

## THE EFFECTIVENESS OF PRINCIPAL LEADERSHIP: A CASE STUDY AT AN INTERNATIONAL SCHOOL IN BALI

**Abstract:** *Improving the educational quality can be done not only through improvements on instructional process such as curriculum, learning methods, the quality of teachers or educational facilities but also through principal leadership as the principal is directly related to the implementation of the school program. Data collection techniques used was interview, and documentation. The survey method is carried out only as an affirmation and supporting data. The research was conducted using qualitative descriptive approach. Moreover, to assure the validity of research, the data was tested through triangulation method. Based on the research findings, it was concluded that the hindrances on the effectiveness of principal leaders was caused by the absence of superintendents' support in providing organizational structure, system and program which focused on school's vision and mission. That being said, it was suggested that superintendent as a policy maker to put an effort to develop coordination and collaboration with all the stake holders as it will establish the school's direction and foster a strong commitment in meeting those goals.*

*Keywords: leadership, school principal, school performance*

## EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH: STUDI KASUS PADA SEKOLAH INTERNASIONAL X DI BALI

Jeanny Novita Sidupa  
Universitas Pelita Harapan  
e-mail: [sjeanny90@gmail.com](mailto:sjeanny90@gmail.com)

**Abstrak:** Kualitas mutu sumber daya manusia salah satunya ditentukan oleh kualitas mutu pendidikan. Untuk meningkatkan mutu pendidikan tidak hanya dapat dilakukan melalui perbaikan proses pembelajaran seperti kurikulum, metode pembelajaran, perbaikan kualitas guru atau sarana pendidikan tetapi juga melalui kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan sekolah karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program sekolah. Penelitian ini membahas mengenai pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah X di pulau Bali. Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, menggunakan pengamatan wawancara, dan dokumentasi. Metode survey dilakukan hanya sebagai penegasan dan data pendukung. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian dan kesimpulan. Pengujian keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa kendala-kendala yang dihadapi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya adalah kurangnya dukungan dari pihak yayasan sekolah dalam menciptakan standar, sistem dan program yang berorientasi pada visi, misi dan tujuan sekolah. Untuk itu yayasan sebagai pembuat kebijakan hendaknya melakukan koordinasi dan kolaborasi yang baik dengan seluruh warga sekolah sehingga dapat

menentukan arah kebijakan dan menumbuhkan komitmen yang kuat dalam pemenuhan tujuan sekolah.

Kata kunci: kepemimpinan, kepala sekolah, performa sekolah

## PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan yang terjadi dalam setiap aspek kehidupan di era abad 21, sekolah sebagai penunjang kemajuan suatu bangsa dan salah satu penentu mutu sumber daya manusia tidak jarang menghadapi banyak tantangan. Tantangan-tantangan tersebut dapat diatasi apabila sekolah melakukan peningkatan atau perbaikan mutu pendidikan secara berkesinambungan dengan menanggapi keragaman siswa dan kebutuhan masyarakat serta bertindak dengan pemahaman dan cara yang etis dan mempengaruhi konteks sosial yang lebih besar (Reinhartz & Beach, 2004). Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya dapat dilakukan melalui perbaikan proses pembelajaran seperti kurikulum, metode pembelajaran, perbaikan kualitas guru atau sarana pendidikan tetapi juga melalui kepemimpinan kepala sekolah (Nurkolis, 2003). Hal ini dikarenakan kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan sekolah, baik secara organisasi ataupun pembelajaran (Pont *et al*, 2008). Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala sekolah tidak dapat hanya menjadi pemimpin instruksional tunggal tetapi juga harus terus beradaptasi dengan peran yang berubah-ubah dan memperluas batasan-batasan yang ada dengan menjadi teladan, penggerak dan memiliki visi ke depan sehingga tidak hanya akan memajukan pendidikan tetapi juga mampu memberikan dampak positif bagi masyarakat luas (Grissom & Loeb, 2009; Hidayah, 2016). Tugas kepala sekolah yang sangat kompleks dan beragam ini tentunya perlu mendapatkan perhatian lebih dan menjadi prioritas utama di dalam reformasi dunia pendidikan (Sun, 2011). Hal ini dapat dilakukan secara strategis dan sistematis dengan memberikan dukungan yang tepat sehingga mampu memfasilitasi kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitasnya secara internal maupun eksternal. Dengan kepemimpinan yang efektif, seluruh warga sekolah akan mampu mengartikulasikan visi dan tujuan sekolah, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam pemenuhan tugas dan tanggung jawab yang ada dan melakukan pengembangan struktur organisasi sehingga dapat mendukung pengajaran dan pembelajaran secara maksimal (Rice, 2010; Grissom & Loeb 2009; NPBEA, 2015). Untuk itu perlu dilakukan evaluasi kinerja kepala sekolah untuk memberikan informasi penting mengenai kekuatan dan kelemahan kepala sekolah dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya serta hal-hal yang dapat menjadi acuan bagi pembuat kebijakan untuk melakukan perbaikan dalam perekrutan, pelatihan, evaluasi dan pengembangan kepala sekolah sehingga dapat mendukung terwujudnya suatu kepemimpinan yang efektif.

Penelitian ini dilakukan untuk menelaah lebih jauh mengenai kepemimpinan kepala sekolah. Studi ini didorong oleh dua faktor yaitu, pertama berkenaan dengan iklim kelembagaan yang terdapat di dalam lingkungan sekolah berjalan kurang kondusif

dan efektif. Tidak selarasnya iklim komunikasi mendorong munculnya perilaku-perilaku kontra produktif yang dapat memberikan pengaruh negatif terhadap efektivitas sekolah dalam pemenuhan tujuannya. Faktor kedua berkenaan dengan kecenderungan penurunan jumlah siswa di setiap tahun ajaran. Bagi lembaga pendidikan, peserta didik merupakan unsur inti berlangsungnya kegiatan pendidikan (Daryanto, 2013). Pada era persaingan antar lembaga pendidikan seperti saat ini, kepala sekolah harus dapat merencanakan strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan sehingga dapat menjadi nilai kompetitif sekolah (Arbangi, 2016).

Berdasarkan latar belakang tersebut dan mengingat pentingnya peran kepala sekolah dalam mengembangkan kualitas sekolah, peneliti kemudian mengembangkan sebuah instrumen evaluasi kinerja kepala sekolah dan melakukan survei kepemimpinan kepala sekolah untuk mengetahui apakah performa kinerja kepala sekolah sudah berjalan dengan efektif dan memenuhi standar kinerja yang konsisten dengan misi dan tujuan sekolah.

Guna memberikan pemahaman terhadap permasalahan yang lebih mendalam yang sedang diteliti, maka dalam penelitian ini memfokuskan pada; gambaran pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin lembaga pendidikan; kendala-kendala yang menghambat kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya secara efektif; upaya-upaya kepala sekolah dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinannya serta dukungan yayasan kepada kepala sekolah untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif sehingga dapat memberikan kontribusi dalam mengidentifikasi strategi pemberdayaan sekolah dan untuk menerapkan pendekatan yang efektif ke dalam praktik yang lebih luas.

## **Kepemimpinan**

Menurut McCollum (2012) dan Northouse (2013) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memimpin, mempengaruhi dan membimbing tindakan atau pikiran sekelompok orang untuk memiliki pemahaman mengenai hal yang harus dilakukan sehingga terjadi sebuah perubahan atau pergerakan ke arah tertentu. Selanjutnya, kepemimpinan pendidikan adalah proses interaktif dimana kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga kependidikan mempengaruhi perilaku berbagai konstituen, termasuk guru, staf, siswa, orang tua, pendidik lainnya, dan anggota masyarakat untuk menjadi sebuah tim yang kohesif demi mencapai tujuan dan sasaran sekolah (Reinhartz & Beach, 2004; Louis *et al*, 2010).

## **Peran Kepala Sekolah**

Sekolah yang berkualitas tentunya didukung dengan kualitas seorang kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan seorang kepala sekolah memegang kendali atas setiap keputusan, tanggung jawab dan wewenang untuk peningkatan kemajuan sekolah. Kepala sekolah tidak hanya bekerja pada area administratif atau pun manajerial, namun kepala sekolah bekerja pada seluruh *stakeholder* sekolah. Kepala sekolah juga memiliki tanggung jawab atas kemajuan siswa, membangun relasi dengan orang tua siswa, dan masyarakat sekitar. Dengan

begitu luasnya tugas dan tanggung jawabnya, seorang kepala sekolah perlu memiliki berbagai peran dalam setiap situasi dan kondisi yang dihadapi. Berikut adalah peran kepala sekolah seperti yang dikutip dari Wahjosumidjo dan Nurkolis:

- 1) **Teladan:** Kepala sekolah sebagai pendidik akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan ke kepala sekolah sebagai orang yang mewakili kehidupan sekolah di manapun dia berada dan dalam kesempatan apa pun (Wahjosumidjo, 2003).
- 2) **Perencana:** Peran kepala sekolah dalam merencanakan (*planning*) berkaitan dengan menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapai tujuan sekolah (Nurkolis, 2003). Kepala sekolah perlu mengadakan pembagian kerja, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang tepat serta mengingat prinsip-prinsip pengorganisasian sehingga kegiatan sekolah dapat berjalan lancar dan tujuan dapat tercapai (Musfah, 2015).
- 3) **Pengkoordinasian:** Pengkoordinasian adalah kegiatan menghubungkan orang-orang dan tugas-tugas sehingga terjalin kesatuan atau keselarasan keputusan, kebijaksanaan, tindakan, langkah, sikap serta tercegah dari timbulnya pertentangan, kekacauan, kekembaran (duplikasi), dan kekosongan tindakan (Musfah, 2015).
- 4) **Pembimbing:** Pembimbing adalah kegiatan membimbing bawahan dengan memberikan perintah (komando) dan petunjuk agar mereka mengikuti aturan, arahan dan pedoman yang telah ditetapkan dalam melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, maka kepala sekolah berkewajiban untuk memberikan pembinaan atau bimbingan kepada para guru dan tenaga kependidikan serta administrator lainnya (Nurkolis, 2003).
- 5) **Inovator:** Sebagai inovator kepala sekolah diharapkan melaksanakan pembaruan-pembaruan terhadap pelaksanaan pendidikan di sekolah yang dipimpin berdasarkan prediksi-prediksi yang telah dilakukan sebelumnya. Inovasi yang dilakukan dapat berupa pembaruan kurikulum dengan memperhatikan potensi dan kebutuhan daerah tempat sekolah tersebut berada.
- 6) **Motivator:** Sebagai motivator, kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administrator sehingga mereka memiliki semangat dan gairah dalam menjalankan tugasnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan (Nurkolis, 2003).
- 7) **Pencipta Iklim Kerja:** Dalam menciptakan budaya dan iklim kerja yang positif maka kepala sekolah dapat membentuk suasana kerja yang kondusif, menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai kehidupan sekolah yang demokratis dan menciptakan iklim sekolah yang kondusif-akademis. Untuk menumbuhkan budaya kerja maka kepala sekolah dapat membentuk budaya kerjasama (*school corporate culture*) yang kuat, menumbuhkan budaya profesional warga masyarakat, menghargai dan mengembangkan keragaman budaya dalam kehidupan sekolah (Standar Kompetensi Kepala Sekolah, 2007).
- 8) **Evaluator:** Sebagai evaluator, kepala sekolah dapat melakukan pengukuran seperti kehadiran, kerajinan dan pribadi para guru, tenaga kependidikan, administrator sekolah dan siswa. Data hasil pengukuran tersebut dapat menjadi

dasar evaluasi kinerja program, kinerja guru, hasil belajar siswa, dan kinerja sekolah secara keseluruhan (Nurkolis, 2003).

### **Kepemimpinan Efektif**

Kepemimpinan dikatakan efektif apabila seorang pemimpin mampu menginspirasi orang lain untuk unggul dan berkembang sehingga menciptakan lingkungan kerja yang enerjik dan memiliki komitmen yang tinggi untuk dapat terus beradaptasi dengan permintaan dan lingkungan yang berubah-ubah dan secara kompeten menghasilkan produk dan pelayanan yang berkualitas (Tahn dan Anh, 2015). Dengan demikian kepemimpinan efektif mengacu kepada pemenuhan tujuan organisasi, memotivasi performa kinerja yang tinggi dan memelihara reputasi organisasi dengan memberikan produk dan layanan yang berkualitas. Menurut kajian yang dilakukan oleh Wallace Foundation (2013) terdapat lima dimensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah untuk mendukung efektivitasnya.

#### **1) Membentuk Visi**

Pemimpin yang efektif, adalah seorang pemimpin yang mampu melakukan perubahan secara strategis. Artinya, pemimpin memiliki pemahaman yang mendalam mengenai misi organisasi dan dapat dengan jelas mengartikulasikan dan mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh *stakeholder* yang ada sehingga mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi (Hidayah, 2016).

#### **2) Menciptakan Iklim Positif**

Kepala sekolah yang efektif akan menciptakan iklim yang positif sehingga keamanan dan semangat kerja sama antar warga sekolah akan terbangun menjadi sebuah fondasi interaksi yang dinamis (Mendels, 2012). Studi menemukan bahwa alokasi waktu yang dilakukan kepala sekolah dalam manajemen organisasi memiliki hubungan yang positif, diukur dari perolehan nilai ujian serta penilaian guru dan orang tua terhadap iklim pendidikan (Hornig *et al*, 2010).

#### **3) Mengembangkan Sikap Kepemimpinan**

Memahami bagaimana menumbuhkan sikap kepemimpinan adalah keterampilan kepemimpinan lainnya. Prinsip pemimpin yang efektif melibatkan pengetahuan, keterampilan, dan komitmen seluruh warga sekolah untuk berperan aktif dalam mewujudkan visi sekolah (Mendels, 2012; Pont *et al*, 2008).

#### **4) Meningkatkan Kualitas Instruksional**

Kepala sekolah sebagai pemimpin instruksional berfokus pada kualitas pengajaran di sekolah dengan terus melakukan peningkatan yang memungkinkan seluruh warga sekolah untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin karena hal ini memiliki hubungan yang signifikan terhadap hasil belajar siswa (Pont, *et al*, 2008; Mendels, 2012).

#### **5) Mengelola Data**

Kepala sekolah yang efektif mampu melakukan penelitian kolaboratif dengan teknik-teknik penelitian yang ada sehingga dapat mencari data-data yang dapat

menjadi acuan dalam pengambilan keputusan (NASSP, 2013; Knaap *et al.*, 2010). Kepala sekolah sebagai pemimpin akan menggunakan keterampilan kepemimpinannya dan mengelolanya secara efektif sehingga dapat memberikan dukungan yang diperlukan dalam menerapkan pembelajaran, kurikulum dan praktik pembelajaran; dan menciptakan sebuah budaya sekolah yang mendorong perubahan secara terus menerus (Cheney dan Davis, 2011; Sun, *et al.*, 2016; NPBEA, 2015).

### **Budaya Organisasi**

Seorang pemimpin perlu menyadari berbagai tantangan yang mungkin timbul dari faktor kontekstual yang akan berdampak pada kinerja mereka. Untuk itu kepala sekolah harus memahami pentingnya konteks budaya di dalam sekolah dalam melakukan transformasi organisasi agar berjalan dengan selaras dengan budaya yang ada dan mencegah terjadinya regresi yang akan berdampak di dalam setiap aspek organisasi (McColum, 2012). Berkenaan dengan unsur budaya di sekolah-sekolah, klasifikasi mengenai komponen budaya terdiri dari tiga lapisan berbeda berdasarkan visibilitas di sekolah dan kesadaran di antara staf pengajar (Schein, 2010; Colquitt *et al.*, 2015).

#### **1) Artifak yang Dapat Diobservasi**

Artifak yang dapat diobservasi adalah manifestasi dari budaya organisasi yang dengan mudah dapat dilihat atau dibicarakan (Colquitt *et al.*, 2015). Artifak tersebut memberikan sebuah standar atau pedoman dan sistem yang diinterpretasikan oleh seseorang yang akan mempengaruhi perilakunya (Schabraq, 2007). Terdapat enam macam artifak yaitu simbol, bangunan fisik, bahasa (jargon, slogan), cerita (mitos, legenda, dll), ritual dan upacara.

#### **2) Nilai yang Dianut**

Nilai yang dianut adalah keyakinan, filosofi dan norma yang secara eksplisit dinyatakan oleh organisasi, seperti pernyataan visi & misi organisasi, SOP, dan pernyataan verbal lainnya (Schein, 2010).

#### **3) Asumsi Dasar**

Asumsi dasar adalah keyakinan dan filosofi yang tertanam secara mendalam sebagai dasar tindakan yang merupakan inti dari budaya sekolah. Asumsi dasar mendikte dan mempengaruhi staf pengajar dalam melakukan pekerjaannya tanpa mempertanyakan validitas perilaku tersebut.

### **Standar Performa Kepala Sekolah**

Standar performa kepala sekolah dikembangkan oleh peneliti sebagai bagian dari sebuah sistem evaluasi komprehensif yang mencerminkan kualitas pemimpin yang efektif. Dalam penelitian ini, standar performa kepala sekolah mengacu kepada sistem evaluasi performa kepala sekolah yang dikembangkan oleh *Assosiation of American Schools in South America* (2012) yang kemudian diintegrasikan dengan teori peranan kepala sekolah dan teori kepemimpinan efektif. Adapun butir-butir indikator yang terdapat di masing-masing kriteria disesuaikan lagi dengan konteks sekolah di Bali.

### 1) **Kepemimpinan Strategis**

Di dalam standar ini, kriteria yang diharapkan dapat dipenuhi oleh kepala sekolah adalah dengan memfasilitasi pengembangan, pelaksanaan dan pengelolaan visi pembelajaran kepada seluruh warga sekolah. Kepemimpinan Strategis mengacu kepada penerapan prinsip, pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah untuk menciptakan, memelihara, mengembangkan dan mengartikulasikan visi dan tujuan sekolah sehingga mampu membawa sekolah kepada perubahan-perubahan yang lebih baik (Chatchawaphun *et al.*, 2016; Priansa, 2017; Deeboonmee, 2014). Indikator kepemimpinan instruksional sekolah antara lain; memperhatikan visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan sekolah; mengimplementasikan kebijakan pemerintah; menentukan tujuan dan ekspektasi yang dipenuhi siswa dan meningkatkan mutu kepemimpinan.

### 2) **Kepemimpinan Instruksional**

Di dalam standar ini, kriteria yang diharapkan dapat dipenuhi oleh kepala sekolah adalah melakukan pengembangan dan pelaksanaan rencana pembelajaran dan menerapkan strategi pembelajaran yang dapat meningkatkan mutu pembelajaran dan pengajaran di sekolah. Kepemimpinan instruksional mengacu pada proses dan pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberikan pengaruh terhadap aspek-aspek yang berkaitan dengan sekolah dan pembelajaran (Zorlu dan Arseven, 2016). Menurut Sisman (2016) terdapat lima dimensi dalam kepemimpinan instruksional kepala sekolah; merancang dan mengartikulasikan tujuan pembelajaran, merancang strategi pembelajaran, melakukan pengawasan proses pembelajaran, mendukung dan memaksimalkan potensi guru, dan menciptakan lingkungan belajar instruksional. Indikator kepemimpinan instruksional sekolah antara lain; menerapkan pengetahuan, keterampilan dan konsep-konsep penting dalam pembelajaran; memfasilitasi kolaborasi (tim); merancang strategi alokasi dan penggunaan sumber daya; membimbing guru dalam pengajaran dan melakukan pengawasan pembelajaran di kelas.

### 3) **Kepemimpinan Budaya**

Di dalam standar ini, kriteria yang diharapkan dapat dipenuhi oleh kepala sekolah adalah memelihara, dan mempertahankan budaya sekolah secara konduktif demi meningkatkan motivasi belajar siswa dan pertumbuhan staf secara profesional. O'Donnel dan Boyle (2008) mengidentifikasi dimensi yang harus dilakukan oleh pemimpin untuk menciptakan budaya yang berorientasi kepada perkembangan dan kinerja, yaitu antara lain; menciptakan iklim perubahan budaya, menentukan standar kinerja, pengukuran prestasi kerja dan pengawasan. Dimensi kepemimpinan budaya kemudian dikembangkan ke dalam ke dalam standar performa dengan indikator sebagai berikut; mengimplementasikan filosofi dan nilai pendidikan, mendukung tradisi dan budaya sekolah, menciptakan budaya positif dan inklusif dan membangun rasa aman.

#### 4) **Kepemimpinan Sumber Daya Manusia**

Di dalam standar ini, kriteria yang diharapkan dapat dipenuhi oleh kepala sekolah adalah mendelegasikan mengarahkan, mengembangkan, mengevaluasi, dan mempertahankan kualitas pembelajaran dan personel pendukungnya. Kepemimpinan SDM mengacu kepada kebijakan, praktik serta sistem yang dilakukan oleh kepala sekolah yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja guru (Priansa, 2017). Beberapa dimensi dalam penerapan kepemimpinan SDM di sekolah mencakup kepada perencanaan strategis dalam perekrutan dan seleksi guru dan evaluasi kinerja guru berdasarkan standar kerja. Beberapa dimensi dalam penerapan kepemimpinan SDM di sekolah mencakup kepada hal-hal sebagai berikut: Melakukan perencanaan strategis dalam perekrutan dan seleksi guru dan mengevaluasi kinerja guru berdasarkan standar kerja. Dimensi kepemimpinan SDM tersebut kemudian dikembangkan ke dalam ke dalam standar performa dengan indikator sebagai berikut; menetapkan ekspektasi, struktur, aturan dan prosedur; meningkatkan kompetensi guru; melakukan sistem evaluasi.

#### 5) **Kepemimpinan Manajerial**

Di dalam standar ini, kriteria yang diharapkan dapat dipenuhi oleh kepala sekolah adalah melakukan monitoring, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dan sumber daya dengan prosedur yang tepat demi terciptanya lingkungan belajar yang aman, efektif dan efisien. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah menyatakan salah satu kompetensi dasar kepala sekolah adalah manajerial. Sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk melakukan fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian (Priansa, 2017). Di dalam standar performa kepala sekolah, indikator kepemimpinan manajerial adalah sebagai berikut; melakukan prosedur pemecahan masalah; menciptakan sistem komunikasi dan melakukan perencanaan kolaboratif.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain penelitian studi kasus (*case study*), dalam arti penelitian fokus pada sebuah kasus (fenomena) yang kemudian dipahami dan dianalisa secara mendalam (Arifianto, 2016). Fenomena dalam penelitian ini adalah efektivitas kepemimpinan kepala sekolah X di Bali dalam menjalankan tugas dan perannya sebagai pemimpin lembaga pendidikan. Prosedur dan penyajian hasil penelitian dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan kuantitatif deskriptif. Data kuantitatif yang digunakan dalam konteks pendekatan kualitatif pada penelitian ini berbentuk tabulasi yang berfungsi sebagai penegasan dan data pendukung.

Adapun subyek penelitian utama adalah kepala sekolah kemudian staf pengajar dan orang tua siswa sebagai subyek pendukung. Penelitian ini dilakukan di sekolah yang bertempat di Denpasar Selatan. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan melakukan observasi, wawancara mendalam dengan kepala sekolah dan survei yang ditujukan kepada guru untuk menilai kinerja kepala sekolah

dan orang tua siswa untuk menilai performa sekolah. Setelah data dikumpulkan, peneliti melakukan analisis data menggunakan model interaktif, yaitu melakukan reduksi data, kemudian dilakukan penyajian data dan penarikan kesimpulan. Untuk validasi data peneliti melakukan teknis pengujian keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber data.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan Strategis mengacu kepada penerapan prinsip, pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah untuk menciptakan, memelihara, mengembangkan dan mengartikulasikan visi dan tujuan sekolah sehingga mampu membawa sekolah kepada perubahan-perubahan yang lebih baik. (Priansa, 2017; Deeboonmee, 2014).

Tabel 1. Kepemimpinan Strategis Kepala Sekolah

Indikator	2016-2017		2017-2018	
	Rata-rata ( <i>mean</i> ) <sup>*)</sup>	Kategori	Rata-rata ( <i>mean</i> )	Kategori
1.1 Memperhatikan identitas (visi, misi, nilai-nilai, keyakinan dan tujuan) sekolah	2,4	Perlu Ditingkatkan	2,8	Perlu Ditingkatkan
1.2 Implementasi kebijakan pemerintah	2,4	Perlu Ditingkatkan	2,9	Perlu Ditingkatkan
1.3 Pengaturan tujuan dan ekspektasi siswa.	2,3	Perlu Ditingkatkan	3,1	Efektif
1.4 Meningkatkan mutu kepemimpinan	2,5	Perlu Ditingkatkan	3,0	Efektif

\*) skala 1- 4

Melalui hasil penelitian, kendala yang ditemui kepala sekolah dalam penerapan visi dan misi adalah kurangnya tuntunan pihak yayasan terhadap perumusan dan implementasi visi dan misi. Tabel 1 memperlihatkan dukungan terhadap hasil penelitian ini bahwa hampir semua indikator kepemimpinan strategis masih perlu ditingkatkan. Menurut David (2011), salah satu alasan mengapa pernyataan visi dan misi memiliki peranan yang penting dalam perencanaan strategis adalah karena melalui visi dan misi, organisasi kemudian dapat menjabarkan tujuan organisasi dalam bentuk struktur kerja, sehingga pembagian tugas berjalan dengan sistematis.

Di abad 21 ini, kepala sekolah sebagai pemimpin yang visioner harus dapat mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan, cepat tanggap terhadap perubahan lingkungan, dan melakukan upaya-upaya untuk mengikuti perubahan tersebut dengan memberikan tuntunan kepada seluruh warga sekolah (Priansa, 2017). Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin harus dapat menunjukkan praktik kepemimpinannya dengan menjabarkan, mengartikulasikan dan mengembangkan visi sekolah.

### Kepemimpinan Instruksional

Kepemimpinan instruksional mengacu pada proses dan pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk memberikan pengaruh terhadap aspek-aspek yang berkaitan dengan sekolah dan pembelajaran (Zorlu & Arseven, 2016).

Tabel2. Kepemimpinan Intruksional Kepala Sekolah

Indikator	2016-2017		2017-2018	
	Rata-rata ( <i>mean</i> )	Kategori	Rata-rata ( <i>mean</i> )	Kategori
2.1 Penerapan pengetahuan, keterampilan dan konsep-konsep penting dalam pembelajaran	2,4	Perlu Ditingkatkan	3,1	Efektif
2.3 Strategi alokasi dan penggunaan sumber daya	2,4	Perlu Ditingkatkan	3,0	Efektif
2.4 Membimbing guru dalam pengajaran	2,6	Perlu Ditingkatkan	2,9	Perlu Ditingkatkan
2.5 Pengawasan pembelajaran di kelas	2.3	Perlu Ditingkatkan	2,8	Perlu Ditingkatkan

\*) skala 1- 4

Salah satu faktor yang dirasakan kurang berjalan dengan baik pada kepemimpinan kepala sekolah adalah mengenai upaya kepala sekolah dalam memfasilitasi kolaborasi (tim Kolaborasi pembelajaran adalah pendekatan pengajaran dan pembelajaran yang melibatkan sekelompok siswa atau guru untuk dapat bekerja sama dalam menyelesaikan masalah, menyelesaikan suatu tugas atau menciptakan suatu ide baru (Laal & Laal, 2011). Kendala lainnya yang dihadapi oleh kepala sekolah adalah tidak ada pedoman dalam pelaksanaan pendidikan dan standar kinerja guru sehingga kepala sekolah mengalami kesulitan dalam menerjemahkan dan menjabarkan kompetensi dan nilai-nilai yang dibutuhkan dalam melakukan kegiatan pengawasan. Dengan demikian peningkatan mutu pendidikan melalui upaya peningkatan kualitas proses pembelajaran belum berjalan dengan optimal. Pada Tabel 2 tampak bahwa indikator pengawasan pembelajaran di kelas oleh kepala sekolah belum optimal. Adapun tujuan pengawasan adalah untuk memberikan bimbingan kepada guru dan staf agar mampu meningkatkan kualitas kerjanya terutama dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran (Arbangi *et al*, 2016). Melalui pengawasan, kepala sekolah melakukan perannya sebagai motivator sehingga dengan memberikan semangat dan arahan sehingga tidak hanya mampu memperbaiki kinerja guru tetapi juga mampu mengembangkan potensi kualitas guru.

### Kepemimpinan Budaya

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma yang membentuk sikap dan perilaku dan berfungsi sebagai sistem yang mengontrol interaksi antara seluruh sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya (Colquitt *et al.*, 2015).

Tabel3. Kepemimpinan Budaya Kepala Sekolah

Indikator	2016-2017		2017-2018	
	Rata-rata ( <i>mean</i> )	Kategori	Rata-rata ( <i>mean</i> )	Kategori
3.1 Implementasi filosofi dan nilai pendidikan	2,4	Perlu Ditingkatkan	3,1	Efektif
3.2 Mendukung tradisi dan budaya komunitas sekolah	2,4	Perlu Ditingkatkan	3,0	Efektif
3.3 Menciptakan budaya positif dan inklusif	2,6	Perlu Ditingkatkan	2,9	Perlu Ditingkatkan
3.4 Membangun rasa aman	2,4	Perlu Ditingkatkan	3,0	Efektif

\*) skala 1- 4

Salah satu indikator kepemimpinan yang belum berjalan dengan efektif adalah mengenai upaya kepala sekolah dalam membangun budaya positif dan inklusif di lingkungan sekolah. Melalui hasil wawancara, tidak ada kendala yang ditemui kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan budaya. Seperti dapat dilihat pada Tabel 3, apabila dibandingkan dengan survey yang dilakukan pada tahun 2016-2017, hasil survey yang dilakukan pada tahun ini mengalami peningkatan. Hal ini mengindikasikan upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah untuk menciptakan budaya yang positif sudah berjalan dengan baik. Hal ini terwujud melalui penilaian orang tua siswa yang menyatakan bahwa sekolah telah membangun hubungan dan suasana inklusif yang baik dengan orang tua siswa.

### Kepemimpinan Sumber Daya Manusia

Melalui hasil penelitian, indikator kepemimpinan sumber daya manusia yang belum berjalan dengan efektif adalah menetapkan ekspektasi, struktur, aturan dan prosedur bagi siswa dan staf; dan mengenai peningkatan kualitas dan pemberdayaan staf melalui sistem evaluasi. Kendala yang kepala sekolah hadapi dalam mengimplementasikan kepemimpinan sumber daya manusia ialah tidak adanya standar performa yang ditetapkan kepada staf pengajar sehingga kepala sekolah menemui kesulitan dalam menetapkan ekspektasi, aturan dan prosedur bagi staf. Hal ini didukung oleh data hasil survey pada Tabel 4 yang memperlihatkan rendahnya skor pada indikator tersebut.

Tabel4. Kepemimpinan Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah

Indikator	2016-2017		2017-2018	
	Rata-rata (mean)	Kategori	Rata-rata (mean)	Kategori
4.1 Menetapkan ekspektasi, struktur, aturan dan prosedur	2,3	Perlu Ditingkatkan	2,8	Efektif
4.2 Peningkatan kompetensi guru	2,2	Perlu Ditingkatkan	2,9	Perlu Ditingkatkan
4.3 Sistem evaluasi pendidik	2,3	Perlu Ditingkatkan	2,8	Perlu Ditingkatkan

\*) skala 1- 4

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki kewajiban untuk mengembangkan standarisasi penilaian terhadap mutu pendidikan di sekolah. Manajemen mutu terpadu (TQM) mengacu kepada filosofi perbaikan secara terus menerus, sehingga sekolah sebagai lembaga pendidikan mampu memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan orang tua siswa sebagai pelanggan (Arbangi, *et al.* 2016). Salah satu komponen dalam kunci dalam program mutu adalah pengukuran (Hidayah, 2016). Dengan menggunakan instrumen penilaian, kepala sekolah dapat mendokumentasikan pelaksanaan program mutu pendidikan. Peningkatan profesionalisme guru juga dapat dilakukan secara sistematis berdasarkan hasil evaluasi secara objektif.

### Kepemimpinan Manajerial

Tabel 5. Kepemimpinan Manajerial Kepala Sekolah

Indikator	2016-2017		2017-2018	
	Rata-rata (mean)	Kategori	Rata-rata (mean)	Kategori
5.1 Prosedur pemecahan masalah	2,7	Perlu Ditingkatkan	2,9	Perlu Ditingkatkan
5.2 Sistem komunikasi	2,7	Perlu Ditingkatkan	3,1	Efektif
5.3 Memfasilitasi kolaborasi (tim)	2,2	Perlu Ditingkatkan	2,8	Perlu Ditingkatkan

\*) skala 1- 4

Melalui hasil penelitian, indikator kepemimpinan manajerial yang belum berjalan dengan efektif adalah mengenai upaya kepala sekolah dalam melakukan prosedur pemecahan masalah. Hal ini diukung oleh hasil survey yang ditunjukkan pada Tabel 5 Untuk memastikan bahwa kinerja sekolah berjalan dengan efektif dan efisien, kepala sekolah menjelaskan tentang pentingnya sistem komunikasi di dalam sekolah. Dengan komunikasi yang baik, kegiatan supervisi dapat dilakukan dalam batasan yang

lebih luas sehingga segala faktor yang dapat berpengaruh terhadap proses pembelajaran dapat dianalisis, dievaluasi dan dicari pemecahannya (Arbangi *et al.*, 2016). Sistem komunikasi seperti ini sangat penting karena untuk mengimplementasikan fungsi manajemen yang baik, diperlukan ketersediaan informasi dan data yang akurat sesuai dengan kebutuhan dalam melaksanakan tugas pokok organisasi.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Berdasarkan hasil observasi, survei dan wawancara yang dilakukan, peneliti dapat menarik kesimpulan mengenai gambaran kepemimpinan kepala sekolah X Bali. Berkenaan dengan pelaksanaan kepemimpinan, kepala sekolah dalam hal ini sudah memiliki pengetahuan profesional mengenai aspek-aspek penting yang diperlukan untuk mengembangkan mutu dan proses pembelajaran sehingga mampu memaksimalkan potensi siswa. Namun dalam praktik kepemimpinannya, kepala sekolah belum memiliki pemahaman secara komprehensif mengenai visi, misi dan tujuan sekolah sehingga kepala sekolah menemui kesulitan dalam mengartikulasikan visi dan misi tersebut ke seluruh warga sekolah. Hal ini menimbulkan beberapa permasalahan yang terjadi terutama berkenaan dengan sistem komunikasi.

Kendala-kendala yang menghambat kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya secara efektif tidak lain dikarenakan tidak tersedianya acuan atau pedoman untuk melaksanakan pendidikan menuju arah perubahan yang diinginkan berupa rencana strategis dalam pemenuhan visi, misi dan tujuan sekolah. Selain itu, kepala sekolah menerima jabatannya tanpa melalui program pelatihan, proses perekrutan dan seleksi kepala sekolah. Dengan demikian di awal kepemimpinannya kepala sekolah tidak memiliki aspek-aspek yang dibutuhkan seorang pemimpin pendidikan untuk memangku jabatan kepala sekolah secara profesional. Dalam praktik kepemimpinannya, kepala sekolah juga tidak mendapatkan pengawasan dan pembinaan sehingga kepala sekolah tidak mengembangkan kompetensi untuk menjalankan kepemimpinannya secara efektif.

Melalui standar kinerja kepala sekolah yang telah dikembangkan oleh peneliti dalam rangka melakukan penelitian ini, kepala sekolah mulai mendapatkan pemahaman komprehensif mengenai ekspektasi-ekspektasi yang diharapkan oleh pihak yayasan sekolah sehingga kepala sekolah mampu merancang suatu standar, sistem atau prosedur yang dibutuhkan dalam pemenuhan tujuan sekolah. Selanjutnya, kepala sekolah mulai menginvestasikan waktunya untuk mengembangkan visi dan tujuan sekolah dan mengumpulkan informasi-informasi yang berkaitan dengan usaha perbaikan mutu sekolah untuk menentukan nilai dan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu untuk meningkatkan komitmen dalam pemenuhan tujuan sekolah, kepala sekolah juga melakukan kolaborasi dengan melibatkan seluruh warga sekolah ke dalam pembelajaran secara kohesif dan melakukan interaksi secara rutin dengan seluruh staf pengajar dengan memberikan umpan balik yang relevan, objektif dan terarah menggunakan sistem evaluasi yang *valid* dan reliabel.

Melalui hasil penelitian yang berkenaan dengan peran dan dukungan yayasan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan kepala sekolah, peneliti menemukan

belum adanya koordinasi dan kolaborasi yang baik dalam upaya membentuk sebuah komunitas pembelajar yang profesional. Dalam menggagas visi, misi dan tujuan sekolah, yayasan belum mempertimbangkan keinginan masyarakat dengan tepat dan melibatkan guru dan kepala sekolah sebagai ujung tombak pelaksanaan pendidikan. Visi misi yang dirumuskan belum mencerminkan aspek-aspek yang dibutuhkan untuk dapat bertransformasi menjadi budaya sekolah yang membentuk pola pikir dan perilaku yang berpusat pada tujuan sekolah. Hal ini dapat terlihat dengan tidak tersedianya rencana strategis berupa struktur dan sistem yang menjadi dasar acuan pemenuhan tujuan penyelenggaraan pendidikan.

Berdasarkan hasil kesimpulan, dan sebagai bentuk kontribusi pemikiran penelitian, maka saran-saran yang dapat dikemukakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

- 1) Kepada Kepala Sekolah  
Kepala sekolah sebagai pemimpin harus dapat melakukan inovasi dan memiliki visi ke depan sehingga mampu membawa seluruh warga sekolah ke arah dan tujuan yang ingin dicapai.
  - a) Kepala sekolah harus melaksanakan pengawasan secara terus menerus dan menggunakan sistem evaluasi yang terukur sehingga dapat melakukan pengambilan keputusan berkenaan dengan hal-hal yang dapat mempengaruhi sekolah dalam pemenuhan tujuannya.
  - b) Kepala sekolah harus membangun iklim dan budaya sekolah yang positif dengan seluruh warga sekolah sehingga dapat memberikan pengaruh yang baik terhadap kualitas pembelajaran siswa.
- 2) Kepada Yayasan
  - a) Yayasan perlu merumuskan visi, misi dan tujuan sekolah dengan melibatkan seluruh aspek di dalam sekolah sehingga dapat menentukan arah kebijakan dan menumbuhkan komitmen yang kuat dalam pemenuhan tujuannya.
  - b) Yayasan harus membangun sebuah sistem dan prosedur perekrutan kepala sekolah berdasarkan pada kriteria dan kompetensi yang dibutuhkan sehingga dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya dapat berjalan dengan baik.
  - c) Yayasan harus melakukan pengawasan dan penilaian performa kepala sekolah untuk memastikan bahwa tugas, pokok dan fungsi kepala sekolah berjalan dengan baik dan tetap berorientasi kepada tujuan sekolah.
  - d) Yayasan dapat melakukan peningkatan mutu pendidikan melalui pengembangan kompetensi kepala sekolah dengan memberikan pelatihan, seminar, lokakarya dan lain-lain sehingga kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitasnya.

## REFERENSI

- Arbangi, dkk. (2016). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Jakarta: PT Adithya Andrebina Agung.
- Arifianto, S. (2016). *Implementasi Metode Penelitian Studi Kasus Dengan Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta: Aswaja Presindo.

- Chatchawaphun, Pimpisa., Julsuwan, Suwat., & Srisa-ard, Boonchom. (2016). Development of Program to Enhance Strategic Leadership of Secondary School Administrators. *International Education Studies*, Vol. 9, No. 10.
- Cheney, Gretchen Rhines & Davis, Jacquelyn. (2011). *Gateways to the Principalship: State Power to Improve the Quality of School Leaders*. Washington DC: American Progress.
- Colquitt, Jason A., Jeffrey A. LePine. & Michael J. Wesson. (2015). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Daryanto. (2013). *Administrasi dan Manajemen Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management, Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Deeboonmee, W., & Ariratana, Wallapha. (2014). Relationship Between Strategic Leadership and School Effectiveness. *Social and Behavioral Sciences*, 112, 982-985.
- Grissom, Jason & Loeb, Susanna. (2009). *Triangulating Principal Effectiveness: How Perspective of Parents, Teachers, and Assistan Principals Identify the Central Importance of Mangerial Skills*. Washington DC: The Urban Institute.
- Hidayah, Nurul. (2016). *Kepemimpinan Visoner Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Hornig, Eileen Lai; Klasik, Daniel & Loeb, Susanna. (2010). *Principal's Time Use and School Effectiveness*. Chicago: The University of Chicago.
- Laal, Marjan., & Laal, Mozghan. (2011). *Collaborative Learning: What Is It?* *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 31 (2012) 491-495.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K., & Anderson, S. (2010). *Investigating The Links To Improved Student Learning: Final Report Of Research Findings*. US: University of Minnesota.
- Mendels, Pamela. (2012). *The Effective Principal*. New York: The Wallace Foundation.
- McCollum, Judith. (2012). *A Study of the Leadership Dimensions of National Distinguished Principals*. US: Nova Southeastern University.
- Musfah, J. (2015). *Manajemen Pendidikan: Teori, Kebijakan, dan Praktik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- National Association of Secondary School Principals (NASSP). (2013). *Leadership Matters: What the Research Says About the Importance of Principal Leadership*. Boston.
- National Policy Board for Educational Administration (NPBEA). (2015). *Professional Standards for Educational Leaders*. Reston, VA.
- Northouse, Peter G. (2013). *Leadership Theory and Practice – 6<sup>th</sup> Ed*. California: SAGE Publications.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah Teori, Model dan Aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia.
- O'Donnell, Orla & Boyle, Richard. (2008). *Understanding and Managing Organisational Culture*. Dublin: Colour Books Ltd.

- Pont, Beatriz., Nusche, Deborah., & Moorman, Hunter. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD.
- Priansa, Donni Juni. (2017). *Menjadi Kepala Sekolah dan Guru Profesional*. Bandung: Pustaka Setia.
- Reinhartz, Judy & Beach, Don M. (2004). *Educational Leadership*. USA: Pearson Education Inc.
- Rice, Jennifer King. (2010). *Principal Effectiveness and Leadership in an Era of Accountability: What Research Says*. Washington DC: The Urban Institute.
- Schabraq, Marc J. (2007). *Changing Organizational Culture*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sisman, M. (2016). *Factors Related To Instructional Leadership Perception And Effect Of Instructional Leadership On Organizational Variables: A Meta-Analysis*. Educational Sciences: Theory & Practice, 16, 1761–1787.
- Sun, C. (2011). *School Leadership: Improving State Systems For Leader Development (NASBE Discussion Guide)*. Alexandria: NASBE.
- Sun, Jingping., Johnson, Bob., & Przybylski, Robert. (2016). Leading with Data: An Increasingly Important Feature of School Leadership. *ISEA*, Volume 44, Number 3.
- Thanh, Do Viet & Anh, Nguyen Viet. (2015). *Factors Affecting Effective Leadership - An Empirical Study in Vietnam Logistics Enterprises*. Danang-Vietnam, Paper ID: VL547, 10-12 July.
- Wallace Foundation. (2013). *The School Principal as Leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning*. NY: The Wallace Foundation.
- Wahjosumidjo. (2003). *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan, Teoritik, dan Permasalahannya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zorlu, Hizir & Arseven, Ayla. (2016). Instructional Leadership Behaviors of School Administrator on The Implementation of Secondary School Curricula. *International Journal of Higher Education*, Vol. 5, No. 1.