



KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DAN BUDAYA SEKOLAH PADA SMA TERPILIH DI KOTA JAMBI - INDONESIA

Reffy Ananda Rizki¹, Regidor G. Gaboy²

¹STAI Nida El-Adabi, Bogor, Indonesia

²Central Luzon State University, Science City of Muñoz, Nueva Ecija

*Correspondence: reffyanandarizki@stainidaeladabi.ac.id

Abstract

This quantitative study explored the leadership skills of the six principals in selected public senior high schools in Jambi City, Indonesia. Principals' leadership skills in terms of setting instructional direction, teamwork, sensitivity, judgement, results orientation, organizational ability, oral communication, written communication, development of others, and understanding own strengths and weaknesses were assessed by the principals themselves and of the 159 public school teachers from their respective school. The difference as regards the leadership skills of the principals as perceived by themselves and of the teachers was also determined and the relationship between the principals' self perceived leadership skills and of the teachers to school culture was also determined. Findings revealed that there was a positive correlation between setting instructional direction skill and self-determination/efficacy ($r=.864, p<.05$), teamwork skill ($r=.852, p<.05$), and results orientation skill and affiliative collegiality ($r=.956, p<.001$).

Keywords: Principal; Leadership Skills; School Culture

Abstrak

Studi kuantitatif ini mengeksplorasi keterampilan kepemimpinan enam kepala sekolah di SMA negeri terpilih di Kota Jambi, Indonesia. Keterampilan kepemimpinan kepala sekolah dalam hal menetapkan setting instructional direction, teamwork, sensitivity, judgement, results orientation, organizational ability, oral communication, written communication, development of others, and understanding own strengths and weaknesses dinilai oleh kepala sekolah sendiri dan publik guru sekolah dari sekolah masing-masing. Perbedaan persepsi keterampilan kepemimpinan kepala sekolah oleh guru juga ditentukan. Hubungan antara karakteristik sosio-demografis kepala sekolah dan keterampilan kepemimpinan yang mereka rasakan sendiri juga dieksplorasi. Akhirnya, hubungan antara keterampilan kepemimpinan yang dirasakan kepala sekolah dan guru dengan budaya sekolah juga ditentukan. Temuan menunjukkan bahwa ada korelasi positif setting instructional direction skill dan self-determination/efficacy ($r=.864, p<.05$), teamwork skill ($r=.852, p<.05$), dan results orientation skill dan affiliative collegiality ($r=.956, p<.001$).

Keywords: Kepala Sekolah; Keterampilan Kepemimpinan; Budaya Sekolah

PENDAHULUAN

Budaya sekolah diciptakan dan dibentuk oleh banyak faktor, yaitu dari guru, siswa atau kepala sekolah, namun kepala sekolah merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam membentuk budaya sekolah karena memiliki otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan di sekolah. Hal tersebut disebabkan karena kepala sekolah adalah seseorang yang dapat memfasilitasi pelaksanaan misi dan visi sekolah dan diwujudkan melalui cara menjalankan sekolah dan praktik mengajar yang dilakukan oleh guru. Budaya sekolah adalah “jiwa” sekolah atau merupakan bagian dari identitas sekolah. Hal tersebut dapat dirasakan melalui bagaimana anggota sekolah berinteraksi dan saling bersikap satu sama lain, suasana sekolah, apa yang dirasakan dan dilihat di sekolah.

(Peterson & Deal, 2002) mendefinisikan budaya sekolah sebagai “aturan dan asumsi tidak tertulis, kombinasi ritual dan tradisi, susunan simbol dan artefak, bahasa dan ungkapan khusus yang digunakan staf dan siswa, harapan untuk perubahan dan pembelajaran yang ada di dunia sekolah” (hal.9). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya budaya sekolah merupakan bagian dari identitas sekolah yang diwujudkan melalui tradisi atau kegiatan yang selalu dilakukan oleh para insan sekolah dan bagaimana siswa memperoleh tradisi sekolah yang ditampilkan oleh guru, staf dan kepala sekolah.

Budaya sekolah menjadi bagian penting karena budaya sekolah yang positif memberikan dampak yang positif pula dalam meningkatkan kinerja guru, dan selanjutnya memberi pengaruh terhadap prestasi siswa (Jones, 2009). (Leithwood et al., 2004) menyatakan bahwa guru memberikan pengaruh paling besar terhadap prestasi belajar siswa, tetapi hal tersebut dapat terwujud jika didukung oleh kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk untuk memaksimalkan kewenangannya dalam menciptakan budaya sekolah yang positif. Untungnya, budaya sekolah adalah sesuatu yang cair. Artinya hal tersebut dapat berubah dari waktu ke waktu dan diwariskan dari generasi ke generasi serta dapat dibentuk secara *tangible* (terwujud) maupun *intangible* (tidak terwujud).

Budaya sekolah yang *tangible* diwujudkan melalui lisan tulisan seperti poster, perilaku seperti kegiatan berbagi, dan visual seperti bendera di foyer (Caldwell, 2012). Di sisi lain, budaya yang *intangible* adalah sesuatu yang tertanam di hati atau pikiran personel

sekolah tetapi dapat tercermin melalui apa yang dipraktikkan personel sekolah dalam kehidupan sehari-hari seperti asumsi, nilai, atau keyakinan (Whitfield & Davidson, 2016) Budaya *tangible* dapat dibentuk lebih mudah daripada *intangible*. Sebaliknya, budaya *intangible* adalah sesuatu yang harus dibudidayakan. Oleh karena itu, dapat terbentuk ketika pemimpin sekolah memiliki pengaruh yang kuat untuk mendorong personel sekolah mencapai budaya sekolah yang positif. Cara yang paling efektif dalam membentuk semua elemen sekolah untuk mewujudkan budaya sekolah yang positif adalah melalui kepemimpinan kepala sekolah. Salah satu tipe kepemimpinan yang dapat diterapkan adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin dengan tipe kepemimpinan ini akan menginspirasi bawahan agar lebih termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja tertinggi mereka melalui transformasi sikap, keyakinan dan perilaku bawahan mereka. (Stolp & Smith, 1995) menyatakan bahwa transformasi budaya sekolah adalah peran pemimpin karena para pemimpin adalah perancang sekolah karena mereka harus memahami bagaimana mengubah rencana atau visi menjadi kenyataan Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian mengenai hubungan keterampilan kepemimpinan dan budaya sekolah layak dilakukan untuk mengkonfirmasi penelitian sebelumnya.

PEMBAHASAN

Tabel 1 menunjukkan hasil analisa data mengenai persepsi kepala sekolah dan guru terkait dengan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah. Seperti yang terlihat pada tabel, rata-rata keterampilan kepemimpinan kepala sekolah adalah 4.16 (SD=.65). Rata-rata tersebut menyiratkan bahwa kepala sekolah sudah menunjukkan keterampilan kepemimpinan sesuai dengan karakteristik kepemimpinan transformasional. Meskipun rata-rata yang diperoleh melalui persepsi kepala sekolah dan guru cukup tinggi, selisih nilai rata-rata yang diperoleh masing-masing kelompok menunjukkan rentang nilai yang cukup jauh. Kepala sekolah menilai keterampilan kepemimpinan mereka sendiri dengan rata-rata 4,36 (SD=.53), sedangkan persepsi guru terhadap keterampilan kepala sekolah hanya mencapai nilai 3.97 (SD=.76). Rata-rata dengan selisih yang cukup jauh ini menunjukkan

bahwa kepala sekolah menilai bahwa mereka selalu atau hampir selalu menunjukkan keterampilan kepemimpinan mereka. Sebaliknya, guru menilai bahwa kepala sekolah mereka hanya kadang-kadang menunjukkan keterampilan kepemimpinan mereka.

Untuk keterampilan kepemimpinan tertinggi, baik kepala sekolah maupun guru menunjukkan hasil yang sama, yaitu *organizational ability* dengan nilai rata-rata 4.70 (SD=.47) oleh kepala sekolah dan 4.10 (SD=.71) oleh guru. Dari hasil analisa data tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah tersebut adalah perencana yang baik karena kemampuan organisasi dalam kepemimpinan mengacu pada keterampilan dalam merencanakan dan menjadwalkan pekerjaan sendiri dan para guru atau staf. Hasilnya, sumber daya dapat dioptimalkan dengan baik. Hal tersebut berkaitan erat dengan tiga fungsi dasar dalam proses manajemen pendidikan, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian. Ketiga fungsi ini digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi pendidikan.

Hasil yang menarik juga ditunjukkan oleh keterampilan kepemimpinan terendah. Baik Kepala sekolah maupun guru menyatakan bahwa *understanding own strengths and weaknesses*, yaitu 4 (SD=.66) oleh kepala sekolah dan 3.75(SD=.87) untuk guru. Kedua nilai rata-rata tersebut mengindikasikan bahwa kepala sekolah belum memiliki keterampilan dalam memahami kekuatan dan kelemahannya dalam memimpin dan persespsi tersebut juga dikonfirmasi oleh guru yang menilai kepala sekolah tersebut.

Table 1. Summary of Leadership Skill of the Principal

LEADERSHIP SKILL	PRINCIPAL		TEACHERS		TOTAL	
	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
A. Setting Instructional Direction	4.64	.46	4.04	.71	4.34	.59
B. Teamwork	4.43	.48	3.93	.77	4.18	.62
C. Sensitivity	4.29	.48	3.95	.74	4.12	.61
D. Judgment	4.48	.52	4.03	.71	4.25	.61
E. Results Orientation	4.43	.51	4.05	.68	4.23	.64
F. Organizational Ability	4.70	.47	4.10	.71	4.4	.59
G. Oral Communication	4.23	.81	4.10	.75	4.16	.78
H. Written Communication	4.25	.46	3.82	.87	4.03	.65
I. Development Others	4.19	.46	3.93	.79	4.06	.62
J. Understanding Own Strengths and Weaknesses	4.00	.66	3.75	.87	3.87	.76

Overall mean 4.36 .53 3.97 .76 4.16 .65

Table 2. Significant difference between leadership skills of the principals perceived by principals themselves and the teachers

LEADERSHIP SKILLS	MEAN OF THE RESPONDENTS			
	PRINCIPALS (N-6)	TEACHERS (N=159)	<i>t</i> -value	Sig. (2-tailed)
A. Setting Instructional Direction	4.64b	4.04a	3.65	0.00
B. Teamwork	4.43a	3.93a	2.21	0.05
C. Sensitivity	4.29b	3.95a	2.92	0.02
D. Judgment	4.48b	4.03a	3.55	0.01
E. Results Orientation	4.43b	4.05a	2.77	0.02
F. Organizational Ability	4.70b	4.10a	3.35	0.01
G. Oral Communication	4.23a	4.10a	.93	0.38
H. Written Communication	4.25b	3.82a	3.4	0.01
I. Development Self and Others	4.19a	3.93a	1.23	0.25
J. Understanding Own Strengths and Weaknesses	4.00a	3.75a	1.02	0.33

Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa di antara 10 keterampilan kepemimpinan kepala sekolah, enam keterampilan yang menunjukkan perbedaan yang signifikan berdasarkan persepsi kepala sekolah dan guru, yaitu *setting instructional direction*, *sensitivity judgment*, *organizational ability* dan *written communication*.

Dengan mempertimbangkan perbedaan statistik keterampilan kepemimpinan kepala sekolah, hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah yang dirasakan sendiri dan guru dengan ini ditolak.

Table 3. School Culture

SCHOOL CULTURE	PRINCIPAL	TEACHERS	TOTAL
----------------	-----------	----------	-------

	MEAN	SD	MEAN	SD	MEAN	SD
A. Professional Collaboration	4.3	.44	3.87	.63	4.08	.53
B. Affiliative Collegiality	4.25	.27	3.87	.55	4.06	.41
C. Self-determination/efficacy	4.28	.33	3.92	.50	4.1	.41
Overall mean	4.28	.35	3.89	.56	4.08	.45

Tabel 3 menampilkan hasil persepsi kepala sekolah dan guru terkait dengan kondisi budaya sekolah masing-masing. Dapat dilihat pada tabel bahwa rata-rata yang diperoleh dari keduanya adalah sebesar 4.08 (SD=.45). Dari rata-rata tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah dan guru menyatakan bahwa sekolah mereka sudah sering menerapkan budaya sekolah yang memiliki *professional collaboration, affiliative collegiality and self-determination/efficacy*. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *setting instructional direction* kepala sekolah sangat penting dalam meningkatkan *self-determination/efficacy* guru dan staf.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Polatcan et al., 2021) Ditemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *team building* dan *self-efficacy* guru. Disarankan bahwa kepala sekolah harus terus mengembangkan dan memelihara kerja tim guru dan staf karena hal itu secara positif mempengaruhi *self-determination/efficacy* mereka. Kepala sekolah dapat mengembangkan kerjasama tim di antara bawahannya melalui tim akademik, tim layanan khusus, tim supervisi dan tim administrasi (Conley et al., 2004)

Korelasi positif juga ditemukan antara keterampilan *setting instructional direction* dan kolegialitas afiliasi ($r=.956$). Temuan ini mungkin memerlukan bahwa memiliki keterampilan orientasi hasil oleh kepala sekolah dapat secara positif mempengaruhi kolegialitas afiliasi antara guru dan staf. Ini menyiratkan bahwa guru dan staf menikmati bekerja bersama, saling mendukung, dan merasa dihargai dan disertakan.

Aspek kolegialitas afiliasi dalam budaya sekolah terkesan sepele karena menggambarkan hal-hal seperti perayaan, mengunjungi atau berbicara satu sama lain, berbagi ide atau memiliki ritual tertentu. Namun, mereka adalah aspek penting dari sekolah karena mereka dapat menjadi upaya untuk menciptakan tempat kerja yang positif. Selanjutnya, tempat kerja yang positif akan mempengaruhi tempat siswa belajar (Survei

Kondisi Kerja Guru Carolina Utara, 2014).

Hal ini ditegaskan oleh (Schmoker, 2009) bahwa budaya sekolah yang positif dapat ditunjukkan melalui berbagi strategi yang sukses dengan orang lain dan merayakan pencapaian rekan-rekan mereka. Indikasi ini termasuk dalam aspek kolegialitas afiliasi budaya sekolah.

Dengan mempertimbangkan hubungan statistik antara keterampilan kepemimpinan dan budaya sekolah, maka hipotesis penelitian ini yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan antara keterampilan kepemimpinan dan budaya sekolah dengan ini ditolak .

Table 6. Correlation between leadership skill of principals and school culture

	Setting Instructional Direction	Teamwork	Sensitivity	Judgment	Results Orientation	Organizational Ability	Oral Communication	Written Communication	Development Others	Understanding Own Strength and Weaknesses
School Culture										
Professional Collaboration	0.798	0.685	0.438	0.481	0.755	0.623	0.29	0.644	0.47	-0.404
Affiliative Collegiality Self	0.626	0.601	0.298	0.596	.956**	0.516	0.619	0.631	0.185	0.426
Determination /Efficacy	.864*	.852*	0.393	0.434	0.527	0.707	0.126	0.417	0.316	0.066

Legend: * significant (p<.05)

** highly significant (p<.01)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah mempersepsikan dirinya memiliki keterampilan kepemimpinan yang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari persepsi mereka sendiri tentang keterampilan kepemimpinan mereka. Semua hasil keterampilan selalu atau hampir selalu. Hal ini menunjukkan bahwa kepala sekolah merasa bahwa mereka melakukan keterampilan kepemimpinan dengan baik.
2. Guru mempersepsikan keterampilan kepemimpinan kepala sekolah lebih rendah. Dari sini disimpulkan bahwa kepala sekolah perlu meningkatkan keterampilan kepemimpinannya.
3. SMA terpilih di kota Jambi, Indonesia sering menampilkan aspek budaya sekolah.
4. Terdapat perbedaan yang signifikan antara persepsi kepala sekolah dan guru terhadap keterampilan kepemimpinan kepala sekolah. Guru memberikan penilaian yang lebih rendah dari kepala sekolah. Disimpulkan bahwa persepsi kepala sekolah terhadap keterampilan kepemimpinannya sendiri tidak sejalan dengan persepsi guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Caldwell, B. (2012). *Review of Related Literature for the Evaluation of Empowering Local Schools* (Issue June).
- Conley, S., Fauske, J., & Pounder, D. G. (2004). Teacher work group effectiveness. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 663–703. <https://doi.org/10.1177/0013161X04268841>
- Jones, L. (2009). *The Importance of School Culture for Instructional Leadership*. 1–9.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., Wahlstrom, K., Minnesota Univ., M. C. for A. R. and E. I., & Ontario Inst. for Studies in Education, T. (2004). How leadership influences student learning. Review of research. *Wallace Foundation, The, January*.
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (2002). *The Shaping School Culture Fieldbook. The Jossey-Bass Education Series*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED479930.pdf>
- Polatcan, M., Arslan, P., & Balci, A. (2021). The mediating effect of teacher self-efficacy regarding the relationship between transformational school leadership and teacher agency. *Educational Studies*, 00(00), 1–19. <https://doi.org/10.1080/03055698.2021.1894549>
- Schmoker, M. (2009). Measuring Data-driven. *New York, December 2008*.
- Stolp, S., & Smith, S. (1995). *Transforming School Culture*.
- Whitfield, G., & Davidson, A. (2016). Cognitive behavioural therapy explained. *Cognitive Behavioural Therapy Explained*, 1–198. <https://doi.org/10.12968/indn.2006.14.73618>