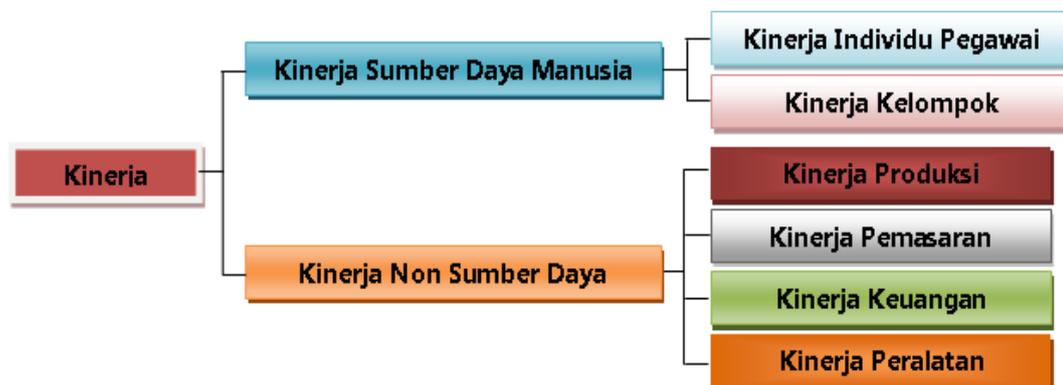
- 1) Partisipasi uang adalah bentuk partisipasi untuk memperlancar usaha-usaha bagi pencapaian kebutuhan masyarakat yang memerlukan bantuan.
- 2) Partisipasi buah pikiran adalah partisipasi berupa sumbangan berupa ide, pendapat atau buah pikiran konstruktif, baik untuk menyusun program maupun untuk memperlancar pelaksanaan program dan juga untuk mewujudkannya dengan memberikan pengalaman dan pengetahuan guna mengembangkan kegiatan yang diikutinya.
- 3) Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Masyarakat terlibat dalam setiap diskusi/forum dalam rangka untuk mengambil keputusan yang terkait dengan kepentingan bersama.
- 4) Partisipasi representatif. Partisipasi yang dilakukan dengan cara memberikan kepercayaan/mandat kepada wakilnya yang duduk dalam organisasi atau panitia.

### **2.1.8 Kinerja Sekolah**

Kinerja adalah terjemahan dari kata "performance," yang berarti prestasi kerja. Selain itu, istilah performance juga memiliki beragam arti. Menurut Fattah dalam Suhardiman (2013), prestasi kerja atau penampilan kerja merupakan ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sementara itu, Ambarita (2014)

menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Dalam bukunya yang berjudul "Kepemimpinan," Wirawan (2014) menjelaskan bahwa kinerja organisasi dapat dikelompokkan menjadi berbagai jenis kinerja menurut kriteria tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian. Selanjutnya, Wirawan (2014:732) membagi kinerja secara garis besar menjadi dua kategori: 1) kinerja sumber daya manusia, dan 2) kinerja non-sumber daya manusia. Kinerja non-sumber daya manusia, atau kinerja organisasi, merupakan hasil dari kinerja sumber daya manusia yang berada di dalam organisasi tersebut.



Gambar 2.5 Penggolongan Kinerja

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi adalah hasil keseluruhan dari kinerja sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut. Berdasarkan pandangan di atas, sekolah sebagai sebuah organisasi, maka kinerja sekolah mencerminkan kinerja semua sumber daya yang terdapat di sekolah, mulai dari kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik,

hingga orang tua dan masyarakat di sekitar sekolah yang menjalankan perannya masing-masing untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditentukan.

Selanjutnya, Depdiknas (2005:4) menyatakan bahwa dalam konteks kelembagaan, kinerja sekolah adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seluruh warga sekolah di lembaga dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan kelembagaan sekolah. Sementara itu, Rasto (2012) mendefinisikan kinerja sekolah sebagai kualitas proses dan hasil kerja yang dilakukan oleh sekolah sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Priansa (2014) menyatakan bahwa kinerja sekolah menjadi indikator keberhasilan semua komponen yang ada di sekolah. Kinerja dipengaruhi oleh metode yang digunakan dan usaha yang dilakukan, yang pada gilirannya akan menghasilkan output kerja. Kinerja sekolah adalah suatu bentuk prestasi yang diraih oleh sekolah, yang diperoleh dari prestasi seluruh komponen di sekolah, mulai dari kepala sekolah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, serta komite sekolah. Kinerja sekolah dicapai dari usaha maksimal seluruh warga sekolah dalam rangka menciptakan prestasi dan meningkatkan kualitas, sehingga terwujudlah sekolah yang berkualitas dan berprestasi, yang dapat dinilai sebagai kinerja sekolah yang baik.

Menurut Suhardiman (2014), kinerja sekolah dipengaruhi oleh motivasi dan kecakapan kepala sekolah, guru, staf tatalaksana, penjaga, serta komite sekolah. Selanjutnya, Waterman dalam Suhardiman (2014:150) menyatakan bahwa terdapat tujuh faktor yang berkontribusi pada kinerja organisasi, yaitu: 1) strategi, 2) struktur, 3) sistem, 4) staf, 5) gaya, 6) keahlian/keterampilan, dan 7) nilai-nilai bersama.

Sagala (2013:178) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sekolah menjadi delapan kategori, yaitu: 1) kepemimpinan kepala sekolah yang kuat, 2) profesionalisme guru, 3) dukungan tim ahli manajemen sekolah, 4) ketersediaan sarana dan prasarana sekolah, 5) penggunaan fasilitas belajar di kelas secara optimal, 6) laboratorium, 7) perpustakaan dan tempat belajar lainnya, serta 8) ketersediaan anggaran yang mendukung penyelenggaraan program sekolah.

Selanjutnya, Suhardiman (2014) berpendapat bahwa kualitas kinerja sekolah dapat terlihat dari mutu pendidikan yang diberikan. Apabila sekolah tersebut berkualitas, baik dari segi proses maupun hasil, maka dapat dikatakan bahwa kinerja sekolah itu baik, begitu juga sebaliknya.

Untuk mengukur kinerja, diperlukan alat ukur atau standar yang digunakan untuk menggambarkan hasil dari sebuah organisasi atau lembaga. Rampersad (2006:30) menyatakan bahwa tolok ukur kinerja adalah indikator yang terkait dengan faktor-faktor penentu keberhasilan dan tujuan strategis, yang digunakan untuk menilai fungsi suatu proses. Indikator tersebut berfungsi sebagai standar untuk mengukur perkembangan tujuan strategis. Dengan saling menghubungkan indikator tersebut, dapat memberikan panduan dan arahan bagi organisasi berdasarkan pengukuran dan perbandingan antara hasil yang diukur dan standar yang ditetapkan.

Menurut Suhardiman (2014), ukuran kinerja selalu dibandingkan dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Jika hasil atau prestasi kerja sesuai dengan target, bahkan melebihinya, maka pegawai atau organisasi tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Sagala (2013) menyatakan bahwa keberhasilan kinerja sejatinya adalah kemampuan dalam mengelola sumber daya

organisasi untuk mencapai tujuan serta mempertahankan pencapaian pada tingkat operasional yang efektif dan efisien.

Sagala (2013:179) mengemukakan bahwa indikator untuk mengukur kinerja sekolah mencakup: manajemen kurikulum yang luas dan fleksibel, berpedoman pada standar nasional, proses belajar mengajar (PBM) yang efektif menggunakan strategi yang tepat, pelayanan belajar berkualitas untuk memperoleh mutu yang baik, lingkungan sekolah yang sehat, yang terdiri dari lingkungan fisik dan kerjasama yang kondusif, serta sumber daya manusia dan sumber daya lain yang handal, memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan mengacu pada profesionalisme dan standar pengajaran yang tinggi, serta evaluasi hasil belajar yang terukur.

Menurut Depdiknas (2005:4), kriteria atau indikator kinerja sekolah yang dijadikan bahan penilaian diadaptasi dari komponen-komponen sekolah berdasarkan standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Sekolah Nasional (BASNAS). Standar penilaian kinerja sekolah terbagi menjadi tiga, yaitu: 1) standar input, mencakup aspek tenaga kependidikan, aspek kesiswaan, dan aspek sarana serta pembiayaan; 2) standar proses, mencakup aspek kurikulum dan bahan ajar, aspek PBM, aspek penilaian, serta aspek manajemen dan kepemimpinan; 3) standar output, mencakup aspek prestasi belajar siswa, prestasi guru dan kepala sekolah, serta prestasi sekolah.

Selanjutnya Depdiknas (2005:4) menjelaskan lebih rinci untuk mendapatkan gambaran data yang lebih jelas dan konkrit dari kinerja sekolah, agar kondisi sekolah benar-benar tercermin secara komprehensif, melalui indikator yang terukur dari aspek-aspek yang dinilai, yaitu:

- 1) Aspek tenaga kependidikan terdiri dari: pendidik, kepala sekolah, dan tenaga kependidikan. Keberadaan guru, kepala sekolah dan tenaga kependidikan akan ”dipotret” secara komprehensif dan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- 2) Aspek peserta didik terdiri dari: kondisi peserta didik dan prestasi peserta didik yang merupakan bahan baku sekolah dan sangat menentukan pembinaan prestasi peserta didik ke depan.
- 3) Aspek sarana yang terdiri dari: keberadaan ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, ruang kepala sekolah, ruang keterampilan/kesenian, ruang administrasi, kamar kecil, lingkungan sekolah, dan fasilitas pendukung (media/alat peraga).
- 4) Aspek pembiayaan terdiri dari: sumber pendanaan, penggunaan dana, dan akuntabilitas penggunaan dana. Indikator-indikator yang ada pada aspek sarana maupun aspek pembiayaan cukup penting mengingat proses belajar mengajar tidak akan dapat optimal tanpa dukungan sarana yang lengkap dan pembiayaan yang cukup.
- 5) Aspek kurikulum dan bahan ajar terdiri dari: kurikulum, bahan ajar, dan buku peserta didik. Keberadaan tiga indikator ini cukup penting, karena tanpa kurikulum yang jelas, bahan ajar yang komprehensif dan buku penunjang untuk peserta didik yang mendukung kurikulum, maka proses pembelajaran juga tidak akan dapat berjalan dengan efektif.
- 6) Aspek PBM terdiri dari: kesiapan pendidik, pengelolaan kelas, metodologi pengajaran, dan penggunaan media pembelajaran.

- 7) Aspek penilaian terdiri dari : kesiapan pendidik dan pelaksanaan penilaian. Kedua aspek tersebut (proses belajar mengajar dan penilaian) sangat penting dalam melihat keberhasilan program pengajaran.
- 8) Sedangkan aspek manajemen dan kepemimpinan terdiri dari: perencanaan, implementasi program, pengawasan, dan kepemimpinan. Tidak berbeda dengan aspek-aspek yang lain, aspek manajemen dan kepemimpinan juga tidak kalah penting dalam melihat kinerja sekolah, khususnya pada komponen proses.
- 9) Aspek prestasi belajar siswa terdiri dari: akademik, non-akademik, dan kepribadian. Prestasi siswa menjadi tolok ukur utama dalam melihat keberhasilan pendidikan secara umum. Tolak ukur ini pada umumnya justru menjadi ukuran kemajuan sebuah lembaga pendidikan.
- 10) Aspek prestasi pendidik dan kepala sekolah terdiri dari: prestasi pendidik dan prestasi kepala sekolah. Indikator ini yang selama ini sering dilupakan, padahal dilihat dari sisi efektivitas pembelajaran, peran pendidik sangat penting dalam mengembangkan strategi pembelajaran, sedangkan kepala sekolah sangat berperan dalam mengelola sekolah sebagai agen perubahan.
- 11) Aspek prestasi sekolah terdiri dari: prestasi akademik dan non-akademik.

### **2.1.9 Model Sebagai Produk R & D**

Model merupakan konstruksi dari suatu konsep yang berfungsi sebagai pendekatan untuk memahami realitas tertentu. Side dan Rangkuti (2015) menjelaskan bahwa istilah model sering digunakan dalam kehidupan sehari-hari dan mengandung arti sebagai contoh yang merepresentasikan suatu masalah,

seperti model rumah, model bangunan, dan model penyakit. Secara umum, model menggambarkan hubungan antara elemen-elemen dari bangunan atau rumah dengan model tersebut.

Selanjutnya, Stokey dan Zeckhuaser dalam Fattah (2013:60) menyatakan, “A model is simplified representation of some aspect of the real world. Sometimes of an object, sometimes of a situation or a process. It may be an actual physical representation, a globe, for instance or a diagram, a concept, or even a set of questions.” Dengan demikian, model adalah representasi yang disederhanakan dari sebuah aspek dalam dunia nyata, yang dapat berupa objek, situasi, atau proses. Model membantu mengurangi informasi yang banyak menjadi bentuk dan ukuran yang lebih mudah dikelola serta dipahami oleh individu yang melihat dan membacanya.

Menurut Sugiyono (2017), konsep model memiliki beberapa makna yang tergantung pada kata yang mengikutinya. Untuk menghindari pengertian ganda dari istilah model, dalam konteks penelitian ini, model diartikan sebagai bentuk dan pola. Stokey dan Zeckhuaser dalam Fattah (2013) mengidentifikasi model yang dapat dijadikan acuan dalam analisis kebijakan, yaitu model deskriptif, preskriptif, deterministic, dan probabilistic. Dunn dalam Fattah (2013:61) menjelaskan bahwa terdapat empat kategori model yang bisa dijadikan rujukan: 1) Model deskriptif (Descriptive Model), 2) model normatif (Normative Model), 3) model verbal (Verbal Model), dan 4) model simbolis (Symbolic Model).

Haryati (2015:20) menyatakan bahwa suatu model memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) bersifat deskriptif naratif, 2) memiliki prosedur atau langkah-langkah, 3) memiliki tujuan khusus, 4) digunakan untuk mengukur keberhasilan,

dan 5) merupakan representasi suatu sistem. Model adalah abstraksi visual atau konstruksi dari suatu konsep yang dapat digunakan untuk memahami realitas.

Johanssen dalam Haryati (2015:21) mengemukakan empat kategori model dalam penyusunannya, yaitu: (1) Cognitive Model (human concept), yang merupakan model konseptual yang diwujudkan dalam dasar penalaran dan persepsi, pembelajaran induktif, pengambilan keputusan, perencanaan, dan sebagainya; (2) Normative Model (purpose oriented), yang digambarkan dalam fungsi-fungsi spesifik yang diinginkan, tujuan, dan sasaran suatu sistem atau proses; (3) Descriptive Model, yang mendeskripsikan suatu proses atau sistem baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sering digunakan untuk tujuan saintifik dan teknologi; dan (4) Functional Model (Action and control oriented), yang menggambarkan hubungan fungsional antar variabel, dapat disajikan secara kuantitatif maupun kualitatif.

Berdasarkan pendapat para pakar mengenai model tersebut, dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian ini, jika dikaitkan dengan kepemimpinan, mengandung arti sebagai konsep pola kepemimpinan transformasional yang dihasilkan dan direpresentasikan oleh kepala sekolah sebagai wujud seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di sekolah yang dipimpin.

## **2.2 Penelitian yang relevan**

Hasil penelitian terdahulu yang relevan dalam menunjang penelitian ini adalah:

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Siti Hartinah (2013), yang dimuat dalam Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan vol. 17, nomor 1, dengan judul "Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMK Negeri." Penelitian ini didasarkan pada pengamatan di SMK Negeri Tegal, yang menunjukkan bahwa: 33% responden pendidik menilai kompetensi kepala sekolah, 40,5% dari responden mempersepsikan iklim organisasi sekolah sebagai cukup baik, dan 34,5% menilai etos kerja cukup baik. Hasil tersebut menunjukkan adanya keterkaitan antara kompetensi kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan etos kerja kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Isu penting yang muncul dari hasil pengamatan ini adalah kurangnya model kepemimpinan kepala sekolah yang relevan untuk menjawab persoalan tentang kepala sekolah, misi pendidikan, dan lemahnya relevansi pendidikan di SMK. Model kepemimpinan yang dimaksud secara teoretik dikonsepsikan sebagai kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan adanya proses membangun komitmen bersama terhadap organisasi serta memberikan kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran. Penelitian ini dirancang dengan paradigma kuantitatif, yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui uji hipotesis dan pemodelan persamaan struktural (SEM). Hasil analisis menunjukkan kesesuaian antara model konseptual dan model yang teruji, bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah dipengaruhi secara signifikan oleh: kompetensi kepala sekolah (24,5%), iklim organisasi sekolah (29,4%), dan etos kerja (28,1%). Model faktor kompetensi kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan etos kerja secara simultan berkontribusi terhadap kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebesar

85,6%. Implikasinya, untuk meningkatkan kompetensi kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, dan etos kerja, perlu dikembangkan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam model yang telah teruji ini. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar kepala sekolah memiliki keterampilan manajerial, memperbaiki iklim organisasi sekolah, dan meningkatkan etos kerja kepala sekolah secara maksimal.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Balyer (2013), yang dipublikasikan dalam jurnal *International Online Journal of Educational Sciences*, edisi Desember 2016, Vol. 4 (3), halaman 581-591, berjudul "Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions." Penelitian ini dilakukan karena banyaknya studi tentang kepemimpinan transformasional yang berusaha mengidentifikasi peran pemimpin dalam organisasi, yang telah menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dengan berbagai kondisi sekolah dan pendidik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana perilaku kepemimpinan transformasional kepala sekolah diterapkan dalam praktik administrasi sehari-hari. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan desain etnografi, di mana pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur. Sebanyak 30 guru dari 6 sekolah yang berbeda terlibat sebagai narasumber, yang dipilih dengan menggunakan purposive sampling dan metode snowball. Penelitian ini berlangsung pada tahun akademik 2011/2012 di İstanbul, Turki. Analisis data mengadopsi teknik Bogdan & Biklen (1998), yang mencakup pengembangan pengkategorian data, penyortiran data, dan analisis dalam setiap kategori. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional menunjukkan karakteristik tinggi dalam hal pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual, dan perilaku stimulasi intelektual. Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa pendidik memberikan tanggapan positif terhadap kepala sekolah yang bersifat transformasional. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a. Kepala sekolah memiliki pengaruh penting pada siswa dan kinerja pendidik, sehingga calon kepala sekolah harus dilatih sebagai pemimpin transformasional.
- b. Kepala sekolah berurusan dengan prosedur yang menyita terlalu banyak waktu sehingga bisa dikurangi dengan memberdayakan manajemen sekolah dengan rekanan.
- c. Kepala sekolah saat ini harus didukung untuk menjadi pemimpin transformasional dengan pelatihan *in-service* yang disiapkan dari kerjasama antara universitas dan kementerian.
- d. Kepala sekolah dituntut dari mereka yang memiliki gelar administrasi pendidikan untuk memenuhi persyaratan yang baik di masa depan.
- e. Kepala sekolah harus dipilih dan diangkat berdasarkan kualitas dan kualifikasi mereka tanpa manipulasi politik.

Berdasarkan uraian dua penelitian yang dianggap relevan di atas, maka dapat diambil kesimpulan secara umum bahwa :

- 1) Kepemimpinan transformasional selain di perusahaan dapat juga dikembangkan di dunia pendidikan.

- 2) Kepemimpinan transformasional dapat dikembangkan dengan memasukkan dan menyesuaikan unsur-unsur yang diperlukan selama masih sesuai dengan teori dasarnya, sehingga model tersebut dapat lebih praktis diterapkan di sekolah.
- 3) Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dinilai sebagai model kepemimpinan yang efektif dan sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja sekolah pada zaman kekinian.
- 4) Untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dibutuhkan kepala sekolah dengan latar belakang pendidikan administrasi pendidikan dan harus dilakukan pelatihan kepemimpinan, yang dapat dilakukan pemerintah dengan bekerjasama dengan universitas-universitas.

### **2.3 Kerangka Konseptual**

Permasalahan terkait mutu, prestasi, dan pengembangan sekolah berada di tangan kepala sekolah. Sebagai pemimpin, kepala sekolah memainkan peran krusial dalam kemajuan sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu memiliki gaya kepemimpinan yang mampu menyelesaikan masalah dan mengelola pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, masyarakat, serta lingkungan sekolah untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Tanpa kepemimpinan yang efektif, kepala sekolah tidak akan mampu mengarahkan sekolah menuju kemajuan yang diharapkan, sehingga kinerja sekolah dapat stagnan dari tahun ke tahun, atau bahkan mengalami kemunduran seiring dengan bertambahnya permasalahan yang muncul sejalan dengan perkembangan zaman. Hal ini dapat menghambat pencapaian tujuan sekolah yang

telah dicanangkan. Dalam menjalankan administrasi sekolah, kepala sekolah memerlukan model kepemimpinan yang dapat mempengaruhi dan mengelola sekolah secara efektif dan efisien. Kepemimpinan yang baik dari seorang kepala sekolah akan berdampak langsung pada kinerja bawahannya dan secara keseluruhan berpengaruh pada kinerja sekolah.

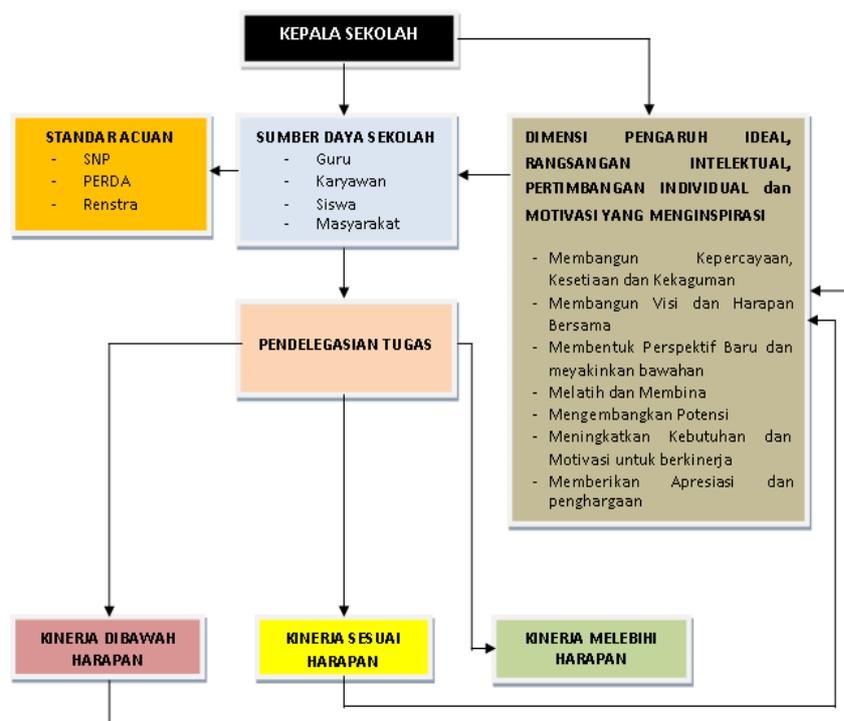
Di Kabupaten Aceh Selatan, banyak kepala sekolah menengah yang memiliki beragam gaya kepemimpinan, namun sebagian besar masih mengandalkan pendekatan konvensional. Hal ini berdampak negatif terhadap kinerja sekolah, mulai dari pendidik hingga tenaga kependidikan, yang seharusnya dapat berkontribusi secara maksimal. Banyak kepala sekolah yang masih menganggap posisinya sebagai pemimpin harus mendominasi semua urusan sekolah, bahkan yang bersifat kecil, sehingga terlihat seolah-olah semua pekerjaan ditangani oleh kepala sekolah. Situasi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan mereka kurang produktif, karena peran pengikut atau bawahan tidak dapat dijalankan secara optimal.

Krisis kepemimpinan ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman kepala sekolah terhadap kebutuhan kepemimpinan yang seharusnya dimilikinya. Sebagian besar kepala sekolah percaya bahwa gaya kepemimpinan yang mereka terapkan saat ini adalah yang terbaik, sehingga enggan untuk mengevaluasi kelemahan kepemimpinan mereka yang bisa menghasilkan strategi baru yang lebih inovatif.

Teori kepemimpinan dengan pendekatan sifat masih sangat melekat di kalangan masyarakat, di mana pemimpin dianggap memiliki sifat kepemimpinan yang dibawa sejak lahir (teori Great Man) yang tidak bisa diubah atau diperbaiki.

Akibatnya, banyak program kerja dan kegiatan sekolah yang tidak dapat dilaksanakan secara maksimal. Kurangnya motivasi untuk berprestasi dan pengembangan diri pada bawahan juga menjadi penghambat dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

Berdasarkan uraian di atas, secara konseptual, model pengembangan kepemimpinan transformasional untuk kepala sekolah menengah yang dikembangkan ini merupakan strategi untuk meningkatkan kualitas kinerja kepala sekolah yang akan berdampak positif pada pengembangan dan kinerja sekolah, melebihi tujuan dan harapan yang telah ditetapkan. Kepala sekolah yang menerapkan model kepemimpinan transformasional akan lebih mudah memberdayakan semua sumber daya sekolah yang ada. Dengan meningkatnya kinerja seluruh sumber daya sekolah, diharapkan akan terjadi peningkatan kinerja sekolah yang pada akhirnya berkontribusi pada prestasi sekolah.



Gambar 2.6. Kerangka konseptual

Berdasarkan gambar 2.6 di atas, model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kepala sekolah dalam menjalankan manajemen sekolah berpatokan pada Standar Nasional Pendidikan yang telah ditetapkan pemerintah, Peraturan Daerah dan Renstra sekolah yang telah disusun bersama.
- 2) Kepala sekolah dapat menerapkan 4 dimensi kepemimpinan transformasional dimulai pada rapat awal pembagian tugas atau pada kesempatan lain. Dimensi yang harus diterapkan yaitu: pengaruh ideal, rangsangan intelektual, pertimbangan individual dan motivasi yang menginspirasi.
- 3) Selanjutnya kepala sekolah mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada seluruh komponen sekolah sesuai dengan yang telah dibagikan berdasarkan jabatan dan job deskripsinya masing-masing.
- 4) Apabila pada kenyataannya dalam pendelegasian tugas kepala sekolah mendapati kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dibawah harapan, maka kepala sekolah dapat mengambil kebijakan kepada guru atau karyawan untuk kembali diberikan 4 dimensi kepemimpinan transformasional dengan perlakuan secara individual sehingga lebih termotivasi dan lebih memahami penjabaran visi.
- 5) Apabila yang terjadi pada hasil kinerja sudah sesuai harapan, dan ingin ditransformasikan lagi ke tingkat lebih tinggi, maka kepala sekolah harus memilih perlakuan yang sesuai terhadap pendidik dan tenaga kependidikan pada dua dimensi yaitu pertimbangan individual dan motivasi yang menginspirasi sehingga pendidik dan tenaga kependidikan dapat memaksimalkan kinerjanya melebihi tujuan dan harapan awal.

## **BAB III**

### **PROSEDUR PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Metode penelitian adalah serangkaian langkah yang dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan penelitian, berdasarkan asumsi-asumsi dasar, pandangan filosofis dan ideologis, serta pertanyaan dan isu yang dihadapi. Menurut Sugiyono (2017), metode penelitian mencakup rancangan penelitian (research design) yang menggambarkan prosedur atau langkah-langkah yang harus diambil, waktu penelitian, sumber data, kondisi data, serta cara pengumpulan dan pengolahan data.

Metode penelitian yang akan digunakan untuk mengembangkan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah metode penelitian dan pengembangan (Research and Development), yang bertujuan untuk menghasilkan produk berupa model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah.

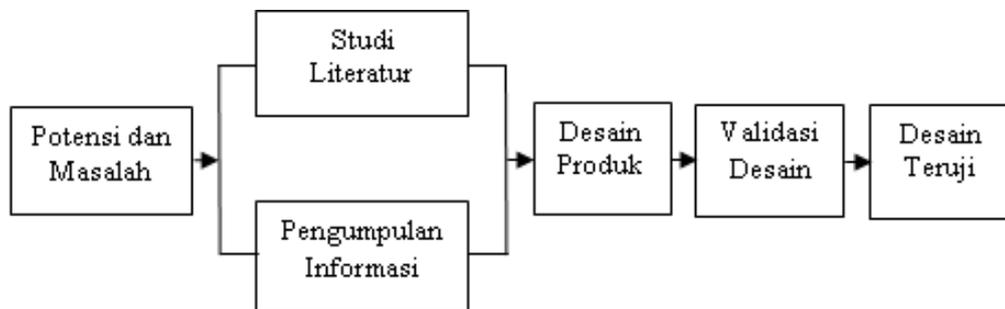
Richey dan Klein dalam Sugiyono (2015: 28) menyebut penelitian dan pengembangan sebagai (Design and Development Research), yang didefinisikan sebagai kajian sistematis tentang cara merancang suatu produk, mengembangkan atau memproduksi rancangan tersebut, serta mengevaluasi kinerja produk, dengan tujuan mendapatkan data empiris yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menciptakan produk, alat, dan model yang bermanfaat dalam konteks pembelajaran maupun non-pembelajaran.

Menurut Borg dan Gall dalam Sugiyono (2017: 54), produk yang dapat dikembangkan melalui penelitian dan pengembangan tidak hanya terbatas pada benda seperti buku teks, film pembelajaran, dan perangkat lunak komputer, tetapi juga meliputi metode pengajaran dan program pendidikan, serta program pengembangan staf. Produk lain yang dapat dihasilkan meliputi kebijakan, model perencanaan, model pengorganisasian, model kepemimpinan, model pengendalian mutu, model pengawasan, kurikulum, model pembelajaran, media pendidikan, buku ajar, model evaluasi, instrumen penelitian atau evaluasi, dan sebagainya.

Sugiyono (2017: 30) menyatakan bahwa metode penelitian dan pengembangan dapat dipahami sebagai cara ilmiah untuk meneliti, merancang, memproduksi, dan menguji validitas produk yang telah dihasilkan. Borg dan Gall dalam Sukmadinata (2012: 169) menjelaskan sepuluh langkah yang terlibat dalam penelitian dan pengembangan, yaitu: (1) penelitian dan pengumpulan data (research and information collecting), (2) perencanaan (planning), (3) pengembangan draft produk (develop preliminary form of product), (4) uji coba lapangan awal (preliminary field test), (5) revisi hasil uji coba (main product revision), (6) uji coba lapangan (main field testing), (7) penyempurnaan produk hasil uji coba lapangan (operational product revision), (8) uji pelaksanaan lapangan (operational field testing), (9) penyempurnaan produk akhir (final product revision), (10) diseminasi dan implementasi (Dissemination and implementation).

Selanjutnya, Sugiyono (2015: 32) dalam bukunya yang berjudul Metode Penelitian dan Pengembangan membagi penelitian dan pengembangan secara metodologis menjadi empat tingkatan (level): 1) Level 1, meneliti tanpa menguji

(tidak membuat dan tidak menguji produk), 2) Level 2, menguji tanpa meneliti (menguji validitas produk yang sudah ada), 3) Level 3, meneliti dan menguji dalam rangka mengembangkan produk yang sudah ada, 4) Level 4, meneliti dan menguji untuk menciptakan produk baru.



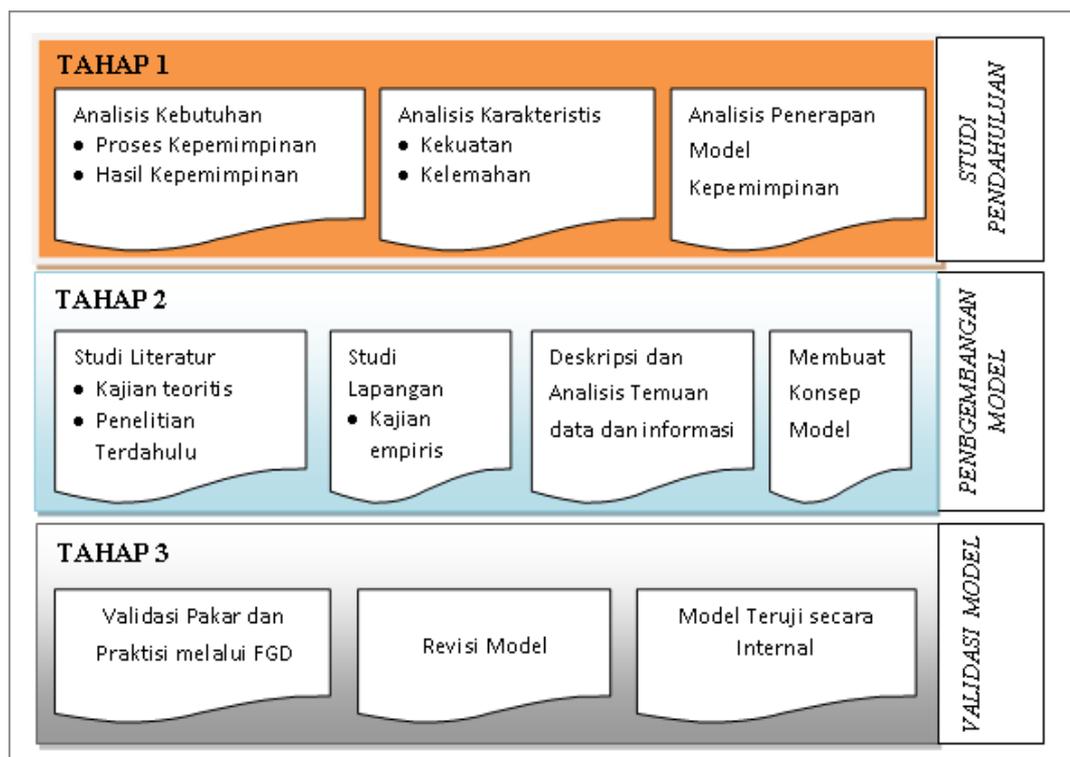
Gambar 3.1 Langkah-langkah Penelitian R&D Level 1

Menurut Sugiyono (2017: 40), penelitian dan pengembangan level 1 bertujuan untuk menghasilkan data yang valid, reliabel, terkini, objektif, dan lengkap, yang kemudian digunakan untuk merancang suatu produk. Contohnya mencakup penelitian yang menghasilkan rancangan mobil berbahan bakar sinar matahari, buku ajar, metode pengajaran, sistem evaluasi, dan lain-lain.

Dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya, penelitian tesis ini mengadopsi langkah penelitian dan pengembangan (research and development) pada Level 1, yaitu melakukan penelitian tanpa melanjutkan ke tahap pembuatan produk dan tanpa melakukan pengujian lapangan eksternal. Penelitian ini hanya menghasilkan desain model dari hasil pengujian internal yang telah divalidasi oleh ahli dan praktisi.

### 3.2. Tahap Penelitian (research)

Pada penelitian ini, peneliti membuat rencana dalam tiga tahapan penelitian dan pengembangan pada level 1, yaitu:



Gambar 3.2. Tahapan Penelitian ( Sugiono 2017 )

#### 1) Tahap 1 (Studi Pendahuluan)

Tahap pertama studi pendahuluan merupakan tahap awal atau persiapan untuk pengembangan. Tahap ini terdiri atas tiga langkah, analisis kebutuhan, analisis karakteristik model kepemimpinan kepala sekolah, dan analisis penerapan model kepemimpinan yang selama ini berlangsung di tingkat sekolah menengah atas di kabupaten Aceh Selatan.

#### 2) Tahap 2 (Pengembangan Model)

Pada tahap ini dilakukan studi literatur, studi lapangan, melakukan analisis temuan di lapangan, tahapan ini ditujukan untuk menemukan konsep-konsep atau landasan-landasan teoritis yang memperkuat suatu produk. Produk pendidikan, terutama produk yang berbentuk model, program, sistem, pendekatan, *software* dan sejenisnya memiliki dasar-dasar konsep atau teori

tertentu. Untuk menggali konsep-konsep atau teori-teori yang mendukung suatu produk, ruang lingkup suatu produk, keluasan penggunaan, kondisi-kondisi pendukung agar produk dapat digunakan atau diimplementasikan secara optimal, serta keunggulan dan keterbatasannya, perlu dilakukan kajian literatur secara intensif. Berdasarkan data dan hasil studi literatur, maka selanjutnya pada tahapan ini adalah membuat konsep produk berupa konsep model kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

### 3) Tahap 3 (Uji Model/Pengujian Internal)

Tahap pengujian internal menurut Sugioyono (2017:456) dilakukan terhadap desain suatu produk, baik rancangan model yang berupa alat/mesin atau rancangan yang berupa model/kebijakan/program. Pengujian internal adalah pengujian berdasarkan pendapat para ahli dan praktisi terhadap produk tersebut.

Dalam mendapatkan validasi ahli, uji internal pada penelitian ini dilakukan dengan *Focus Group Discussion* (FGD). Para ahli yang menguji secara internal adalah doktor dibidang manajemen (dengan bidang kajian kepemimpinan atau yang relevan) sebanyak 3 orang ahli. Sedangkan uji internal yang dilakukan oleh praktisi atau pengguna sebanyak 2 orang kepala sekolah yang sudah ditentukan, yaitu kepala sekolah SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya dan SMAN 2 Kluet Utara. Setelah model di revisi berdasarkan masukan dan pendapat ahli dan praktisi melalui uji internal, maka model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dianggap sudah teruji secara internal.

### **3.2.1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di SMA Negeri Unggul Darusa'adah Kluet Raya dan SMAN 2 Kluet Utara. Sekolah tersebut dipilih karena sekolah tersebut memiliki akreditasi B atau di bawah A yang dianggap masih memiliki permasalahan secara manajemen dan memiliki kinerja sekolah yang masih rendah.

### **3.2.2. Sumber Data Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian dan pengembangan pada level 1, menggunakan teknik pengumpulan dan analisis data dengan pendekatan kualitatif. Peneliti menetapkan sumber data yang dipilih melalui nonprobability sampling, yaitu purposive sampling dan snowball sampling. Menurut Cohen dkk., Johnson, dan Christensen dalam Raihani (2014), purposive sampling berarti bahwa semua sampel yang dipilih dianggap memiliki informasi atau potensi untuk memberikan kontribusi dalam menjawab masalah penelitian.

Sampel purposive, menurut Suprpto (2013), adalah sampel yang ditentukan oleh peneliti secara selektif dan dianggap memiliki informasi yang cukup memadai dan relevan. Sementara itu, snowball sampling menurut Sugiyono (2017) adalah teknik pengambilan sampel sumber data yang awalnya jumlahnya sedikit, tetapi secara bertahap menjadi lebih banyak. Proses ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit itu belum mampu memberikan data yang memadai, sehingga perlu dicari individu lain sebagai sumber data tambahan.

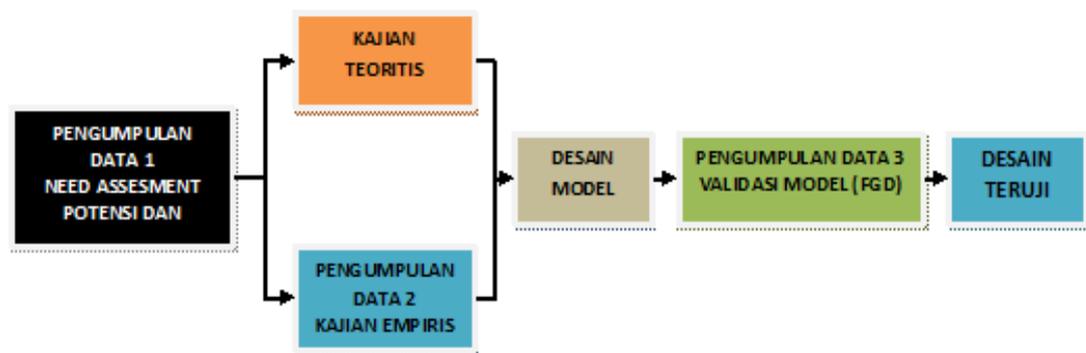
Dalam penelitian ini, sampel atau sumber data terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, karyawan, dan ketua komite sekolah, yang dianggap sebagai individu yang telah atau sedang mengalami fenomena yang diteliti, yaitu

kepemimpinan kepala sekolah yang mempengaruhi kinerja sekolah. Alasan pemilihan sampel ini didasarkan pada pendapat Leithwood dan Riechl dalam Raihani (2014) yang menyatakan bahwa kepala sekolah yang sukses adalah mereka yang memiliki hubungan bermakna dengan para pemangku kepentingan sekolah, baik di dalam maupun di luar sekolah.

### 3.2.3. Tahapan dan Teknik Pengumpulan Data

#### a. Tahapan Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian dan pengembangan pada level 1, dimana peneliti melakukan penelitian untuk mengetahui potensi dan masalah yang ada dalam suatu objek, melakukan penelitian untuk menguji rancangan produk tersebut secara internal (pendapat ahli dan praktisi). Karena dalam penelitian ini peneliti tidak memproduksi rancangan yang telah dibuat dan tidak menguji produk tersebut secara eksternal (uji coba lapangan). Maka berikut posisi pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian dan pengembangan ini.



Gambar 3.3 Tahap pengumpulan data penelitian dan pengembangan level 1

Berdasarkan gambar 3.3. Teknik pengumpulan data dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Pengumpulan data pada tahap pertama, dilakukan pada saat melakukan menggali potensi dan masalah yang ada pada kepemimpinan kepala sekolah. pengumpulan data tersebut dengan observasi dan wawancara.
- 2) Pengumpulan data pada tahap kedua, adalah pengumpulan data berdasarkan kajian literatur, penelitian terdahulu dan penelitian lapangan yang digunakan untuk mengetahui produk yang akan dikembangkan. Terkait dengan penelitian ini, maka produk yang ingin dikembangkan adalah model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah pada sekolah menengah di kabupaten Aceh Selatan.
- 3) Pengumpulan data pada tahap ketiga, adalah pengumpulan data untuk memperoleh data berdasarkan pengujian rancangan internal. Pengujian dilakukan dengan melibatkan para ahli (bergelar doktor yang relevan dengan bidangnya) dan praktisi (pengguna yang telah berpengalaman menggunakan produk) yaitu kepala sekolah. Pengumpulan data pada tahap ini dilakukan dengan observasi, wawancara, dan analisis dokumentasi.

#### **b. Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan analisis dokumentasi kepemimpinan kepala sekolah selama penelitian. Secara rinci, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

### 1) Observasi (*Observation*)

Menurut Sugiyono (2017) pengamatan merupakan teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung. Observasi dapat dilakukan secara partisipatif ataupun non partisipatif. Alwasilah (2019) menyatakan bahwa teknik observasi digunakan oleh peneliti dalam mengamati, meneliti secara langsung tentang makna, kejadian, peristiwa, atau proses yang diamati. Selanjutnya Sugiyono (2017) menyatakan dalam teknik pengamatan, data diperoleh bukan dari pertanyaan tetapi dari hasil pengamatan...yang disertai pencatatan secara sistematis tentang fenomena-fenomena yang diteliti.

Observasi yang dilakukan peneliti adalah dalam bentuk pengamatan dan pencatatan langsung dan tidak langsung. Peneliti menggunakan observasi non partisipan, yaitu peneliti hanya mengamati secara langsung keadaan objek, tetapi peneliti tidak aktif dan terlibat secara langsung.

Teknik observasi yang akan digunakan pada penelitian ini adalah teknik observasi non partisipan, yaitu peneliti hanya mengamati secara langsung terhadap kepemimpinan kepala sekolah, tetapi peneliti tidak aktif dan terlibat secara langsung.

### 2) Wawancara (*Interview*)

Sugiyono (2017) menyatakan bahwa wawancara merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif. Wawancara dilakukan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual dan adakalanya dilakukan secara kelompok. Selanjutnya Stainback dalam Sugiyono (2017) menyatakan bahwa

dengan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi. Selanjutnya Alwasilah (2009:154) menyatakan bahwa wawancara dilaksanakan dengan melakukan tanya-jawab langsung atau dialog dengan responden mengenai data atau informasi yang tidak diperoleh dalam observasi maupun penguatan dari data hasil observasi.

Adapun kegiatan wawancara yang dilakukan peneliti yaitu tentang: 1) kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam penyelenggaraan sekolah, 2) partisipasi guru, karyawan dan masyarakat terhadap visi sekolah, 3) desain model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja sekolah, (3) peningkatan kinerja sekolah dengan penerapan Model kepemimpinan transformasional.

### 3) Analisis Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2017), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya...peraturan, kebijakan. Studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif. Analisis dokumentasi pada penelitian ini adalah: 1) melakukan analisis terhadap jalannya kepemimpinan kepala sekolah berupa dokumen pembagian tugas dan job deskripsi, pemberian penghargaan terhadap bawahan, pemenuhan kebutuhan individual, 2) melakukan analisis dari hasil pengambilan gambar (foto) kegiatan proses pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah sehari-hari serta dokumen

prestasi yang diraih sekolah, kepala sekolah, guru dan siswa baik secara akademis dan non akademis.

#### **3.2.4. Instrumen Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi langsung di lapangan yang disertai wawancara dengan responden serta melakukan analisis dokumentasi. Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah: 1) pedoman observasi yang berupa lembar pengamatan; 2) pedoman wawancara berupa lembar pertanyaan; 3) panduan analisis dokumentasi berupa analisis hasil kepemimpinan kepala sekolah selama ini.

#### **3.2.5. Pengujian Kredibilitas Data**

Untuk memperkuat keabsahan data hasil penelitian, maka penelitian ini dilakukan pengujian dengan uji kredibilitas data. Menurut Sugiyono (2017: 121) uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan cara: 1) perpanjangan pengamatan, 2) meningkatkan ketekunan, 3) triangulasi, 4) pemeriksaan teman sejawat, 5) analisis kasus negatif, dan 6) pengecekan anggota (*member check*).

### **3.3. Rancangan Produk**

Perencanaan produk diartikan sebagai proses membuat desain produk. Membuat desain adalah menarik bersama sesuatu yang baru atau mengatur sesuatu yang telah ada menjadi sesuatu yang lebih baru, guna memuaskan masyarakat. Rancangan produk pada penelitian ini mengadopsi tipe *adaptive design*, dimana menurut Dieter dan Schmidt dalam Sugiyono (2017) berarti

desain dikembangkan dari desain sejenis yang terdahulu yang dinilai telah memuaskan.

Produk yang akan dihasilkan dalam penelitian ini adalah model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dikembangkan dari model kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio. Model ini dikembangkan dalam konteks kepemimpinan pendidikan yaitu kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. Model ini berfungsi untuk memberikan panduan untuk penerapan kepemimpinan transformasional di sekolah yang sekarang ini dianggap sebagai model kepemimpinan paling efektif dalam berbagai bidang, dengan demikian diharapkan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat membuat kepala sekolah berhasil dalam meningkatkan kinerja sekolah yang lebih berkualitas.

#### **3.4. Tahap Pengembangan**

Pada tahap pengembangan kegiatan yang dilakukan adalah pembuatan produk berdasarkan rancangan yang telah dibuat dan pengujian produk. Menurut Sugiyono (2017) dalam penelitian dan pengembangan level ini hanya menghasilkan rancangan produk, tetapi tidak membuat produk, dengan demikian maka tidak dilakukan pengujian eksternal melalui pengujian lapangan.

Penelitian ini adalah penelitian dan pengembangan pada level 1, maka uji pada tahap pengembangan hanya dilakukan dengan uji internal dengan mendiskusikan rancangan produk kepada para ahli dan praktisi. Penguji para ahli (bergelar doktor manajemen pendidikan) yang akan dilibatkan berjumlah 2 orang dan praktisi (kepala sekolah selaku pengguna) sebanyak 2 orang dari masing-masing sekolah yang telah dipilih.

Pengujian internal ini dilakukan dengan *Focus Group Discussion* (FGD). Teknik pengumpulan data yang digunakan pada uji internal dengan wawancara dengan pertanyaan terbuka yang bersifat meminta pendapat dan pandangan para ahli dan praktisi.

### 3.5. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian ini direncanakan selesai selama 4 bulan, yang dimulai pada bulan Januari 2024 dan diharapkan selesai pada Mei 2024.

**Tabel 3.1 Jadwal rencana pelaksanaan kegiatan penelitian**

No.	Kegiatan	Bulan / 2024															
		Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Proposal	■	■	■	■												
2	Penyusunan Instrumen			■	■												
3	Seminar Proposal					■											
4	Pengujian Validitas dan Realibilitas Instrumen					■											
5	Pengumpulan Data						■	■	■								
6	Analisis Data						■	■	■								
7	Perencanaan Model									■	■						
8	Pengujian Internal FGD Praktisi											■					
9	Pengujian Internal FGD Pakar														■		
10	Pembuatan Laporan													■	■	■	■

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Paparan Data**

Kajian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah penelitian pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan meneliti secara empiris pada dua sekolah menengah di kabupaten Aceh Selatan. Penelitian pengembangan ini bertujuan menghasilkan produk dalam bidang manajemen pendidikan berupa model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan pada level 1, dimana meneliti untuk mendapatkan model yang teruji secara internal.

Kajian ini dilaksanakan mulai dari rancangan awal yang dilakukan melalui proses kajian secara teoritis dan kajian secara empiris dengan menganalisis hasil masukan-masukan dari para praktisi, dan melakukan wawancara dengan berbagai pihak yang dianggap mempengaruhi kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja sekolah, sampai diperoleh komponen-komponen yang diperlukan untuk pengembangan model.

Kajian pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah ini diawali dengan analisis kebutuhan (*need assessment*) dan observasi lapangan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran awal subjek penelitian lebih detail. Selanjutnya dilakukan wawancara menggunakan instrumen yang telah divalidasi sebagai salah satu alat untuk memperoleh data dalam pengembangan model, serta

analisis dokumentasi sebagai data penguat kepemimpinan yang sedang berlangsung di sekolah, berikut data hasil analisis kebutuhan yang diperoleh.

**Tabel 4.1. Data Analisis Kebutuhan Kepemimpinan Transformasional**

No	Jenis Informasi	Jawaban	Frekuensi	Persentase Kebutuhan (%)
1	Sudah mengenal atau belum mengenal kepemimpinan transformasional	Ya	7	22,58
		Tidak	24	77,42
2	Menggunakan atau tidak menggunakan model kepemimpinan transformasional	Ya	5	16,13
		Tidak	26	83,87
3	Memerlukan atau tidak memerlukan model kepemimpinan transformasional untuk penerapan di sekolah	Ya	26	83,87
		Tidak	5	16,13

Tabel 4.1 di atas merupakan data analisis kebutuhan dari kepala sekolah diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari 31 kepala SMA di Kabupaten Aceh Selatan, sebanyak 7 orang (22,58%) menyatakan sudah mengenal kepemimpinan transformasional, sementara sebanyak 24 orang (77,42%) menyatakan belum mengenal kepemimpinan transformasional.
2. Dari 31 kepala SMA di Kabupaten Aceh Selatan, sebanyak 5 orang (16,13%) menyatakan menggunakan kepemimpinan transformasional sementara sebanyak 26 orang (83,87%) tidak menggunakan kepemimpinan transformasional.
3. Dari 31 kepala SMA di Kabupaten Aceh Selatan, sebanyak 26 orang (83,87%) menyatakan memerlukan model kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja sekolah sementara sebanyak 5 orang (16,13%) menyatakan tidak memerlukan model kepemimpinan transformasional.

meyatakan kepemimpinan transformasional tidak perlu diterapkan.

Berdasarkan hasil analisis kebutuhan tersebut kiranya dapat disimpulkan bahwa pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah memang sangat dibutuhkan dalam upaya optimalisasi potensi sumber daya yang dapat meningkatkan kinerja sekolah.

Penelitian pengembangan ini dilakukan pada sekolah menengah yang ada di kabupaten Aceh Selatan. Berikut daftar sekolah menengah atas (SMA) yang berada di lingkungan dinas pendidikan pemerintah Kabupaten Aceh Selatan dengan status negeri dan swasta pada tahun 2023 yaitu sebanyak 31 sekolah.

**Tabel 4.2 Daftar Sekolah Menengah Atas (SMA) di kabupaten Aceh Selatan**

NO	NPSN	NAMA SEKOLAH	STATUS	ALAMAT
1.	10102794	SMAN 1 Bakongan	Negeri	Jln. Skep Keude Bakongan
2.	10111579	SMAN 1 Bakongan Timur	Negeri	Jln. Nasional
3.	10102787	SMAN 1 Kluet Utara	Negeri	Bahagia No. 2 Kandang
4.	10102728	SMAN 1 Kluet Tengah	Negeri	Jln. Kota Fajar-Menggamat
5.	10102731	SMAN 1 Kluet Timur	Negeri	Jalan Utama Paya Dapur
6.	10102732	SMAN 1 Kluet Utara	Negeri	Jln. Tgk Chik Kilat Fajar. Kota Fajar
7.	10102727	SMAN 2 Kluet Utara	Negeri	Jln. Datuk Chinde
8.	10111870	SMAN 3 Kluet Utara	Negeri	Jln. Tgk. M. Saleh
9.	10102722	SMAN 1 Labuhanhaji	Negeri	Pasar Pendidikan
10.	10102738	SMAS Tarbiyah Labuhanhaji	Swasta	Jln. Gunung Cut Desa Lembah Baru
11.	10113351	SMAS Unggul Labuhanhaji Raya	Swasta	Jln. Pasar Pendidikan SKB Labuhanhaji
12.	10102740	SMAN 1 Labuhanhaji Barat	Negeri	Jln. Perjuangan
13.	10102790	SMAN 1 Labuhanhaji Timur	Negeri	Segunca Nam
14.	10102739	SMAN Islam Terpadu	Swasta	Jln. Syech Abdul Ghany No.1
15.	10102770	SMAN 1 Meukek	Negeri	Jln. Tapaktuan-

NO	NPSN	NAMA SEKOLAH	STATUS	ALAMAT
				Blangpidie
16.	10102741	SMAS Insan Madani Meukek	Swasta	Jln. Nasional Tapaktuan-Meulaboh km.31
17.	10102723	SMAS Sirajul Ibad	Swasta	Jln. Tapaktuan-Blangpidie Rot Teungoh
18.	10102788	SMAN 1 Pasie Raja	Negeri	Jln. Tapaktuan-Medan km.16 Ladang Tuha
19.	10102771	SMAN 1 Samadua	Negeri	Jln. Tapaktuan-Meulaboh
20.	10102785	SMAN 1 Sawang	Negeri	Jln. Tapaktuan-Blangpidie
21.	10102729	SMAN 1 Tapaktuan	Negeri	Jln. Jenderal Sudirman No. 05 Tapaktuan
22.	10102793	SMAN 2 Tapaktuan	Negeri	Jln. T. Ben Mahmud No. 109 Tapaktuan
23.	10102744	SMAN Unggul Kab. Aceh Selatan	Negeri	Jln. Gunung Durian 2
24.	10102730	SMAN 1 Trumon	Negeri	Pulo Paya Keude Trumon
25.	10102726	SMAN 1 Trumon Timur	Negeri	Jln. Nasional Tapaktuan-Medan
26	69875551	SMA Unggul Darussa'adah	Negeri	Rasian, Pasie Raja
27	10102739	SMA Islam Terpadu Darul Amilin	Swasta	Labuhan Haji
28	69874011	SMA Unggul Hidayatul Ilmi	Swasta	Trumon
29	69874007	SMAN 2 Meukek	Negeri	Meukek
30	69874008	SMAN Kota Bahagia	Negeri	Kota Bahagia
31	69874009	SMAN Trumon Tengah	Negeri	Trumon

**Sumber: Dinas Pendidikan Aceh Selatan (2023)**

Selanjutnya peneliti mengkategorikan sekolah menengah dengan kategori berdasarkan akreditasi B dan letak secara geografis yang berada di kecamatan yang berbeda sebanyak 2 sekolah dengan pertimbangan keterbatasan waktu dan biaya penelitian, maka dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian yaitu:

**Tabel 4.3 Sekolah Subjek Penelitian**

<b>NO</b>	<b>NAMA SEKOLAH</b>	<b>NAMA KEPALA SEKOLAH</b>	<b>AKRE DITASI</b>	<b>ALAMAT</b>
1	SMA Negeri Unggul Darusa'adah Kluet Raya	Iswahyudi, M. Nur, S.Pd	B	Pasie Raja
2	SMA Negeri 2 Kluet Utara	Hendri Azhar, S.Pd	B	Jln. Datuk Chinde, Kluet Utara

**4.1.1. Data Sekolah**

Sekolah yang menjadi sumber data penelitian, memiliki letak secara geografis yang berbeda dan memiliki jarak antar ketiganya sekitar  $\pm 15$  sampai 20 km berada di masing-masing kecamatan. Data sekolah secara umum diperoleh sebagai berikut:

**1) SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya**

<b>Profil SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya</b>	
NPSN	69875551
NSS	
Status Sekolah	Negeri
Bentuk Pendidikan	SMA
SK Pendirian/ Tanggal Pendirian	102/SMA/V/2014
Kegiatan PBM	Pagi / Siang
Jurusan	1. IPA 2. IPS
Akreditasi	B
Jumlah Pendidik	21
Jumlah Tenaga Kependidikan	14
Jumlah Rombel/Siswa	6/121
VISI	Unggul dalam Prestasi, berbudaya islami.
Misi	1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas tenaga pengajar. 2. Meningkatkan disiplin, kinerja guru, tenaga kependidikan dan siswa.

<b>Profil SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya</b>	
	3. Meningkatkan kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana. 4. Mengembangkan unit produksi. 5. Menerapkan pembelajaran, pergaulan berorientasi syariat. 6. Membina hubungan yang harmonis sesama warga sekolah dan masyarakat. 7. Menyiapkan siswa untuk mengisi lapangan kerja tingkat menengah.
Luas Lokasi Sekolah	2 Ha
Alamat	Jl. Tapaktuan - medan km 23 rasian
Desa / Kelurahan	Ujung padang rasian
Kecamatan	Pasie Raja
Kabupaten	Aceh Selatan
Propinsi	Aceh
Kode Pos	23755
Email	<a href="mailto:smanunggul.darussaadah@gmail.com">smanunggul.darussaadah@gmail.com</a>
Website	<a href="https://infosekolah.net/info/sekolah">https://infosekolah.net/info/sekolah</a>

## 2) SMA Negeri 2 Kluet Utara

<b>PROFIL PROFIL SMA Negeri 2 KLUET UTARA</b>	
NPSN	10102783
NSS	
Status Sekolah	Negeri
Bentuk Pendidikan	SMA
SK Pendirian/ Tanggal Pendirian	421.1/1200/2006
Kegiatan PBM	Pagi
Jurusan/Peminatan	IPA IPS
Akreditasi	B
Jumlah Pendidik	21
Jumlah Tenaga Kependidikan	4
Jumlah Rombel/Siswa	150
Visi	Meningkatkan Mutu dan Prestasi Ilmu dan Pengetahuan yang Islami
Misi	1. Meningkatkan penguasaan pengetahuan intelektual siswa melalui pengembangan ilmu pengetahuan untuk menghadapi tantangan. 2. Meningkatkan keterampilan siswa dalam mengimplementasikan ilmu pengetahuan, teknologi, olah raga dan seni budaya. 3. Mengembangkan pribadi siswa yang

<b>PROFIL PROFIL SMA Negeri 2 KLUET UTARA</b>	
	<p>disiplin, teliti, tekun, mandiri, kreatif dan berani menghadapi tantangan.</p> <p>4. Meningkatkan penggunaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan.</p> <p>5. Mengembangkan pribadi siswa yang mampu menempatkan dasar keyakinan terhadap Tuhan Yang Maha Esa sebagai dasar perilaku.</p> <p>6. Menumbuh kembangkan kepribadian yang santun dan islami.</p>
Luas Lokasi Sekolah	3 Ha
Alamat	Jl. Datuk Chinde – Kula Bau
Desa / Kelurahan	Pasi Kuala Bau
Kecamatan	Kluet Utara
Kabupaten	Aceh Selatan
Propinsi	Aceh
Kode Pos	23771
Email	<a href="mailto:Sman2kluettutarracehselatan07@gmail.com">Sman2kluettutarracehselatan07@gmail.com</a>
Website	<a href="http://www.sman2kluetutara.sch.id">http://www.sman2kluetutara.sch.id</a> .

Berdasarkan profil sekolah di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sekolah yang diteliti memiliki visi dan misi, letak, luas dan jumlah siswa yang dimiliki sekolah satu dengan yang lainnya sangat berbeda.

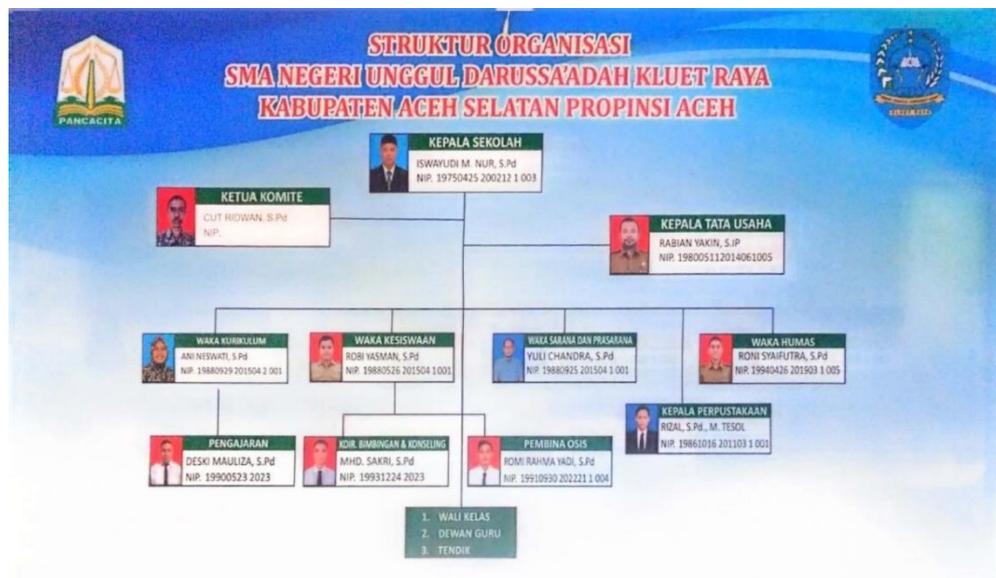
Sekolah yang diteliti dipimpin oleh kepala sekolah yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana pendidikan. Secara peraturan pengangkatan kepala sekolah telah memenuhi syarat dari Permendiknas Nomor 13 tahun 2007. Secara teoritis kepala sekolah dari lulusan sarjana dan magister akan mampu melaksanakan fungsi perencanaan, fungsi pelaksanaan, fungsi supervisi dan evaluasi, fungsi kepemimpinan sekolah, dan fungsi sistem informasi sekolah dengan baik. Dengan demikian kepala sekolah yang diteliti merupakan kepala sekolah yang memiliki pengalaman dan kompetensi untuk memimpin sekolahnya.

#### 4.1.2. Struktur Organisasi Sekolah

##### 1) Struktur SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya

SMA Negeri Unggul Darusa'adah Kluet Raya merupakan salah satu sekolah menengah umum yang menjadi subjek dalam penelitian ini selain SMA Negeri 2 Kluet Utara. SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya memiliki struktur organisasi sekolah yang sederhana, sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang dibantu oleh dewan komite dan bendahara. Selanjutnya kepala sekolah juga dibantu oleh empat orang wakil, wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, wakil kepala sekolah urusan humas, wakil kepala urusan sarana dan prasarana dan operator sekolah. Urusan proses pembelajaran diserahkan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Struktur organisasi SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya dapat dilihat pada gambar 4.3.

Cantumkan gambar Struktur Organisasi



Gambar 4.3. Struktur Organisasi SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya

## 2) Struktur SMA Negeri 2 Kluet Utara

SMAN 2 Kluet Utara merupakan salah satu sekolah menengah umum yang menjadi subjek dalam penelitian ini selain SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya. SMA Negeri 2 Kluet Utara memiliki struktur organisasi sekolah yang sederhana, sekolah dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang dibantu oleh dewan komite dan bendahara. Selanjutnya kepala sekolah juga dibantu oleh tiga orang wakil, wakil kepala sekolah urusan kurikulum, wakil kepala sekolah urusan kesiswaan, wakil kepala sekolah urusan humas dan operator sekolah. Urusan proses pembelajaran diserahkan kepada wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Struktur organisasi SMA Negeri 2 Kluet Utara dapat dilihat pada gambar 4.4.

### Cantumkan Gambar Struktur organisasi SMA Negeri 2 Kluet Utara



Gambar 4.4. Struktur organisasi SMA Negeri 2 Kluet Utara

### 4.1.3. Kepemimpinan yang diterapkan Kepala Sekolah

Kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing pemimpin sangatlah

beragam, begitu juga dengan kepala sekolah selaku pemimpin di sekolahnya. Untuk menentukan kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah, dalam penelitian ini digunakan instrumen yang diadopsi dari MLQ (multi level question) Bass dan Avolio, yang dapat menilai dimensi dari kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan kepala sekolah diukur dengan menggunakan empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan perhatian secara individual.

### **1) Dimensi Pengaruh Ideal**

Berdasarkan kajian teori, perilaku individu pada pemimpin dengan kepemimpinan transformasional memperlihatkan bahwa pemimpin bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikutnya, mereka sangat dihargai dan dipercaya, membuat pengikut ingin meniru perilakunya sehingga dia menjadi individu dan orang istimewa bagi pengikutnya.

Kajian teori pada Bab II menyebutkan bahwa pemimpin dengan kepemimpinan transformasional memperlihatkan perilaku dimensi pengaruh ideal yang memiliki visi, menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya diri dari orang-orang yang dipimpinnya sekaligus menjadi teladan yang kuat bagi pengikutnya.

Wawancara dengan wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana,

**Bapak (YC)** yang menyatakan bahwa:

Kepala sekolah sedikit individualis, dia menganggap punya kemampuan, leadershipnya hebat, kalau sudah ada maunya, kita harus patuh dan mengikutinya. (04-04-24).

Senada dengan pendapat di atas, tenaga kependidikan Bapak (**RS**), menyatakan:

Ada, bisalah diambil untuk contoh yang baik, bisa diteladani. (I.W.TK.05-04-24).

Selanjutnya bapak **RL** selaku tenaga pendidik yang sekaligus menjabat sebagai kepala Perpustakaan dan Kepala Laboratprium menyatakan:

Ya, beliau merasa dirinya merasa serba bisa dalam segala hal, semua apa yang diinginkan harus dipatuhi dan dipenuhi walaupun kita nanti kadang-kadang ada sesuatu yang tidak mampu maka beliau sendiri yang akan turun tangan. Misal seperti praktek lab, beliau pun ikut mengawasi praktek, disitu nampak seperti beliau itu tahu semua. Agak sedikit berat karena ada sesuatu nanti keterbatasan kita, beliau memaksakannya harus bisa. Padahal kita sudah berusaha semaksimal mungkin dan ketika kita tidak mampulakukan beliau akan seperti tidak senang. (I.W.PD. 06-04-24).

Hasil observasi memperlihatkan bahwa pola kemimpin kepala sekolah SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya terlihat terlalu memaksakan target dan tugas yang diberikan, agar dapat tercapai dengan baik berdasarkan kesepakatan awal yang dibuat dengan pendidik dan tenaga kependidikan, sebelum tugas tersebut diberikan (22-04-24). Begitu juga dengan hasil analisis dokumentasi, tidak ditemukan adanya dokumen strategi yang dirancang untuk menarik perhatian warga sekolah terhadap visi yang telah ditetapkan. (23-04-24).

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber, hasil observasi dan analisis dokumentasi, maka dapat disimpulkan bahwa kepala SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya belum memiliki perilaku pengaruh ideal sepenuhnya yang merupakan dimensi pertama dari kepemimpinan transformasional. Kepala SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya lebih cenderung memaksakan visi kepada sumber daya sekolah.

Selanjutnya hasil wawancara dengan kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan di SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya penilaian terhadap perilaku dimensi pengaruh ideal, diperoleh data yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah juga tidak memiliki perilaku sebagaimana karakteristik dari perilaku dimensi pengaruh ideal.

Menurut bapak (**RY**) pendidik yang sekaligus bertugas sebagai wakil kesiswaan, menyatakan:

Menurut saya, kepala sekolah berperilaku biasa saja, tidak ada yang istimewa dan tidak mengistimewakan diri. (12-04-16).

Pendapat tersebut senada dengan yang disampaikan oleh wakil kepala sekolah bidang kurikulum ibu (**AN**), yang menyatakan:

Menurut saya kepala sekolah biasa saja, mau membaaur dan tidak mengistimewakan diri. (28-04-24).

Senada juga dengan pendapat bapak RY, tenaga kependidikan SI juga menyatakan bahwa:

Kepala sekolah saya nilai biasa saja, beliau tidak memperlihatkan sesuatu yang lebih dari dirinya yang membuatnya berbeda dari guru-guru lain, sehingga kami menilai beliau orang yang rendah hati dan tidak menghebatkan diri. (28-04-24).

Hasil observasi diperoleh bahwa kepemimpinan kepala sekolah terlihat belum mampu mempengaruhi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai, indikasinya adalah terdapat banyak pogram yang bersebrangan dari pendidik. (29-04-24). Sedangkan hasil analisis dokumentasi, tidak ditemukan dokumen strategi yang dirancang untuk menarik perhatian warga sekolah. (29-04-24).

Berdasarkan hasil wawancara, hasil observasi dan hasil analisis dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah bukan individu yang istimewa, tidak merancang strategi untuk menarik perhatian dan dukungan terhadap visi, sehingga tidak memiliki ciri dimensi pengaruh individual dari kepemimpinan transformasional.

Selanjutnya mengukur dimensi pengaruh ideal terhadap kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 2 Kluet Utara. Kepala sekolah menyatakan bahwa visi ditetapkan bersama dengan seluruh sumber daya sekolah:

Sebelumnya saya melakukan analisis internal dan eksternal sekolah dengan analisis SWOT. Kemudian menetapkan visi sekolah melalui rapat dewan pendidik, komite sekolah dan stakeholder. (01-05-24).

Sedangkan menurut salah satu pendidik **Ibu (IM)**, menyampaikan bahwa kepala sekolah tidak memiliki sifat individu yang istimewa.

Beliau biasa-biasa saja, low profil dan sedikit cuek. Hal ini membuat kami menjadi segan dengan beliau. (01-05-24).

Selanjutnya Amiruddin selaku pendidik juga menyatakan pendapat yang sama. Beliau mengatakan bahwa:

Tidak istimewa, menurut saya kepala sekolah terlihat biasa saja dan mudah dalam bergaul dengan guru dan tenaga administrasi disini, walaupun beliau baru ditugaskan disini. (03-05-24).

**Ibu (AR)** yang sekarang dipercaya sebagai penanggung jawab kepala tata usaha juga menyatakan pendapat yang sama, yaitu:

Kepala sekolah tidak meng-egokan diri, menurut saya dia biasa saja tidak bersikap berlebihan dan tidak juga mengistimewakan diri. (III.W.TK.03-04-24)

Hasil observasi terlihat pola kepemimpinan kepala sekolah memperlihatkan sifat kooperatif terhadap pendidik dan tenaga kependidikan dan terbuka terhadap permasalahan sekolah (04-05-25). Sedangkan hasil dari analisis dokumentasi tidak terdapat dokumen strategi yang dirancang untuk menarik perhatian warga sekolah. (06-05-25).

Berdasarkan wawancara dengan para narasumber, hasil observasi dan hasil analisis dokumentasi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 2 Kluet Utara tidak memiliki perilaku sebagaimana karakteristik dari dimensi pengaruh ideal.

## **2) Dimensi motivasi yang menginspirasi**

Dimensi kedua dari kepemimpinan transformasional adalah motivasi yang menginspirasi. Berdasarkan kajian teori, dimensi ini merupakan perilaku pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia, menyediakan tantangan, memperlihatkan antusiasme dan optimisme untuk menumbuhkan kreativitas sehingga melahirkan inovasi dan solusi dalam mencapai kinerja yang optimal.

Hasil wawancara dengan kepala SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya , pendidik dan tenaga kependidikan diperoleh data bahwa perilaku pemimpin memperlihatkan karakteristik dari dimensi motivasi yang menginspirasi. Kepala sekolah berupaya untuk mencari solusi dalam mencapai kinerja sumber daya yang lebih baik, hal tersebut disampaikan dalam wawancara dengan kepala sekolah yang menyatakan bahwa:

Kita dorong dengan fasilitas yang ada, bisa dimaksimalkan, mereka mau belajar termasuk apabila tidak ada teman yang bisa membimbing, bisa langsung menjumpai saya. Insyaallah saya menyediakan waktu untuk mereka. Untuk dibimbing apakah itu TIK dan juga dibidang lain untuk meningkatkan mutu pendidikan di SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya. (24-04-24).

Kepala sekolah juga memasang harapan yang besar terhadap kemajuan sekolah, yang dinyatakan oleh **bapak (YC)** selaku wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana dalam wawancaranya:

Ya, mereka selalu memanggil pendidik dan tenaga kependidikan supaya mengerjakan sesuatu pekerjaan bagaimana sekolah ini lebih maju, sehingga animo masyarakat itu semakin meningkat, sehingga banyak anak-anak SMP itu masuk ke sekolah ini dengan cara menyuruh guru-guru itu membuat inovasi pembelajaran. (22-04-24).

Selanjutnya menurut pendapat bapak RL sebagai tenaga pendidik dan kepala Laboratorium, kepala sekolah juga dinilai punya sikap optimis terhadap harapannya, sebagaimana disampaikan dalam wawancara:

Rencananya beliau itu ingin mengaktifkan semua unit produksi di jurusan. Harapannya semua prodi harus betul-betul produktif dalam menghasilkan produk. Dengan demikian besok akan mempengaruhi terhadap minat siswa masuk ke sekolah ini. (22-04-24).

Selanjut Ibu **(SM)** selaku tenaga kependidikan dan sekaligus menjabat bendahara BOS menyatakan:

Ada, membuat karyawan termotivasi terus, berlomba-lomba biar sukses, masing-masing terus ada peningkatan-lah bagian SDM-nya...(I.W.TK.23-04-24).

Hasil observasi memperlihatkan bahwa kepala sekolah sangat yakin dan optimis dengan setiap program yang direncanakan. (23-04-24). Begitu juga dengan hasil analisis dokumentasi, terdapat dokumen pemberian penghargaan

kepada peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan yang berprestasi. (24-04-24). Berdasarkan uraian hasil wawancara, hasil observasi dan analisis dokumentasi, dapat diambil kesimpulan bahwa kepala sekolah sudah menetapkan target yang menantang bagi pengikutnya, memperlihatkan kepastian dan keyakinan pada diri sendiri. Dengan demikian kepala sekolah SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya memiliki perilaku dari dimensi motivasi yang menginspirasi.

Selanjutnya mengukur dimensi motivasi yang menginspirasi terhadap kepemimpinan kepala SMA Negeri 2 Kluet Utara. Dari hasil wawancara yang dilakukan, kepala sekolah menyatakan:

Saya sering memuji pendidik dan tenaga kependidikan karena gagasan, usaha dan kinerjanya. Sehingga mereka merasa diberikan penghargaan, dan dengan demikian saya melihat mereka lebih termotivasi setelah itu untuk berbuat yang lebih lagi. Saya juga memberikan kesempatan yang sama kepada mereka dan tidak membedakan seseorang atau kelompok prioritas. Selain itu, target tahunan juga ditetapkan supaya sekolah punya perubahan yang jelas. (03-05-24).

Selanjutnya **Ibu (RN)** selaku tenaga pendidik menyatakan bahwa:

Ya, kepala sekolah menetapkan tujuan dan program namun saya tidak merasa tertantang dengan program tersebut.(03-04-24).

Senada dengan pendapat di atas, **AD** selaku tenaga pendidik dan operator sekolah menyatakan;

Menurut saya tujuan dan target yang ditetapkan rasional artinya bisa diwujudkan dan tidak menantang, tapi saya yakin kepala sekolah sekarang ingin membawa sekolah ke arah perbaikan yang lebih baik secara cepat. (03-05-24).

Selanjutnya pendapat tenaga kependidikan **Bapak (SA)** juga menyatakan:

Kepala sekolah ada menyampaikan target, tapi menurut saya itu bisa dikerjakan dan tidak begitu menantang, seperti melakukan perbaikan terhadap tertib administrasi, penghijauan sekolah dan membangun usaha sekolah. (04-05-24).

Hasil observasi memperlihatkan bahwa kepala sekolah terlihat yakin dan optimis dengan program yang dibuat dan yang telah disepakati bersama. (05-05-24). Selanjutnya hasil dari analisis dokumentasi diperoleh dokumen pemberian penghargaan kepada peserta didik, pendidik yang berprestasi. (16-05-24).

Berdasarkan hasil wawancara, hasil observasi dan hasil analisis dokumentasi, kepala sekolah memperlihatkan sikap yang optimis, meningkatkan motivasi dengan pemberian penghargaan melalui usaha dan kinerja yang dihasilkan oleh sumber daya sekolah, tapi kepala sekolah tidak memiliki target yang menurut pendidik dan tenaga kependidikan menantang, sehingga dipandang kepemimpinannya masih seperti kebanyakan visi pemimpin yang biasa atau tidak transformatif. Berdasarkan uraian di atas, maka kepala sekolah SMA Negeri 2 Klut Utara dinilai tidak memiliki perilaku dari dimensi motivasi yang menginspirasi.

### **3) Dimensi rangsangan intelektual**

Dimensi yang memperlihatkan bahwa seorang pemimpin itu berperilaku transformasional adalah memberikan rangsangan intelektual kepada pengikutnya. Pemimpin tersebut senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya dengan selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

Kepala SMA Unggul Darusa'adalah Kluet Raya dari hasil wawancara memperlihatkan bahwa kepala sekolah mencari solusi untuk mendorong supaya sumber daya sekolah dapat kreatif, berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah:

Pertama mungkin kita coba, selama ini sekolah yang tidak ter-akses dengan internet kita coba arahkan ke situ dan alhamdulillah telah tercapai. Kedua dari sisi lab yang selama ini tidak berfungsi dengan baik, maka dengan adanya internet bisa kita fungsikan dan ini mudah-mudahan untuk ruangan tertentu sudah tersedia mulai dari jaringan wifi, dan guru-guru kita harapkan bisa belajar secara mandiri dan juga mungkin dibimbing oleh kawan-kawan yang sudah menguasai. (I.W.KS.20-04-16).

Menurut Ibu (AN) sebagai salah satu wakil kepala sekolah menyatakan bahwa kepala sekolah telah mengupayakan berbagai cara dan strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, walaupun tidak semua berhasil. Kutipan wawancara dengan **Ibu (AN)** menyatakan bahwa:

Ya, berbagai cara tapi tidak semuanya itu terealisasi, kepala sekolah buat program-program tetapi aplikasi di lapangan itu kadang, karena menyangkut pendanaan, program dana tidak diberikan akhirnya mandek ya gagal. (22-04-24).

Sedangkan **Ibu (NH)** selaku tenaga pendidik menyatakan bahwa:

..Kepala sekolah orang yang ambisuis dalam mencapai programnya. (14-04-16).

Senada dengan pendapat di atas, tenaga kependidikan **Ibu (OS)** juga menyatakan bahwa:

Ya, telah banyak usaha-usahanya untuk memajukan sekolah, misalnya banyak pengembangan di bidang teknologi. (23-04-24).

Hasil observasi diperoleh bahwa Pendidik dan tenaga kependidikan terlihat diberikan kesempatan untuk merencanakan program, namun dengan

syarat dan kesepakatan yang ketat untuk memperoleh keberhasilan terhadap program yang dibuat.(24-04-24).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, maka dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya memiliki perilaku dimensi rangsangan intelektual.

Selanjutnya mengukur dimensi rangsangan intelektual terhadap kepemimpinan kepala SMA Negeri 2 Kluet Utara. Hasil wawancara dengan kepala sekolah, Bapak **HA** menyatakan bahwa:

Mengikuti sertakan guru dan tenaga administrasi pada kegiatan-kegiatan pelatihan, penataran, seminar, workshop, pemagangan, dan pendampingan yang diselenggarakan oleh pemerintah, perguruan tinggi atau lembaga non pemerintah. Selain itu saya melaksanakan kegiatan atau program pengembangan keterampilan profesional guru dan tenaga administrasi di sekolah sendiri. (06-05-24).

Menurut Ibu (**SA**), salah satu pendidik yang bertugas di SMA Negeri 2 Kluet Utara menyatakan bahwa kepala sekolah memberikan target yang membuat sumber daya sekolah termotivasi dan lebih berusaha untuk berkinerja. **Ibu (SA)** dalam wawancara menyatakan:

...Intinya sekolah ini walaupun kita kategorikan sekolah baru, dikala semua dipersiapkan dari awal sekolah ini akan mampu berkompetensi dengan sekolah-sekolah senior kedepannya. (26-05-24).

Sedangkan Fitriani juga selaku pendidik, menyatakan bahwa:

Strategi beliau tentu punya. Menurut saya, kepala sekolah punya strategi dan cara tersendiri dari mulai pembenahan fasilitas sekolah sampai pembinaan guru dan tenaga administrasi. (26-05-24).

Senada dengan pendapat Sarizah, salah satu tenaga kependidikan SMA Negeri 2

Kluet Utara juga menyatakan pendapat yang sama:

Ya, kepala sekolah punya cara tersendiri untuk membuat sekolah ini lebih baik. (06-05-24).

Hasil observasi, kepala sekolah memberikan kesempatan untuk kreatif dan inovatif selalu didukung dengan memberikan dana atau fasilitas. (06-05-24).

Berdasarkan hasil wawancara dan hasil observasi, dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 2 Kluet Utara juga menerapkan prinsip dari perilaku dimensi rangsangan intelektual.

#### **4) Perhatian secara individual**

Berdasarkan teori, perilaku pemimpin dengan kepemimpinan transformasional yang diterapkannya, dilihat juga dari dimensi perhatian secara individual yang didalamnya memuat mendengarkan saran dari bawahan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat dan usaha pada kebutuhan prestasi anggotanya. Perilaku lain dari dimensi ini yaitu pemimpin melakukan identifikasi kebutuhan bawahan, mengenali kemampuannya, mendelegasikan wewenang, memberikan perhatian dan bimbingan serta melatih para pengikut secara khusus.

Hasil wawancara dengan kepala sekolah terkait dengan dimensi ke 4 dari penerapan kepemimpinan transformasional Kepala sekolah SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya menyatakan:

Secara individu mungkin kita melihat gaji, dan tunjangan lain memang tidak ada persoalan karena menyangkut hak dari guru/guru. Sedangkan yang honor disesuaikan dengan komite. Dari kesejahteraan lain karena kita

punya kantin sekolah, tapi hanya disalurkan pada waktu tertentu saja seperti tunjangan hari raya dan puasa ramadhan. (22-04-24).

Menurut salah satu tenaga **Ibu (NH)**, kepala sekolah sering memberikan perhatian dan bimbingan apabila ada kendala. Dalam wawancara **Ibu (NH)**, menyatakan:

Ada sudah pernah dia, seperti kemarin ada yang diminta buat email untuk pelaporan pajak, ada yang tidak bisa, lalu diajarkan satu persatu yang tidak bisa. Dia sendiri yang turun tangan mengajarkan. (23-04-24).

Sedangkan menurut **Bapak (RS)**, selaku wakil kepala sekolah menyatakan bahwa perhatian kebutuhan individual masih kurang menjadi perhatian kepala sekolah, seperti kutipan wawancara yang disampaikannya:

Ada tapi tidak seluruhnya, karena menurut kemampuan finansial sekolah pada saat itu. (23-04-24)

Senada dengan pendapat Ibu OZ, Bapak **(RR)** selaku salah satu dari tenaga pendidikan yang bertugas di SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya Ibu (NH), menyatakan:

Dari segi itu kurang, ini objektif menurut saya. Tapi dari segi kemauan untuk membangun sekolah dalam artian memanfaatkan seperti misalnya TIK dalam memberdayakan dan meningkatkan kemampuan guru dalam hal pelatihan kurikulum itu ada. (14-04-16).

Selanjutnya dari hasil observasi ditemukan bahwa kepala sekolah memberikan kepercayaan tetapi tidak sepenuhnya terhadap tugas dan tanggung jawab yang telah dibagikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan dengan seringnya ditemukan intervensi. (24-04-24). Hasil analisis dokumentasi tidak ditemukan dokumen yang memenuhi dan memahami nilai dan kebutuhan pendidik dan tenaga kependidikan. (25-04-24).

Berdasarkan hasil wawancara, hasil observasi dan analisis dokumentasi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya tidak memiliki perilaku dari dimensi perhatian secara individual.

Selanjutnya mengukur dimensi pertimbangan secara individual terhadap kepemimpinan kepala SMA Negeri 2 Kluet Utara. Kepala sekolah memperlihatkan fungsinya sebagai pembina, pembimbing para pengikutnya.

Hasil wawancara dengan kepala SMA Negeri 2 Kluet Utara menyatakan bahwa:

Potensi sumber daya sekolah harus dikembangkan, dan saya memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan melalui kerjasama dan memberikan kesempatan untuk meningkatkan profesinya bukan hanya mengikuti pelatihan, bahkan saya dukung mereka untuk melanjutkan pendidikan. Untuk pelatihan selain diadakan di luar, di sekolah juga kami buat, dan saya sendiri sering menjadi mentornya selain kita undang orang dari luar sekolah. (03-05-24).

Selanjutnya Bapak (AN) selaku pendidik menguatkan pendapat kepala sekolah yang menyatakan:

Saya saja belajar sama beliau dan sering diajarkan langsung tentang bagaimana mengelola data dapodikmen. Bagi yang lain juga, kalau ada kendala dan beliau merasa bisa pasti diajarkan. Tapi kalau beliaunya tidak bisa baru dicarikan solusi lain termasuk menggunakan orang lain yang bisa mengajarkan. (04-05-24).

Senada dengan pendapat **Bapak (AN)**, Bapak (SA) selaku tenaga kependidikan juga menyatakan hal yang sama dalam wawancaranya:

Bapak kepala sekolah sering memberikan bimbingan apabila kami bertanya dan melatih apabila kami tidak bisa, terutama mengenai tertib administrasi sekolah dan data komputer karena itu memang tugas dari tenaga administrasi. (25-04-24)

Sedangkan berdasarkan pertimbangan kebutuhan individual, Muhammad Jailin selaku pendidik berpendapat bahwa:

Semuanya sudah dipripare semua, kebutuhan saya seperti buku pegangan guru sampai buku pegangan siswa juga dipenuhi. Intensif diberikan apabila ada kinerja lebih. (21-04-16).

Hasil observasi yang dilakukan diperoleh bahwa kepala sekolah mempercayakan tanggung jawab yang telah diberikan dengan tetap melakukan evaluasi. Reward juga diberikan sebagai imbalan atas kinerja atau prestasi yang diperoleh. (07-05-24).

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 2 Kluet Utara menerapkan perilaku dari dimensi perhatian secara individual.

Hasil wawancara dengan para narasumber, hasil observasi dan hasil analisis dokumentasi serta kesimpulan dari penerapan masing-masing dimensi kepemimpinan transformasional oleh tiga kepala sekolah, maka dapat diberikan gambaran data dari masing-masing penerapan dimensi tersebut.

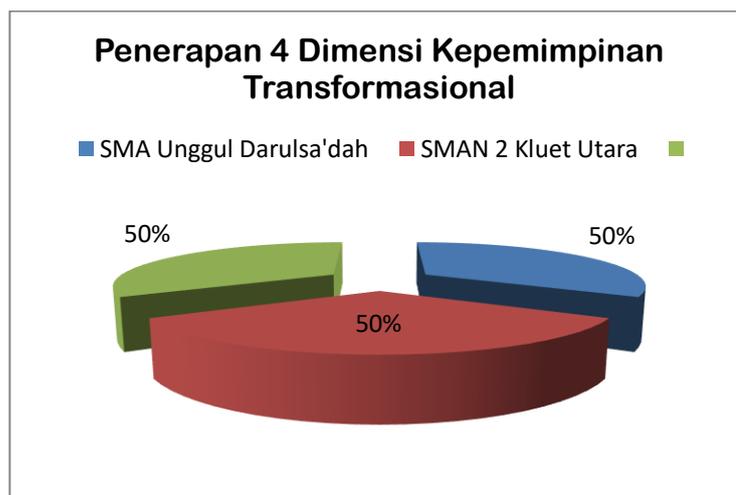
**Tabel 4.4. Dimensi kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah**

No	Nama Kepala Sekolah	Dimensi kepemimpinan transformasional yang diterapkan			
		Pengaruh Ideal	Motivasi yang menginspirasi	Rangsangan Intelektual	Perhatian secara individual
1	Iswahyudi, M.Nur S.Pd	Tidak	Ya	Ya	Tidak
2	Hendri Azhar, S.Pd	Tidak	Ya	Ya	Tidak

Table 4.4 menyatakan bahwa tidak ada satu kepala sekolahpun dari subjek penelitian yang menerapkan empat dimensi kepemimpinan transformasional. Dimensi yang paling banyak tidak dimiliki adalah dimensi pengaruh ideal, dimana dimensi tersebut memperlihatkan bahwa pemimpin memiliki visi, bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikutnya, mereka sangat dihargai dan dipercaya, membuat pengikut ingin meniru perilakunya sehingga dia menjadi individu dan orang istimewa bagi pengikutnya.

Berdasarkan table 4.4 memperlihatkan bahwa kepala SMA Unggul Darusa'dah Kluet Raya tidak memiliki perilaku dari dimensi pengaruh ideal dan dimensi perhatian secara individual. Kepala SMA Unggul Darusa'dah Kluet Raya hanya menerapkan dua dari empat dimensi kepemimpinan transformasional yaitu dimensi motivasi yang menginspirasi dan dimensi rangsangan intelektual.

Selanjutnya kepala SMA Negeri 2 Kluet Utara, juga menerapkan dua dari empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu dimensi rangsangan intelektual dan dimensi perhatian secara individual. Berdasarkan uraian di atas, maka tidak terdapat satupun kepala sekolah yang telah menerapkan empat dimensi kepemimpinan transformasional, masing-masing kepala sekolah hanya memiliki dua dari empat perilaku dimensi kepemimpinan transformasional.



Gambar 4.5 Penerapan 4 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Selanjutnya untuk menjawab pertanyaan dari penelitian terhadap bentuk dari kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan, maka berdasarkan hasil wawancara, dan observasi dan berdasarkan kajian secara teoritis, model kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan dapat disimpulkan sesuai tabel 4.5.

**Tabel 4.5. Model kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah**

No.	Nama Kepala Sekolah	Sekolah yang dipimpin	Model Kepemimpinan yang diterapkan
1.	Iswahyudi, M. Nur, S.Pd	SMA Unggul Darulsa'dah Kluet Raya	Transaksional ( <i>transactional</i> )
3.	Hendri Azhar, S.Pd	SMA Negeri 2 Kluet Utara	Partisipatif ( <i>participative</i> )

Berdasarkan tabel 4.5 diperoleh bahwa kepala sekolah menerapkan model kepemimpinan yang beragam. Berdasarkan hasil wawancara dengan menggunakan kuesioner MLQ dan hasil observasi terhadap dua kepala sekolah yang menjadi sumber data penelitian, tidak terdapat satu kepala sekolahpun yang menerapkan model kepemimpinan transformasional. Menurut rentang penuh

kepemimpinan transformasional, apabila sifat kepemimpinan transformasional tidak dimiliki oleh seorang pemimpin yang diukur melalui MLQ, maka pemimpin tersebut akan cenderung memiliki ciri dari pemimpin transaksional atau laissez-faire. Namun pada penelitian ini, dari dua kepala sekolah yang diteliti diperoleh ciri-ciri dari penerapan model kepemimpinan yang beragam, yaitu: 1) Kepala sekolah SMA Unggul Darulsa'dah Kluet Raya memiliki kepemimpinan transaksional

2) Kepala SMA Negeri 2 Kluet Utara Menerapkan model kepemimpinan partisipatif.

Ciri-ciri dari kepemimpinan yang diterapkan oleh masing-masing kepala sekolah sesuai kajian teori adalah sebagai berikut:

1) Kepala SMA Unggul Darulsa'dah Kluet Raya menerapkan kepemimpinan model transaksional. Hasil wawancara dan observasi menguatkan bahwa terjadi transaksi hampir pada setiap pembagian tugas, program atau tanggung jawab yang diberikan kepada sumber daya yang dimilikinya yang akan berdampak terhadap pemberian reward dan punishment. Menurut teori, model kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan yang dilakukan karena adanya hubungan antara pemimpin dan pengikut yang terjadi berdasarkan kesepakatan dan nilai perjanjian keduanya. Transaksi yang dimaksud bisa berupa target yang diperoleh dengan pemberian imbalan atau reward, atau sebaliknya mendapatkan punishment apabila dianggap tidak mampu menghasilkan kinerja yang baik sesuai dengan harapan pemimpinnya.

2) Kepala SMA Negeri 2 Kluet Utara menerapkan model kepemimpinan partisipatif. Hasil wawancara menyatakan bahwa kepala sekolah selalu berupaya melibatkan semua sumber daya sekolah dalam hal pengambilan keputusan secara internal dan masyarakat dalam hal pengambilan keputusan secara eksternal untuk memperoleh dukungan demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Menurut observasi sumber daya bekerja dengan sukarela dan menganggap program yang mereka buat adalah program mereka yang harus dikerjakan dengan sungguh-sungguh sehingga dapat berhasil, dengan demikian mereka akan berupaya berkinerja dengan maksimal untuk menyelesaikan program yang telah disepakati bersama. Menurut teoritis, model kepemimpinan partisipatif berasumsi bahwa proses pengambilan keputusan dalam kelompok sebaiknya menjadi fokus utama yang diambil secara bersama-sama akan mendapatkan dukungan kelompok dalam pengimplementasian keputusan. Kelompok yang diundang akan merasa dihargai dan dilibatkan yang akan menimbulkan sikap demokratis, rasa bertanggung jawab dan rasa memiliki.

#### **4.1.4. Bentuk Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kreatifitas**

##### **Bawahan.**

1) SMA Unggul Darusaa'adah Kluet Raya

SMA Unggul Darusaa'adah Kluet Raya merupakan salah satu sekolah yang selalu berusaha melibatkan seluruh sumber daya sekolah dalam setiap kegiatan dan program-program sekolah.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala SMA Unggul Darusaa'adah Kluet Raya menyatakan bahwa :

Dengan kondisi sekolah semacam ini, hubungan dengan masyarakat ini betul-betul harus terjaga. Begitu juga dengan seluruh sumber daya sekolah, dengan melibatkannya dalam setiap kegiatan-kegiatan. Mulai dari pembahasan perencanaan program dalam rapat rutin sekolah sampai evaluasi, sehingga semuanya transparan bisa mengerti mana yang harus diperbaiki, sehingga kedepan akan lebih baik. Masyarakat juga kami libatkan secara eksternal terhadap perkembangan kemajuan sekolah, seperti menegur siswa apabila ada yang berkeliaran, bolos di jam belajar, dapat dilaporkan ke sekolah dan ditindak, itu sudah kami sepakati dalam rapat orang tua/wali peserta didik dan mereka telah bersedia. (23-04-24).

Wakil kepala sekolah sarana dan prasarana, **Bapak (YC)** menyatakan hal yang sama dengan pendapat kepala sekolah:

Partisipasi pendidik dan tenaga kependidikan sekarang banyak juga yang aktif, karena mungkin banyak keputusan yang diambil secara bersama walaupun tidak semua. (23-04-24).

Selanjutnya **Bapak (ZF)** selaku pendidik juga memiliki pendapat yang senada dengan kepala sekolah yang menyatakan:

Partisipasi pendidik dan tenaga kependidikan sekarang lumayan, karena banyak hal yang dilibatkan, pendidik dan tenaga kependidikan. Walaupun ada sebagian yang merasa berbeda pandangan dan tidak mendukung, tapi itu hanya bagian kecil menurut saya. (24-04-24).

Pendapat senada juga disampaikan Elisdarmayanti selaku tenaga kependidikan, yang menyatakan:

Tenaga Kependidikan hampir semua memiliki partisipasi yang tinggi terhadap visi dan misi sekolah, lihat saja dari kehadiran dan kegiatan-kegiatan yang diluar tugas dan tanggung jawab tenaga kependidikan selaku tenaga administrasi, pun kami turut, seperti merawat bunga, penghijauan dan selalu membantu setiap ada kegiatan ekstra kurikuler disekolah. (26-04-24).

Hasil observasi yang dilakukan juga memperlihatkan bahwa kepala sekolah berupaya melibatkan sumber daya sekolah dan masyarakat dalam kegiatan sekolah:

Seperti membahas program dan kendala, bantuan sekolah, penggunaan pendanaan sekolah secara rutin dalam rapat sekolah yang melibatkan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan. Begitu juga komite sekolah, dalam setiap kesempatan yang dianggap perlu seperti persiapan UN, persiapan bidik misi dan penetapan besaran uang komite selalu diundang untuk dibicarakan bersama, dan dari segi kehadiran memperlihatkan bahwa hampir 80% lebih wali dari pada peserta didik meluangkan waktu untuk hadir. (26-04-24).

Selanjutnya dari hasil analisis dokumentasi, tercantum kesepakatan wali terhadap pendaftaran peserta didik pada jalur bidik misi yang apabila diterima nantinya harus wajib mengikuti kuliah supaya tidak merugikan sekolah dan merugikan peserta didik lain yang kehilangan kesempatan. Begitu juga dengan keamanan, sekolah telah membuat kesepakatan dengan masyarakat terhadap perlunya kerjasama antar masyarakat dalam memberikan keamanan dan kenyamanan bagi warga sekolah dan aset sekolah, dikarenakan daerah tersebut merupakan bekas konflik yang masih meninggalkan ego-ego sektoral dan kelompok. (26-04-24).

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa narasumber, hasil observasi dan hasil analisis dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat memiliki partisipasi dalam bentuk keterampilan, tenaga dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Partisipasi dalam bentuk keterampilan dengan cara memberikan dorongan melalui keterampilan yang dimiliki pendidik kepada siswa, sesama pendidik atau bahkan tenaga kependidikan lain yang membutuhkannya. Sedangkan partisipasi tenaga diberikan

dalam bentuk tenaga untuk pelaksanaan usaha-usaha yang dapat menunjang keberhasilan suatu program terhadap visi sekolah yang ingin dicapai, partisipasi dalam pengambilan keputusan berupa kesepakatan pihak sekolah dan pengurus komite sekolah membuat program kemudian disampaikan kepada masyarakat dan seluruh orang tua peserta didik dan program tersebut diputuskan bersama dari pihak komite, sekolah serta orang tua peserta didik. Partisipasi tersebut terlihat dari kehadiran masyarakat/orang tua pendidik dalam rapat, memberikan masukan dan bersedia menjaga komitmen untuk melaksanakan keputusan tersebut berikut dengan sanksinya apabila dilanggar, sehingga tidak ada tuntutan terhadap sekolah nantinya.

## 2) SMA Negeri 2 Kluet Utara

**SMA Negeri 2 Kluet Utara dalam mengembangkan sekolah** sangat dituntut kerjasama dan kepedulian masyarakat, sumber daya sekolah. Sehingga sekolah ini bisa lebih cepat berkembang baik dari pembangunan fisik maupun non fisik.

Partisipasi tersebut dapat kita lihat dari hasil wawancara dengan para narasumber. Kepala sekolah dalam wawancara menyampaikan bahwa:

Saya berusaha membaaur dengan masyarakat di sini, dan saya sering dalam hal pembangunan sekolah mengajak masyarakat di sini rapat untuk membicarakan kendala dan teknis supaya mereka juga merasa bahwa sekolah ini juga milik mereka. Bukan hanya itu saja, dalam setiap kesempatan yang kira-kira perlu dibicarakan dengan masyarakat setempat, kami akan mengundang mereka untuk membahasnya. Syukurnya masyarakat di sini sangat mendukung pendidikan. Bagi sumber daya sekolah seperti saya jelaskan tadi bahwa saya tidak membentuk *gap* atau jarak dengan semua warga sekolah, supaya mereka mudah menyampaikan sesuatu, dan saya melibatkan mereka dalam semua program bahkan pengalokasian dan penggunaan dana BOS juga, sehingga mereka tahu

bahwa sekolah ini perlu diperhatikan oleh semua sumber daya dengan segala keterbatasan yang ada sehingga dapat lebih baik. (24-04-24).

Salah satu pendidik **Bapak (SA)**, menyatakan bahwa:

Saya sendiri selalu berpartisipasi terhadap kegiatan sekolah. Saya melihat yang lain juga seperti itu walaupun tidak semua itupun pasti karena ada kesibukan lain disaat kegiatan sekolah dilakukan. (III.W.PD.27-04-24).

Senada dengan pendapat di atas, **Bapak (AN)** selaku pendidik menyatakan bahwa:

Partisipasi guru baik, mendukung semua, maksudnya ada perubahan dari pada dulu. Kemudian kepala sekolah sekarang terlihat lebih terbuka. (III.W.PD.25-04-24).

Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Ibu (**MJ**) selaku tenaga kependidikan yang kesehariannya mengurus administrasi sekolah, menyatakan:

Saya kira ya, kita kan harus dukung terhadap program-program sekolah ini, sehingga tujuan sekolah tercapai. Kalau kami di tenaga administrasi apa yang diperintahkan dan dilibatkan pastilah kami ikuti. (III.W.TK.25-04-24).

Selanjutnya hasil observasi memperlihatkan bahwa kepala sekolah membahas kendala sekolah dalam rapat sekolah yang melibatkan semua pendidik dan tenaga kependidikan. Pembicaraan mulai dari pengalokasian dana BOS dan rencana membuka usaha sekolah di lahan sekolah yang tidak terpakai, dengan menanam jeruk nipis, jahe dan pepaya. Guru-guru umumnya yang laki-laki terlihat semangat menyiapkan bibit jahe yang dijemur di depan kantin sekolah. (03-05-24).

Sedangkan hasil analisis dokumentasi terdapat daftar hadir rapat komite sekolah yang memperlihatkan partisipasi dengan persentase kehadiran 85% dalam

membahas rencana pembangunan gedung baru SMA Negeri 2 Kluet Utara. (04-05-24).

Berdasarkan hasil wawancara dari para narasumber, dan hasil observasi yang dilakukan selama penelitian, dan hasil analisis dokumentasi, maka dapat disimpulkan bahwa pendidik dan tenaga kependidikan beserta masyarakat di Kampung Tinggi memiliki partisipasi terhadap visi sekolah. Bentuk dari partisipasi tersebut adalah partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, partisipasi tenaga dan partisipasi keterampilan.

Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan pendidik dan tenaga kependidikan serta masyarakat terlibat dalam diskusi atau rapat dalam rangka untuk mengambil keputusan yang terkait dengan kepentingan sekolah, partisipasi tenaga berupa sumbangan tenaga baik dari para pendidik, tenaga kependidikan atau masyarakat, sedangkan partisipasi dalam bentuk keterampilan dengan cara memberikan dorongan melalui keterampilan yang dimilikinya kepada sekolah dan sumber daya lain yang membutuhkannya, dengan tujuan supaya sumber daya tersebut dapat melakukan kegiatan yang lebih baik dengan keterampilannya sehingga dapat meningkatkan mutu dari sekolah tersebut.

**Tabel. 4.6. Bentuk partisipasi pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat**

No.	Nama sekolah	Bentuk partisipasi pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat
1	SMA Unggul Darulsa'adah Kluet Raya	1. Partisipasi dalam bentuk keterampilan 2. Partisipasi tenaga 3. Partisipasi dalam pengambilan keputusan

3	SMAN 2 Kluet Utara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi dalam proses pengambilan keputusan</li> <li>2. Partisipasi tenaga</li> <li>3. Partisipasi dalam bentuk keterampilan</li> </ol>
---	--------------------	--

Bentuk partisipasi pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat dapat dilihat pada tabel di atas. Berdasarkan tabel di atas, kiranya dapat disimpulkan bahwa bentuk partisipasi dari pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat pada masing-masing sekolah yang diteliti sangatlah beragam, ada yang memberikan partisipasi dalam bentuk keterampilan, partisipasi tenaga, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan partisipasi dalam bentuk uang. Secara umum sumber daya sekolah dan masyarakat pada masing-masing sekolah memiliki partisipasi terhadap terwujudnya tujuan dan visi sekolah untuk menghasilkan pendidikan yang lebih baik dan bermutu.

#### **4.2. Validasi Model melalui Focus Group Discussion (FGD)**

Setelah dilakukan penelitian selama dua bulan, maka diperoleh gambaran model kepemimpinan transformasional dari kenyataan dan kondisi pada dua sekolah yang menjadi sumber data penelitian. Selanjutnya temuan lapangan dijadikan tambahan data yang dikolaborasi dengan model teoritis, dan selanjutnya model divalidasi oleh praktisi dan pakar melalui focus group discussion (FGD).

FGD yang dilakukan untuk validasi model kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan bentuk diskusi terfokus untuk membahas model hasil pengembangan yang diperoleh dari kajian teoritis dan

empiris yang anggotanya dihadiri oleh peneliti, kepala sekolah selaku praktisi dan professor atau doktor manajemen pendidikan selaku pakar.

Validasi model merupakan langkah menguji kelayakan rancangan model melalui FGD yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang ada dan selanjutnya melakukan perbaikan berdasarkan masukan dari praktisi dan pakar dalam rangka finalisasi model sehingga model yang dikembangkan layak untuk menjadi model secara hipotetik dan layak untuk diterapkan serta di uji secara eksternal.

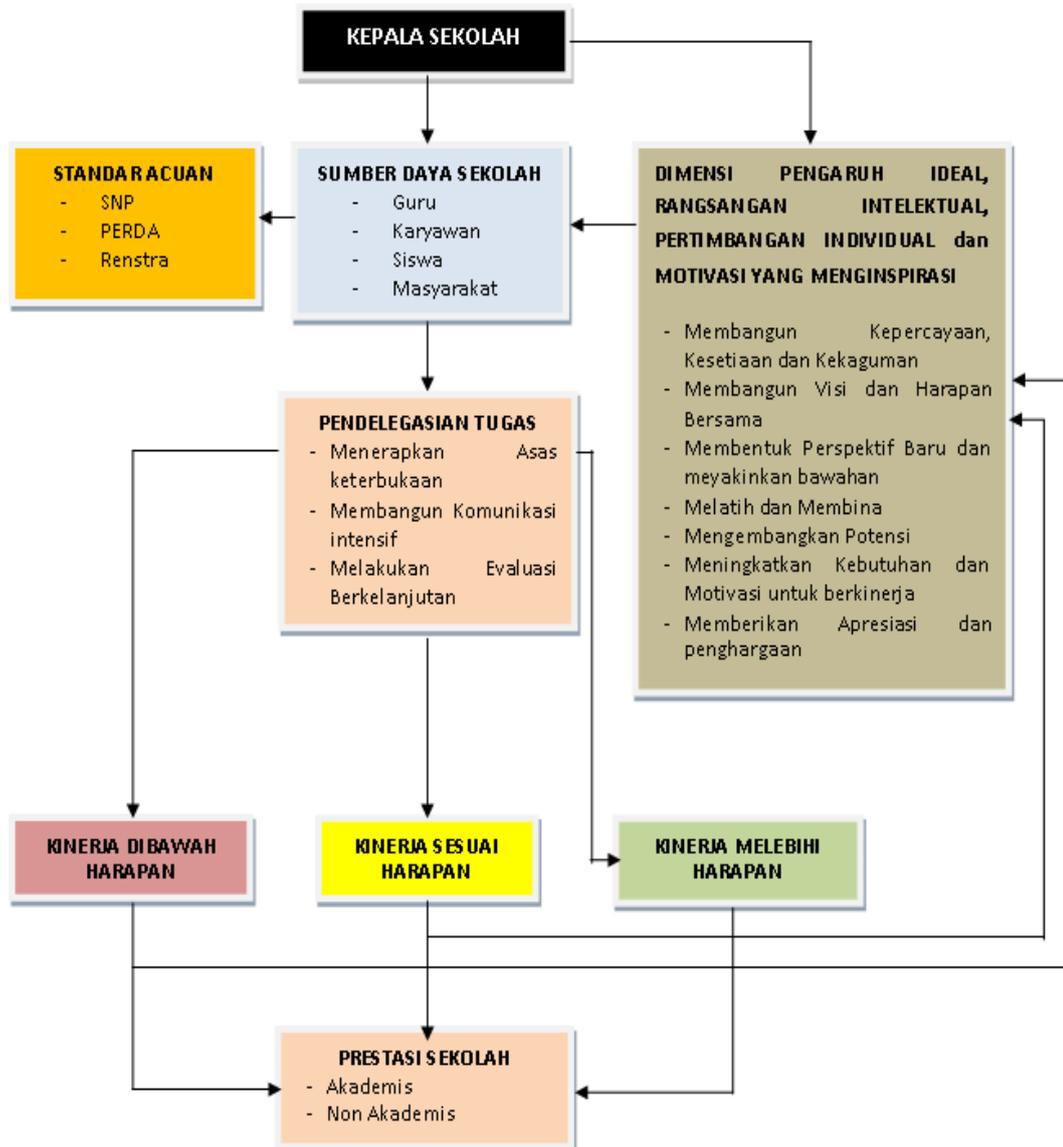
FGD tersebut dilakukan sebanyak dua kali di lokasi yang berbeda, hal tersebut dilakukan karena jarak antara lokasi penelitian dan kampus pascasarjana UBBG yang relatif jauh yaitu berkisar lebih kurang 400 km yang tidak memungkinkan untuk dilakukan FGD tersebut dalam satu kesempatan secara bersama-sama, mengingat kesibukan dari masing-masing praktisi dan pakar, ditambah lagi dengan minimnya biaya penelitian yang membutuhkan transportasi dan akomodasi yang relatif besar.

#### **4.2.1. FGD Praktisi**

Focus group discussion yang dilakukan bersama para kepala sekolah dilaksanakan pada hari sabtu, tanggal 06 Mei tahun 2024 pukul 11.00 WIB, bertempat di ruang rapat wakil kepala sekolah bidang kurikulum yang dihadiri oleh 2 orang kepala sekolah yaitu: kepala SMA Unggul Darulsa'adah Kluet Raya dan kepala kepala SMA Negeri 2 Kluet Utara. Focus group discussion tersebut menghasilkan revisi bagi model kepemimpinan transformasional kepala sekolah

berupa masukan yang telah disepakati bersama.

### DRAF MODEL FGD PRAKTISI



Gambar 4.6 Model untuk FGD praktisi

Hasil dari FGD bersama praktisi menghasilkan masukan perbaikan terhadap model dapat dilihat pada table 4.7.

**Tabel 4.7. Hasil revisi FGD Praktisi**

<b>No</b>	<b>Komponen Model</b>	<b>Revisi</b>	<b>Validator</b>	<b>Hasil Revisi</b>
1	Penghargaan dan sanksi	Model perlu ditambah penghargaan & sanksi supaya merangsang kinerja semua sumber daya	Hendri Azhar, S.Pd	Model ditambahkan Reward & Punishment
2	Standar Acuan	Pada standar acuan perlu dimasukkan Rencana kerja tahunan sebagai panduan teknis dalam menjalankan program sekolah	Iswahyudi M Nur, S.Pd	Komponen Standar Acuan ditambahkan RKT (Rencana Kerja Tahunan)
3	Sumber daya sekolah	Tata penulisan terhadap sumber daya sekolah disesuaikan dengan UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003	Hendri Azhar, S.Pd.	Komponen sumber daya sekolah terdiri dari : a) Pendidik b) Tenaga kependidikan c) Peserta didik
4	Arah Garis Komando	Dimensi kepemimpinan transformasional	Iswahyudi M Nur, S.Pd	Dirubah dari kepala sekolah menuju sumber daya kemudian baru ke treatment 4 dimensi kepemimpinan transformasional

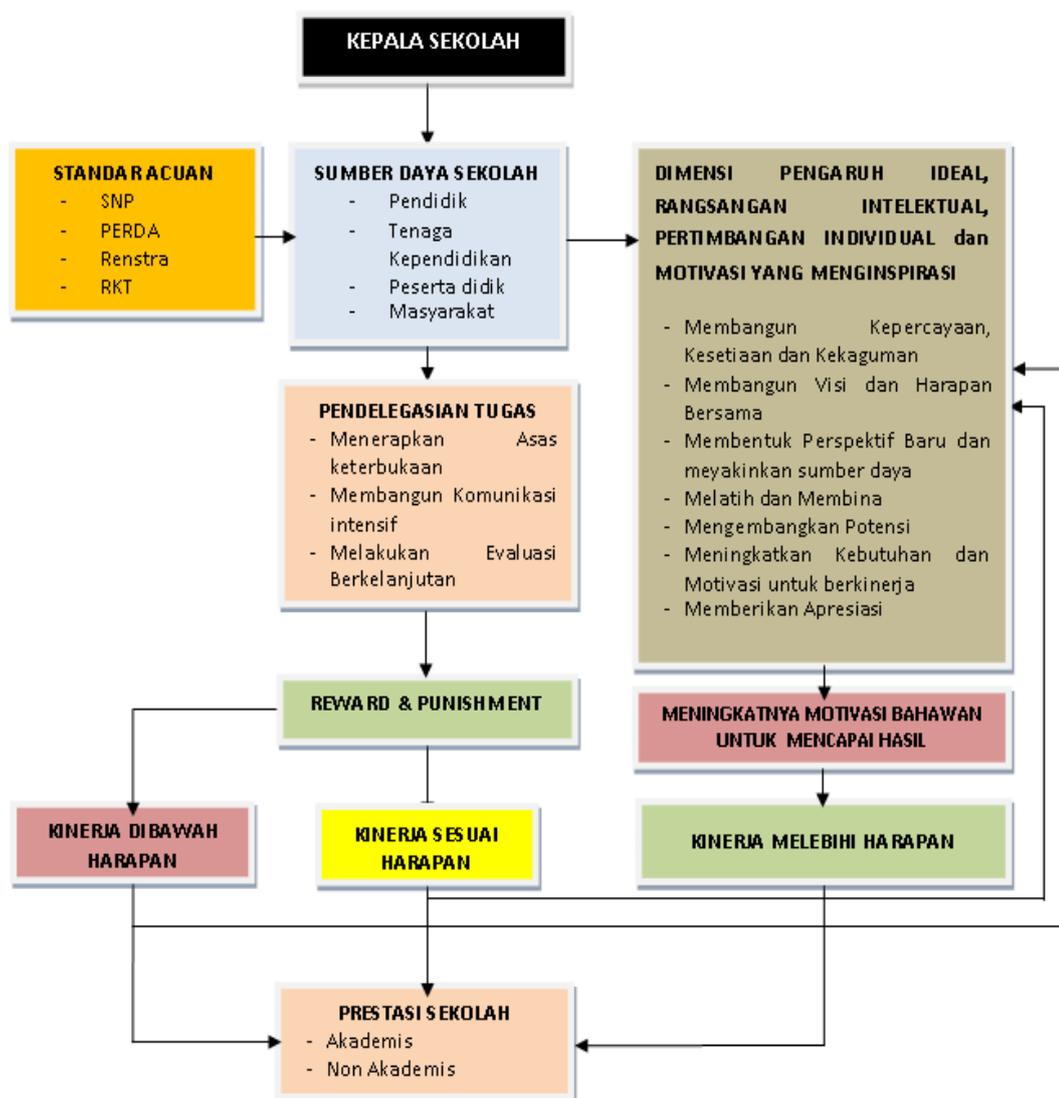
Perbaikan atau penambahan yang dilakukan terkait dengan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah tersebut adalah dengan menambahkan pendelegasian wewenang, pemberian reward dan punishment serta arah instruksi 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dulunya dari kepala sekolah langsung, sekarang diubah dari kepala sekolah melalui sumber daya

kemudian baru dilakukan treatment 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dilanjutkan apabila dimensi tersebut diterapkan dan berhasil, maka indikasinya dibawahnya pimpinan sekolah akan mendapatkan sumber daya yang memiliki peningkatan motivasi, selanjutnya akan diperoleh kinerja sumber daya melebihi harapan awal yang ditetapkan.

#### **4.2.2. FGD Pakar**

Diskusi bersama para pakar dilaksanakan pada hari senin, tanggal 11 tahun 2024, mulai pukul 10.00 WIB sampai pukul 11.30 WIB yang bertempat di ruang S2 program studi Penjaminan Mutu Pendidikan, gedung Universitas Bina Bangsa Getsempena. Focus group discussion tersebut dihadiri oleh para ahli yang diundang untuk memberikan masukan dan perbaikan sekaligus memvalidasi model tersebut secara internal, yaitu: 1) Dr. Sariakin, M.Pd, dan 2) Dr. Zahriani, M.Pd. Diskusi dipimpin oleh peneliti dengan memberikan panduan wawancara dan lembar perbaikan terhadap draf model yang akan divalidasi.

### DRAF MODEL FGD PAKAR (EXPERT JUDGMENT)



Gambar 4.7 Model untuk FGD Pakar

Tabel 4.8. Hasil Revisi FGD Pakar

NO	KOMPONEN MODEL	REVISI	VALIDATOR	HASIL REVISI
1	Draf Model Pengembangan	Model sebaiknya dibagi menjadi Input, Proses, Output, Outcome dan impact	Dr. Sariakin, S.Pd., M.Pd	Model dikelompokkan dalam sistem Input, Proses, Output, Outcome dan Impact

<b>NO</b>	<b>KOMPONEN MODEL</b>	<b>REVISI</b>	<b>VALIDATOR</b>	<b>HASIL REVISI</b>
2	Draf Model Pengembangan	Model pada bagian akhir ditambah Best practice dan Good practice sebagai komponen Impact	Dr. Sariakin, S.Pd., M.Pd	Model Best practice dan Good practice sebagai komponen Impact
3	Kinerja	Kinerja dihilangkan dan dijadikan satu komponen yang didalamnya memuat kinerja dibawah harapan, kinerja sesuai harapan dan kinerja melebihi harapan	Dr. Zahriani, M.Pd	Kinerja digabung menjadi satu komponen
4	Reward and Punishment dan Kinerja	Tanda hubungan keterkaitan antara reward dengan kinerja melebihi harapan, kinerja yang sesuai harapan perlu ditambah	Dr. Zahriani, M.Pd	Garis Hubungan antara Reward and Punishment di hubungkan ke kinerja sekolah
5	Draf Model	Model sebaiknya disinkronkan dengan pendekatan system	Dr. Sariakin, S.Pd., M.Pd	Model telah disinkronkan dengan pendekatan system
6	Draf Model	Model harus dibuatkan SOP supaya lebih mudah dipahami dan dipelajari oleh kepala sekolah	Dr. Sariakin, S.Pd., M.Pd	Model dibuatkan penjelasan model yang memuat SOP

### 4.2.3 Pengujian Internal, Validitas, dan Reliabilitas Model

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan model dari pengembangan redesain model sebelumnya, penelitian hanya sampai pada validasi internal yang dilakukan oleh praktisi dan pakar terhadap model kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini, untuk melihat apakah model tersebut sudah sesuai secara kajian teoritis dan kajian empiris atau masih diperlukan perbaikan untuk penyempurnaan.

Hasil penilaian para expert judgment selaku validator, terhadap model dan komponen dari kepemimpinan transformasional yang dikembangkan, validator menyetujui model kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini sebagai model yang teruji secara internal sudah baik dan dapat diterapkan oleh kepala sekolah dan digunakan untuk proses penelitian selanjutnya dengan melakukan uji secara eksternal sehingga nantinya diperoleh model dari hasil revisi yang lebih baik lagi.

#### 1) Hasil pengujian terhadap rancangan model

Berdasarkan pendapat para praktisi, rancangan model kepemimpinan transformasional ini cukup sederhana. Sedangkan menurut pakar rancangan model mudah dipahami sehingga akan dapat dipelajari oleh kepala sekolah. Jadi dapat disimpulkan bahwa model kepemimpinan transformasional yang dikembangkan dari segi bentuk sederhana, ringkas dan jelas. Dengan demikian secara kualitatif model tersebut dari segi bentuk telah teruji.

#### 2) Pengujian terhadap komponen-komponen dalam sistem

Pandangan para praktisi terhadap komponen-komponen dalam dimensi model telah memenuhi prinsip dari kepemimpinan transformasional, dan

komponen didalamnya telah memuat dimensi yang perlu diadopsi oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah. Sedangkan para pakar berpendapat bahwa, komponen-komponen tersebut telah memenuhi sistem dalam konsep manajemen yang didalamnya terdapat input, proses, output, outcome dan impact. Berdasarkan hasil FGD praktisi dan pakar dapat dikategorikan bahwa komponen sistem model tersebut telah memenuhi kebutuhan akan fungsinya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komponen-komponen dalam sistem tersebut secara kualitatif telah teruji.

### 3) Pengujian terhadap hubungan antar komponen

Model hasil FGD yang direvisi menurut praktisi, hubungan antar komponen pada model telah berurutan sesuai dengan sistem dan sistematis. Sedangkan menurut pakar, hubungan antara komponen-komponen pada model telah menunjukkan siklus kerja yang jelas dari model kepemimpinan transformasional walaupun ada beberapa yang harus diubah garis hubungannya. Berdasarkan pandangan dari para praktisi dan pakar yang memberikan jawaban yang sama, maka disimpulkan bahwa hubungan antar komponen dalam model kepemimpinan transformasional kepala sekolah telah teruji secara objektif.

### 4) Pengujian terhadap efektivitas model dalam meningkatkan kinerja sekolah

Pendapat praktisi menyatakan bahwa model ini dipandang efektif apabila diterapkan secara keseluruhan dan berkelanjutan walaupun membutuhkan waktu dan usaha yang berat untuk membudayakan pola kerja yang transformatif di sekolah yang berada di daerah. Sedangkan menurut pakar manajemen pendidikan menyatakan bahwa model ini secara teoritis dinilai akan lebih efektif dibandingkan dengan model kepemimpinan yang konvensional yang selama ini

diterapkan oleh kepala sekolah, dan direkomendasikan untuk dilakukan penelitian lanjutan berupa uji coba lapangan supaya dapat dilihat hasil riil dari model tersebut. Berdasarkan data tersebut diperoleh pandangan yang sama walaupun masih dalam bentuk prediksi berdasarkan kajian teoritis, dengan demikian efektif dan efisiennya model teruji secara konseptual.

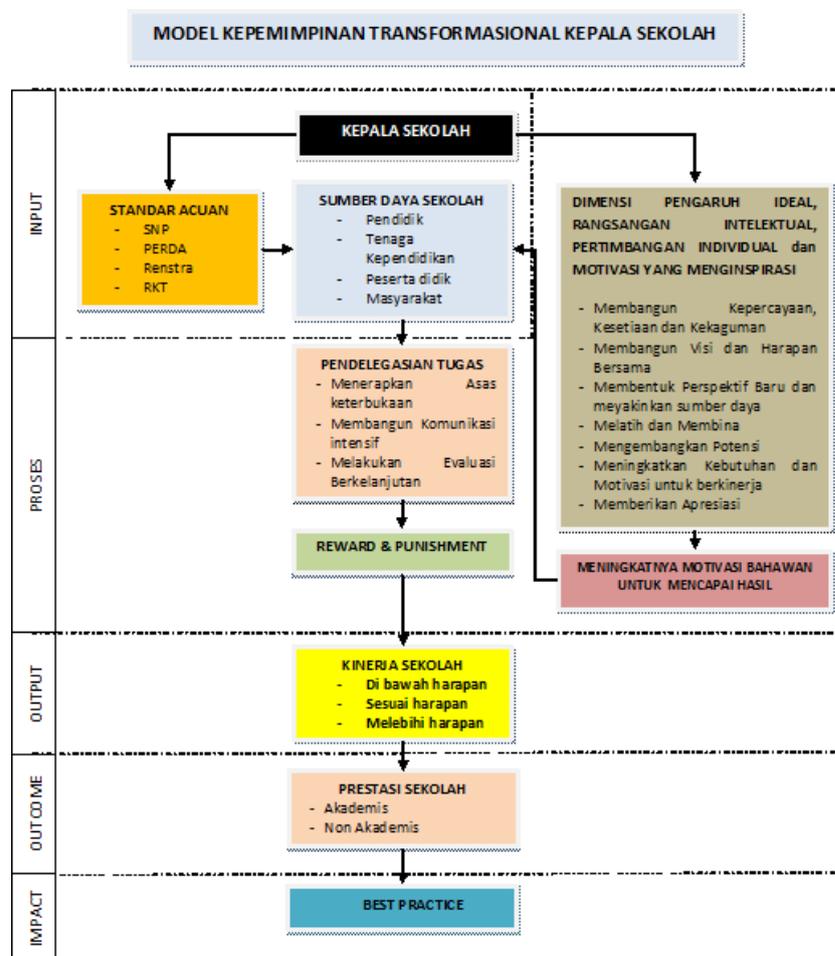
### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Model Hasil Pengembangan**

Penelitian dilaksanakan disebabkan adanya masalah yang ditemukan atau ada hal baru yang diteliti lebih mendetail. Suatu penelitian dilakukan untuk menemukan jawaban dari masalah yang ada. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah dalam penyelenggaraan sekolah, (2) mengetahui bentuk partisipasi pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat terhadap visi sekolah, dan (3) desain model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang efektif dan efisien dalam meningkatkan kinerja sekolah.

Banyak model kepemimpinan yang berkembang dalam dunia pendidikan namun penelitian ini difokuskan pada model kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Model ini bernama Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah, yang di dalamnya memuat empat dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, rangsangan intelektual dan perhatian secara individual. Model ini dikembangkan dari model kepemimpinan Bass dan Avolio (2014) dengan mendesain ulang komponen yang dianggap berpengaruh terhadap pencapaian kinerja sekolah.

Model pengembangan ini diperoleh dari kajian teoritis dan hasil temuan di lapangan selama meneliti kepemimpinan terhadap tiga kepala sekolah yang berada di kabupaten Aceh Selatan. Model hasil pengembangan ini juga telah direvisi sebanyak dua kali yang dilakukan dalam forum focus group discussion (FGD) praktisi pada 06 Mei 2024 dan pakar pada 11 Juni 2024. Hasil penelitian ini berupa model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang secara hepotetik, model ini telah teruji secara internal yang telah divalidasi oleh para praktisi dan pakar.



Gambar 4.8 Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah ( Afnidar – 2024 )

Secara terminologi model kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada gambar 4.7 memiliki unsur dalam rangkaian sebuah sistem dari masing-masing komponen sebagai berikut:

- 1) Input, merupakan semua sumber daya dan aturan yang akan menjadi pedoman dan dipergunakan untuk mencapai tujuan sekolah, yaitu:
  - a) Kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah yang memiliki kekuasaan dalam mengatur semua sumber daya sekolah untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.
  - b) Standar acuan, standar acuan merupakan panduan dasar bagi kepala sekolah dalam menjalankan kegiatan sekolah. standar acuan pada sekolah menengah terdiri dari Standar Nasional Pendidikan (SNP), Peraturan Daerah (PERDA), Rencana Strategis Sekolah (RENSTRA), dan Rencana Kerja Tahunan (RKT).
  - c) Sumber daya sekolah terdiri dari pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, dan masyarakat.
- 2) Proses, merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan berdasarkan perhitungan untuk menghasilkan output atau hasil sesuai dengan harapan, pada sistem kepemimpinan transformasional kepala sekolah, proses yaitu :
  - a) Penerapan dimensi kepemimpinan transformasional yang merupakan perilaku dan perlakuan yang diterapkan oleh kepala sekolah untuk menjadi pemimpin yang transformasional.
  - b) Pendelagasian tugas

- c) Pemberian reward dan punishment sebagai salah satu cara untuk memberikan kepercayaan dan meningkatkan motivasi serta kreatifitas sumber daya.
- 3) Output merupakan hasil langsung yang diperoleh dari suatu kegiatan atau sistem yang berjalan. Pada model ini, outputnya adalah kinerja sekolah yang berasal dari kinerja seluruh sumber daya sekolah yang dapat dirasakan, dilihat dan langsung pengaruhnya terhadap sekolah seperti peningkatan kualitas mengajar guru dan peningkatan disiplin kerja peserta didik dan tenaga kependidikan.
- 4) Outcome merupakan proses jangka panjang yang diperoleh dari sistem model. Pada model kepemimpinan transformasional yang merupakan outcome adalah prestasi sekolah baik prestasi akademis maupun non akademis yang diperoleh dari prestasi peserta didik, pendidik dan tenaga kependidikan serta kepala sekolah. Prestasi tersebut nantinya akan menjadi penilaian dan perhatian dari orang tua siswa secara khusus dan masyarakat luas secara umum yang nantinya akan memberikan dampak bagi sekolah.
- 5) Impact merupakan dampak dari penerapan kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah. Impact pada lembaga pendidikan tidak bisa terukur dalam waktu dekat. Hasil biasanya dinilai oleh pihak pengguna [layanan](#) atau masyarakat.

Selanjutnya model kepemimpinan transformasional hasil pengembangan ini akan lebih mudah dipahami oleh kepala sekolah dibandingkan dengan model kepemimpinan transformasional yang digambarkan oleh Bass dan Avolio (2024) yang secara umum diperuntukkan penerapannya bagi para manager di

perusahaan-perusahaan. Sementara kepemimpinan transformasional hasil pengembangan diperuntukkan penerapannya bagi pimpinan sekolah dalam hal ini adalah kepala sekolah.

Ditinjau dari segi teoritis, model kepemimpinan Bass dan Avolio (2024) merupakan model yang dipandang masih umum sehingga penerapan pada masing-masing aspek atau komponen dimensinya dapat ditafsirkan berbeda-beda. Walaupun model tersebut bisa diterapkan oleh sebagian pemimpin yang ingin membawa organisasi yang dipimpinnya memperoleh hasil di atas harapan yang ditetapkan.

Bertolak dari paparan uraian di atas, model pengembangan ini telah dikhususkan bagi para kepala sekolah sehingga akan lebih mudah dipahami dibandingkan dengan model kepemimpinan transformasional yang masih diperuntukkan secara umum. Namun demikian, model kepemimpinan transformasional merupakan rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan. Dengan demikian, untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh dari yang kepala sekolah itu sendiri.

#### **4.3.2 Panduan Model**

Setiap pengembangan yang dilakukan diharapkan dapat memberikan dampak positif pada bidang pengembangan yang terkait. Sesuai dengan materi pokok dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional yang dikembangkan untuk mendapat suatu model kepemimpinan transformasional yang lebih mudah dipahami dan diterapkan oleh kepala sekolah. Selanjutnya, tujuan

dari Model kepemimpinan transformasional hasil pengembangan adalah untuk memberikan perubahan terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah yang selama ini dipandang masih perlu beralih untuk mempelajari dan menerapkan kepemimpinan transformasional di lingkungan sekolah, sehingga transformasi bisa dilakukan untuk membangun dan memperoleh kinerja dari sumber daya sekolah yang lebih maksimal. Model kepemimpinan ini juga disertai dengan panduan umum bagi kepala sekolah untuk dapat mempelajari, mencoba, dan menerapkan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan harapan dapat merubah pola kepemimpinan dan kinerja sumber daya di sekolahnya. Model ini merupakan satu rangkaian sistem yang di dalamnya terdiri dari: input, proses, output, outcome dan impact. Penerapan model kepemimpinan transformasional dalam sistem dan komponen model dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Panduan Model**

No.	Sistem	Panduan Model
1	Input	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepala sekolah dalam menjalankan manajemen sekolah berpatokan pada standar nasional pendidikan (SNP) yang telah ditetapkan pemerintah, peraturan daerah dan perencanaan strategis sekolah (RENSTRA) yang telah disusun bersama serta rencana kerja tahunan (RKT) sebagai panduan teknik pelaksanaan.</li> <li>- Kepala sekolah harus memberikan pengaruh terhadap sumber daya sekolah yang dilakukan baik dengan pendekatan pribadi maupun kelompok.</li> <li>- Kepala sekolah harus terlihat orang yang disegani, istimewa, punya wawasan, berpenampilan menarik, menjaga pola komunikasi, mengusahakan untuk menarik simpati semua sumber daya yang dimiliki, sehingga mereka meneladani dan menjadi setia terhadap kepala sekolah dan visinya.</li> </ul>
2	Proses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepala sekolah menerapkan perilaku 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dimulai sejak penetapan dan penjabaran visi dan misi sekolah atau pada</li> </ul>

No.	Sistem	Panduan Model
		<p>rapat pembagian tugas atau kesempatan lain. Dimensi yang harus diterapkan yaitu: pengaruh ideal, rangsangan intelektual, pertimbangan individual dan motivasi yang menginspirasi, yang didalamnya bertujuan meyakinkan sumberdaya sekolah terhadap visi dan misi beserta penjabarannya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepala sekolah untuk menerapkan 4 dimensi kepemimpinan transformasional di sekolahnya dapat memulai dengan cara, antara lain: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dimensi Idealized influence <p>Kepala sekolah harus mampu menjadi sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi pendidik dan tenaga kependidikan, diikuti, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.</p> </li> <li>2) Dimensi Inspirational motivation <p>Kepala sekolah harus memiliki banyak strategi untuk dapat memotivasi seluruh pendidik dan tenaga kependidikan supaya mereka memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan selalu mendukung dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pengembangan dan peningkatan kinerja di sekolah.</p> </li> <li>3) Dimensi Intellectual Stimulation <p>Kepala sekolah harus berupaya untuk menumbuhkan kreativitas dan inovasi pendidik dan tenaga kependidikan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah secara mandiri untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.</p> </li> <li>4) Dimensi Individual consideration <p>Kepala sekolah harus mampu bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi semua warga sekolah baik itu pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik sehingga dapat menghasilkan perbaikan yang berkelanjutan.</p> </li> </ol> </li> <li>- Kepala sekolah sebelum mendelegasikan tugas, harus memberikan kesadaran pada setiap sumber daya bahwa memiliki kinerja yang baik itu suatu keharusan dan harus menjadi kebiasaan, melihat motivasi dari bawahan terhadap kesiapan job desk yang akan diterimanya, apabila belum dijumpai motivasi yang baik maka kepala sekolah harus kembali memberikan perilaku 4 dimensi kepemimpinan transformasional sehingga motivasinya terhadap keinginan menyelesaikan tugas yang diberikan bisa meningkat.</li> </ul>

No.	Sistem	Panduan Model
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selanjutnya kepala sekolah membagi job desk berdasarkan pertimbangan individual, kualifikasi, kompetensi dan pengalamannya sehingga sesuai dengan tugas yang nantinya akan didelegasikan kepadanya.</li> <li>- Pada saat tugas telah diberikan, kepala sekolah wajib selalu mengevaluasi, sehingga apabila ada kendala langsung diatas dengan pembinaan atau pelatihan sesuai kebutuhan. Selain itu pemberian motivasi terus diberikan untuk memunculkan kreativitas dan inovasi bawahan dalam berkinerja.</li> <li>- Tugas yang didelegasikan harus dibarengi dengan reward dan punishment, sehingga diharapkan muncul semangat, tanggung jawab, serta motivasi untuk lebih kreatif dari sumber daya sekolah.</li> </ul>
3	Output	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Output yang diharapkan adalah munculnya kinerja melebihi harapan sehingga transformasi berhasil. Apabila pada kenyataannya dalam pendelegasian tugas kepala sekolah mendapati kinerja sumber daya berada di bawah harapan atau sesuai harapan dan maka kepala sekolah harus kembali memberikan perlakuan terhadap individu tersebut dengan perilaku dimensi kepemimpinan transformasional.</li> <li>- Hasil selalu harus menjadi target dan monitor oleh kepala sekolah. Evaluasi dapat dilakukan mulai dari peningkatan disiplin, pola kerja dan hasil suatu pekerjaan yang diberikan. Baik itu kepada peserta didik, pendidik maupun tenaga kependidikan.</li> </ul>
4	Outcome	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Untuk memperoleh prestasi sekolah kepala sekolah dapat menstimulan pengikut dengan pertimbangan terhadap kebutuhan individu, sehingga pengikut lebih bersemangat untuk mendapatkan keuntungan pribadi dari kinerja akan dihasilkannya sedangkan kepala sekolah akan memperoleh keuntungan dari prestasi sekolah.</li> <li>- Prestasi sekolah dapat dimulai dari hal-hal kecil seperti menargetkan juara pada olahraga antar kecamatan atau antar sekolah, menargetkan juara pada lomba keterampilan siswa, mempersiapkan promosi dan publikasi bagi guru yang berprestasi untuk mengikuti lomba guru teladan baik tingkat kabupaten maupun provinsi, dan lain sebagainya.</li> </ul>
5	Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengaruh atau dampak dari prestasi sekolah baru dapat dirasakan dalam waktu yang sedikit lama karena yang menilai adalah penerima layanan atau masyarakat. Dampak tersebut akan positif apabila sekolah berusaha meningkatkan angka lulusan yang diterima di perguruan tinggi terkemuka, diserap oleh lapangan pekerjaan, dan lulusan memiliki kompetensi yang handal dan professional</li> </ul>

No.	Sistem	Panduan Model
		sehingga dapat membuka peluang usaha kecil mandiri dan kreatif. Maka akan memberikan dampak baik bagi sekolah dengan meningkatkan kepercayaan masyarakat dan minat orang tua dan peserta didik untuk menjadi calon siswa baru.

Aspek-aspek kepemimpinan yang harus dipelajari oleh seorang kepala sekolah untuk menjadi pemimpin transformasional yang sangat luas dan terdapat 4 dimensi yang harus dipahami oleh kepala sekolah. 4 dimensi dalam model kepemimpinan transformasional harus dijalankan sepenuhnya oleh kepala sekolah, sehingga dapat berperilaku menjadi seorang pemimpin yang transformatif, dengan demikian tujuan untuk meningkatkan kinerja semua sumber daya dapat dicapai.

#### **4.3.3 Keterbatasan Penelitian**

Setiap penelitian memiliki keterbatasan dan keterbatasan ini menjadi kajian untuk ditindaklanjuti agar ada perbaikan kedepannya. Demikian juga dengan penelitian ini tentu ada keterbatasan dan keterbatasan tersebut adalah hal yang lumrah dalam sebuah penelitian. Penelitian pengembangan ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Lingkup Geografis Terbatas Penelitian ini hanya dilakukan di 2 SMA Negeri Kabupaten Aceh Selatan, Sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk semua SMA di Wilayah Kabupaten Aceh Selatan.

2. Penelitian ini hanya mempertimbangkan kajian Kepemimpinan Trasformasional dalam meningkatkan kinerja sekolah di SMA Negeri Kabupaten Aceh Selatan.
3. Instrumen Pengukuran: Instrumen yang di gunakan untuk mengukur Kinerja Kepala Sekolah mungkin memiliki keterbatasan dalam validitas dan reabilitas. Kesalahan dalam pengukuran dapat mempengaruhi hasil penelitian.
4. Tingkat Implemtasi Kepemimpinan Trasformasional; Tingkat penerapan dan pemanfaatan kepemimpinan trasformasional di sekolah-sekolah yang berbeda mungkin bervariasi. Tidak semua sekolah atau kepala sekolah sudah menerapkan kepemimpinan trasformasional dengan optimal, sehingga mempengaruhi hasil penelitian.
5. Kondisi sosial ekonomi dan budaya; Faktor sosial ekonomi dan budaya yang berbeda di masing-masing sekolah atau daerah mungkin berbeda.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kepala sekolah sangat beragam dalam menerapkan model kepemimpinan. Berdasarkan hasil wawancara dengan menggunakan kuesioner MLQ dan hasil observasi terhadap dua kepala sekolah yang menjadi sumber data penelitian, tidak terdapat satu kepala sekolahpun yang menerapkan model kepemimpinan transformasional. Menurut rentang penuh kepemimpinan transformasional, apabila sifat kepemimpinan transformasional tidak dimiliki oleh seorang pemimpin yang diukur melalui MLQ, maka pemimpin tersebut akan cenderung memiliki ciri dari pemimpin transaksional atau *laissez-faire*. Namun pada penelitian ini, dari dua kepala sekolah yang diteliti diperoleh ciri-ciri dari penerapan model kepemimpinan yang berbeda di luar dari rentang penuh kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya menerapkan kepemimpinan transaksional dan (2) SMA Negeri 2 Kluet Utara Menerapkan model kepemimpinan partisipatif.

Bentuk partisipasi dari pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat pada masing-masing sekolah yang diteliti juga beragam. SMA Unggul Darusa'adah Kluet Raya memiliki partisipasi dari pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat adalah partisipasi dalam bentuk keterampilan, partisipasi tenaga, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Sementara partisipasi pendidik, tenaga kependidikan dan masyarakat yang terdapat pada SMA Negeri 2 Kluet Utara adalah partisipasi dalam proses pengambilan keputusan, partisipasi tenaga,

dan partisipasi dalam bentuk keterampilan. Secara umum sumber daya sekolah dan masyarakat pada masing-masing sekolah memiliki partisipasi terhadap terwujudnya tujuan dan visi sekolah untuk menghasilkan pendidikan yang lebih baik dan bermutu.

Penelitian ini menghasilkan sebuah model dengan nama model kepemimpinan transformasional kepala sekolah, bertujuan untuk meningkatkan kinerja sekolah. Model ini diperoleh dari kajian teoritis tentang model kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio dan kajian empiris di lapangan terhadap kepemimpinan kepala sekolah menengah di kabupaten Aceh Selatan. Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini telah divalidasi secara internal oleh praktisi dan pakar melalui focus group discussion (FGD).

Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini secara teoritis dipandang mampu menyelesaikan permasalahan rendahnya kinerja sumber daya sekolah yang sekarang banyak terjadi. Model ini diharapkan dapat menuntun kepala sekolah untuk mengubah pola kepemimpinan dari pola kepemimpinan konvensional yang menganggap sifat kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin merupakan kompetensi yang dianugerahi sejak lahir dan tidak bisa diubah, sehingga menjadi pemimpin yang dapat mentransformasikan potensi sekolah dan mengoptimalkan kinerja seluruh sumber daya sekolah sehingga dapat membawa kinerja sekolah melebihi harapan awal yang telah ditetapkan dan akan memiliki dampak pada prestasi sekolah yang lebih baik.

Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini memiliki ciri yang sangat spesifik yaitu memiliki 4 dimensi yang menjadi fokus utama dalam

perilaku seorang pemimpin. Berdasarkan uraian di atas, maka untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, seorang kepala sekolah perlu menguasai aspek dari dimensi-dimensi yang terdapat didalamnya.

Kepala sekolah setidaknya dapat menerapkan dimensi kepemimpinan transformasional di sekolah dengan cara antara lain: 1) menciptakan visi yang rasional dan dapat diyakini oleh semua sumber daya di sekolah, 2) melakukan perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana membangun ide dan melaksanakan suatu perubahan kearah yang lebih baik, 3) memberdayakan seluruh sumber daya untuk melakukan hal yang terbaik untuk sekolah, 4) berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani didasari nilai yang tinggi, 5) mendengarkan aspirasi dan pemikiran dari semua sumber daya untuk mengembangkan semangat kerja sama, 6) selalu berusaha untuk membawa sekolah dan sumber daya sekolah untuk berprestasi dan mendapatkan hasil yang dapat dinikmati bersama, 7) selalu memperlihatkan sikap yang optimis dan selalu berkontribusi terhadap kegiatan sekolah.

Model kepemimpinan transformasional ini dapat diterapkan di sekolah menengah khususnya dan sekolah lain pada umumnya. Untuk menerapkan model kepemimpinan transformasional di sekolah, kepala sekolah dituntut kerja keras dan komitmen untuk mempelajari berbagai dimensi yang terdapat dalam kepemimpinan transformasional secara menyeluruh, sehingga model tersebut dapat diterapkan dengan benar dan memperoleh dampak yang signifikan terhadap kinerja sekolah.

## 5.2 Implikasi

Kepala sekolah akan mudah menjadi seorang pemimpin yang efektif, dengan membuat perubahan yang lebih baik di lingkungan sekolahnya, kepala sekolah akan lebih mudah untuk menghasilkan kinerja sumber dayanya lebih optimal. Jika kepala sekolah mengaplikasikan model kepemimpinan transformational ini dalam mengelola sekolahnya. Dengan demikian akan lebih mudah untuk menghasilkan sekolah yang memiliki prestasi, dengan melibatkan partisipasi seluruh sumber daya. Maka model kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini dipandang sangat menguntungkan jika para kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional ini di sekolahnya.

Kepala sekolah akan banyak mendapati sumber daya sekolah yang terbuang sia-sia, seharusnya bisa dioptimalkan dan menghasilkan kinerja yang lebih jika model kepemimpinan transformasional ini tidak diaplikasikan. Selanjutnya sekolah akan cenderung memiliki budaya kerja yang *stagnan* dengan pola kebiasaan lama yang bekerja semampunya, bukan bekerja semaksimalnya.

Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah akan membuat kepala sekolah menyadari akan besarnya potensi yang ada baik dari dalam dirinya maupun dari masing-masing sumber daya sekolah yang ada. Dengan perilaku transformatif, kepala sekolah akan dapat melahirkan motivasi, dorongan dan gairah akan potensi dari masing-masing sumber daya sekolah yang dimilikinya, disaat mereka sadar akan potensi yang dimiliki maka kepala sekolah akan lebih mudah meraih tujuan yang ditetapkannya. Kepemimpinan transformasional akan mampu membuat visi menjadi suatu yang rasional dengan mengikutsertakan pikiran, perasaan dan tindakan yang konsisten.

Bertolak dari uraian di atas maka lebih lanjut implikasi dari model kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini adalah membangun budaya bagaimana menjadikan diri seorang pemimpin yang mau memahami orang lain dan membiarkan orang lain menjadi pemimpin bagi diri mereka sendiri.

### **5.3 Rekomendasi**

Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah ini diharapkan dapat diuji coba dan diterapkan oleh kepala sekolah untuk melahirkan kinerja sumber daya sekolah yang optimal. Sehingga akan sangat membantu kepala sekolah dalam mengelola sekolah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan menerapkan model ini kepala sekolah diharapkan keluar dari model kepemimpinan yang cepat puas dengan kinerja sesuai harapan, karena sumber daya tersebut masih bisa dioptimalkan untuk menghasilkan kinerja melebihi harapan. Sehingga prestasi sekolah dapat diperoleh dengan mudah yang akan membawa dampak besar bagi perkembangan sekolah nantinya.

Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka diharapkan bagi kepala sekolah, untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan untuk mempelajari dimensi-dimensi yang terdapat didalamnya. Sehingga kepala sekolah akan lebih mudah menentukan, menjabarkan, dan merealisasikan misi yang rasional, menjadi teladan, mendengarkan aspirasi, membimbing dan membina sumber daya yang dimilikinya sehingga akan menjadi pemimpin yang diikuti dengan setia oleh para pengikutnya.

Penelitian pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah ini hanya sampai pada level satu, yaitu hanya sampai validasi internal saja. Dengan demikian untuk melihat efektif dan efisiennya model lebih lanjut, diharapkan dilakukan penelitian lanjutan dengan melakukan uji eksternal oleh peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti kepemimpinan transformasional, tentunya dengan waktu yang lebih lama sehingga dapat menghasilkan data atau temuan yang akan bermanfaat bagi pengembangan sekolah nantinya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abe, Alaxander. 2013. *Perencanaan Daerah Partisipatif*. Solo: Pondok.
- Agung, Iskandar., Yufriawati. 2013. *Pengembangan Pola Kerja Harmonis dan Sinergis antara Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas*. Jakarta: Penerbit Bestari Buana Murni.
- Alwasilah, A. Chaedar. 2019. *Pokoknya Kualitatif Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Ambarita, Biner., dkk. 2014. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Antara Aceh. 4 Oktober 2015. Disdik Aceh Selatan Akan Mutasi Kepsek Besar-Besaran. (<http://aceh.antaranews.com/berita/26945/disdik-aceh-selatan-akan-mutasi-kepsek-besar-besaran.online>, diakses tanggal 10 Agustus 2023).
- Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung. 2016. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (online), 72, 441-462. (<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317999166789/epdf>, diakses tanggal 14 September 2023).
- Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Penilaian Pendidikan. 2016. Laporan Penelitian Analisis Kelemahan Kompetensi Siswa pada Tingkat Kabupaten/Kota Berdasarkan Hasil Ujian Nasional Rendah. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Balyer, Aydin. 2013. Transformational leadership behaviors of school principals: A qualitative research based on teachers' perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, (Online), 4(3), 581-591 ([http://www.iojes.net/userfiles/article/iojes\\_949.pdf](http://www.iojes.net/userfiles/article/iojes_949.pdf), diakses tanggal 16 September 2023).
- Bolden, R. et al. 2015. A Review Of Leadership Theory And Competency Frameworks, *Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*, (online), (<http://www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/textos/Lideran%C3%A7a.pdf>, diakses 10 Oktober 2023).
- Danim, Sudarwan., Suparno. 2019. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era*

*Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasional Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.

Daryanto, A., .2019.. *Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa depan*. AGRIMEDIA, Vol. 5, No. 1, pp. 6-17.

Depdiknas. 2005. *Kinerja Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah.

\_\_\_\_\_. 2018. *Penilaian Kinerja Kepala Sekolah*. Jakarta: Direktorat Jenderal PMPTK.

Djalal, Fasli., Supriadi, Dedi. .2015. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa.

Dwiningrum, S.I.A. .2014.. *Desentralisasi dan Partisipasi Masyarakat dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Fattah, Nanang. 2013. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.

Hamijoyo. 2017. *Partisipasi dalam Pembangunan*. Jakarta: Depdikbud RI.

Haryati, Sri. 2015. Research And Development (R&D) Sebagai Salah Satu Model Penelitian Dalam Bidang Pendidikan. *Jurnal UTM*, (online), Vol. 37, Nomor 1, (<http://jurnal.utm.ac.id/index.php/MID/article/view/13>, diakses 5 Oktober 2023).

Hartanto, F. Mardi. 2019. *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Insani*. Bandung: PT. Mizan Pustaka.

Hartinah, Siti. 2013. Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMK Negeri. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, (online), Vol. 17, Nomor 1, (<http://jurnaldikbud.net/index.php/jpnk/article/view/4>, diakses 7 Oktober 2023).

Holil, Soelaiman. 2014. *Partisipasi Sosial dalam Usaha Kesejahteraan Sosial*. Bandung: Badan penelitian dan pengembangan sosial.

Horner, M. 2017. Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*, (online), Vol. 3, No. 4, pp. 270-287. ([http://azlend.peds.arizona.edu/sites/azlend.peds.arizona.edu/files/pdfs/Week%202-1\\_Horner%20Leadership%20Theory\\_0.pdf](http://azlend.peds.arizona.edu/sites/azlend.peds.arizona.edu/files/pdfs/Week%202-1_Horner%20Leadership%20Theory_0.pdf), diakses 8 Oktober 2023).

- Hoy, Wayne K., Miskel, Cecil G. 2014. *Administrasi Pendidikan :Teori, Riset dan Paraktik Edisi Sembilan*. Penerjemah Daryatno dan Rianayati K. Pancasari. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kartono, Kartini. 2015. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kluet Media. 13 September 2013. Mutu Pendidikan di Aceh Selatan Masih Rendah (online), (<http://kluetmedia.blogspot.com/2013/09/mutu-pendidikan-di-aceh-selatan-masih.html>, diakses tanggal 28 September 2023).
- Koontz, O.W. 2016. *Management*. Seventh Edition. Kogakusha: McGraw-Hill.
- Mikkelsen, Britha. 2019. *Metode Penelitian Partisipatoris dan Upaya-Upaya Pemberdayaan*. Penerjemah Matheos Nalle. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Miles, Matthew B., Huberman A. Michael. 2014. *Analisis Data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode-metode Baru*. Penerjemah, Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, L. J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa, E. 2014. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. 2014. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mutohir, C. T., Alimaksum. 2017. *Sport Development Index (Konsep, Metodologi dan Aplikasi)*. Jakarta : Indeks.
- Nawawi. Hadari, 2013. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan Teori dan Praktek Edisi Keenam*. Penerjemah Ati Cahayani. Jakarta: PT. Indek.
- Pasaribu, I.L., Simanjuntak, B. 2015. *Sosiologi Pembangunan*. Bandung: Tarsito.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 28 Tahun 2010, Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah/Madrasah. Jakarta: Depdiknas.

- Priansa, D. Juni. 2014. *Kinerja dan Profesionalisme Guru Fokus pada Peningkatan Kualitas Pendidikan, Sekolah dan Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta.
- Rahmi, Sri. 2014. *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Ilustrasi Bidang Pendidikan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rahyuda, A.G. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Sistem Kompensasi terhadap Kinerja Dosen*. Tesis Program Studi Teknik dan Manajemen Industri Institut Teknologi Bandung.
- Raihani, 2014. *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta: PT. LKiS Printing Cemerlang.
- Rasto. 2012. *Mengukur Kinerja Sekolah*. Fakultas Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia (online). ([http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI\\_PENDIDIKAN\\_MANAJEMEN\\_PERKANTORAN/132296305-RASTO/Manajemen%20Pendidikan/Tinjauan%20Pustaka/Mengukur%20Kinerja%20Sekolah.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI_PENDIDIKAN_MANAJEMEN_PERKANTORAN/132296305-RASTO/Manajemen%20Pendidikan/Tinjauan%20Pustaka/Mengukur%20Kinerja%20Sekolah.pdf) diakses tanggal 20 September 2023).
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Terjemahan Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Sagala, Saiful. 2012. *Administrasi Pendidikan Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, S. P. 2014. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Side, Syafruddin., Rangkuti, Y. Molliq. 2015. *Pemodelan Matematika dan Solusi Numerik Untuk Penularan Demam Berdarah*. Medan:Perdana Publishing.
- Sugiyono. 2015. *Motode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2016. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2017. *Metode Penelitan dan Pengembangan (Research and Development)*. Bandung: Alfabeta.
- Suhardiman, Budi. 2013. *Studi Pengembangan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Sukmadinata, N. Syaodih. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sumaryadi, I Nyoman. (2018). *Efektifitas Implementasi Otonomi Daerah*. Jakarta: Citra Utama.
- Tilaar, H.A.R. 2015. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Jakarta: Indonesia Tera.
- Triatna, Cepi. 2015. *Pengembangan Manajemen Sekolah*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Usman, Husaini. 2014. *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan Edisi 4*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2018. *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahjono, S. I. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo, Agus. 2014. *Manager dan Leader Sekolah Masa Depan Profil Kepala Sekolah Profesional dan Berkarakter*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan. 2014. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, Gary. 2016. *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi 3*. Terjemahan Jusuf Udayana. Jakarta: Prenhallindo.
- \_\_\_\_\_, 2019. *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi 5*. Terjemahan Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks.
- Zainal, V. Rivai. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Zainal, V. Rivai., dkk. 2014. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Keempat*. Jakarta: Rajawali Pers.