

Jurnal Ketopong Pendidikan

Program Studi Magister Teknologi Pendidikan Universitas Pelita Harapan

<http://dx.doi.org/10.19166/jkp.v4i1.10914>

Peran Kepemimpinan dalam Mewujudkan *Key Performance Indicator* di Sekolah XYZ, Jakarta Utara

Mesra^{a*}

^aSekolah SIS KG, Indonesia

*Corresponding author e-mail: mesra.trivena@gmail.com

ARTICLE INFO

DOI: 10.19166/jkp.v4i1.10914

Article history:

Received:

18 February 2026

Accepted:

11 March 2026

Available online:

12 March 2026

Keywords:

situational leadership;
transformational leadership;
Key Performance Indicator

ABSTRACT

KPI (Key Performance Indicator) in XYZ school is specifically designed to improve the quality. This research studies the role of leadership in realizing KPI at XYZ School, North Jakarta. In detail, the research aims are: 1) to study the principal's leadership in kindergarten, elementary, middle and high school in realizing KPI, 2) to study how the vice principals' perception towards the leadership of the principal in realizing KPI. The research subjects are (i) principal (ii) three vice-principals (representing each level of education). All data from this study were collected from interviews. The data was then analyzed qualitatively using the triangulation method. The research findings in this study are: 1) principal applied situational and transformational leadership styles, meetings with school principals and encouraged the performance of deputy principals with a sense of friendliness, close, and consideration in realizing KPIs, 2) the vice principals have a good perception of principal's leadership in realizing KPI.

PENDAHULUAN

Sekolah XYZ adalah sekolah SPK yaitu sekolah yang terdaftar secara nasional namun dengan kurikulum yang berbeda dan menawarkan gaya pendidikan internasional baik untuk warga negara Indonesia maupun asing. Sekolah ini berlokasi di Kelapa Gading, Jakarta Utara dan telah berdiri selama 15 tahun dan dipimpin oleh seorang kepala sekolah namun memiliki wakil kepala sekolah yang berbeda pada setiap jenjangnya. Sekolah XYZ ikut serta dalam mewujudkan tujuan pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dengan aktivitas-aktivitas yang dilakukannya. Hasbullah (2001) menjelaskan bahwa pendidikan diartikan sebagai usaha yang dijalankan oleh seseorang atau kelompok orang lain agar menjadi dewasa atau mencapai tingkat hidup atau penghidupan yang lebih tinggi dalam arti mental. Sebagai institusi pendidikan, sekolah ini ikut berperan serta dalam mengembangkan potensi manusia untuk menjadi lebih berkualitas.

Pendidikan yang berkualitas merupakan sebuah performa atau kinerja dari sebuah sekolah. Agar sebuah sekolah dapat menghasilkan kinerja yang baik maka diperlukan pemberian tugas dan tanggung jawab dari kepala sekolah. Sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Sarinah & Mardalena (2017) bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja dari seorang pegawai baik itu secara kuantitas maupun kualitas sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasannya. Sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* dapat juga disebut sebagai definisi dari kinerja. Sehingga dengan demikian maka kinerja suatu lembaga itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan seorang kepala sekolah dalam memimpin karena kepala sekolah adalah seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah untuk mencapai tujuan pendidikan. Tujuan pendidikan yang tercapai terlihat dari mutu pendidikan sekolah tersebut. Peningkatan mutu pendidikan tidak hanya dilakukan melalui perbaikan kurikulum, metode pembelajaran, sarana dan perbaikan kualitas pendidik tetapi juga melalui kepemimpinan kepala sekolah (Nurkolis, 2003). Peran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting untuk mengarahkan para bawahan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Kepala sekolah XYZ menggunakan KPI (*Key performance indicator*) untuk dapat melihat sejauh mana sekolah telah berhasil mencapai tujuannya. Kepala sekolah memberikan tujuan yang harus dicapai kepada masing-masing pemangku kepentingan dalam hal ini para wakil kepala sekolah TK, SD, SMP-SMA. KPI (*Key performance Indicator*) yang dibahas di sini adalah KPI perjenjang pendidikan yang dijalankan sesuai dengan semua tugas dan tanggung jawab yang diharapkan organisasi yang berkenaan dengan tujuan.

KPI dapat dijadikan peta dalam meningkatkan kinerja dari sekolah. Sekolah dapat melihat kembali tujuan-tujuan yang ada dengan memanfaatkan KPI sehingga akan membantu sekolah untuk naik ke level yang lebih baik dari sebelumnya dan mempertahankan mutu sekolah. Untuk itu peran dari seorang kepala sekolah sebagai pemimpin dalam mengarahkan bawahannya untuk mewujudkan KPI adalah sangat penting.

Sekolah XYZ telah mengalami pergantian kepala sekolah yang periodenya umumnya pendek namun Mr.X sebagai kepala sekolah telah mampu bertahan dan bekerja di sekolah XYZ selama 6 tahun dan merupakan kepala sekolah terlama dari beberapa kepala sekolah yang sebelumnya sehingga hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut yang bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang kepala sekolah dalam mewujudkan KPI pada jenjang pendidikan TK, SD, SMP, dan SMA di sekolah XYZ.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan berkaitan dengan V mempengaruhi orang agar dapat mencapai sasaran dalam keadaan tertentu.

Wahyudi (2009) menjelaskan bahwa kepemimpinan dalam pengertian umum adalah suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada di bawah pengawasannya. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam mengambil keputusan untuk kepentingan percepatan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Maryadi (2018) juga mengatakan bahwa dalam suatu organisasi, kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dan menurutnya kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Selanjutnya, kepemimpinan pendidikan adalah kemampuan untuk menggerakkan pelaksanaan pendidikan melalui proses interaktif di mana kepala sekolah sebagai pemimpin mempengaruhi perilaku berbagai konstituen seperti guru, staf, siswa, orang tua, pendidik lainnya dan anggota masyarakat sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan efisien (Reinhartz & Beach, 2004).

Dengan berdasarkan beberapa pemahaman di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan atau proses dalam mempengaruhi orang lain dengan cara menggerakkan, mengarahkan, dan mengontrol agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin adalah menjadi kunci peningkatan dan perkembangan sekolah. Kepala sekolah harus dapat merencanakan strategi yang tepat untuk meningkatkan mutu pendidikan sehingga dapat menjadi nilai kompetitif sekolah (Arbangi *et al.*, 2016). Untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah maka kepala sekolah juga perlu menetapkan tujuan dan mengevaluasinya. Supervisi akademik juga perlu dilakukan ini merupakan suatu kegiatan profesional yang menitikberatkan pengamatan pada tujuan akademik, yaitu yang langsung berada dalam lingkup kegiatan atau proses pencapaian tujuan akademis. Maju mundurnya sekolah bergantung pada peran kepala sekolah sebagai manajer. Machali (2016) menyatakan : “*Principles is perhaps the most significant single factor in establishing an effective school,*” yakni bahwa kepala sekolah merupakan faktor yang paling penting dalam membentuk sebuah sekolah yang efektif. Berkaitan dengan hal tersebut menurut Depdiknas (2006) menjelaskan kepala sekolah memiliki peran utama, yaitu sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pencipta iklim kerja, pemimpin, dan motivator.

Dalam penelitian ini hal-hal yang dibahas seputar kepemimpinan adalah hal-hal yang berhubungan dengan proses manajemen strategi yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai manajer antara lain adalah menetapkan tujuan atau membuat indikator untuk KPI, mengenali dan meningkatkan kapasitas (sumber daya) para pengikut agar dapat mewujudkan tujuan, memotivasi para pengikut agar dapat mewujudkan tujuan dan evaluasi terhadap tujuan yang sudah dicapai. Tema-tema tersebut dikembangkan dan dibuat panduan untuk wawancara yang berhubungan dengan kepemimpinan.

Peran kepemimpinan yang akan dibahas adalah bagaimana kepala sekolah menetapkan tujuan, mengembangkan SDM, memotivasi dan mengevaluasi tujuan yang sudah dicapai

dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai fungsinya sebagai supervisor dan motivator.

Kepemimpinan yang Melayani

Gaya kepemimpinan yang melayani lebih mengarah kepada hal-hal yang dapat dilakukan bagi pengikutnya agar dapat mengalami peningkatan dalam aspek profesional dan personal. Kepemimpinan yang melayani lebih menekankan perkembangan para pengikutnya dan menempatkan kepentingan para pengikutnya di atas kepentingan diri sendiri. Hal ini merupakan kelebihan dari gaya kepemimpinan yang melayani yaitu hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya berorientasi pada sifat melayani, mempunyai tanggung jawab untuk melayani kepentingan pengikut agar mereka menjadi lebih sejahtera, sebaliknya pengikut memiliki komitmen penuh dalam bekerja untuk mencapai tujuan dari organisasi dan keberhasilan pemimpinnya.

Greenleaf (1998) berpendapat: *“The servant-leader is servant first. It begins with the natural feeling that one wants to serve. The conscious choice brings one to aspire to lead”*. Pemimpin yang melayani memiliki karakteristik diantaranya yaitu mendengarkan, empati, peduli pada diri sendiri, berkomitmen untuk membantu orang lain bertumbuh.

Dengan berdasarkan pemahaman kepemimpinan yang melayani di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani adalah kepemimpinan yang lebih mendahulukan kepentingan orang yang dilayaninya daripada kepentingan pribadi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan melayani sangat peduli terhadap pertumbuhan pengikutnya dibandingkan ambisi pribadinya. Dia memiliki kasih dan perhatian untuk pengikutnya yang terwujud dalam bentuk kepedulian akan kebutuhan, kepentingan, impian dan harapan. Terdapat sepuluh karakteristik yang menjadi inti dari pengembangan kepemimpinan yang melayani dan penulis hanya menyebutkan beberapa diantaranya, yaitu mendengarkan, empati, peduli pada diri sendiri dan sekitarnya, serta berkomitmen membantu orang lain bertumbuh.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burns kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan yang seperti ini lebih menekankan perhatiannya pada kebutuhan dan motif pengikut dan mencoba membantu bawahannya untuk dapat mencapai potensi terbaiknya. Kepemimpinan transformasional memiliki sifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Para bawahan akan dimotivasi untuk dapat melakukan lebih dari yang diharapkan dengan meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal, pengikut akan diarahkan untuk mengalahkan kemauan sendiri demi organisasi, dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Menurut Danim & Suparno (2009) istilah transformasional berasal dari kata *“to transform”*, yang artinya mengubah sesuatu menjadi bentuk lain sehingga kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Perubahan ini bertujuan ke arah yang lebih positif atau lebih baik yang tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Dengan berdasarkan beberapa pemahaman kepemimpinan transformasional atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses memimpin yang memiliki sifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama serta mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi sehingga tujuan tercapai.

Bass (2009) menjelaskan bahwa terdapat empat komponen yang terkandung dalam konsep kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *inspiration motivation*.

Kepemimpinan Situasional

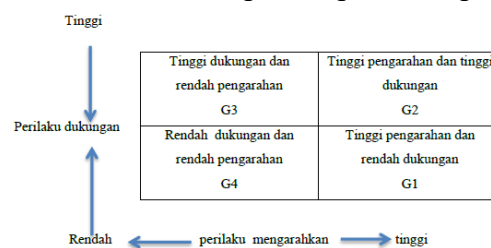
Kepemimpinan situasional menurut Thoha (2003) adalah didasarkan pada saling berhubungannya di antara hal-hal berikut ini :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan.
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan ini dilakukan berdasarkan situasi yang ada. Agar organisasi dapat berjalan dengan baik maka diperlukan penggunaan situasi untuk dapat menentukan apa saja hal yang akan dilakukan adalah hal yang sangat penting. Situasi yang berubah tentunya akan menyebabkan berubahnya kebutuhan para anak buah. Sehingga pemimpin harus memilih gaya kepemimpinan yang berbeda pada setiap situasi yang berbeda juga.

Karakteristik kepemimpinan situasional dalam memimpin yaitu mengarahkan dan mendukung.

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda.



Gambar 1 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan
Sumber: Thoha (2013,65)

Seorang pemimpin situasional tidak akan membiarkan bawahannya berjalan sendiri ketika melakukan tugas. Menurut Thoha (2013) yang dimaksud dengan mengarahkan yaitu perilaku kepemimpinan dalam komunikasi satu arah yang bentuknya adalah menetapkan peranan, memberitahu apa yang harus dikerjakan, di mana melakukannya, bagaimana, dan pengawasan ketat kepada pengikutnya. Ketika seorang pemimpin situasional melakukan komunikasi dua arah maka pemimpin akan langsung melibatkan diri dalam komunikasi tersebut. Hal awal yang akan dilakukan adalah mendengarkan, kemudian memberikan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, bahkan sampai melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan.

Ketika membuat keputusan maka pemimpin transformasional akan menerapkan empat gaya dasar yaitu instruksi, konsultasi, partisipasi, dan delegasi. Masing-masing gaya disesuaikan dengan kematangan dan kemampuan pengikut.

Tabel 1. Tingkat Kematangan dan Gaya Kepemimpinan

Tingkat Kematangan	Perilaku Kepemimpinan
M-1 (Rendah) Tidak mau dan tidak mampu	S-1 (Instruksi) Tinggi tugas dan rendah hubungan
M-2 (Rendah ke sedang/moderat sedang) Tidak mampu tapi mau	S-2 (Konsultasi) Tinggi tugas dan tinggi hubungan
M-3 (Sedang ke tinggi/moderat tinggi) Mampu tapi tidak mau	S-3 (Partisipasi) Rendah tugas dan tinggi hubungan
M-4 (Tinggi)	S-4 (Delegasi)

Mau tapi mampu	Rendah tugas dan rendah hubungan
----------------	----------------------------------

Dengan berdasarkan beberapa pemahaman kepemimpinan situasional di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan situasional adalah suatu proses memimpin yang memperhatikan situasi yang ada ketika memimpin dan membuat keputusan dengan memperhatikan tingkat kematangan dan kemampuan bawahan yang dipimpin.

Kinerja Sekolah

Kinerja sekolah adalah hasil kerja profesional yang menyangkut ilmu pengetahuan dalam hal ini pendidikan atau sekolah dan dievaluasi berdasarkan ketentuan standar yang dipakai oleh sekolah.

Kinerja atau *job performance* adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang. Sebuah organisasi selalu mengharapkan suatu kinerja yang tinggi dari para anggotanya karena kinerja merupakan jawaban dari berhasil tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pendapat lain mengemukakan bahwa kinerja organisasi berhubungan dengan berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada organisasi. Kinerja juga diterjemahkan sebagai suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic planning suatu organisasi.

Oleh sebab itu merujuk kepada konsep organisasi, sekolah dapat disebut organisasi sehingga pengertian kinerja organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk merumuskan pengertian kinerja sekolah. Berdasarkan hal tersebut kinerja sekolah dapat didefinisikan sebagai kualitas proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Kinerja sekolah dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu kepemimpinan dan pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Perubahan kinerja sekolah akan berdampak langsung terhadap kemajuan sekolah ditengah-tengah persaingan yang semakin tajam.

KPI (Key Performance Indicator)

KPI atau *Key performance Indicator* adalah parameter kunci tentang kinerja seseorang yang bekerja sesuai dengan jabatan dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam bahasa sederhananya adalah target kerja. Tanpa KPI 11 perusahaan akan kesulitan mengukur dan mengevaluasi sejauh mana pencapaian hasil pekerjaan karyawan sendiri.

Menurut Parmenter (2010) KPI adalah seperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun di masa mendatang. Pandangan lain menjelaskan KPI adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai.

Unsur-unsur yang terdapat di dalam KPI terdiri atas tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan sasaran strategis, sasaran ini menjadi tolok ukur dan kerangka waktu atau periode berlakunya KPI tersebut. Pemilihan indikator KPI harus dilakukan dengan cermat tidak boleh asal-asalan melainkan harus dilakukan menggunakan metode yang tepat dan sistematis guna mengarahkan organisasi pada identifikasi potensi perbaikan atau peningkatan kinerja dengan inisiatif yang berhubungan dengan peningkatan kinerja organisasi. Perlu diperhatikan pemilihan indikator KPI karena dapat mengakibatkan pengukuran yang kurang efisien jika tidak tepat.

Dalam dunia pendidikan, KPI mendapat perhatian terus menerus dari kepala sekolah karena kunci keberhasilannya adalah monitoring. KPI menunjukkan tindakan apa yang harus

dilakukan. Suatu KPI harus tertanam dalam sebuah organisasi dan dapat terikat pada suatu tim. Ketika kepala sekolah memusatkan perhatiannya pada KPI maka organisasi akan memperoleh tujuannya dalam segala arah.

METODE

Sekarang Semiawan (2010) mendefinisikan penelitian sebagai suatu kegiatan yang terorganisir, sistematis, berdasarkan data, dilakukan secara kritis, objektif, ilmiah untuk mendapatkan jawaban atau pemahaman yang lebih mendalam atas suatu masalah. Sedangkan Semiawan (2010) mendefinisikan penelitian sebagai suatu proses bertahap bersiklus yang dimulai dengan identifikasi masalah atau isu yang akan diteliti. Setelah masalah teridentifikasi kemudian diikuti dengan mengulas bahan bacaan dan memperjelas tujuan penelitian. Selanjutnya peneliti akan mengumpulkan data dan menganalisisnya. Peneliti juga akan menafsirkan data dan akhirnya melaporkan hasil penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif sedangkan desain penelitian yang digunakan yakni 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 peran kepemimpinan dalam mewujudkan *key performance indicator* di sekolah XYZ. Prosedur dan penyajian hasil penelitian dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data kualitatif yang digunakan dalam konteks pendekatan kualitatif pada penelitian ini berbentuk wawancara yang berfungsi sebagai penguatan dan data pendukung.

Penelitian dilakukan di sekolah XYZ yang berlokasi di Kelapa Gading, Jakarta Utara. Waktu pelaksanaan penelitian adalah bulan Maret-September 2018. Pada penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan dengan latar belakang ilmiah dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi, wawancara, dan dokumentasi (Sugiyono, 2011).

Peneliti melakukan wawancara secara langsung (tatap muka) dan tidak langsung (melalui *e-mail*). Sesuai dengan pendapat Bowden & Galindo-Gonzales (2015) wawancara dengan *e-mail* dapat digunakan karena memiliki nilai-nilai seperti menghilangkan batas waktu dan ruang, mengurangi biaya penelitian, mengutamakan kenyamanan partisipan penelitian, memberikan waktu berefleksi selama proses wawancara, dan merampingkan wawancara.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara semi terstruktur. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data tentang peran kepemimpinan dalam mewujudkan *key performance indicator* di sekolah XYZ. Penulis melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan para wakil kepala sekolah. Agar wawancara terarah maka pada saat wawancara akan dipandu dengan panduan wawancara. Kemudian wawancara didokumentasikan dalam bentuk rekaman dan transkrip verbatim. Selain wawancara, akan dilakukan pula observasi berkaitan dengan data pada wawancara yang bertujuan untuk mengkonfirmasi data wawancara serta menunjukkan adanya jarak antara peneliti dengan hal yang diteliti.

Teknik dan instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini mengacu kepada dua variabel, yakni: kepemimpinan dan mewujudkan KPI. Peneliti mengumpulkan data menggunakan teknik wawancara.

Tohirin (2012) menjelaskan bahwa pengecekan keabsahan data dapat dilakukan dengan cara seperti pemeriksaan teman sejawat melalui diskusi yang sudah direncanakan terlebih dahulu. Beberapa orang yang memiliki pengetahuan umum yang sama mengenai topik yang sedang diteliti oleh peneliti. Dengan begitu, mereka bisa saling mengecek persepsi si peneliti terhadap penelitian yang dilakukannya. Tujuannya adalah agar peneliti bersikap terbuka dan jujur terhadap penelitiannya selain itu juga memberikan kesempatan untuk menjajaki dan menguji hipotesis dari peneliti.

Peneliti menggunakan uji validitas menggunakan triangulasi sumber seperti yang telah dipaparkan di atas. Kepemimpinan kepala sekolah akan ditriangulasi validitasnya melalui wawancara kepada para wakil kepala sekolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pengolahan dan analisis data, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa kepala sekolah telah menerapkan gaya kepemimpinan yang sama pada jenjang TK, SD, SMP/SMA yaitu kepemimpinan situasional dan transformasional.

Dalam menetapkan tujuan atau membuat indikator KPI, kepala sekolah telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional yang terlihat ketika memimpin yaitu mengarahkan dan mendukung. Kepala sekolah menetapkan tujuan KPI yang berasal dari inisiatifnya sendiri dan kemudian mendelegasikannya kepada para bawahannya. Kepala sekolah sudah mengenal bawahannya yang masuk ke dalam tingkat kematangan M4 (mampu dan mau) sehingga dia memberikan perilaku kepemimpinan S4 (*delegating*). Kepala sekolah melakukan tindakan mendukung yang ditunjukannya dengan memanggil para bawahan untuk mengadakan komunikasi dua arah. Kepala sekolah memberikan dukungan dan dorongan bahkan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Para bawahan sudah dianggap matang dan oleh karena itu tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah. Gaya ini melibatkan hubungan perilaku kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

Pada kasus negatif yang dialami oleh wakil kepala sekolah SMP-SMA, maka kepala sekolah juga menunjukkan gaya kepemimpinan situasional yaitu perilaku mendukung dengan melakukan komunikasi dua arah yaitu dengan bertemu dengan wakil kepala sekolah secara pribadi guna menganalisis dan mendiskusikan apa saja cara-cara untuk meningkatkan skor keseluruhan IB tersebut. Kepala sekolah berusaha mendengarkan pendapat, saran dari para bawahan ketika para bawahan mengungkapkan kendala atau masalah yang dihadapi pada saat proses pencapaian KPI dan memberi dorongan agar ke depannya lebih baik.

Kepala sekolah telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional dalam mengenali dan meningkatkan kapasitas para bawahannya. Kepala sekolah melakukan kepemimpinan mendukung yaitu dengan melakukan interaksi dua arah melalui momen *appraisal meeting*.

Pada saat mengarahkan kepala sekolah menerapkan gaya dasar kepemimpinan yang berbeda-beda. Wakil kepala sekolah TK diberikan gaya dasar G1 (tinggi pengarahan dan rendah dukungan). Wakil kepala sekolah SD mendapat perlakuan gaya dasar kepemimpinan G4 (rendah dukungan dan rendah pengarahan). Wakil kepala sekolah SMP-SMA G3 (tinggi dukungan dan rendah pengarahan). Dari kasus positif, penulis melihat bahwa kepala sekolah terus memberikan dukungan dan arahan agar target KPI dari wakil kepala sekolah SD dapat tercapai. Kepala sekolah selalu siap dalam memberikan dukungan baik secara emosional maupun materi. Kepala sekolah akan memberikan ide-ide yang dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan situasional dalam memotivasi para bawahan agar dapat mencapai tujuan yaitu memotivasi dengan melihat situasi, karakter bawahan, dan kebutuhan divisi.

Pada kasus positif yang dialami oleh wakil kepala sekolah SD pada pencapaian KPI pada target akademik dimensi pengaturan guru indikator KPInya yaitu memantau rotasi guru selama dua tahun, memantau guru spesialis untuk kelas tiga-enam, lowongan utama berikutnya harus diisi oleh guru yang berdampak tinggi, kemudian terus memajukan beberapa aspek kurikulum (TK-B sampai kelas 6). Wakil kepala sekolah berhasil mencapai tujuan KPI ini dan tidak mengalami masalah dengannya dikarenakan adanya dukungan yang penuh terhadap proses

pencapaian KPI dari kepala sekolah dalam bentuk dukungan materi maupun emosional.

Baik di TK, SD, SMP-SMA kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan yang sama yaitu kepemimpinan transformasional. Pada saat melihat hasil yang didapatkan maka kepala sekolah akan melakukan diagnosis, menemukan penyelesaian alternatif, menganalisisnya, dan kemudian memilih rancana yang diambil bersama-sama dengan bawahannya. Perubahan dan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun. Kepala sekolah juga menunjukkan suatu gaya kepemimpinan transformasional pada kasus negatif yang dialami oleh wakil kepala sekolah TK. Kepala sekolah memotivasi dan memberikan energi kepada wakil kepala sekolah TK dengan memberikan tugas yang benar-benar menantang yang lain dari biasanya. Perubahan yang dilakukan 16 oleh kepala sekolah merupakan hal yang memerlukan keberanian dan kepercayaan diri dalam mengerjakannya.

Hal-hal baik dan positif banyak diberikan oleh kepala sekolah adalah dimulai dari perbaikan struktur gaji dari para guru, penetapan struktur organisasi yang jelas sehingga masing-masing kepala divisi tahu bagian pekerjaannya dan superiornya, Guru dihargai dan dibimbing untuk dapat bekerja ke arah yang lebih baik lagi. Hal ini membuat dia tidak kesulitan dalam memahami apa yang terjadi di sekolah dan proses adaptasinya di sekolah ini berjalan mulus. Teknologi di sekolah XYZ juga berkembang dengan pesat, sarana dan prasarana diperbaiki serta disiapkan.

Para wakil kepala sekolah dan guru dapat bekerja optimal dan efisien sehingga para murid pun tidak merasakan kebosanan melainkan semakin tertarik dalam belajar. Para wakil kepala sekolah dan guru tidak dibatasi ide-idenya dalam bekerja namun diajarkan untuk berani bereksperimen dan berani mengambil risiko demi hasil yang maksimal. Wakil kepala sekolah didorong untuk melakukan banyak kreatifitas dan kepala sekolah akan memberikan masukan dan pantauan yang maksimal.

Hak-hak wakil kepala sekolah dan guru juga diperhatikan dengan baik namun tanggung jawabnya pun diminta untuk dikerjakan dengan sungguh-sungguh. Ada keseimbangan yang jelas di dalam sekolah, tidak ada saling mencurigai namun paham apa yang diharapkan sekolah dan apa yang harus dikerjakan oleh para bawahannya. Perencanaan sekolah disampaikan dengan gamblang dan transparan dalam rapat awal tahun akademik.

Dampak positif lainnya yang diberikan tidak hanya kepada guru namun juga kepada orang tua dan murid. Para orang tua kembali mendapatkan kepercayaan terhadap sekolah. Dia berhasil menjadi seorang advokat yang menengahi guru dengan orang tua.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan di dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan pengolahan dan analisa data, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa kepala sekolah telah menerapkan gaya kepemimpinan situasional pada saat menetapkan tujuan, mengenali dan meningkatkan kapasitas para bawahannya, memotivasi para bawahan agar dapat mencapai tujuan. Hal ini terlihat ketika memimpin yaitu mengarahkan dan mendukung. Sehingga berdasarkan kesimpulan di atas maka kepemimpinan dalam mewujudkan KPI yang cocok adalah kepemimpinan situasional dan transformasional.
2. Di sekolah XYZ, para wakil kepala sekolah memiliki persepsi bahwa apa yang dilakukan oleh kepala sekolah adalah hal yang baik sehingga mereka mendukungnya. Para wakil kepala sekolah berpendapat bahwa kepemimpinan dalam mewujudkan

tujuan yang dapat dilihat melalui KPI masing-masing, itu 18 masuk akal dan berdampak positif terhadap kemajuan sekolah. Sehingga muncullah sikap positif akibat dari penerimaan itu, yaitu berinisiatif dalam melaksanakan apa yang disampaikan, mengikuti pelatihan yang ditawarkan oleh kepala sekolah, membagikan hasil pelatihan kepada rekan kerja lainnya, menerapkan model pembelajaran yang baru dan terkini, meningkatkan hubungan kerjasama antar sesama wakil kepala sekolah, dan memberikan usulan atau masukan pada saat rapat.

Saran

Dalam rangka mewujudkan KPI dan agar kinerja sekolah meningkat, maka disarankan hal-hal berikut:

1. Meningkatkan kreativitas dan keahlian dari para wakil kepala sekolah sehingga memberikan warna baru dan tantangan baru di dalam mengembangkan kompetensi dan menjadikan pekerjaan yang dilakukan menjadi semakin menantang.
2. Kepala sekolah dapat memberikan *reward* finansial yang sesuai atas apa yang dicapai oleh para wakil kepala sekolah dalam mencapai indikator KPI yang diberikan, untuk lebih meningkatkan motivasi kerja para wakil kepala sekolah dalam mencapai tujuan yang diharapkan.
3. Sebagai sekolah SPK maka sekolah XYZ perlu memperhatikan para pendidiknya untuk mampu memenuhi tuntutan kompetensi yang ditunjukkan dengan pemenuhan sertifikasi profesi yang akan membawa kepada pencapaian standar mutu pendidikan. Sekolah XYZ dapat juga mendorong para pendidiknya untuk memenuhi standar kompetensi tambahan yaitu memiliki tingkat pendidikan S2.

REFERENSI

- Arbangi., Dakir., & Umiarso. (2016). *Manajemen mutu pendidikan*. Jakarta: PT Adithya Andrebina Agung.
- Arifianto, S. (2016). *Implementasi metode penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif*. Yogyakarta: Aswaja Presindo.
- Bass, B. M. (2009). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bowden, C., & Galindo-Gonzalez, S. (2015). Interviewing when you're not face-to-face: The use of email interviews in a phenomenological study. *International Journal of Doctoral Studies*, 10, 79. <https://www.academia.edu/download/66679284/093d44d58659dc6642a5ea2b70644fa caa24.pdf>
- Danim, S., & Suparno. (2009). *Manajemen dan kepemimpinan transformasional kekepalasekolahan: Visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis, dan internasionalisasi pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hasbullah. (2001). *Dasar-dasar pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Maryadi. (2018). *Kepemimpinan pelayan: Dimensi baru dalam kepemimpinan*. Makassar: Celebes Media Perkasa.

- Nurkolis. (2003). *Manajemen berbasis sekolah: Teori, model, dan aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Parmenter, D. (2010). *Mengembangkan, mengimplementasikan, dan menggunakan key performance indicator*. Jakarta: PPM.
- Reinhartz, J., & Beach, D. M. (2004). *Educational leadership: Changing schools, changing roles*. Allyn & Bacon.
https://books.google.co.id/books/about/Educational_Leadership.html?id=KLUIAQA-AIAAJ&redir_esc=y
- Sarinah, & Mardalena. (2017). *Pengantar manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Semiawan, C. R. (2010). *Metode penelitian kualitatif*. Grasindo, Jakarta.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam manajemen*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Tohirin. (2012). *Metode penelitian kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wahyudi. (2009). *Kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajar*. Bandung: Alfabeta.