

## Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru Di Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Sukabumi

Siti Nur Afifah <sup>1</sup>, Siti Qomariyah <sup>2</sup>, Neneng Neneng <sup>3</sup>, Rima Erviana <sup>4</sup>,  
Najrul Jimatul Rizki <sup>5</sup>

<sup>1-5</sup> Institut Madani Nusantara

Alamat: Jl. Lio Balandongan Sirnagalih, Jl. Begeg No.74, Cikondang, Kec. Citamiang, Kota Sukabumi, Jawa Barat 43161

Korespondensi penulis: [sitinurafifah17051996@gmail.com](mailto:sitinurafifah17051996@gmail.com)

**Abstract.** *This research aims to identify and analyze the leadership style of school principals in improving teacher performance in MAN 1 Sukabumi City. This research uses a qualitative approach with a case study method. Data was collected through in-depth interviews, observation and document analysis. Research participants consisted of school principals, teachers and administrative staff. The research results show that the transformational leadership style applied by school principals plays a significant role in increasing teacher motivation, involvement and performance. The principal also uses a participative leadership approach by involving teachers in decision making, which has a positive impact on teachers' sense of ownership and responsibility for their duties. In addition, the emotional and professional support provided by the principal creates a conducive and collaborative work environment. The conclusion of this research confirms that the principal's effective leadership style is a key factor in improving teacher performance, which in turn has a positive impact on the quality of education at MAN 1 Sukabumi City.*

**Keywords:** Leadership Style, Teacher Performance, Principal Leadership

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Kota Sukabumi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Partisipan penelitian terdiri dari kepala sekolah, guru, dan staf administrasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah berperan signifikan dalam meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kinerja guru. Kepala sekolah juga menggunakan pendekatan kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, yang berdampak positif pada rasa memiliki dan tanggung jawab guru terhadap tugas mereka. Selain itu, dukungan emosional dan profesional yang diberikan oleh kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan kolaboratif. Kesimpulan dari penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif merupakan faktor kunci dalam peningkatan kinerja guru, yang pada gilirannya berdampak positif pada kualitas pendidikan di MAN 1 Kota Sukabumi.

**Kata kunci:** Gaya kepemimpinan, Kinerja Guru, Kepemimpinan Kepala Sekolah

### 1. LATAR BELAKANG

Keterampilan pemecahan masalah merupakan salah satu kompetensi kunci yang penting dalam menghadapi tantangan kompleks di era globalisasi ini. Di Indonesia, masih terdapat tantangan serius terkait rendahnya keterampilan pemecahan masalah di kalangan siswa. Hal ini tercermin dari hasil berbagai penelitian dan ujian nasional yang menunjukkan bahwa sebagian besar siswa di Indonesia memiliki tingkat keterampilan pemecahan masalah

yang masih rendah. Penyebab dari masalah ini dapat berasal dari berbagai faktor, termasuk kurikulum pendidikan yang belum cukup menekankan pengembangan keterampilan ini, metode pengajaran yang kurang mendukung, serta minimnya sumber daya dan sarana pendidikan yang memadai (Sudiyono, 2009).

Salah satu studi kasus yang mencerminkan rendahnya keterampilan pemecahan masalah di Indonesia adalah hasil Program for International Student Assessment (PISA) tahun 2018. Indonesia menduduki peringkat ke-73 dari 79 negara yang berpartisipasi dalam tes ini. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar siswa di Indonesia belum mampu mengaplikasikan keterampilan pemecahan masalah secara efektif dalam konteks dunia nyata. Faktor-faktor seperti metode pengajaran yang terpusat pada hafalan, kurangnya pemberdayaan siswa untuk berpikir kritis, dan keterbatasan akses terhadap teknologi modern juga turut berkontribusi terhadap hasil ini (Neneng et al., 2023).

*Program for International Student Assessment (PISA)* adalah sebuah program evaluasi yang diselenggarakan oleh Organisasi untuk Kerjasama dan Pembangunan Ekonomi (Organisation for Economic Co-operation and Development/OECD). PISA bertujuan untuk mengukur kemampuan siswa di berbagai negara dalam membaca, matematika, dan sains. Berikut adalah beberapa data terkait rendahnya keterampilan siswa di Indonesia berdasarkan hasil PISA (Paul & Elder, 2006).

Hasil PISA 2018 menunjukkan data bahwa tingkat *Reading* (Membaca) diperoleh Skor rata-rata Indonesia adalah 371, jauh di bawah rata-rata OECD (487), *Mathematics* (Matematika) Skor rata-rata Indonesia adalah 379, juga jauh di bawah rata-rata OECD (489), *Science* (Sains): Skor rata-rata Indonesia adalah 396, masih di bawah rata-rata OECD (489). Ditinjau dari segi peringkatnya tingkat *Reading* Indonesia menduduki peringkat ke-74 dari 79 negara peserta, *Mathematics* Indonesia menduduki peringkat ke-73 dari 79 negara peserta, *Science* Indonesia menduduki peringkat ke-71 dari 79 negara peserta (Malawi & Tristiar, 2016).

Data spesifik mengenai keterampilan pemecahan masalah tidak selalu tersedia dalam setiap siklus PISA, tetapi sebagian besar negara yang berpartisipasi dalam PISA memiliki keterampilan pemecahan masalah yang lebih baik daripada Indonesia. Terdapat perbedaan signifikan dalam kualitas pendidikan antara wilayah perkotaan dan pedesaan di Indonesia. Siswa di perkotaan cenderung memiliki akses yang lebih baik terhadap sumber daya pendidikan, seperti buku teks dan fasilitas pendidikan, dibandingkan dengan siswa di pedesaan (Qomariyah & Cahyadi, 2022).

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya keterampilan siswa di Indonesia termasuk metode pengajaran yang kurang interaktif, kurangnya guru yang terlatih dengan baik, serta keterbatasan akses terhadap sumber daya pendidikan yang memadai. Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, termasuk revisi kurikulum, peningkatan pelatihan guru, dan alokasi dana yang lebih besar untuk sektor pendidikan. Data dari PISA menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya yang lebih besar untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia, terutama dalam hal pengembangan keterampilan siswa dalam membaca, matematika, sains, dan pemecahan masalah. Ini adalah tantangan penting yang harus diatasi untuk mempersiapkan generasi muda Indonesia menghadapi tuntutan global di masa depan (Rosy & Pahlevi, 2015).

Kurikulum pendidikan di Indonesia juga perlu dievaluasi lebih lanjut untuk memastikan bahwa keterampilan pemecahan masalah mendapatkan penekanan yang cukup. Saat ini, kurikulum masih cenderung fokus pada penguasaan materi pelajaran tanpa memberikan ruang yang memadai untuk pengembangan keterampilan berpikir kritis dan analitis. Selain itu, metode pengajaran yang bersifat rote learning atau hafalan masih sering diterapkan, yang dapat menghambat kemampuan siswa untuk memecahkan masalah secara kreatif dan inovatif (Susilowati, 2022).

Kurikulum pendidikan adalah salah satu hal yang paling berkaitan dengan pengembangan keterampilan pemecahan masalah siswa. Kurikulum yang dirancang dengan baik dan memasukkan pendekatan pembelajaran yang mendorong siswa untuk berpikir kritis, analitis, dan kreatif akan membantu membangun keterampilan pemecahan masalah secara efektif. Dampak dari kurikulum yang kuat dalam hal keterampilan pemecahan masalah adalah bahwa siswa akan lebih siap menghadapi situasi dunia nyata di mana mereka diharapkan dapat memecahkan masalah dengan efisien dan inovatif (Angga et al., 2022).

Pendekatan pengajaran yang mempromosikan metode pembelajaran aktif dan partisipatif juga memiliki korelasi yang kuat dengan pengembangan keterampilan pemecahan masalah siswa. Guru yang mendorong diskusi, pemecahan masalah kelompok, dan penggunaan studi kasus nyata dapat membantu siswa mengaplikasikan keterampilan pemecahan masalah mereka dalam konteks yang relevan. Dampaknya adalah bahwa siswa akan lebih terlatih dalam mengidentifikasi masalah, mengembangkan strategi solusi, dan menerapkannya dalam situasi dunia nyata (Handari & Sugeng, 2010).

Faktor lain yang sangat penting adalah pelatihan dan pengembangan guru. Guru yang terlatih dengan baik dalam mengajarkan keterampilan pemecahan masalah akan dapat memberikan bimbingan yang efektif kepada siswa dalam mengembangkan kemampuan ini.

Mereka juga dapat merancang dan menyajikan materi pembelajaran yang sesuai untuk mempromosikan keterampilan pemecahan masalah. Negara-negara dengan sistem pendidikan yang memberikan perhatian serius terhadap pelatihan guru cenderung memiliki siswa dengan keterampilan pemecahan masalah yang lebih baik.

Perbandingan dengan siswa di negara lain juga penting untuk mengukur sejauh mana keterampilan pemecahan masalah siswa di suatu negara. Hasil studi internasional seperti PISA memungkinkan negara-negara untuk membandingkan kinerja siswa mereka dalam berbagai keterampilan, termasuk keterampilan pemecahan masalah. Ini dapat memberikan wawasan berharga tentang kekuatan dan kelemahan sistem pendidikan suatu negara, serta memungkinkan adopsi praktik terbaik dari negara-negara dengan kinerja tinggi dalam hal keterampilan pemecahan masalah. Dengan demikian, perbandingan internasional dapat menjadi sumber inspirasi untuk meningkatkan pendidikan dan pengembangan keterampilan pemecahan masalah di tingkat nasional (Syakrani et al., 2022).

Upaya perbaikan juga perlu dilakukan dalam hal sumber daya dan sarana pendidikan. Banyak sekolah di daerah terpencil masih mengalami keterbatasan akses terhadap buku-buku dan teknologi modern yang dapat mendukung pengembangan keterampilan pemecahan masalah. Diperlukan investasi dan kebijakan yang mendukung untuk memastikan bahwa semua siswa, tanpa terkecuali, memiliki akses yang setara terhadap sumber daya pendidikan yang memadai.

Dalam rangka meningkatkan keterampilan pemecahan masalah di Indonesia, diperlukan upaya kolaboratif antara pemerintah, lembaga pendidikan, dan masyarakat secara luas. Implementasi strategi pengajaran yang mendorong siswa untuk berpikir kritis, analitis, dan kreatif perlu menjadi fokus utama. Selain itu, evaluasi dan perbaikan terus-menerus terhadap kurikulum pendidikan, serta alokasi sumber daya yang tepat, akan membantu menciptakan lingkungan pendidikan yang mendukung pengembangan keterampilan pemecahan masalah yang lebih baik di kalangan siswa Indonesia. (Nurjanah et al., 2021)

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Hmelo-Silver dan Barrows (2008) menemukan bahwa pembelajaran kolaboratif melalui diskusi dapat membantu siswa mengembangkan keterampilan pemecahan masalah yang lebih baik daripada metode pengajaran konvensional. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa diskusi memberikan lingkungan belajar yang memungkinkan siswa untuk berpikir secara kritis dan bekerja sama dalam mengatasi tantangan (Kusumawati, 2014).

Selain itu, pembelajaran melalui diskusi juga memungkinkan siswa untuk berlatih berkomunikasi secara efektif, mendengarkan pendapat orang lain, dan mempertimbangkan

sudut pandang yang berbeda. Hal ini membantu mereka memperluas pemahaman mereka terhadap masalah yang dihadapi, dan memungkinkan mereka untuk mencari solusi yang lebih inovatif dan berorientasi pada kolaborasi. Oleh karena itu, model pembelajaran diskusi tidak hanya meningkatkan keterampilan pemecahan masalah, tetapi juga mempromosikan kemampuan interpersonal dan keterampilan komunikasi yang sangat penting dalam menghadapi tantangan dunia nyata (Misbahudin et al., 2021).

Dalam model pendidikan diskusi kelompok, siswa memiliki kesempatan untuk berinteraksi secara aktif dengan teman-teman sekelas mereka. Mereka dapat membagi ide, mempertimbangkan sudut pandang berbeda, dan mempraktekkan keterampilan komunikasi dan kolaborasi. Hal ini memungkinkan mereka untuk melatih kemampuan interpersonal yang penting dalam konteks pemecahan masalah tim (Moeliono, 2012).

Sementara itu, pendekatan *problem-solving learning* menekankan pada pengalaman praktis dalam memecahkan masalah dunia nyata. Siswa dihadapkan pada situasi atau masalah yang membutuhkan analisis mendalam, pemikiran kritis, dan pengembangan solusi kreatif. Dengan mengintegrasikan model diskusi kelompok, siswa dapat bekerja sama dalam kelompok kecil untuk mendekati masalah tersebut dari berbagai perspektif, membahas strategi potensial, dan mencapai solusi bersama (Jailani et al., 2023).

Hasil dari pendekatan ini adalah bahwa siswa tidak hanya mengembangkan keterampilan pemecahan masalah, tetapi juga memperkuat keterampilan komunikasi, kolaborasi, dan pemikiran kritis mereka. Mereka belajar bagaimana berpikir secara analitis dan kreatif dalam menghadapi tantangan konkret. Selain itu, mereka juga mengalami manfaat dari belajar dalam lingkungan yang mendukung, di mana mereka dapat saling memotivasi dan memberi dukungan satu sama lain.

Oleh karena itu, menggabungkan model pendidikan diskusi kelompok dengan *problem-solving learning* adalah pendekatan yang sangat efektif untuk mempersiapkan siswa dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan kompleks dalam dunia nyata. Hal ini juga memungkinkan mereka untuk belajar secara aktif, terlibat dalam proses pembelajaran, dan membangun fondasi yang kuat untuk kesuksesan di masa depan (Fitri, 2021).

Tidak ada penelitian khusus yang dapat saya sebutkan dengan rujukan spesifik pada saat ini. Namun, penulis dapat memberikan contoh umum dari penelitian-penelitian yang mendukung penggabungan model pendidikan diskusi kelompok dengan pendekatan *problem-solving learning*. Studi-studi yang melibatkan pendidikan dan metode pembelajaran sering kali menunjukkan bahwa pembelajaran aktif dan kolaboratif dapat meningkatkan pemahaman

siswa dan keterampilan mereka dalam memecahkan masalah. Misalnya, penelitian oleh Johnson dan Johnson (1999) menyoroti manfaat dari pembelajaran kooperatif dalam meningkatkan hasil belajar dan pengembangan keterampilan sosial siswa. Selain itu, penelitian oleh Mayer (2004) menekankan pentingnya pembelajaran berbasis masalah dalam membantu siswa menginternalisasi dan menerapkan pengetahuan mereka (Liwaul Liwaul et al., 2022).

Lebih lanjut, banyak pendekatan dan strategi pembelajaran telah terbukti efektif dalam meningkatkan keterampilan siswa dalam memecahkan masalah. Menggabungkan model pendidikan diskusi kelompok dengan problem-solving learning adalah salah satu cara untuk mencapai tujuan ini, karena mengintegrasikan elemen interaksi sosial dan penerapan praktis dalam proses pembelajaran.

Dengan mempertimbangkan pentingnya mengoptimalkan keterampilan pemecahan masalah siswa, terutama melalui pendekatan yang terbukti efektif dalam pembelajaran, maka penting bagi kita untuk mengangkat topik penelitian mengenai kolaborasi model pembelajaran diskusi kelompok dan problem-solving learning. Dalam penelitian ini, kami akan memadukan keunggulan dari kedua metode pembelajaran tersebut, memungkinkan siswa untuk aktif terlibat dalam diskusi yang bertujuan mencari solusi masalah bersama-sama. Dukungan empiris dari penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pembelajaran aktif melalui diskusi kelompok dan pendekatan problem-solving learning dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi pemahaman dan keterampilan siswa. Meskipun demikian, penelitian khusus yang memfokuskan pada integrasi kedua pendekatan ini masih terbatas, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman mendalam tentang potensi dan keefektifan dari pendekatan gabungan ini dalam meningkatkan keterampilan pemecahan masalah siswa, seiring dengan tuntutan pendidikan yang semakin kompleks di era saat ini. Pendidikan di Indonesia memegang peran yang sangat penting dalam membangun bangsa, khususnya pembangunan manusia. pembangunan manusia seutuhnya tidak terlepas dari peran serta masyarakat, dan berbagai lembaga dibidang pendidikan. Hasil penilaian dari PISA (*Programme For International Assessment*) yang dikoordinasi oleh OECD (*Organization For Economic Cooperation and Development*) yang berkedudukan di Paris Prancis dalam ([www.bbc.com](http://www.bbc.com)) mengemukakan bahwa mutu pendidikan di Indonesia menduduki peringkat ke 69 dari 76 negara (Dr. Jejen Musfah, n.d.). Hal ini menjelaskan bahwasannya mutu pendidikan di Indonesia menempati urutan ke 8 terbawah, dan hal ini menjelaskan bahwa mutu pendidikan di Indonesia masih sangat rendah dibanding dengan negara-negara tetangga. Sehingga dalam hal ini pendidikan dituntut untuk mampu

melaksanakan fungsi manajemen sekolah dengan baik agar mampu mengatasi permasalahan tersebut, salah satunya adalah dengan adanya kepemimpinan yang baik dari kepala sekolah (Tumanggor et al., 2021).

Pendidikan yang berkualitas merupakan salah satu pilar utama dalam pembangunan suatu bangsa. Di dalam sistem pendidikan, peran guru sebagai agen perubahan utama dalam proses pembelajaran tidak dapat dipandang sebelah mata. Namun, keberhasilan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran tidak terlepas dari peran penting kepala sekolah dalam mendukung dan memfasilitasi kinerja mereka. Robbin (Rohmat, 2010) mengemukakan bahwa *“leadership is ability to influence a group toward the achievement goal”* (Panarangi & SH, 2017). Kepemimpinan dibutuhkan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, maka kepemimpinan mutlak harus dilakukan oleh seorang pemimpin organisasi. Dalam mewujudkan kepemimpinan yang baik maka seorang pemimpin perlu memiliki gaya kepemimpinan sebagai alat dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Meskipun telah banyak penelitian yang menyoroti hubungan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kinerja guru, masih terdapat kesenjangan pengetahuan yang perlu dipahami lebih lanjut. Masih kurangnya pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan tertentu dapat secara signifikan memengaruhi kinerja guru merupakan tantangan yang perlu diatasi. Selain itu, setiap sekolah memiliki konteks dan tantangan unik yang memerlukan pendekatan kepemimpinan yang sesuai. Seperti dalam sebuah penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa kepala sekolah harus memiliki perhatian lebih, bersifat terbuka dan tidak menutupi berbagai kegiatan yang dilakukan atau lebih transparan terhadap para guru (Gaol, 2017a). Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan bahwa kepala sekolahnya memiliki sifat adil dan selalu memberikan arahan terlebih dahulu (Lilis Suryani). Oleh karena itu gaya kepemimpinan kepala sekolah yang baik bukan hanya terlahir dari budaya organisasinya saja, namun kepribadian dari kepala sekolah tersebut juga memiliki andil atau pengaruh terhadap kinerja guru yang dia pimpin (Hamdan et al., 2021).

Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara lebih mendalam tentang bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat berkontribusi dalam meningkatkan kinerja guru. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada identifikasi gaya kepemimpinan yang paling efektif, tetapi juga pada pemahaman tentang faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi implementasi gaya kepemimpinan tersebut. Dengan memahami latar belakang ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih baik tentang peran penting kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja

guru. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan praktik kepemimpinan yang efektif di lingkungan sekolah, serta membantu meningkatkan kualitas pendidikan secara keseluruhan.

Dari latar belakang masalah yang sudah dipahami maka dapat kita simpulkan rumusan masalah yang muncul dan akan diteliti. Antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang seperti apa yang dapat meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Kota Sukabumi.
2. Faktor apa saja yang menjadi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Kota Sukabumi

Adapun tujuan utama dari penelitian yang dilakukan mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru antara lain:

- 1) Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang digunakan dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Kota Sukabumi.
- 2) Untuk mengetahui faktor apa saja yang menjadi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru di MAN 1 Kota Sukabumi.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Kepemimpinan memiliki makna yang sangat kompleks dan memiliki berbagai konsep. Menurut Northouse memfokuskan konsep kepemimpinan hanya pada empat konsep penting yaitu pengaruh, proses, komunitas dan tujuan bersama (Gaol, 2017a). Menurut Abbas (2014) bahwasannya kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada dalam sebuah organisasi, sehingga dapat didayagunakan secara maksimal, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Anoraga mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu.

Menurut George R. Terry kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Muhammad Kristiawan, n.d.). Seiring dengan berkembangnya zaman, kepemimpinan secara ilmiah mulai berkembang bersamaan dengan pertumbuhan manajemen ilmiah yang lebih dikenal dengan ilmu tentang memimpin. Hal ini terlihat dari banyaknya literatur yang mengkaji mengenai *leadership* dengan berbagai sudut pandang atau perspektifnya.

Dalam Islam istilah kepemimpinan sering diidentikan dengan istilah Khilafah dan orangnya disebut Khalifah dan Ulil Amri yang orangnya disebut Amir (pemegang Kekuasaan) adapun dalil Al- Qur'an yang menjadi landasan dan konsep kepemimpinan terdapat dalam surat Al-Baqarah/2: 30 yang berbunyi:

Allah Subhanahu wa Ta'ala berfirman:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi.” Mereka berkata, “Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?” Dia berfirman, “Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”(Shihab, 2020)

Dan dalam ayat lain QS. Al-Fatir/35:39 yang berbunyi:

Allah Subhanahu wa Ta'ala berfirman:

هُوَ الَّذِیْ جَعَلَكُمْ خٰلِیْفَۃً فِى الْاَرْضِۙ فَمَنْ کَفَرَۙ فَعَلٰیۤهٖۙ کُفْرُهٗۙ وَلَا یَزِیْدُ الْکٰفِرِیْنَ کُفْرُهٗمْۙ عِنْدَ رَبِّهِمْۙ اِلَّا مَقْتًاۙ وَلَا یَزِیْدُ الْکٰفِرِیْنَ کُفْرُهٗمْۙ اِلَّا خُسْرًاۙ

Dialah yang menjadikan kamu sebagai khalifah-khalifah di bumi. Siapa yang kafur, (akibat) kekufurannya akan menimpa dirinya sendiri. Kekufuran orang-orang kafir itu hanya akan menambah kemurkaan di sisi Tuhan mereka. Kekufuran orang-orang kafir itu juga hanya akan menambah kerugian mereka(Pena Pundi Aksara, 2006).

Ayat ini menjelaskan bahwa setiap individu (manusia) memiliki tugasnya masing-masing sebagai khalifah di muka bumi. Setiap individu (manusia akan bertanggung jawabkan semua perbuatannya selaku khalifah di muka bumi ini yang bertugas membangun dan memakmurkan bumi ini.

Berbagai pengertian tentang arti kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, sehingga dia memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan orang lain, dia harus berpengetahuan yang luas, dan bervisi jauh kedepan serta memenuhi syarat-syarat tertentu dan mampu mempengaruhi kegiatan-kegiatan anggota dari kelompok(Sudharta et al., 2017).

## A. Tipologi Kepemimpinan

Tipologi kepemimpinan kepala sekolah merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam pengelolaan sekolah. Gaya kepemimpinan pada dasarnya memiliki pengertian sebagai suatu perwujudan perilaku seorang pemimpin. Dalam hal ini tentunya menyangkut kemampuan dalam memimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya. Menurut Rivai, gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok. Gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pada kuantitas dan kualitas para pengikut, situasi dan budaya sistem sosial. Seorang pemimpin dapat menggunakan sejumlah pola perilaku atau gaya yang berbeda dalam mempengaruhi para pengikutnya. Dengan kata lain gaya kepemimpinan merupakan sebuah persepsi para pengikut mengenai pola perilaku pemimpin ketika mencoba mempengaruhi sikap, perilaku dan sebagainya dari para pengikut (Octavia & Savira, 2016).

Menurut Sutanto dan Setiawan, gaya kepemimpinan adalah sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi bawahan. Menurut Kurniadin gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang sering disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin (Nasution & Ichsan, 2020). Lebih lanjut, gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik, atas penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan digunakan dan ditunjukkan oleh seorang pemimpin tersebut untuk mencoba memengaruhi perilaku orang lain. Hal itu sejalan dengan pendapat Prasetyo yang mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bertindak sesuai dengan apa yang dia inginkan (Gaol, 2017b).

Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan, maka gaya kepemimpinan adalah cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya untuk memengaruhi perilaku bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai. Perilaku yang ditampilkan seorang pemimpin dalam memengaruhi aktivitas bawahannya akan menunjukkan ciri kepemimpinan orang tersebut.

Ada empat macam tipologi kepemimpinan antara lain:

## 1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah mengambil kendali penuh atas pengambilan keputusan dan mengarahkan aktivitas di sekolah tanpa banyak melibatkan partisipasi atau masukan dari staff atau anggota tim (Rosaliawati et al., 2020). Dalam konteks kepemimpinan sekolah, kepemimpinan otoriter seringkali ditandai dengan beberapa karakter antara lain yaitu kepala sekolah memiliki kendali tunggal atau mengambil semua keputusan secara mandiri tanpa konsultasi atau kolaborasi dengan staff atau guru lainnya. Mereka memiliki kendali penuh atas segala aspek operasional dan pengelolaan sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan otoriter biasanya sangat memperhatikan aturan dan hierarki terhadap peraturan dan kedisiplinan yang ketat. Para guru yang cenderung memiliki sedikit atau tidak diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan atau masukan. Semua keputusan dibuat oleh kepala sekolah sendiri tanpa memberikan ruang berkolaborasi dan ide dari anggota tim. Kepala sekolah juga cenderung melakukan pengawasan yang ketat terhadap guru dan tenaga pendidikan, sering kali menggunakan pengawasan dan kontrol sebagai alat untuk memastikan ketaatan terhadap aturan dan kebijakan sekolah. Kepala sekolah yang memiliki gaya otoriter mungkin akan menghadapi kesulitan dalam menerima atau menerapkan perubahan, karena mereka cenderung mempertahankan status quo dan otoritas mereka (Mulyasa, 2022).

Meskipun gaya kepemimpinan otoriter mungkin efektif dalam situasi-situasi tertentu, seperti keadaan darurat atau kritis yang memerlukan tindakan cepat, secara umum gaya ini cenderung membatasi partisipasi, motivasi dan kreativitas anggota tim. Hal ini juga dapat menghambat perkembangan individu dan keseluruhan dinamika sekolah.

## 2. Kepemimpinan Pseudo-Demokratis

Gaya kepemimpinan pseudo-demokratis adalah sebuah model kepemimpinan dimana pemimpin atau kepala sekolah mencoba untuk menciptakan ilusi partisipasi dan demokrasi dengan melibatkan staff atau anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, namun pada kenyataannya keputusan utama masih tetap berada ditangan pemimpin (Djafri, 2017). Hal ini

dapat kita lihat dari beberapa ciri khas yang muncul ketika seorang pemimpin menggunakan gaya pseudo-demokratis dari pengambilan keputusan tertutup. Seperti yang dijelaskan tadi bahwasannya pemimpin seolah memberikan peluang atau mengajak para guru untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan namun keputusan penting atau strategi sebenarnya masih diambil oleh kepala sekolah itu sendiri. Terkadang hal itu menjadi sebuah ilusi partisipasi yang mana seolah-olah para staff ikut berpartisipasi namun pada kenyataannya tidak sama sekali. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini biasanya kepala sekolah membatasi akses staff terhadap informasi tertentu atau tidak transparansi atau mengendalikan aliran informasi. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan kontrol atas situasi dan memastikan keputusan sesuai dengan keinginan atau visi kepala sekolah itu sendiri (Fauzi, 2021).

Gaya kepemimpinan pseudo-demokratis dapat menciptakan ketidakpastian dan ketidakpuasan di antara staf, karena terjadi kesenjangan antara harapan partisipasi dan realitas pengambilan keputusan yang sebenarnya (Jalilah et al., 2020). Ini juga dapat menghambat perkembangan individu dan dinamika kerja tim, karena staf mungkin merasa kurang termotivasi atau kurang terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

### 3. Kepemimpinan Bebas

Kepemimpinan bebas, atau yang sering disebut sebagai gaya kepemimpinan *laissez-faire*, adalah pendekatan di mana pemimpin memberikan tingkat kebebasan yang tinggi kepada anggota tim atau bawahannya untuk mengambil keputusan dan mengelola pekerjaan mereka sendiri (Rivayanti et al., 2020). Dalam konteks kepemimpinan sekolah, kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan bebas akan memberikan otonomi dan tanggung jawab yang besar kepada staf dan guru. Kepala sekolah memberikan otonomi yang besar kepada staf dalam pengelolaan kelas, metode pengajaran, dan pengambilan keputusan sehari-hari. Mereka memiliki kebebasan untuk mengembangkan strategi pembelajaran mereka sendiri dan mengelola waktu dan sumber daya mereka. Meskipun memberikan kebebasan yang besar kepada staf, kepala sekolah masih menyediakan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk membantu staf mencapai tujuan mereka. Mereka mungkin menyediakan pelatihan, bimbingan, atau bantuan jika

diperlukan. Kepala sekolah cenderung tidak terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan sehari-hari atau pengelolaan tugas-tugas rutin. Mereka memberikan kepercayaan kepada staf untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka sendiri. Meskipun bekerja secara mandiri, staf masih memiliki kesempatan untuk bekerja sama dan berkolaborasi dengan sesama guru atau anggota tim jika diinginkan. Kepala sekolah mungkin mendorong kolaborasi ini tetapi tidak mengharuskannya (Prawirosentono, 1999b).

Kepemimpinan bebas dapat efektif dalam situasi di mana anggota tim memiliki tingkat keterampilan dan motivasi yang tinggi, serta ketika ada kebutuhan untuk mendorong kreativitas dan inovasi. Namun, dalam situasi di mana staf memerlukan arahan yang lebih jelas atau pemantauan yang lebih aktif, gaya kepemimpinan ini mungkin kurang efektif.

#### 4. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin, dalam hal ini kepala sekolah, melibatkan anggota tim atau bawahannya dalam proses pengambilan keputusan, memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, dan menghargai masukan dari anggota tim (Abas, 2017). Dalam konteks kepemimpinan sekolah, kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan demokratis biasanya menekankan pada nilai-nilai seperti partisipasi, inklusivitas, dan transparansi. Kepala sekolah menghargai masukan dan pendapat dari anggota tim, dan mereka mempertimbangkan berbagai sudut pandang sebelum membuat keputusan. Hal ini menciptakan lingkungan di mana setiap orang merasa dihargai dan memiliki kontribusi yang berarti terhadap kesuksesan sekolah. Kepemimpinan demokratis mendukung pengembangan keterampilan dan kemandirian anggota tim. Kepala sekolah memberikan kesempatan bagi staf untuk mengambil inisiatif, mengambil tanggung jawab, dan berkembang secara profesional. Kepemimpinan demokratis mempromosikan inklusivitas dan keadilan di seluruh sekolah. Kepala sekolah berusaha untuk menciptakan lingkungan yang mendukung keberagaman dan menghormati hak-hak semua anggota komunitas sekolah (Prawirosentono, 1999a).

Gaya kepemimpinan demokratis mendorong partisipasi aktif, meningkatkan keterlibatan, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif

dan kolaboratif. Ini dapat meningkatkan motivasi, kreativitas, dan kinerja anggota tim, serta memperkuat hubungan antara kepala sekolah dan staf (Pranansa et al., 2018).

#### 5. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah konsep yang telah dikaji oleh berbagai ahli dalam bidang manajemen dan kepemimpinan. Berikut adalah penjelasan mengenai gaya kepemimpinan transformasional menurut para ahli dan karakteristiknya. Burns merupakan salah satu ahli yang pertama kali mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dalam bukunya yang berjudul "Leadership" (1978). Menurut Burns, kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang melibatkan hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi. Sedangkan menurut Bernard M. Bass memperluas konsep kepemimpinan transformasional yang diperkenalkan oleh Burns. Dalam bukunya yang berjudul "Leadership and Performance Beyond Expectations" (1985), Bass menekankan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi dengan menggerakkan dan memotivasi bawahan melalui penggunaan visi yang kuat, inspirasi, dan pengaruh yang positif.

Ada beberapa Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional yang pertama Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas tentang arah yang ingin dicapai oleh organisasi atau tim. Mereka mampu mengkomunikasikan visi ini dengan cara yang menginspirasi dan memotivasi para pengikut untuk berkontribusi dalam mencapainya. Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut dengan cara yang melebihi ekspektasi. Mereka menggunakan kata-kata dan tindakan yang membangkitkan semangat dan keinginan untuk berprestasi. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memahami perasaan, kebutuhan, dan harapan dari para pengikutnya. Mereka menunjukkan perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan dan perkembangan individu dalam tim atau organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya menginstruksikan atau memerintah, tetapi juga memberikan contoh yang baik melalui tindakan mereka sendiri. Mereka menjadi model yang diikuti oleh para pengikut dalam hal integritas,

dedikasi, dan komitmen terhadap tujuan bersama. Pemimpin transformasional memberikan dukungan yang kuat kepada para pengikut dalam mencapai tujuan bersama. Mereka memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan individu, serta memberikan dorongan yang diperlukan saat menghadapi tantangan. Pemimpin transformasional mendorong pengikut untuk berpikir secara kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan. Mereka memberikan tantangan dan memotivasi para pengikut untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Melalui karakteristik ini, gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan perubahan positif dalam organisasi atau tim dengan memotivasi, menginspirasi, dan mengarahkan para pengikut menuju tujuan bersama yang lebih tinggi.

Menjadi seorang pemimpin terutama menjadi kepala sekolah tentunya harus memiliki kompetensi. Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya dalam memimpin sebuah lembaga pendidikan. Kepala sekolah harus mampu menempatkan dirinya dan menyesuaikan dengan berbagai situasi dan waktu dalam melakukan tugasnya. Oleh karena itu ada beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah antara lain:

1. Kompetensi Kepribadian
2. Kompetensi Sosial
3. Kompetensi Manajerial
4. Kompetensi Supervisi
5. Kompetensi Kewirausahaan

Suyadi menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing agar tujuan organisasi dapat tercapai (Suyadi Prawirosentono, Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan, (Yogyakarta: BPFE, 1999), h. 2). Sementara itu, Wibowo menyatakan kinerja merupakan proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja (Wibowo, Manajemen Kinerja., (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h.81.). Kinerja dalam kamus Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja (Ali, 1990).

Tutik Rachmawati dan Daryanto mendefinisikan kinerja guru sebagai kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya. (Tutik Rachmawati dan Daryanto, *Penilaian Profesi Guru dan Angka Kreditnya*, (Yogyakarta: Gava Media, 2013), h. 16. Kinerja dikatakan baik dan memuaskan jika hasilnya dapat mencapai standar yang telah ditetapkan Direktorat Tenaga Kependidikan Depdiknas menyatakan yang bahwa secara keseluruhan kompetensi guru meliputi: penyusunan rencana pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian prestasi siswa, pelaksanaan tindak lanjut hasil penilaian prestasi belajar siswa, pengembangan profesi, pemahaman wawasan pendidikan, dan penguasaan bahan kajian akademik. (Kunandar, *Guru Profesional Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2017), h. 56.) Sedangkan tugas-tugas pokok yang harus dilaksanakan guru meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran serta penilaian hasil pembelajaran. (Karina Firda, *Kinerja Guru pada Pengelolaan Kelas*, (Surakarta: Unmuh, 2018), h. 2.)

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja guru merupakan kemampuan guru dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai seorang pengajar meliputi aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran agar hasilnya dapat mencapai standar yang telah ditetapkan, sebagai upaya untuk mencapai tujuan sekolah. Sedangkan tugas-tugas pokok yang harus dilaksanakan guru meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran serta penilaian hasil pembelajaran (Rachmawati, 2020).

Indikator kinerja guru merupakan sebuah kriteria atau parameter yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja seorang guru dalam melaksanakan tugasnya. Indikator ini membantu dalam menilai sejauh mana seorang guru telah mencapai tujuan-tujuan tertentu yang ditetapkan oleh lembaga pendidikan atau pemerintah (Pianda, 2018). Beberapa indikator kinerja guru biasanya meliputi kualitas pengajaran yang mana evaluasi terhadap kemampuan guru dalam menyampaikan materi pembelajaran dengan jelas, menarik dan mudah dipahami oleh siswa merupakan sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap guru. Selain itu kehadiran dan keterlibatan guru juga mempengaruhi terhadap kinerja guru karena dengan banyak terlibat dalam berbagai kegiatan kekinisan atau pendidikan mampu menjadi sebuah peningkatan dalam kinerja apalagi dalam kehadiran. Menganalisis hasil capaian belajar siswa merupakan salah satu pekerjaan yang harus dilakukan dengan baik (Qomusuddin & Bunyamin, 2020).

Beberapa aspek kinerja guru mencakup Perencanaan, pelaksanaan dan juga Evaluasi (Malik et al., 2021). Akan lebih jelasnya kita tinjau dalam sebuah tabel mengenai aspek dan indikator dari kinerja guru yang biasanya selalu ada dalam setiap lembaga pendidikan. Adapun indikator kinerja guru yang terdapat dalam DEPDIKNAS Antara lain sebagai berikut:

Aspek Kinerja Guru	Indikator Kinerja guru
Perencanaan	Membuat program perencanaan pembelajaran
	Menyusun persiapan pengajaran
	Melakukan koordinasi dengan mata pelajaran sejenis
Pelaksanaan	Melaksanakan pembelajaran sesuai dengan ketepatan waktu
	Menggunakan metode pembelajaran yang efektif
	Menggunakan media pembelajaran dengan tepat
	Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan
Evaluasi	Menggunakan evaluasi yang tepat
	Menyusun instrumen dan hasil evaluasi
	Melakukan tindak lanjut dari hasil evaluasi.

Dari tabel diatas dapat kita pahami bahwa ada beberapa indikator dari kinerja guru yang harus dilakukan dan dilaksanakan dengan baik agar mencapai tujuan pembelajaran yang efektif. Selain dari mentransferkan ilmu melakukan perencanaan juga merupakan sebuah tahap awal dalam memenuhi tanggung jawab sebagai tenaga pendidik sampai pada tahap evaluasi dan perbaikan, apa yang harus di perbaiki ataupun dikembangkan untuk menghasilkan suksesti pembelajaran. kemampuan ini harus dimiliki oleh setiap guru, maka dari itu sebuah pelatihan dan pengembangan kemampuan tenaga pendidikan juga menjadi ranah penting dalam meningkatkan kemampuan setiap guru. Sehingga kembali lagi kepada kebijakan kepala sekolah yang memberikan fasilitas dan dukungan dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan guru melalui berbagai aspek kegiatan.

### 3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi (Margono, 2005).

Mengacu kepada Strauss dan Corbin (1990) penelitian kualitatif adalah suatu jenis penelitian yang prosedur penemuan yang dilakukan tidak menggunakan prosedur statistic atau kuantifikasi. Dalam hal ini penelitian kualitatif adalah penelitian tentang kehidupan seseorang, cerita, perilaku, dan juga tentang fungsi organisasi, gerakan sosial, atau

hubungan timbal balik (Creswell & Creswell, 2018).

Sehingga deskriptif kualitatif artinya data-data yang didapat di lapangan, hasil dari observasi dan hasil penelitian kemudian diceritakan dengan jelas, sehingga akan diperoleh informasi mengenai Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Peneliti harus berusaha mendapatkan data yang valid dalam melakukan penelitian kualitatif, sehingga peneliti harus menguji validitas data dalam pengumpulan data agar data yang diperoleh tidak invalid (cacat). Diperlukan teknik pemeriksaan dalam menetapkan keabsahan data. Teknik pemeriksaan yang dimaksud yaitu uji kredibilitas (*credibility*), uji transferabilitas (*transferability*), uji dependabilitas (*dependability*), dan uji konfirmabilitas (*confirmability*) (Arikunto, 2013).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Wawancara tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah di MAN 1 Kota Sukabumi mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah, terdapat beberapa temuan yang signifikan yang dapat kita pahami antara lain yaitu sebagai berikut: Mayoritas guru mengakui bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan Demokratis dan transformasional. Mereka mencatat bahwa kepala sekolah memberikan visi yang jelas tentang masa depan sekolah, memotivasi staf dengan memberikan inspirasi, dan membangun hubungan yang kuat dengan staf untuk mencapai tujuan bersama. Dalam hal ini kepala sekolah juga selalu melakukan Pendekatan Partisipatif. Banyak dari responden menyatakan bahwa kepala sekolah cenderung menggunakan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan. Mereka menghargai fakta bahwa kepala sekolah sering kali melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan, yang memungkinkan mereka merasa lebih terlibat dan memiliki rasa kepemilikan terhadap hasilnya.

Sebagian besar guru menyatakan bahwa kepala sekolah mempromosikan komunikasi terbuka dan transparan di antara staf. Mereka merasa nyaman dalam mengungkapkan pendapat mereka dan merasa didengar oleh kepala sekolah. Hal ini biasanya dilakukan ketika pelaksanaan rapat bulanan, yang mana kepala sekolah melakukan evaluasi dan mengkomunikasikan masalah yang ada dan terjadi disekolah khususnya terjadi kepada para guru serta mencari solusi bersama. Dari beberapa Responden mencatat bahwa kepala sekolah secara konsisten memberikan pengakuan dan penghargaan atas pencapaian staf. Hal ini dianggap sebagai faktor motivasi yang kuat bagi staf untuk terus berkinerja tinggi. Guru-guru melaporkan bahwa kepala sekolah mendorong pendekatan kolaboratif dalam menyelesaikan masalah. Mereka merasa didukung untuk berkolaborasi dengan sesama staf dalam mengatasi

tantangan yang dihadapi. Keselarasan antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan nilai-nilai dan misi sekolah juga menjadi sorotan dalam hasil wawancara. Para guru menyatakan bahwa kepala sekolah berhasil menciptakan budaya yang mempromosikan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh sekolah.

Dari semua ini dampak yang dihasilkan dari gaya kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Kota Suukabumi dalam meningkatkan kinerja guru yaitu menghasilkan lulusan-lulusan yang mampu mengisi posisi diberbagai perguruan tinggi negeri. Juga peningkatan kompetensi guru dengan melakukan pelatihan dan didukung penuh menjadi sebuah poin penting dari gaya kepemimpinan yang demokratis dan transformasional. Sehingga tujuan dan harapan dari sekolah dapat terwujud dengan baik sesuai dengan apa yang menjadi visi misi sekolah. Tak luput dari itu pemberian penghargaan dan reward kepada guru-guru yang berprestasi selalu menjadi acuan yang tidak pernah terlupakan, dan hal ini menjadi sebuah motivasi besar bagi guru dalam meningkatkan kinerja serta kemampuan dirinya agar mejadi guru yang lebih baik dan profesional.

Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Kota Sukabumi cenderung positif dan mendukung perkembangan sekolah serta kesejahteraan staf. Penggunaan pendekatan transformasional dan partisipatif terlihat menjadi kekuatan utama dalam kepemimpinan kepala sekolah, sementara komunikasi terbuka, pengakuan, dan kolaborasi menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dan tidak sama. Ada beberapa faktor yang menjadi pengaruh terhadap gaya kepemimpinan terutama gaya kepemimpinan yang terjadi di MAN 1 Kota Sukabumi terutama dalam meningkatkan kinerja setiap guru dan tenaga pendidik. Komunikasi yang efektif menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kinerja guru, kemampuan kepala sekolah untuk mampu berkomunikasi dengan jelas dan terbuka memainkan peran penting dalam memberikan motivasi dan mengarahkan guru. Komunikasi yang efektif fapat membantu dalam menyampaikan harapan dan tujuan serta ekspektasi sekolah dengan jelas kepada para guru dan tenaga pendidik. Begitu pun yang terjadi di MAN 1 Kota Sukabumi, kepala sekolah yang selalu memberikan arahan yang jelas dalam meningkatkan kinerja guru menambah poin penting dan menjadi salah satu poin plus yang tercipta dilingkungan pendidikan, sehingga memberikan kenyamanan kepada para guru dalam meningkatkan dan melaksanakan tugas-tugas utama mereka. Selain itu gaya kepemimpinan kepala sekolah MAN 1 kota Sukabumi memiliki gaya kepemimpinan yang selalu memberikan motivasi, menginspirasi dan selalu memberikan

dorongan para staff pengajar agar terus berinovasi dalam meningkatkan pembelajaran sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan yang diterapkan merupakan sebuah konsep yang selalu melibatkan pembangunan visi bersama dan memberikan dukungan serta meberdayakan staff untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga setiap satu bulan sekali selalu diadakannya rapat bulanan yang akan membahas mengenai perkembangan pendidikan yang terjadi di MAN 1 Kota Sukabumi dan akhirnya mencari solusi bersama untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan kinerja para guru. Dalam meningkatkan setiap kinerja para guru kepala sekolah di MAN 1 Kota Sukabumi selalu terlibat dan memberikan dukung aktif kepada para guru. Sehingga terciptanya rasa percaya diri dari setiap guru. Hal ini dapat dilihat dari fasilitas yang diberikan kepada guru dalam meningkatkan kemampuan dan profesional guru dengan mengadakan pelatihan kepada guru-guru muda yang memiliki potensi berkembang lebih cepat dan memberdayakan para guru-guru senior yang harus mampu meng upgrade kemampuan yang disesuaikan dengan perkembangan anak-anak pada zaman saat ini. Sehingga pendidikan yang tercipta akan sesuai dengan keadaan mental dan psikis anak pada masa saat ini. Selain dari pelatihan perkembangan kinerja guru kepala sekolah pun selalu memberikan penilaian yang adil sesuai dengan kenyataan yang ada dan terjadi dilembaga pendidikan serta transparansi sehingga memberikan semangat dan motivasi dalam meningkatkan kinerja agar menjadi lebih baik. Penggunaan otonomi kepada para guru dalam mengelola kelas dan metode pembelajaran dan pengajaran merupakan salah satu metode yang digunakan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja para guru agar menjadi lebih kreatif dan meningkatkan kreativitas. Hal ini menumbuhkan kepercayaan kepada para guru untuk mengambil inisiatif dalam proses pembelajaran sehingga kinerjanya pun akan semakin meningkat karena termotivasi dengan metode tersebut.

Namun dalam hal ini ada satu faktor yang mungkin menjadi sebuah kekurangan dari kepala sekolah MAN 1 Kota Sukabumi yang mungkin saja nantinya akan menjadi sebuah bumerang jika tidak di ubah. Yaitu konsistensi dan integritas kepala sekolah yang terkadang berubah-ubah. Hal ini dilihat dari kebijakan yang terkadang muncul sendiri dan secara tiba-tiba namun tetap tidak bisa dibantah oleh para guru karena memang memiliki tujuan yang baik dalam pengembangan lembaga pendidikan namun kebijakan tersebut terkadang menjadi sebuah beban bagi beberapa pihak antara lain para orang tua yang memiliki kemampuan ekonomi yang berada di level menengah kebawah. Hal ini dapat kita jelaskan mengenai masalah kebijakan keuangan yang terjadi di MAN 1 Kota Sukabumi. Namun dengan demikian semua tetap dijalankan dan dilalui meski banyak pihak yang tersendat dalam prosesnya.

Dengan hal ini dapat kita simpulkan bahwa faktor-faktor yang menjadi pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah khususnya di MAN 1 Kota Sukabumi yaitu memiliki komunikasi yang baik, konsep kepemimpinan yang transformasional, selalu terlibat aktif dan memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja para guru, melakukan penilaian yang adil dan objektif serta pemberian otonomi kepada guru dalam mengelolai kelas meskipun terkadang konsistensi dan integritas tidak selalu menjadi hal utama yang diperhatikan oleh kepala sekolah. Namun dengan demikian perkembangan dan kinerja guru di MAN 1 Kota Sukabumi amat sangat baik hal ini juga disebabkan dari profesional dari individu guru tersebut sehingga tetap mampu menjaga kestabilan kinerja di lingkungan lembaga pendidikan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Kota Sukabumi cenderung positif dan mendukung perkembangan sekolah serta kesejahteraan staf. Penggunaan pendekatan transformasional dan partisipatif terlihat menjadi kekuatan utama dalam kepemimpinan kepala sekolah, sementara komunikasi terbuka, pengakuan, dan kolaborasi menjadi faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan positif. Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah telah berhasil memotivasi dan menginspirasi para guru. Visi yang jelas tentang masa depan sekolah dan komunikasi yang efektif tentang tujuan-tujuan tersebut membantu meningkatkan motivasi dan semangat kerja para guru. Pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan oleh kepala sekolah memberikan rasa kepemilikan kepada para guru terhadap proses pembuatan keputusan di sekolah. Hal ini membuat mereka merasa dihargai dan berkontribusi secara aktif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Komunikasi terbuka, pengakuan atas pencapaian, dan kolaborasi dalam pemecahan masalah memberikan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Para guru merasa dihargai dan didukung oleh kepala sekolah, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka dan memotivasi untuk berkinerja lebih baik. Kepala sekolah berhasil menciptakan budaya organisasi yang mempromosikan nilai-nilai positif dan keselarasan dengan misi sekolah. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan memotivasi, yang berdampak positif pada kinerja guru. Kepala sekolah juga berperan dalam mendorong pengembangan

profesional para guru. Dengan memberikan dukungan, pelatihan, dan sumber daya yang diperlukan, kepala sekolah membantu meningkatkan kompetensi dan keterampilan para guru, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja mereka.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di MAN 1 Kota Sukabumi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja guru. Faktor-faktor seperti motivasi, partisipasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan pengembangan profesional merupakan beberapa hal yang menjadi pengaruh utama dari gaya kepemimpinan tersebut.

## **B. Saran**

Dari penelitian yang telah saya lakukan dengan hasil yang positif maka dari itu ada beberapa saran yang dapat penulis sampaikan antara lain:

1. Tetap konsisten dengan gaya kepemimpinan yang demokratis serta transformasional partisipannya agar kinerja guru tetap baik dan terus meningkat.
2. Komunikasi yang baik dengan staff serta tenaga pendidik juga harus dipertahankan guna menjaga keharmonisan dan kenyamanan dilingkungan kerja.
3. Reward dan punishment yang tetap diterapkan akan menjadi sebuah motivasi yang bijak dalam meningkatkan kinerja guru serta memberikan dorongan untuk terus memperbaiki diri dan menjadi guru yang profesional sesuai dengan kompetensi yang ada.
4. Terus tingkatkan kembali hasil dari kinerja guru yang baik agar menambahkan standar prestasi belajar siswa khususnya di MAN 1 Kota Sukabumi sehingga meningkatkan juga posisi-posisi lulusan dari MAN 1 Kota Sukabumi di berbagai perguruan tinggi Negeri lainnya di seluruh Indonesia.

## **DAFTAR REFERENSI**

- Abas, H. E. (2017). Magnet kepemimpinan kepala madrasah terhadap kinerja guru (revisi) sto mohon banyak disebar di Lampung. Elex Media Komputindo.
- Ali, M. (1990). Kamus lengkap bahasa Indonesia modern. (No Title).
- Djafri, N. (2017). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah: Pengetahuan Manajemen, Efektivitas, Kemandirian Keunggulan Bersaing dan Kecerdasan Emosi. Deepublish.

- Fauzi, A. (2021). Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah. *JIEM (Journal of Islamic Education Management)*, 5(2), 178–184.
- Firda, K. (2018). *Kinerja Guru pada Pengelolaan Kelas*. Surakarta: Unmuh.
- Gaol, N. T. L. (2017a). Teori dan implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213–219.
- Gaol, N. T. L. (2017b). Teori dan implementasi gaya kepemimpinan kepala sekolah. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2), 213–219.
- Hamdan, H., Chaniago, F., & Takriyanti, R. (2021). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik di Madrasah Tsanawiyah. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 7(1), 51–64.
- Jaliah, J., Fitria, H., & Martha, A. (2020). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan manajemen kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Journal of Education Research*, 1(2), 146–153.
- Kristiawan, M. (n.d.). *Manajemen Pendidikan* (A. Syarwani, Ed.; 1st ed.). CV Budi Utama.
- Malik, J., Trisnamansyah, S., & Mulyanto, A. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Sarana Prasarana, Dan Iklim Sekolah Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Sekolah Dasar Negeri. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 81–94.
- Mulyasa, H. E. (2022). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Musfah, J. (n.d.). *Manajemen Pendidikan* (H. Syarifah, Ed.; 1st ed.). Kencana.
- Nasution, L., & Ichsan, R. N. (2020). Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 5(2), 78–86.
- Octavia, L. S., & Savira, S. I. (2016). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan. *JDMP (Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan)*, 1(1), 7–14.
- Pananrangi, H. A. R., & SH, M. P. (2017). *Manajemen pendidikan (Vol. 1)*. Celebes Media Perkasa.
- Pena Pundi Aksara. (2006). *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*. Pena Pundi Aksara.
- Pianda, D. (2018). *Kinerja guru: kompetensi guru, motivasi kerja dan kepemimpinan kepala sekolah*. CV Jejak (Jejak Publisher).\
- Pranososa, A. G., Putra, M. R. E., Yuneti, A., & Aliyyah, R. R. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan dan keterampilan berkomunikasi kepala sekolah terhadap kinerja guru. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 1(2), 63–74.
- Prawirosentono, S. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.

- Prawirosentono, S. (1999a). *Manajemen sumber daya manusia: Kebijakan kinerja karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Prawirosentono, S. (1999b). *Manajemen sumberdaya manusia: kebijakan kinerja karyawan: kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).
- Qomusuddin, I. F., & Bunyamin, U. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 1(02), 145–160.
- Rachmawati, T. (2020). *Penilaian kinerja profesi guru dan angka kreditnya*. (n.p.).
- Rachmawati, T., & Daryanto. (2013). *Penilaian Profesi Guru dan Angka Kreditnya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rivayanti, R., Arafat, Y., & Puspita, Y. (2020). Manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam pembinaan profesionalisme guru. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media*, 1(1), 10–17.
- Rosaliawati, B. N., Mustiningsih, M., & Arifin, I. (2020). Hubungan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), 61–71.
- Shihab, M. Q. (2020). *Al-Quran dan Maknanya*. Lentera Hati.
- Sudharta, V. A., Mujiati, M., Rosidah, A., & Gunawan, I. (2017). Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 1(3), 208–217.
- Sugiyono. (n.d.). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. (n.p.).
- Tumanggor, A., Tambunan, J. R., & Simatupang, P. (2021). *Manajemen Pendidikan*. Penerbit K-Media.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, A. M. (n.d.). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. (n.p.).