

**POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN TANGGUNG JAWAB GURU  
DI SMP NEGERI 7 SUNGAI PENUH**

**TESIS**



**OLEH**

**ALYU NIKE SARI HARTI**  
NIM. 230024044

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI  
2026 M/1447 H**

**POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN TANGGUNG JAWAB GURU  
DI SMP NEGERI 7 SUNGAI PENUH**

**TESIS**

Diajukan Sebagai Persyaratan untuk Memperoleh Magister Pendidikan (M.Pd)  
dalam Bidang Manajemen Pendidikan Islam



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PROGRAM PASCASARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI  
2026 M/1447 H**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ALYU NIKE SARI HARTI  
NIM : 230024044

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Tesis dengan judul POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN TANGGUNG JAWAB GURU DI SMP NEGERI 7 SUNGAI PENUH adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya ini murni gagasan, penilaian, dan rumusan saya sendiri tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali kutipan secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar rujukan.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan dapat dipergunakan Dimana perlu.

Sungai Penuh, Juni 2026  
Saya Yang Menyatakan



ALYU NIKE SARI HARTI  
NIM. 230024044

## HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis dengan judul POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH  
DALAM MENINGKATKAN TANGGUNG JAWAB GURU DI SMP NEGERI 7  
SUNGAI PENUH yang ditulis oleh ALYU NIKE SARI HARTI, NIM. 230024044  
telah diperbaiki dan memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk  
diajukan ke sidang *Ujian Munaqasah* pada program Pascasarjana IAIN Kerinci.

Sungai Penuh, Juni 2026

Pembimbing I



**Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI.**  
NIP. 19670710 199401 2 001

Pembimbing II



**Dr. Muha. Odha Meditamar, M.Pd**  
NIP. 19840909 200912 1 005

### **PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING**

Setelah dilakukan proses bimbingan terhadap tesis:

Nama : ALYU NIKE SARI HARTI

NIM : 230024044

Judul Tesis : POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN TANGGUNG JAWAB GURU DI SMP  
BEGERI 7 SUNGAI PENUH

Maka tesis mahasiswa dengan judul tersebut di atas dinyatakan layak untuk  
diajukan untuk ujian Munaqasah.

Sungai Penuh, Juni 2026

Pembimbing I



**Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI.**  
**NIP. 19670710 199401 2 001**

Pembimbing II



**Dr. Muhsin Odha Meditamar, M.Pd**  
**NIP. 19840909 200912 1 005**

## LEMBAR PENGESAHAN

Dengan persetujuan Komisi Pembahas/Penguji telah disahkan Tesis atas nama:

Nama : ALYU NIKE SARI HARTI

NIM : 230024044

Judul Tesis : POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN TANGGUNG JAWAB GURU DI SMP  
BEGERI 7 SUNGAI PENUH

Melalui ujian munaqasah pada hari Selasa 02 Juni 2026.

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI  
NIP. 19680527 199803 1 001

Ketua Program Studi MPI

Dr. Novri Pahrizal, M.Pd  
NIP. 19861112 201101 1 007

**LEMBAR PERSETUJUAN AKHIR TESIS**

Nama : ALYU NIKE SARI HARTI  
NIM : 230024044  
Judul Tesis : POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN TANGGUNG JAWAB GURU DI SMP  
NEGERI 7 SUNGAI PENUH

Nama

Tanda Tangan

Tanggal

Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI.  
(Pembimbing I)



11/06/2026

Dr. Muhd. Odha Meditamar, M.Pd  
(Pembimbing II)



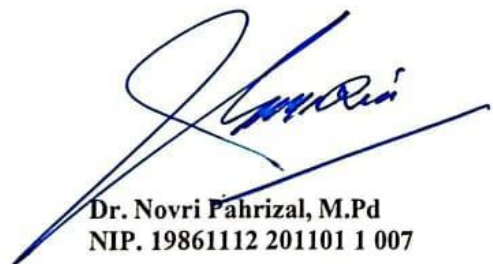
10/06/2026

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi MPI



Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI  
NIP. 19680527 199803 1 001



Dr. Novri Fahrizal, M.Pd  
NIP. 19861112 201101 1 007

### PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI

Nama : ALYU NIKE SARI HARTI  
NIM : 230024044  
Judul Tesis : POLA KEMEPIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM  
MENINGKATKAN TANGGUNG JAWAB GURU DI SMP  
NEGERI 7 SUNGAI PENUH

#### Komisi Penguji

Dr. Ronal Regen, M.Si.  
Ketua Penguji

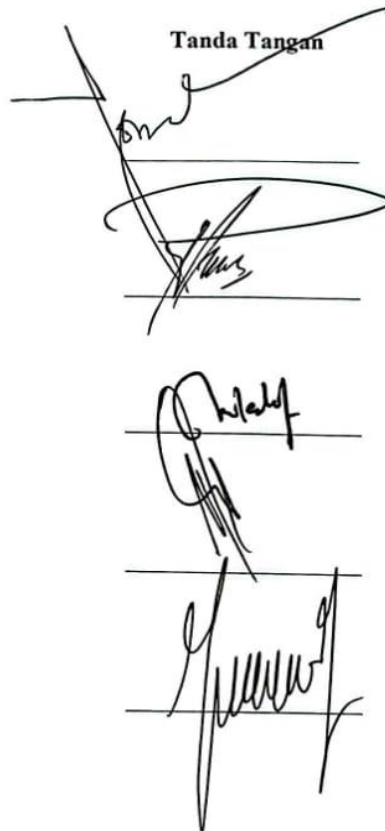
Dr. Pristian Hadi Putra, M.Pd  
Penguji

Dr. Indah Kencana Wati, M.Pd  
Penguji

Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI  
Penguji

Dr. Muhd. Odha Meditamar, M.Pd  
Penguji

Tanda Tangan

The image shows five handwritten signatures, each on a horizontal line. The signatures are written in black ink and are somewhat stylized. The first signature is at the top, followed by four more signatures below it, corresponding to the names listed on the left.

...

**PERSETUJIAN KOMISI**

**UJIAN TESIS MAGISTER PENDIDIKAN ISLAM**

**No Nama**

**Tanda Tangan**

1. Dr. Ronal Regen, M.Si  
**Ketua Penguji**
2. Dr. Pristian Hadi Putra, M.Pd  
**Penguji**
3. Dr. Indah Kencana Wati, M.Pd  
**Penguji**
4. Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI.  
**Penguji**
5. Dr. Muhd. Odha Mediatamar, M.Pd.  
**Penguji**



Mahasiswa:

Nama : ALYU NIKE SARI HARTI

NIM 230024044

Tanggal Ujian : 02 Juni 2026

.....

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis ini dengan judul POLA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN TANGGUNG JAWAB GURU DI SMP NEGERI 7 SUNGAI PENUH yang ditulis oleh ALYU NIKE SARI HARTI, NIM. 230024044 ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang tim penguji pada tanggal 02 Juni 2026.

Tim Penguji

Tanda Tangan

Dr. Ronal Regen, M.Si.  
Ketua Penguji

Dr. Pristian Hadi Putra, M.Pd  
Penguji

Dr. Indah Kencana Wati, M.Pd.  
Penguji

Prof. Dr. Hj. Wisnarti, M.PdI.  
Penguji

Dr. Muhd. Odha Mediatamar, M.Pd  
Penguji

Mengetahui  
Direktur PPs,



Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI  
NIP. 19580527 199803 1 001

## **PERSEMBAHAN DAN MOTTO**

### **PERSEMBAHAN**

*Bismillahirrahmanirrahim*

Kupersembahkan karya yang kutulis dengan segenap perjuangan dan keringat ini sebagai kebanggaan atas capaianku, sekaligus kebanggaan untuk orang-orang tercinta yang selalu ada dalam setiap langkah hidupku.

Kepada Ayahanda tercinta, Kisharaman, yang dengan tetes keringat dan doa yang tak pernah putus telah membesarkan, mendidik, dan mengajarkanku arti ketekunan dan keikhlasan. Engkau adalah pahlawan sejati yang tidak pernah lelah berjuang untuk masa depanku. Setiap lembar tesis ini adalah bukti cinta dan hormatku kepadamu.

Kepada Ibunda tersayang, Elmaiti, yang dengan kasih sayang tak terbatas, doa yang mengiringi setiap sujudmu, dan air mata yang tumpah karena bangga dan khawatir, engkau adalah sumber kekuatan dan inspirasiku. Pelukan dan doamu adalah energi yang membuatku terus bertahan. Terima kasih untuk segalanya, Ibu.

Kepada suamiku tercinta, Harmidun, yang selalu menjadi sandaran, tempat pulang, dan penyemangat di saat lelah dan ragu. Terima kasih untuk cinta, kesabaran, dukungan moral maupun materi, serta waktu yang telah engkau korbankan. Tanpamu, perjuangan ini terasa jauh lebih berat. Engkau adalah mitra hidup yang luar biasa.

Kepada buah hatiku, Aishwa Humaira Husna dan Muhammad Shakeel Izin, cahaya mataku, penyemangatku di kala letih, dan alasan utama mengapa ibu terus berjuang. Maafkan ibu jika selama ini waktu kebersamaan kita sering terganggu oleh tumpukan buku dan lembaran tugas. Semoga karya kecil ibu ini bisa menjadi kebanggaan dan inspirasi bagi kalian kelak. Ibu menyayangi kalian lebih dari apapun.

Semoga capaian Magister Pendidikan (M.Pd) yang berhasil kuraih ini menjadi amanah dan tanggung jawabku terhadap dunia Pendidikan Indonesia dan Islam, serta menjadi berkah bagi seluruh keluarga besarku.

Terima kasih yang tulus kepada para pembimbing yang telah mengarahkanku dengan sabar dan ikhlas. Kepada seluruh dosen yang tidak pernah jenuh memberikan pembelajaran dan memperkaya wawasanku, serta teman-teman seperjuangan yang senantiasa menemani dan selalu ada di setiap langkah perjuanganku.

Alhamdulillah, perjuangan panjang ini akhirnya sampai pada saat yang ditunggu, sebagai penutup akhir studiku di jenjang Strata Dua (S2). Semoga Allah SWT

senantiasa meridhoi gelar Magister yang kusandang dan menjadikannya berkah bagi sesama.

Aamiin ya Rabbal'alam.

**MOTTO:**

وَالْعَصْرِ ۝١ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَبِّهِ لَكَنُفٍ ۝٢ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصُوا بِأَلْحِ قِ وَتَوَّصُوا بِالصَّبْرِ ۝٣



Artinya: "Demi masa, sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian, kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasihati untuk kebenaran dan saling menasihati untuk kesabaran." (Q.S. Al. Asr : 1-3)



## **ABSTRAK**

**Alyu Nike Sari Harti. 2026.” Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Tanggung Jawab Guru Di SMP Negeri 7 Sungai Penuh”. Thesis. Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci.**

**Kata Kunci: Pola Kepemimpinan; Kepala Sekolah; Tanggung Jawab Guru; Peningkatan; SMP Negeri.**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pola kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana kepala sekolah menerapkan gaya, pendekatan, dan strategi kepemimpinan yang berpengaruh terhadap pembentukan sikap tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Subjek penelitian terdiri atas kepala sekolah dan guru, yang dipilih secara purposive. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta analisis dokumen sekolah yang relevan, seperti program kerja kepala sekolah, hasil supervisi, dan agenda kegiatan sekolah.

Teknik analisis data mengacu pada model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diperoleh melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 7 Sungai Penuh didominasi oleh kombinasi sinergis antara gaya kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan instruksional, yang diperkuat oleh nilai-nilai kearifan lokal (kekeluargaan, gotong royong, musyawarah). Pada aspek kepemimpinan transformasional, kepala sekolah menerapkan keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Pada aspek kepemimpinan partisipatif, kepala sekolah melibatkan guru dalam setiap pengambilan keputusan strategis. Pada aspek kepemimpinan instruksional, kepala sekolah melaksanakan supervisi akademik klinis yang berdiferensiasi dan berkelanjutan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan kepala sekolah yang terkelola dengan baik, berbasis data (data-informed leadership), dan berorientasi pada nilai-nilai lokal mampu membentuk budaya kerja yang bertanggung jawab, meningkatkan kedisiplinan, serta memperkuat komitmen profesional guru. Penelitian ini juga merumuskan Model KOKAL (Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis Kearifan Lokal) sebagai pola kepemimpinan yang kontekstual dan aplikatif untuk meningkatkan tanggung jawab guru. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan serta implikasi praktis bagi kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru melalui pola kepemimpinan yang efektif dan kontekstual..

## **ABSTRACT**

**Alyu Nike Sari Harti. 2026. The Principal's Leadership Pattern in Enhancing Teachers' Responsibility at SMP Negeri 7 Sungai Penuh. Thesis. Graduate Program, State Islamic Institute (IAIN) Kerinci.**

**Leadership Pattern; Principal; Teacher Responsibility; Improvement; State Junior High School.**

This study aims to analyze the principal's leadership pattern in enhancing teachers' responsibility at SMP Negeri 7 Sungai Penuh. The focus of the study is on how the principal applies leadership styles, approaches, and strategies that influence the formation of teachers' sense of responsibility in carrying out pedagogical, professional, personality, and social duties. This research employed a qualitative approach with a descriptive research design. The research subjects consisted of the principal and teachers, selected purposively. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, and analysis of relevant school documents, including the principal's work programs, supervision reports, and school activity agendas.

Data analysis was conducted using the interactive model of Miles and Huberman, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. Data validity was ensured through source, technique, and time triangulation. The results indicate that the principal's leadership pattern at SMP Negeri 7 Sungai Penuh is dominated by a synergistic combination of transformational, participatory, and instructional leadership styles, strengthened by local wisdom values (familyhood, mutual cooperation, deliberation). In terms of transformational leadership, the principal applies idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration. In terms of participatory leadership, the principal involves teachers in every strategic decision-making process. In terms of instructional leadership, the principal implements differentiated and continuous clinical academic supervision.

These findings demonstrate that a well-managed, data-informed, and local wisdom-oriented principal's leadership pattern is able to foster a responsible work culture, improve discipline, and strengthen teachers' professional commitment. This study also formulates the KOKAL Model (Kolaboratif Berbasis Kearifan Lokal / Collaborative Leadership Based on Local Wisdom) as a contextual and applicable leadership pattern to enhance teachers' responsibility. Therefore, this study contributes theoretically to the development of educational leadership studies and provides practical implications for school principals in enhancing teachers' responsibility through effective and contextual leadership patterns.

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَى وَدِينِ الْحَقِّ، لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيدًا، أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا رَسُولُ اللَّهِ، اللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ، أَمَّا بَعْدُ

Dengan mengucap puji serta syukur ke hadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan petunjuk serta karunia-Nya sehingga penulis telah dapat menyelesaikan tesis dengan judul Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Tanggung Jawab Guru Di SMP Negeri 7 Sungai Penuh.

Shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah kepada junjungan kita, Nabi Agung Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya yang mengikuti sunnahnya hingga akhir zaman. Semoga syafaat beliau senantiasa menyertai kita di dunia maupun di akhirat kelak.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada program studi Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan atas dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang secara langsung dan tidak langsung telah memberikan kontribusinya. Untuk itu, ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada yang terhormat:

1. Rektor beserta Wakil Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci yang telah menyediakan berbagai fasilitas (sarana-prasarana) untuk kelancaran pelaksanaan perkuliahan di IAIN Kerinci.
2. Direktur, Wakil Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci, Ketua Program Studi, Sekretaris Prodi (S2) Manajemen Pendidikan Islam yang telah memberikan dukungan untuk kelancaran pembuatan tesis ini.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.Pd.I. selaku pembimbing I dan Bapak Dr. Muhd. Odha Meditamar, M.Pd. selaku pembimbing II, yang telah dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, arahan dan motivasi selama penyusunan tesis ini, serta Bapak/Ibu Tim Penguji/Narasumber yang telah memberikan masukan dan saran konstruktif guna perbaikan kualitas penelitian ini.
4. Bapak/Ibu Dosen Pascasarjana yang telah membekali ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan di bangku pendidikan.
5. Staf Bagian Tata Usaha Program Pascasarjana IAIN Kerinci yang telah banyak membantu kelancaran urusan administrasi selama proses studi.
6. Kepala Sekolah SMP Negeri 7 Sungai Penuh yang telah memberikan izin serta kemudahan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian.
7. Rekan-rekan seperjuangan yang telah memberikan semangat, bantuan dan kerja sama yang baik selama ini.
8. Teristimewa buat kedua orang tua: Ayahanda Kisharaman dan Ibunda Elmaiti, suami tercinta Harmidun, serta anak-anak tersayang Aishwa Humaira Husna dan Muhammad Shakeel Izqian, dan seluruh keluarga yang selalu memberikan

doa dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan tugas akhir ini dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam karya ini tentunya terdapat beberapa kelemahan baik dari segi sistematika penulisan maupun isi yang disajikan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap semoga tulisan ini bisa bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Pendidikan Islam. Aamiin yaa Rabbal'alam.

Sungai Penuh, Mei 2026  
Penulis,

ALYU NIKE SARI HARTI  
NIM. 230024044



## PEDOMAN TRANSLITERASI

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini berdasarkan Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158 tahun 1987 dan No. 0543 b/u/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem penulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam Transliterasi ini sebagian dilambangkan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus. Di bawah ini daftar huruf Arab itu dan Transliterasinya dengan huruf Latin.

| Huruf Arab | Nama | Huruf Latin        | Nama                        |
|------------|------|--------------------|-----------------------------|
| ا          | alif | tidak dilambangkan | tidak dilambangkan          |
| ب          | ba   | b                  | be                          |
| ت          | ta   | t                  | te                          |
| ث          | ša   | ṡ                  | es (dengan titik di atas)   |
| ج          | jim  | J                  | je                          |
| ح          | ḥa   | ḥ                  | ha (dengan titik di bawah)  |
| خ          | kha  | kh                 | ka dan ha                   |
| د          | dal  | d                  | de                          |
| ذ          | žal  | ž                  | zet (dengan titik di atas)  |
| ر          | ra   | r                  | er                          |
| ز          | zai  | z                  | zet                         |
| س          | sin  | s                  | es                          |
| ش          | syin | sy                 | es dan ye                   |
| ص          | ṣad  | ṣ                  | es (dengan titik di bawah)  |
| ض          | ḍad  | ḍ                  | de (dengan titik di bawah)  |
| ط          | ṭa   | ṭ                  | te (dengan titik di bawah)  |
| ظ          | ẓa   | ẓ                  | zet (dengan titik di bawah) |
| ع          | ‘ain | ....‘...           | koma terbalik di atas       |
| غ          | gain | g                  | ge                          |
| ف          | fa   | f                  | ef                          |
| ق          | qaf  | q                  | ki                          |

|    |        |     |          |
|----|--------|-----|----------|
| ك  | kaf    | k   | ka       |
| ل  | lam    | l   | el       |
| م  | mim    | m   | Em       |
| ن  | nun    | n   | en       |
| و  | wau    | w   | we       |
| هـ | ha     | h   | ha       |
| ء  | hamzah | ..' | apostrof |
| ي  | ya     | y   | ye       |

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### a) Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

| Tanda | Nama   | Huruf Latin | Nama |
|-------|--------|-------------|------|
| —     | Fathah | A           | a    |
| —     | Kasrah | I           | i    |
| —     | Dammah | U           | u    |

Contoh:

كتب - kataba  
 فعل - fa'ala  
 ذكر - žukira  
 يذهب - yažhabu  
 سئل -suila

### b) Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasi gabungan huruf, yaitu:

| Tanda dan Huruf | Nama           | Gabungan huruf | Nama    |
|-----------------|----------------|----------------|---------|
| ى ...           | Fathah dan ya  | ai             | a dan i |
| و ...           | Fathah dan wau | au             | a dan u |

Contoh:

كيف - kaifa  
 هؤل - haula

**c) Maddah**

Maddah atau vokal panjang lambangnya dengan harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

| Harkat dan Huruf | Nama                    | Huruf dan Tanda | Nama                |
|------------------|-------------------------|-----------------|---------------------|
| ا... ا... ا...   | Fathah dan alif atau ya | Ā               | a dan garis di atas |
| ى...             | Kasroh dan ya           | Ī               | i dan garis di atas |
| و... و...        | Dammah dan waw          | Ū               | u dan garis di atas |

Contoh:

- قال - qāla  
رمي - ramā  
قيل - qīla  
يقول - yaqūlu

**d) Ta' Marbutah**

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua:

**1) Ta Marbutah hidup**

Ta marbutah yang hidup atau yang mendapat harkat fathah, kasroh dan dammah, transliterasinya adalah /t/.

**2) Ta' Marbutah mati**

Ta marbutah yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah /h/.

**3) Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan ha (h).**

Contoh:

- روضة الاطفال - raudatul al-atfal  
- raudatu al-atfal  
المدينة المنورة - al-Madīnah al-Munawwarah  
- al-Madīnatul Munawwarah

**e) Syaddah (Tasydid)**

Syaddah atau tasydid yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tasydid. Dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah tersebut.

Contoh:

|      |            |
|------|------------|
| ربنا | - rabbanā  |
| نزل  | - nazzala  |
| البر | - al-birr  |
| نعم  | - nu'ima   |
| الحج | - al-hajju |

#### f) Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ال. Namun dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf qomariah.

##### 1) Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /I/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu. Pola yang dipakai ada dua, seperti berikut:

##### 2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah.

Kata sandang yang diikuti huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik diikuti oleh huruf syamsiah maupun qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sambung/hubung. Contoh:

|        |                |
|--------|----------------|
| الرجل  | - ar-rajulu    |
| الشمس  | - asy-syamsu   |
| البدیع | - al-badi'u    |
| السيدة | - as-sayyidatu |
| القلم  | - al-qalamu    |
| الجلال | - al-jalālu    |

#### g) Hamzah

Dinyatakan di depan Daftar Transliterasi Arab-Latin bahwa hamzah ditransliterasikan dengan *opostrof*. Namun, hal ini hanya terletak di tengah dan akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

##### 1) Hamzah di awal:

|      |          |
|------|----------|
| امرت | - umirtu |
| اكل  | - akala  |

##### 2) Hamzah ditengah:

|        |             |
|--------|-------------|
| تأخذون | - takhuzūna |
| تأكلون | - takulūna  |

##### 3) Hamzah di akhir:

- شيء - syaiun  
النوع - an-nauu

## h) Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il*, *isim* maupun *huruf* ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan. Maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut bisa dilakukan dengan dua cara, bisa dipisah per kata dan bisa pula dirangkaikan.

Contoh:

- |                           |                                                                                   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| وان الله لهو خير الرازقين | - Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn.<br>- Wa innallāha lahuwa khairur-rāziqīn. |
| فاوفوا الكيل والميزان     | - Fa aufū al-kaila wa al-mīzāna.<br>- Fa aufū al-kaila wal-mīzāna.                |
| بسم الله مجرّها و مرسها   | - Bismillāhi majrēhā wa mursāhā.                                                  |
| والله على الناس حج البيت  | - Wa lillāhi 'alā an-nāsi hijju al-baiti<br>manistatā'a ilaihi sabīlā.            |
| من استطاع اليه سبيلا      | - Wa lillāhi 'alā an-nāsi hijju al-baiti<br>manistatā'a ilaihi sabīlā.            |

## i) Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- |                                       |                                                                       |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| وما محمد الا رسول                     | - Wa mā <b>Muhammadun</b> illā rasūl.                                 |
| ان اول بيت وضع للناس للذي ببكة مباركا | - Inna awwala baitin wudi'a lin-nāsi<br>lillaḥi Bī Bakkata mubārakan. |
| شهر رمضان الذي انزل فيه القرآن        | - Syahrū <b>Ramādāna</b> al-laḥi unẓila fīhi<br>al- <b>Qurānu</b> .   |
| ولقد راه بالفق المبين                 | - Wa laqad raāhu bil-ufuqil-mubīni.                                   |
| الحمد لله رب العلمين                  | - Al-hamdu lillāhi rabbil-'ālamīna.                                   |

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak digunakan.

Contoh:

نصر من الله وفتح قريب

- Nasrum **minallāhi** wa fathun qarīb.

لله الامر جميعا

- **Lillāhi** al-amru jamī'an.

والله بكل شيء عليم

- Lillāhil amru jamī'an.

- **Wallāhu** bikulli syaiin 'alīmun.

#### j) Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.



## DAFTAR ISI

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| HALAMAN SAMPUL .....                                 |           |
| HALAMAN JUDUL .....                                  | i         |
| PERNYATAAN KEASLIAN .....                            | ii        |
| HALAMAN PERSETUJUAN .....                            | iii       |
| PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING.....                   | iv        |
| LEMBAR PENGESAHAN.....                               | v         |
| LEMBAR PERSETUJUAN AKHIR TESIS .....                 | vi        |
| PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI.....                      | vii       |
| PERSETUJUAN KOMISI UJIAN TESIS MAGISTER.....         | viii      |
| LEMBAR PENGESAHAN.....                               | ix        |
| PERSEMBAHAN DAN MOTTO .....                          | x         |
| ABSTRAK (BAHASA INDONESIA).....                      | xi        |
| ABSTRACT (BAHASA INGGRIS).....                       | xii       |
| KATA PENGANTAR.....                                  | xiii      |
| PEDOMAN TRANSLITERASI.....                           | xv        |
| DAFTAR ISI.....                                      | xxi       |
| DAFTAR BAGAN.....                                    | xxiii     |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                                | xxiv      |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                       | <b>1</b>  |
| A. Latar Belakang Masalah .....                      | 1         |
| B. Identifikasi Masalah.....                         | 8         |
| C. Fokus Penelitian.....                             | 9         |
| D. Pertanyaan Penelitian.....                        | 9         |
| E. Tujuan Penelitian .....                           | 10        |
| F. Manfaat Penelitian .....                          | 10        |
| G. Definisi Operasional .....                        | 11        |
| <b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>                      | <b>12</b> |
| A. Landasan Teori .....                              | 12        |
| 1. Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah.....             | 13        |
| 2. Tanggung Jawab Guru dalam Pendidikan .....        | 20        |
| 3. Nilai-Nilai Kearifan Lokal dalam Pendidikan ..... | 25        |

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4. Hubungan Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan Tanggung Jawab Guru ..... | 26        |
| B. Penelitian Terdahulu yang Relevan .....                                                | 27        |
| C. Kerangka Konseptual.....                                                               | 30        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>                                                     | <b>35</b> |
| A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....                                                  | 35        |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian .....                                                      | 37        |
| C. Subjek dan Informan Penelitian.....                                                    | 38        |
| D. Sumber Data .....                                                                      | 39        |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....                                                           | 41        |
| F. Instrumen Penelitian .....                                                             | 44        |
| G. Teknik Analisis data .....                                                             | 46        |
| H. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....                                                 | 48        |
| <b>BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....</b>                                       | <b>51</b> |
| A. Temuan Umum .....                                                                      | 51        |
| B. Temuan Khusus .....                                                                    | 53        |
| C. Pembahasan .....                                                                       | 63        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>                                                                | <b>70</b> |
| A. Simpulan .....                                                                         | 70        |
| B. Implikasi .....                                                                        | 72        |
| C. Saran .....                                                                            | 74        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                               | <b>76</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                                                                     | <b>79</b> |
| <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS.....</b>                                                  | <b>99</b> |

## DAFTAR BAGAN

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Kerangka Konseptual Penelitian ..... | 31 |
|--------------------------------------|----|



## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Lampiran 1 Pedoman Wawancara Kepala Sekolah .....              | 79 |
| Lampiran 2 Pedoman Wawancara Guru .....                        | 80 |
| Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi .....                           | 81 |
| Lampiran 4 Panduan Wawancara, Dokumentasi, dan Observasi ..... | 82 |
| Lampiran 5 Lembar Field Notes .....                            | 85 |
| Lampiran 6 Dokumentasi Penelitian .....                        | 93 |



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan pendidikan yang berkualitas dan efektif. Dalam konteks sistem pendidikan Indonesia, peran kepala sekolah tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mencakup fungsi manajerial yang strategis dalam membentuk budaya sekolah dan meningkatkan profesionalisme guru (A'yun & Muttaqin, 2024). Peran administratif, meskipun penting sebagai tulang punggung operasional sekolah, hanyalah dasar dari tanggung jawab yang jauh lebih kompleks. Kepala sekolah masa kini dituntut untuk menjadi pemimpin pembelajaran (*instructional leader*) yang mampu mendorong inovasi pedagogis, serta manajer perubahan (*change manager*) yang dapat mengantisipasi dan merespons dinamika tantangan pendidikan abad ke-21. Manajemen kepemimpinan yang efektif ini menjadi determinan utama dalam mencapai tujuan pendidikan nasional, khususnya dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan kinerja institusi pendidikan. Efektivitas seorang pemimpin pendidikan tidak lagi diukur semata-mata pada kelengkapan dokumen administrasi, tetapi pada dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi guru dan, pada akhirnya, hasil belajar siswa.

Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya berfungsi sebagai manajer, pendidik, inovator, dan motivator yang membentuk budaya kerja serta mendukung pengembangan profesional guru (A'yun & Muttaqin, 2024). Sebagai seorang manajer, ia bertanggung jawab atas perencanaan strategis, pengelolaan sumber daya, dan penciptaan sistem kerja yang efisien. Sebagai pendidik, ia harus mampu menjadi teladan dan sumber inspirasi bagi para guru, tidak segan untuk turun langsung memberikan pembinaan atau bahkan model pembelajaran. Peran sebagai inovator menuntutnya untuk berpikir kreatif dalam memecahkan masalah dan memperkenalkan praktik-praktik terbaru yang relevan dengan kebutuhan zaman. Sementara itu, sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk membangkitkan semangat,

mengapresiasi pencapaian, dan menciptakan iklim psikologis yang mendukung bagi seluruh warga sekolah. Peran multifungsi yang saling terkait ini menjadi semakin penting dan menantang dalam era reformasi pendidikan yang menuntut peningkatan mutu dan akuntabilitas sekolah secara berkelanjutan. Tekanan dari orang tua, masyarakat, dan pemerintah untuk menunjukkan hasil yang terukur menjadikan setiap peran ini harus dijalankan dengan penuh kesadaran dan keterampilan tingkat tinggi.

Penelitian empiris dari berbagai konteks telah secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif terhadap efektivitas sekolah secara keseluruhan. Sebuah studi kuantitatif yang dilakukan pada sekolah dasar di Surabaya membuktikan adanya hubungan signifikan antara kualitas kepemimpinan kepala sekolah dengan peningkatan kinerja institusi pendidikan, yang diukur melalui indikator seperti nilai ujian nasional, tingkat kelulusan, dan kepuasan stakeholders (Windasari et al., 2024). Temuan ini tidak hanya mengonfirmasi pentingnya kepemimpinan, tetapi lebih jauh mengindikasikan bahwa manajemen kepemimpinan yang baik dapat berfungsi sebagai katalisator dalam pencapaian standar pendidikan yang diharapkan.

Kepemimpinan yang visioner dan suportif mampu mentransformasi energi kolektif guru dan staf menjadi kekuatan produktif yang terarah pada tujuan bersama. Dengan kata lain, kepala sekolah bertindak sebagai penggerak utama yang memastikan seluruh komponen sekolah bergerak secara sinergis menuju visi yang telah ditetapkan.

Dalam kerangka kebijakan yang lebih luas, Implementasi manajemen berbasis sekolah (MBS) sebagai paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan memberikan otonomi yang lebih besar kepada kepala sekolah untuk mengembangkan kebijakan lokal yang mendukung peningkatan mutu (Siregar, Lubis, & Darwin, 2022). MBS pada dasarnya adalah desentralisasi kewenangan, yang memindahkan pusat pengambilan keputusan dari birokrasi di tingkat pusat atau daerah ke tingkat sekolah itu sendiri. Otonomi ini memungkinkan sekolah untuk merespons kebutuhan spesifik peserta didik dan

masyarakat sekitar dengan lebih lincah dan relevan. Namun, otonomi ini bukanlah tanpa konsekuensi. Dalam kerangka MBS ini, kepala sekolah dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial yang komprehensif dan matang, meliputi keterampilan dalam perencanaan yang visioner, pengorganisasian yang efisien, pengarahan yang inspiratif, dan pengawasan yang objektif serta membangun (Mulyasa, 2011; Marce, Ahmad, & Eddy, 2020). Tanpa kapasitas manajerial yang memadai, otonomi justru berpotensi menimbulkan kebingungan, inefisiensi, bahkan penyimpangan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan kepala sekolah menjadi prasyarat mutlak bagi keberhasilan implementasi MBS.

Sebuah studi yang lebih mendalam tentang efektivitas pola kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa kombinasi yang sinergis antara kepemimpinan instruksional dan kepemimpinan transformasional menghasilkan dampak yang paling signifikan terhadap peningkatan kualitas guru dan komitmen profesional mereka (Simarmata et al., 2024).

Kepemimpinan instruksional, dengan fokusnya yang kuat pada supervisi pembelajaran, pembinaan kurikulum, dan penjaminan kualitas proses belajar-mengajar, memberikan kerangka yang jelas dan standar yang tinggi. Sementara itu, kepemimpinan transformasional, dengan pendekatannya yang memberikan motivasi, inspirasi, dan visi yang membangkitkan semangat, berfungsi sebagai pendorong moral dan psikologis. Kombinasi keduanya yang fokus pada hal teknis dan manusiawi terbukti lebih ampuh dalam meningkatkan tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas-tugas profesionalnya secara utuh daripada hanya menerapkan satu pola saja.

Pada tataran praktik operasional, hal ini dapat diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas nyata. Praktik supervisi akademik dan monitoring yang dilakukan secara sistematis, berkelanjutan, dan dengan umpan balik yang membangun, pembagian tugas tambahan dan peran dalam sekolah yang sesuai dengan kompetensi dan minat masing-masing guru, serta monitoring kelas yang teratur namun tidak mengintimidasi merupakan contoh konkret dari strategi manajerial yang mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab

guru (Marce, Ahmad, & Eddy, 2020). Pendekatan yang manusiawi dan berorientasi pada pengembangan ini memungkinkan kepala sekolah untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan profesional guru secara lebih akurat dan kemudian memberikan dukungan yang tepat sasaran, alih-alih menyamaratakan semua guru dalam program pelatihan yang mungkin tidak relevan.

Meskipun demikian, peta penelitian yang ada masih menyisakan beberapa kekosongan yang perlu diisi. Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan kinerja guru, terdapat kesenjangan yang signifikan dalam literatur yang ada. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung fokus pada aspek kinerja guru secara umum (seperti penyusunan perangkat pembelajaran atau hasil nilai siswa) atau pada efektivitas sekolah secara makro.

Namun, belum banyak yang secara spesifik dan mendalam mengukur peningkatan "tanggung jawab guru" sebagai variabel dependen yang terpisah dan unik. Tanggung jawab mencakup dimensi yang lebih luas daripada sekadar kinerja, seperti keandalan, akuntabilitas, komitmen pada deadline, dan kesediaan untuk mempertanggungjawabkan tindakan. Memetakan aspek ini secara khusus akan memberikan kontribusi keilmuan yang lebih tajam.

Penelitian tentang manajemen kepala sekolah dalam meningkatkan Tanggung jawab guru semakin mengukuhkan bahwa masalah tanggung jawab masih menjadi isu signifikan dan bersifat laten di berbagai jenjang pendidikan menengah).

Tanggung jawab sebagai seorang pendidik, merupakan sesuatu yang penting, karena hal ini secara signifikan akan mempengaruhi tingkat keberhasilan dalam kegiatan belajar mengajar maupun beban secara administratif yang diembankan oleh institusi penyelenggara pendidikan.

Selain itu dalam keterkaitannya dengan prestasi peserta didik, rasa tanggung jawab seorang pendidik juga merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi Tingkat prestasi peserta didik. Karena apabila guru bertanggung jawab dengan beban tugasnya maka besar kemungkinannya

peserta didik akan lebih baik dalam menyerap informasi dan nilai yang terdapat dalam materi ajar yang disampaikan oleh pendidik.

Berbagai hambatan-hambatan klasik seperti kesulitan adaptasi terhadap perubahan kurikulum atau teknologi baru, komunikasi yang tidak efektif antara kepala sekolah dan guru, serta resistensi terhadap pembinaan profesional karena dianggap sebagai beban tambahan, seringkali menjadi faktor penghambat utama dalam pelaksanaan tanggung jawab guru secara optimal (Mulyani, Meirawan, & Rahmadani, 2020).

Resistensi ini dapat bersumber dari rasa nyaman dengan zona nyaman, kelelahan (*burnout*), atau kurangnya pemahaman akan manfaat dari pengembangan diri tersebut.

Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang hanya mengandalkan perintah dan kontrol (*command and control*) sudah tidak lagi memadai. Dalam konteks pendidikan di Indonesia yang kental dengan nilai-nilai kekeluargaan dan kebersamaan, nilai-nilai tanggung jawab dalam manajemen kepemimpinan menjadi aspek krusial yang perlu dikembangkan secara lebih sistematis. Manajemen kepemimpinan yang menekankan pada nilai-nilai moral, keteladanan, empati, dan keadilan telah terbukti secara empiris dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dan intrinsik terhadap kinerja profesional (Zaini, 2021).

Bukti empiris dari berbagai studi pun semakin mengukuhkan hal ini. Telah ditunjukkan adanya korelasi positif yang kuat antara pola kepemimpinan kepala sekolah dengan peningkatan kinerja dan profesionalisme guru. Mekanisme yang paling efektif dalam hubungan sebab-akibat ini meliputi pemberian dukungan profesional yang tepat waktu dan relevan, pengawasan instruksional yang terstruktur namun tidak menekan, program pelatihan berkelanjutan yang berbasis kebutuhan riil di kelas, dan penerapan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah yang memberdayakan (Simarmata et al., 2024; The Influence of Principal Management..., 2024).

Selain itu, dari segi konteks, penelitian yang mengkaji setting spesifik sekolah menengah pertama (SMP) masih terbatas jumlahnya. Padahal, jenjang

pendidikan ini memiliki karakteristik unik yang sangat berbeda dengan sekolah dasar (SD) maupun sekolah menengah atas (SMA).

Faktor-faktor khas seperti masa transisi psikologis dan akademik siswa dari anak-anak menuju remaja, kompleksitas kurikulum yang mulai mengerucut, serta dinamika organisasi sekolah menengah yang sudah lebih kompleks daripada SD, memerlukan pendekatan manajemen kepemimpinan yang lebih disesuaikan dengan konteks tersebut. Kepemimpinan yang efektif di SMP perlu memahami karakteristik guru dan siswa yang berada dalam fase "peralihan" ini.

Di sisi lain, guru sebagai ujung tombak pelaksanaan proses pembelajaran menghadapi tantangan yang kompleks. Tanggung jawab guru sebagai komponen vital dalam sistem pendidikan menghadapi berbagai tantangan, khususnya di tingkat sekolah menengah.

Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan pada bulan Agustus 2025 di SMP Negeri 7 Sungai Penuh, ditemukan beberapa indikasi rendahnya tanggung jawab guru dalam melaksanakan tugas pokok mengajar. Indikasi tersebut antara lain ketidaktepatan waktu masuk kelas, di mana pada dua kali observasi di jam pelajaran pertama (pukul 07.30 WIB) ditemukan bahwa tiga dari delapan guru yang dijadwalkan belum berada di dalam kelas ketika bel berbunyi, sehingga para siswa terlihat menunggu tanpa arahan yang jelas. Selain itu, dalam satu sesi observasi, seorang guru memberikan perintah kepada siswa untuk mencatat halaman tertentu dari buku paket, kemudian guru tersebut meninggalkan kelas dan tidak kembali hingga 20 menit, yang mengakibatkan sebagian siswa keluar masuk kelas, mengobrol, atau bahkan bermain di halaman sekolah. Pada jam pelajaran terakhir, terlihat pula beberapa siswa berkeliaran di koridor dan kantin, sementara guru yang bersangkutan berada di ruang guru tanpa memberikan penugasan yang bermakna kepada siswa. Temuan awal ini mengindikasikan bahwa masalah tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh bukan sekadar isu administratif, melainkan telah menyentuh aspek inti proses pembelajaran, yaitu kedisiplinan, keseriusan, dan akuntabilitas profesional guru di dalam kelas.

Meskipun demikian, Kepala Sekolah SMP Negeri 7 Sungai Penuh telah berupaya memberikan arahan terkait pentingnya tanggung jawab, misalnya melalui apel pagi yang menyampaikan konsekuensi dari kelalaian dalam menjalankan tugas. Kepala sekolah juga melakukan pendekatan persuasif dan kekeluargaan dalam memberikan teguran, sebagaimana diungkapkan oleh salah satu guru bahwa teguran disampaikan dengan nada lembut dan sopan sehingga guru merasa nyaman dan tidak tertekan, melainkan malu untuk mengulangi perilaku yang tidak sesuai. Namun, upaya kepala sekolah tersebut tampaknya belum sepenuhnya efektif karena masih ditemukan praktik-praktik pembelajaran yang kurang bertanggung jawab dari sisi guru, seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara arahan yang diberikan kepala sekolah dengan perilaku nyata guru di lapangan. Dengan kata lain, kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai pemimpin dan motivator, tetapi dampaknya terhadap perubahan perilaku tanggung jawab guru, terutama dalam keseriusan mengajar, belum optimal.

Permasalahan ini menjadi semakin penting untuk dikaji karena tanggung jawab guru yang rendah, seperti terlambat masuk kelas, meninggalkan siswa tanpa bimbingan, dan tidak mengawasi proses belajar, secara langsung akan berdampak pada kualitas pemahaman dan prestasi belajar siswa. Guru yang tidak serius dalam mengajar tidak hanya merugikan siswa secara akademik, tetapi juga mencederai kepercayaan orang tua dan masyarakat terhadap institusi pendidikan.

Dalam perspektif Islam, persoalan tanggung jawab ini memiliki landasan normatif yang sangat kuat. Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Muddatstsir ayat 38:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ

“Setiap orang bertanggung jawab atas apa yang telah ia lakukan.” (QS. Al-Muddatstsir [74]: 38)

Ayat ini menegaskan bahwa setiap individu, termasuk seorang pemimpin dan pendidik, tidak dapat lepas dari tanggung jawab atas tindakannya. Dalam

konteks kepemimpinan kepala sekolah, ayat ini mengandung makna bahwa kepala sekolah akan dimintai pertanggungjawaban atas amanah yang diembannya, termasuk bagaimana ia membina dan membentuk tanggung jawab para guru. Sementara itu, Rasulullah SAW juga bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadis ini menegaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam tidak dipandang sebagai hak istimewa, melainkan sebagai amanah. Kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan pendidikan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap guru, staf, dan peserta didik. Ia bukan hanya bertugas mengadministrasikan sekolah, tetapi juga memastikan bahwa seluruh proses pendidikan berjalan dengan baik, guru-guru mendapatkan pembinaan yang layak, dan peserta didik memperoleh pembelajaran yang berkualitas.

Oleh karena itu, fokus penelitian ini tidak semata-mata pada manajemen kepala sekolah secara umum, tetapi secara spesifik pada pola kepemimpinan kepala sekolah dalam merespons dan mengatasi masalah-masalah konkret terkait rendahnya tanggung jawab guru, terutama yang berkaitan dengan kedisiplinan memulai pembelajaran, keseriusan dalam membimbing siswa, pengawasan terhadap aktivitas siswa, serta akuntabilitas profesional guru di dalam kelas. Dengan demikian, penelitian tentang “Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Tanggung Jawab Guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh” menjadi sangat relevan dan mendesak untuk segera dilakukan, karena berangkat dari masalah nyata di lapangan, bukan sekadar dari kajian teoritis semata.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan observasi awal di SMP Negeri 7 Sungai Penuh, beberapa masalah dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Rendahnya disiplin dan tanggung jawab guru dalam memulai pembelajaran, yang ditandai dengan keterlambatan guru masuk

kelas pada jam pertama serta tidak adanya kegiatan pembelajaran yang bermakna selama guru belum hadir.

2. Kecenderungan guru memberikan tugas yang bersifat administratif seperti menyuruh siswa mencatat tanpa pendampingan dan pembahasan, sehingga siswa kehilangan bimbingan dan kesempatan untuk bertanya, bahkan dalam beberapa kasus guru meninggalkan kelas selama proses tersebut berlangsung.
3. Lemahnya kontrol dan pengawasan guru terhadap aktivitas siswa di luar kelas pada jam-jam pelajaran, yang mengakibatkan siswa berkeliaran tanpa tujuan pembelajaran yang jelas.
4. Belum jelasnya pola kepemimpinan kepala sekolah yang secara khusus dan sistematis menasar pada peningkatan perilaku tanggung jawab guru di dalam kelas, meskipun kepala sekolah telah memberikan arahan secara umum dalam apel pagi.
5. Kurangnya kesadaran intrinsik sebagian guru bahwa ketidakhadiran atau ketidakseriusan mereka di dalam kelas merupakan bentuk pelanggaran terhadap tanggung jawab profesional, bukan sekadar masalah personal yang dapat diabaikan.

#### **C. Fokus Penelitian**

Penelitian ini difokuskan pada analisis pola kepemimpinan kepala sekolah (pola, pendekatan, dan strategi kepemimpinan yang diterapkan) serta dampaknya terhadap peningkatan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh, dengan menggunakan tolok ukur empat dimensi tanggung jawab guru yaitu pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial.

#### **D. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fokus di atas, pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pola kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh?.
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat penerapan pola kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh?

3. Pola kepemimpinan seperti apa yang efektif dan kontekstual untuk meningkatkan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pola kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan serta tingkat tanggung jawab guru (pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial) di SMP Negeri 7 Sungai Penuh.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat penerapan pola kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh.
3. Untuk merumuskan sebuah pola/model kepemimpinan kepala sekolah yang kontekstual dan aplikatif (Model KOKAL) guna meningkatkan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh.

#### **F. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi beberapa manfaat yaitu:

1. Bagi Kepala Sekolah: Sebagai bahan masukan dan evaluasi untuk menyusun strategi, kebijakan, dan program pembinaan yang lebih efektif dalam meningkatkan kedisiplinan, akuntabilitas, dan tanggung jawab profesional guru.
2. Bagi Guru: Dapat meningkatkan kesadaran akan pentingnya tanggung jawab profesional dan menjadi pemicu untuk berpartisipasi lebih aktif dalam pengembangan diri, sehingga pada akhirnya meningkatkan kualitas pembelajaran di kelas.
3. Bagi Sekolah (SMP Negeri 7 Sungai Penuh): Penelitian ini diharapkan dapat membantu menciptakan budaya sekolah yang berorientasi pada kinerja, disiplin, dan akuntabilitas tinggi, yang pada gilirannya akan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut secara keseluruhan.
4. Bagi Dinas Pendidikan setempat: Dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan pelatihan dan pendampingan bagi kepala

sekolah lain di wilayah tersebut, khususnya dalam hal penguatan kapasitas kepemimpinan untuk meningkatkan profesionalisme guru.

#### **G. Definisi Operasional**

**Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah :** Merupakan pola, pendekatan, dan strategi yang digunakan oleh kepala sekolah dalam mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan, membina, dan menjadi teladan bagi guru untuk mencapai tujuan peningkatan mutu pendidikan. Pola ini mencakup aspek kepemimpinan transformasional (inspirasi, keteladanan, perhatian individual, stimulasi intelektual), kepemimpinan partisipatif (pelibatan dalam pengambilan keputusan), kepemimpinan instruksional (supervisi akademik, pembinaan pedagogis), serta adaptasi terhadap nilai-nilai kearifan lokal (kekeluargaan, musyawarah, gotong royong).

**Tanggung Jawab Guru :** Tanggung jawab guru merupakan kewajiban profesional yang mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan proses belajar-mengajar, penilaian hasil belajar, pembinaan peserta didik, serta pengembangan diri secara berkelanjutan, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Berdasarkan definisi operasional yang telah dirumuskan di atas, maka dalam pelaksanaannya peneliti memberi judul: "Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Tanggung Jawab Guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah**

###### **a. Pengertian Kepemimpinan dan Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah**

Kepemimpinan (leadership) berbeda dengan manajemen. Jika manajemen lebih menekankan pada proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya, maka kepemimpinan lebih berfokus pada kemampuan mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Sebagaimana dinyatakan oleh Robbins & Coulter (2018), “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian visi atau serangkaian tujuan tertentu”.

Sedangkan Wahjosumidjo dalam (Hanafiah, 2022) berpendapat bahwa Kepala sekolah adalah yang terdiri dari dua kata yaitu: “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan “sekolah” adalah sebuah lembaga di mana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Selanjutnya, Sagala dalam (Tanjung, 2021, p. 689) berpendapat bahwa kepala sekolah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola sekolah, menghimpun, memanfaatkan, dan menggerakkan seluruh potensi sekolah secara optimal untuk dapat mencapai tujuan.

Adapun pola kepemimpinan merujuk pada pola atau corak khas yang ditampilkan seorang pemimpin dalam menjalankan fungsinya. Pola ini mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahan, mengambil keputusan, memberikan arahan, dan memotivasi timnya. Beberapa pola kepemimpinan yang dikenal dalam literatur manajemen pendidikan antara lain:

- 1) Kepemimpinan Transformasional: Pemimpin menginspirasi bawahan untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan

organisasi. Karakteristiknya meliputi idealized influence (keteladanan), inspirational motivation (motivasi inspirasional), intellectual stimulation (stimulasi intelektual), dan individualized consideration (perhatian individual) (Bass & Riggio, 2022).

- 2) Kepemimpinan Instruksional: Pemimpin fokus pada pengembangan kurikulum, supervisi pembelajaran, peningkatan kualitas proses belajar-mengajar, dan pembinaan profesional guru (Glickman, 2020).
- 3) Kepemimpinan Partisipatif: Pemimpin melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan perencanaan program.
- 4) Kepemimpinan Transaksional: Pemimpin menggunakan sistem reward dan punishment sebagai alat utama untuk memotivasi bawahan.
- 5) Kepemimpinan Kewirausahaan: Pemimpin inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko untuk mengembangkan sekolah.
- 6) Kepemimpinan Situasional: Pemimpin menyesuaikan polanya berdasarkan tingkat kematangan dan kesiapan bawahan.

Pola kepemimpinan yang efektif di sekolah seringkali merupakan kombinasi dari beberapa pola, yang disesuaikan dengan konteks, karakteristik guru, dan budaya organisasi setempat. Dalam konteks Indonesia yang kental dengan nilai kekeluargaan, pendekatan kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai moral, keteladanan, empati, dan keadilan terbukti efektif (Zaini, 2021).

Dengan demikian, pola kepemimpinan kepala sekolah dapat diartikan sebagai kombinasi pola, pendekatan, dan strategi yang secara konsisten diterapkan oleh seorang kepala sekolah dalam mempengaruhi, memotivasi, membina, dan menjadi teladan bagi guru serta staf untuk mencapai tujuan sekolah yang telah ditetapkan.

b. Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass (1985). Teori ini menjadi salah satu teori kepemimpinan yang paling berpengaruh dalam studi kepemimpinan pendidikan.

Burns membedakan kepemimpinan menjadi dua jenis: transactional leadership dan transformational leadership. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan (reward dan punishment), sementara kepemimpinan transformasional melibatkan keterlibatan pemimpin dan bawahan dalam saling memotivasi untuk mencapai tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi.

Bass & Riggio (2022) mengidentifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional:

| Dimensi                                           | Definisi                                                                | Aplikasi dalam Kepemimpinan Kepala Sekolah                                                                          |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Idealized Influence (Keteladanan)                 | Pemimpin menjadi role model yang dihormati dan ditiru                   | Kepala sekolah hadir tepat waktu, disiplin, jujur, dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap tugas                   |
| Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional) | Pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahan dengan visi yang menarik  | Kepala sekolah menyampaikan visi sekolah dengan penuh semangat, meyakinkan guru akan pentingnya peran mereka        |
| Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)  | Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, inovatif, dan kritis | Kepala sekolah mendorong guru untuk mencoba metode pembelajaran baru, memanfaatkan teknologi, dan tidak takut gagal |
| Individualized Consideration                      | Pemimpin memberikan perhatian dan                                       | Kepala sekolah membina guru berdasarkan pengalaman, status, dan                                                     |

|                        |                                              |                            |
|------------------------|----------------------------------------------|----------------------------|
| (Perhatian Individual) | pembinaan yang berbeda kepada setiap bawahan | kebutuhannya masing-masing |
|------------------------|----------------------------------------------|----------------------------|

Dalam konteks peningkatan tanggung jawab guru, kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial karena mampu membangkitkan komitmen intrinsik guru. Sebagaimana dinyatakan oleh Bass & Riggio (2022), "Transformational leaders stimulate followers to go beyond their own self-interests for the greater good of the organization."

Penelitian Leithwood, Harris, & Hopkins (2020) menunjukkan bahwa sekolah dengan kepemimpinan transformasional yang kuat memiliki tingkat tanggung jawab guru 45% lebih tinggi dibandingkan sekolah dengan kepemimpinan yang lemah. Hal ini karena guru yang terinspirasi oleh pemimpin transformasional cenderung memiliki psychological ownership yang lebih tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

c. Teori Kepemimpinan instruksional

Kepemimpinan instruksional (instructional leadership) berfokus pada peran pemimpin dalam mengembangkan kurikulum, supervisi pembelajaran, dan peningkatan kualitas proses belajar-mengajar. Carl D. Glickman (2020) mengembangkan konsep developmental supervision yang menjadi landasan kepemimpinan instruksional.

Menurut Glickman, supervisi yang efektif harus bersifat developmental, artinya disesuaikan dengan tingkat perkembangan profesional guru. Glickman mengidentifikasi tiga pendekatan supervisi:

| Pendekatan    | Karakteristik                                                    | Target Guru                                      |
|---------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Directive     | Pemimpin memberikan arahan yang jelas, spesifik, dan terstruktur | Guru dengan kemampuan rendah dan motivasi rendah |
| Collaborative | Pemimpin dan guru berdiskusi setara, bersama-sama mencari solusi | Guru dengan kemampuan sedang dan motivasi sedang |

|              |                                                             |                                                  |
|--------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Nondirective | Pemimpin menjadi fasilitator, guru yang mengambil keputusan | Guru dengan kemampuan tinggi dan motivasi tinggi |
|--------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|

Dalam konteks penelitian ini, Glickman menekankan bahwa supervisi yang berfokus pada pembinaan dan refleksi bersama (bukan pencarian kesalahan) mampu membangun kepercayaan dan komitmen intrinsik guru. Kepala sekolah yang instruksional tidak hanya melakukan observasi kelas, tetapi juga memberikan umpan balik yang konstruktif dan membangun.

Hallinger & Murphy (2017) mengidentifikasi tiga dimensi utama kepemimpinan instruksional:

- 1) Mendefinisikan Misi Sekolah: Kepala sekolah merumuskan visi, misi, dan tujuan akademik yang jelas.
- 2) Mengelola Program Instruksional: Kepala sekolah mengawasi dan mengkoordinasikan kurikulum, pembelajaran, dan penilaian.
- 3) Mengembangkan Iklim Belajar yang Positif: Kepala sekolah menciptakan lingkungan yang mendukung proses belajar-mengajar.

Dalam kaitannya dengan tanggung jawab guru, kepemimpinan instruksional yang efektif dapat meningkatkan akuntabilitas profesional guru karena guru merasa didampingi dan dibina, bukan sekadar diawasi.

#### d. Teori Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif (participative leadership) merupakan pola kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan perencanaan program. Victor Vroom dan Philip Yetton (1973) mengembangkan model kepemimpinan partisipatif yang dikenal dengan Vroom-Yetton Contingency Model.

Model ini mengidentifikasi lima pola kepemimpinan partisipatif:

| <b>Pola</b>           | <b>Deskripsi</b>                                                      | <b>Tingkat Partisipasi Bawahan</b> |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| AI (Autocratic I)     | Pemimpin memutuskan sendiri menggunakan informasi yang tersedia       | Tidak ada                          |
| AII (Autocratic II)   | Pemimpin mengumpulkan informasi dari bawahan, lalu memutuskan sendiri | Minimal                            |
| CI (Consultative I)   | Pemimpin berdiskusi dengan bawahan secara individu, lalu memutuskan   | Sedang                             |
| CII (Consultative II) | Pemimpin berdiskusi dengan bawahan secara kelompok, lalu memutuskan   | Tinggi                             |
| GII (Group II)        | Pemimpin dan bawahan berdiskusi mencapai konsensus                    | Sangat tinggi                      |

Vroom menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan partisipatif tergantung pada situasi, termasuk pentingnya keputusan, ketersediaan informasi, dan kebutuhan akan komitmen bawahan.

Dalam konteks peningkatan tanggung jawab guru, kepemimpinan partisipatif memiliki beberapa keunggulan:

- 1) Rasa Kepemilikan (Sense of Ownership): Ketika guru dilibatkan dalam perencanaan program sekolah, mereka akan merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan program tersebut.
- 2) Komitmen yang Lebih Tinggi: Partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan komitmen afektif guru terhadap kebijakan yang dihasilkan, karena mereka merasa didengar dan dihargai.
- 3) Pemanfaatan Pengetahuan Kolektif: Guru memiliki pengetahuan praktis tentang kondisi riil di kelas. Pelibatan mereka memungkinkan keputusan yang lebih relevan dan kontekstual.
- 4) Pengembangan Kapasitas Kepemimpinan Guru: Keterlibatan dalam pengambilan keputusan menjadi wahana pengembangan

kapasitas kepemimpinan guru, yang pada gilirannya meningkatkan profesionalisme mereka.

Hoy dan Miskel (2019) dalam teori organisasi sekolah menegaskan bahwa sekolah dengan iklim partisipatif yang kuat cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja guru yang lebih tinggi dan tingkat turnover yang lebih rendah. Mereka menyatakan, "Participative decision making is positively related to teacher job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behavior."

e. Teori Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional (situational leadership) dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1982). Teori ini menyatakan bahwa tidak ada satu pola kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi. Sebaliknya, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan pola kepemimpinannya berdasarkan tingkat kematangan (maturity) bawahan, yang mencakup kemampuan (ability) dan kemauan (willingness) untuk melaksanakan tugas.

Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat pola kepemimpinan situasional:

| <b>Pola</b>        | <b>Tingkat Dukungan</b> | <b>Tingkat Pengarahan</b> | <b>Kondisi Bawahan</b>           |
|--------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| Telling (S1)       | Rendah                  | Tinggi                    | Kemampuan rendah, kemauan rendah |
| Selling (S2)       | Tinggi                  | Tinggi                    | Kemampuan rendah, kemauan tinggi |
| Participating (S3) | Tinggi                  | Rendah                    | Kemampuan tinggi, kemauan rendah |
| Delegating (S4)    | Rendah                  | Rendah                    | Kemampuan tinggi, kemauan tinggi |

Dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah, teori ini memiliki relevansi yang kuat karena karakteristik guru sangat beragam, baik dari

segi pengalaman mengajar, kompetensi pedagogis, motivasi kerja, maupun status kepegawaian.

Blanchard (2018) kemudian menyempurnakan teorinya dengan menekankan bahwa kepemimpinan situasional yang efektif memerlukan diagnostic ability—kemampuan pemimpin untuk membaca tingkat kematangan bawahan secara akurat. Tanpa diagnosis yang tepat, penerapan pola kepemimpinan dapat menjadi tidak efektif.

Penelitian ini mendukung teori kepemimpinan situasional karena ditemukan bahwa kepala sekolah SMP Negeri 7 Sungai Penuh secara sadar membedakan pendekatan kepemimpinannya berdasarkan data DUK (Daftar Urut Kepangkatan) yang mencakup masa kerja, golongan, dan status kepegawaian guru.

f. Pola Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, konsep kepemimpinan memiliki landasan normatif yang sangat kuat. Rasulullah SAW bersabda:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

“Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas apa yang dipimpinnya.” (HR. Bukhari dan Muslim)

Hadis ini menegaskan bahwa kepemimpinan dalam Islam tidak dipandang sebagai hak istimewa atau kedudukan untuk memperoleh kehormatan semata, melainkan sebagai amanah yang sarat dengan tanggung jawab. Kepala sekolah sebagai pemimpin di lingkungan pendidikan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap guru, staf, dan terutama peserta didik. Ia bukan hanya bertugas mengadministrasikan sekolah, tetapi juga memastikan bahwa seluruh proses pendidikan berjalan dengan baik, guru-guru mendapatkan pembinaan yang layak, dan peserta didik memperoleh pembelajaran yang berkualitas.

Allah SWT juga berfirman dalam Surah An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْمَآثِقَ إِلَى أَهْلِهَا

“Sesungguhnya Allah memerintahkan kamu untuk menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya.” (QS. An-Nisa [4]: 58)

Ayat ini memerintahkan setiap pemimpin untuk menunaikan amanah dengan sebaik-baiknya, termasuk amanah kepemimpinan di sekolah. Nilai-nilai amanah, keadilan, kejujuran, musyawarah, dan keteladanan yang diajarkan dalam Islam menjadi fondasi moral yang memperkuat implementasi pola kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, pola kepemimpinan yang ideal tidak hanya diukur dari efektivitas manajerial semata, tetapi juga dari sejauh mana nilai-nilai islami tersebut terinternalisasi dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

## 2. Tanggung Jawab Guru

### a. Pengertian Tanggung Jawab Guru

Tanggung jawab guru merupakan suatu komitmen moral dan profesional yang melekat pada diri seorang pendidik untuk melaksanakan seluruh kewajiban dan tugas-tugasnya secara sungguh-sungguh, konsisten, dan akuntabel. Menurut Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, tanggung jawab guru diartikan sebagai kemampuan dan kesanggupan untuk melaksanakan kewajiban yang harus dilaksanakan secara maksimal terhadap peserta didik, orang tua, masyarakat, bangsa, negara, dan agama. Lebih lanjut, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru menegaskan bahwa tanggung jawab profesional guru tidak hanya terbatas pada pelaksanaan tugas di dalam kelas, tetapi juga mencakup pengembangan diri yang berkelanjutan dan kontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan nasional.

Dalam perspektif yang lebih luas, Mulyasa (2021: 78) mendefinisikan tanggung jawab guru sebagai "kesadaran individu

untuk melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya sebagai bentuk akuntabilitas profesional dalam proses pendidikan". Definisi ini diperkuat oleh pendapat Danim (2019: 45) yang menyatakan bahwa hakikat tanggung jawab guru bersifat multi-dimensional, mencakup aspek intelektual, sosial, moral, dan spiritual yang terwujud dalam pola perilaku profesional sehari-hari. Sementara itu, Sagala (2019: 45) menyatakan bahwa tanggung jawab guru mengandung makna sebagai "kewajiban untuk melaksanakan tugas-tugas keguruan secara tuntas dan berkelanjutan sebagai wujud pertanggungjawaban moral dan profesional". Pendapat ini sejalan dengan pemikiran Usman (2020: 67) yang menekankan bahwa tanggung jawab guru merupakan bentuk nyata dari profesionalisme dalam menjalankan amanah sebagai pendidik generasi bangsa.

b. Dimensi Tanggung Jawab Guru

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru, tanggung jawab profesional seorang guru mencakup empat dimensi kompetensi yang saling terkait dan membentuk kesatuan yang utuh, yaitu kompetensi pedagogis, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian, dan kompetensi sosial. Keempat dimensi ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena masing-masing memiliki peran krusial dalam membentuk guru yang bertanggung jawab secara holistik. Sebagaimana ditegaskan oleh Mulyasa (2021: 89), "keempat kompetensi tersebut harus terintegrasi dalam diri seorang guru, karena kegagalan pada satu aspek akan mempengaruhi efektivitas keseluruhan kinerja profesionalnya." Dengan demikian, peningkatan tanggung jawab guru tidak cukup hanya berfokus pada aspek pedagogis atau profesional semata, tetapi harus mencakup seluruh dimensi kepribadian dan sosial yang melekat pada diri seorang pendidik.

Pertama, tanggung jawab pedagogis merupakan dimensi yang berkaitan langsung dengan kemampuan guru dalam mengelola proses pembelajaran. Tanggung jawab pedagogis mencakup kewajiban guru untuk merencanakan pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik, melaksanakan proses pembelajaran yang aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan, melakukan penilaian dan evaluasi hasil belajar secara komprehensif dan berkelanjutan, serta membimbing dan melatih peserta didik baik secara akademik maupun non-akademik. Dalam konteks SMP Negeri 7 Sungai Penuh, tanggung jawab pedagogis ini menjadi sangat penting karena menyangkut kualitas interaksi langsung antara guru dan siswa di dalam kelas. Guru yang bertanggung jawab secara pedagogis tidak akan meninggalkan kelas ketika proses pembelajaran berlangsung, tidak akan sekadar memberi perintah mencatat tanpa pendampingan, dan tidak akan membiarkan siswa berkeliaran pada jam pelajaran. Sebaliknya, ia akan hadir sepenuh hati, membimbing siswa dengan sabar, dan memastikan bahwa setiap peserta didik memahami materi yang diajarkan.

Kedua, tanggung jawab profesional merupakan dimensi yang berkaitan dengan penguasaan keilmuan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Tanggung jawab profesional mencakup kewajiban guru untuk menguasai materi pelajaran secara mendalam dan luas sesuai dengan bidang keahliannya, terus mengembangkan diri melalui kegiatan pengembangan keprofesian berkelanjutan seperti pelatihan, workshop, penelitian tindakan kelas, dan publikasi ilmiah, serta memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Guru yang bertanggung jawab secara profesional tidak akan merasa puas dengan pengetahuan yang sudah dimilikinya, tetapi terus belajar dan beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Dalam era Kurikulum Merdeka dan Program Sekolah Penggerak, tanggung jawab profesional menjadi semakin krusial karena guru dituntut untuk menjadi fasilitator

pembelajaran yang adaptif dan inovatif. Guru yang tidak bertanggung jawab secara profesional akan cenderung mengabaikan pengembangan diri, menggunakan metode pembelajaran yang itu-itu saja, dan menolak perubahan menuju praktik pembelajaran yang lebih baik.

Ketiga, tanggung jawab kepribadian merupakan dimensi yang berkaitan dengan karakter, sikap, dan perilaku guru sebagai sosok yang digugu dan ditiru (digugu lan ditiru). Tanggung jawab kepribadian mencakup kewajiban guru untuk menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa, menjadi teladan yang baik bagi peserta didik dan lingkungan sekitarnya, memiliki integritas moral yang tinggi, serta menunjukkan etos kerja, tanggung jawab, dan rasa bangga menjadi guru. Dimensi ini seringkali menjadi fondasi dari seluruh dimensi lainnya karena kepribadian guru akan sangat mempengaruhi bagaimana ia menjalankan tugas pedagogis, profesional, dan sosialnya. Seorang guru yang bertanggung jawab secara kepribadian akan datang tepat waktu ke sekolah dan ke kelas, tidak akan meninggalkan siswa tanpa alasan yang jelas, akan bersikap jujur dan adil dalam menilai, serta akan menjadi contoh yang baik dalam perkataan dan perbuatan. Sebaliknya, guru yang lemah dalam tanggung jawab kepribadian akan cenderung datang terlambat, tidak disiplin, dan kehilangan wibawa di hadapan siswa sehingga proses pembelajaran tidak dapat berjalan secara optimal. Dalam perspektif Islam, tanggung jawab kepribadian ini sejalan dengan konsep keteladanan (uswah hasanah) sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah SAW, di mana seorang guru tidak hanya mengajar dengan kata-kata, tetapi juga dengan tindakan nyata.

Keempat, tanggung jawab sosial merupakan dimensi yang berkaitan dengan kemampuan guru untuk berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan seluruh pemangku kepentingan pendidikan. Tanggung jawab sosial mencakup kewajiban guru untuk menjalin komunikasi yang santun, empatik, dan efektif dengan peserta

didik, sesama guru, orang tua atau wali peserta didik, serta masyarakat sekitar, berpartisipasi aktif dalam kegiatan kemasyarakatan dan pengembangan sosial budaya, serta mampu bekerja sama dalam tim untuk kemajuan sekolah dan peningkatan mutu pendidikan. Guru yang bertanggung jawab secara sosial tidak akan menutup diri dari kritik dan masukan, melainkan terbuka terhadap kolaborasi dengan orang tua dan masyarakat. Ia juga akan meluangkan waktu untuk berkomunikasi dengan orang tua tentang perkembangan belajar anak-anak mereka, serta terlibat dalam kegiatan-kegiatan sosial di lingkungan tempat tinggalnya. Dalam konteks SMP Negeri 7 Sungai Penuh yang memiliki budaya kekeluargaan yang kuat, tanggung jawab sosial ini menjadi perekat yang memungkinkan terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan saling mendukung antara kepala sekolah, guru, staf, orang tua, dan masyarakat.

Keempat dimensi tanggung jawab guru ini tidak dapat dipisahkan dan harus dikembangkan secara simultan. Seorang guru yang memiliki tanggung jawab pedagogis yang baik tetapi lemah dalam tanggung jawab kepribadian akan kehilangan keteladanan di hadapan siswa. Sebaliknya, guru yang memiliki kepribadian yang baik tetapi tidak bertanggung jawab secara profesional tidak akan mampu memberikan pembelajaran yang berkualitas. Oleh karena itu, dalam upaya meningkatkan tanggung jawab guru, kepala sekolah perlu memperhatikan keempat dimensi ini secara holistik dan terintegrasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Hargreaves & Fullan (2019: 23), "professional capital guru dibangun melalui integrasi keempat dimensi tanggung jawab tersebut, bukan hanya fokus pada salah satu aspek saja." Dengan demikian, manajemen kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 7 Sungai Penuh harus dirancang untuk mendorong peningkatan tanggung jawab guru dalam seluruh dimensinya, baik pedagogis, profesional, kepribadian, maupun sosial.

### 3. Nilai-nilai Kearifan Lokal dalam Kepemimpinan Pendidikan

Kearifan lokal (local wisdom) merupakan nilai-nilai luhur yang hidup dan berkembang dalam suatu masyarakat, yang menjadi pedoman dalam bertindak dan berperilaku. Dalam konteks kepemimpinan pendidikan di Indonesia, integrasi nilai-nilai kearifan lokal menjadi faktor penting yang membedakan praktik kepemimpinan di Indonesia dengan teori-teori kepemimpinan yang berasal dari konteks Barat.

Clifford Geertz (1973) dalam teori interpretatif budayanya menyatakan bahwa makna tindakan manusia hanya dapat dipahami dalam konteks budaya tempat ia hidup. Kepemimpinan yang efektif tidak dapat dilepaskan dari sistem makna, nilai, dan norma yang dianut oleh komunitas yang dipimpinnya.

Beberapa nilai kearifan lokal yang relevan dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia antara lain:

| <b>Nilai Kearifan Lokal</b> | <b>Makna</b>                                                                                | <b>Aplikasi dalam Kepemimpinan Sekolah</b>                                                 |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Keluargaan                  | Hubungan antar warga sekolah seperti keluarga, bukan sekadar hubungan formal atasan-bawahan | Kepala sekolah membuka ruang komunikasi informal, peduli terhadap masalah pribadi guru     |
| Gotong Royong               | Kerja sama dan saling membantu tanpa pamrih                                                 | Kepala sekolah mendorong kolaborasi dalam menyelesaikan tugas-tugas sekolah                |
| Musyawarah                  | Pengambilan keputusan melalui dialog dan consensus                                          | Kepala sekolah tidak memaksakan keputusan sepihak, tetapi membahas bersama guru            |
| Hormat-menghormati          | Menghargai perbedaan usia, pengalaman, dan status                                           | Kepala sekolah memperlakukan guru senior dengan hormat, tetap memberi ruang bagi guru muda |

Ahmad Zaini (2021) dalam penelitiannya tentang kepemimpinan profetik di lembaga pendidikan Islam menemukan bahwa pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada nilai-nilai moral, keteladanan,

empati, dan keadilan terbukti secara empiris dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dan intrinsik terhadap kinerja profesional.

Hofstede (2020) dalam studinya tentang budaya organisasi menekankan bahwa masyarakat Indonesia cenderung memiliki tingkat collectivism yang tinggi (mengutamakan kepentingan kelompok daripada individu) dan power distance yang bervariasi. Pemimpin yang efektif di Indonesia adalah mereka yang mampu menyeimbangkan antara otoritas yang dihormati (karena masih ada penghormatan terhadap senioritas) dengan pendekatan yang partisipatif dan kekeluargaan.

#### **4. Hubungan Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan Peningkatan Tanggung Jawab Guru**

Hubungan antara pola kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan tanggung jawab guru bersifat signifikan dan saling memperkuat. Penelitian Leithwood dkk. (2020) menunjukkan bahwa sekolah dengan kepemimpinan transformasional yang kuat memiliki tingkat tanggung jawab guru 45% lebih tinggi dibandingkan sekolah dengan kepemimpinan yang lemah.

Kepala sekolah dengan pola transformasional mampu menginspirasi guru untuk memiliki komitmen intrinsik terhadap tugasnya. Bass & Riggio (2022) menyatakan bahwa "kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi guru untuk melampaui kepentingan individu dan bekerja atas dasar nilai-nilai profesionalisme". Keteladanan (idealized influence) dan perhatian individual (individualized consideration) yang diberikan kepala sekolah membuat guru merasa dihargai, sehingga tanggung jawab lahir dari kesadaran diri.

Selain itu, pola partisipatif yang diterapkan kepala sekolah melalui pelibatan guru dalam perencanaan program (RKS/RKAS) dan musyawarah, sebagaimana diungkapkan Tasmir, S.Pd (Kepala Sekolah), "Saya selalu melibatkan guru dalam setiap perencanaan, karena ketika mereka ikut merancang, mereka akan merasa memiliki dan bertanggung jawab," terbukti efektif menumbuhkan rasa kepemilikan (sense of ownership) dan tanggung jawab bersama.

Pola kepemimpinan instruksional juga berperan penting. Supervisi akademik klinis yang dilakukan dengan pendekatan berdiferensiasi (membedakan pendekatan untuk guru senior, yunior, dan menengah) memperkuat akuntabilitas profesional guru. Pendekatan yang berfokus pada pembinaan dan refleksi bersama ini selaras dengan filosofi Glickman (2020) bahwa supervisi yang bersifat developmental mampu membangun kepercayaan dan komitmen intrinsik.

Dengan demikian, kombinasi antara kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan instruksional, yang diperkuat oleh nilai-nilai kearifan lokal (kekeluargaan, gotong royong, musyawarah), merupakan pola yang paling efektif. Inilah yang kemudian menjadi dasar perumusan Model KOKAL (Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis Kearifan Lokal) dalam penelitian ini.

#### **B. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji topik serupa yang dapat menjadi landasan bagi penelitian ini. Penelitian oleh Sari dkk. (2023) mengkaji permasalahan rendahnya disiplin kerja guru di SMP Negeri Jakarta yang ditandai dengan ketidakteraturan dalam mematuhi tata tertib, ketidaktepatan waktu penyelesaian tugas, dan lemahnya komitmen profesional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner tertutup yang diukur dengan skala Likert 1-5, melibatkan 80 guru dari 4 SMP Negeri di Jakarta sebagai sampel. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pola kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja guru dengan koefisien korelasi 0,75, di mana aspek idealized influence (keteladanan) dan inspirational motivation (motivasi inspirasional) memberikan kontribusi terbesar. Temuan ini menghasilkan solusi rekomendasi implementasi pembinaan berkelanjutan melalui mentoring individu, peningkatan keteladanan pemimpin, serta pengembangan sistem monitoring yang objektif dan transparan.

Penelitian oleh Wijaya dan Anwar (2022) melanjutkan dengan fokus pada permasalahan lemahnya tanggung jawab pedagogis guru SMA dalam penyusunan perangkat pembelajaran, yang tercermin dari ketidaklengkapan

administrasi pembelajaran dan rendahnya kualitas RPP. Melalui metode eksperimen semu dengan pretest-posttest control group design yang melibatkan 60 guru, penelitian ini menerapkan supervisi akademik klinis sebagai intervensi. Supervisi klinis ini merupakan perwujudan dari pola kepemimpinan instruksional yang berfokus pada pembinaan pedagogis secara intensif dan berkelanjutan. Hasilnya menunjukkan peningkatan signifikan pada kelompok eksperimen dengan nilai rata-rata penyusunan perangkat pembelajaran meningkat dari 65,2 menjadi 87,9 dan effect size sebesar 1,23. Berdasarkan temuan ini, solusi yang ditawarkan berupa implementasi supervisi akademik berkelanjutan dengan pendekatan kolaboratif dan pengembangan instrumen supervisi yang komprehensif.

Penelitian Hartono (2021) melengkapi dengan mengkaji permasalahan rendahnya akuntabilitas guru dalam administrasi pembelajaran yang diakibatkan oleh tidak jelasnya standar penilaian kinerja dan lemahnya sistem penghargaan dan sanksi. Penelitian korelasional ini menggunakan angket tertutup dan observasi sistematis terhadap 75 guru SMP, dianalisis dengan teknik analisis jalur. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa sistem reward and punishment yang diterapkan oleh kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap akuntabilitas guru dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,42, di mana reward memiliki pengaruh lebih besar dibandingkan punishment. Sistem ini merupakan bagian dari pola kepemimpinan transaksional, di mana pemimpin menggunakan imbalan dan sanksi sebagai alat motivasi. Solusi yang dihasilkan berupa pengembangan sistem penilaian kinerja berbasis bukti, penerapan reward yang bermakna, dan punishment yang edukatif, serta mekanisme evaluasi berkala yang transparan.

Ketiga penelitian tersebut secara konsisten menunjukkan bahwa pendekatan kepemimpinan yang terstruktur dan sistematis memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan berbagai aspek tanggung jawab guru. Namun, terdapat celah penelitian dalam hal integrasi berbagai pola kepemimpinan (transformasional, instruksional, dan transaksional) dalam satu kerangka kerja yang komprehensif, serta kebutuhan pendekatan yang lebih kontekstual sesuai

karakteristik spesifik setiap sekolah. Hal ini membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut yang mengintegrasikan ketiga elemen kepemimpinan tersebut dalam setting yang lebih spesifik seperti SMP Negeri 7 Sungai Penuh, sekaligus memperkaya dengan nilai-nilai kearifan lokal.

Meskipun terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan, penelitian ini memiliki beberapa aspek pembeda yang signifikan. Pertama, dari segi lokus penelitian, studi ini secara spesifik berfokus pada SMP Negeri 7 Sungai Penuh, yang memiliki karakteristik khas sebagai sekolah di wilayah Sungai Penuh, Jambi, dengan budaya lokal (kekeluargaan, gotong royong, musyawarah) yang kuat. Hal ini berbeda dengan penelitian Sari dkk. (2023) yang dilakukan di Jakarta atau Wijaya dan Anwar (2022) yang berlokasi di SMA, sehingga konteks kultural dan tingkat pendidikan yang dikaji pun berbeda.

Kedua, dari aspek metodologi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menggali secara mendalam proses dan makna di balik fenomena pola kepemimpinan kepala sekolah. Pendekatan ini berbeda dengan penelitian Hartono (2021) yang menggunakan metode kuantitatif dengan analisis statistik. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini berupaya memahami kompleksitas fenomena secara holistik dari perspektif partisipan.

Ketiga, dari sisi fokus kajian, penelitian ini mengintegrasikan tiga pola kepemimpinan sekaligus (transformasional, instruksional, dan partisipatif) dalam satu kerangka analisis yang komprehensif, serta memperkaya dengan nilai-nilai kearifan lokal. Berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu yang cenderung fokus pada satu pola kepemimpinan atau satu aspek tertentu saja, seperti penelitian Wijaya dan Anwar (2022) yang hanya membahas supervisi akademik (kepemimpinan instruksional) atau Hartono (2021) yang terbatas pada sistem reward and punishment (kepemimpinan transaksional).

Keempat, penelitian ini dilakukan dalam konteks implementasi kebijakan Merdeka Belajar dan Program Sekolah Penggerak yang belum banyak diangkat dalam penelitian terdahulu. Konteks kebijakan yang baru ini

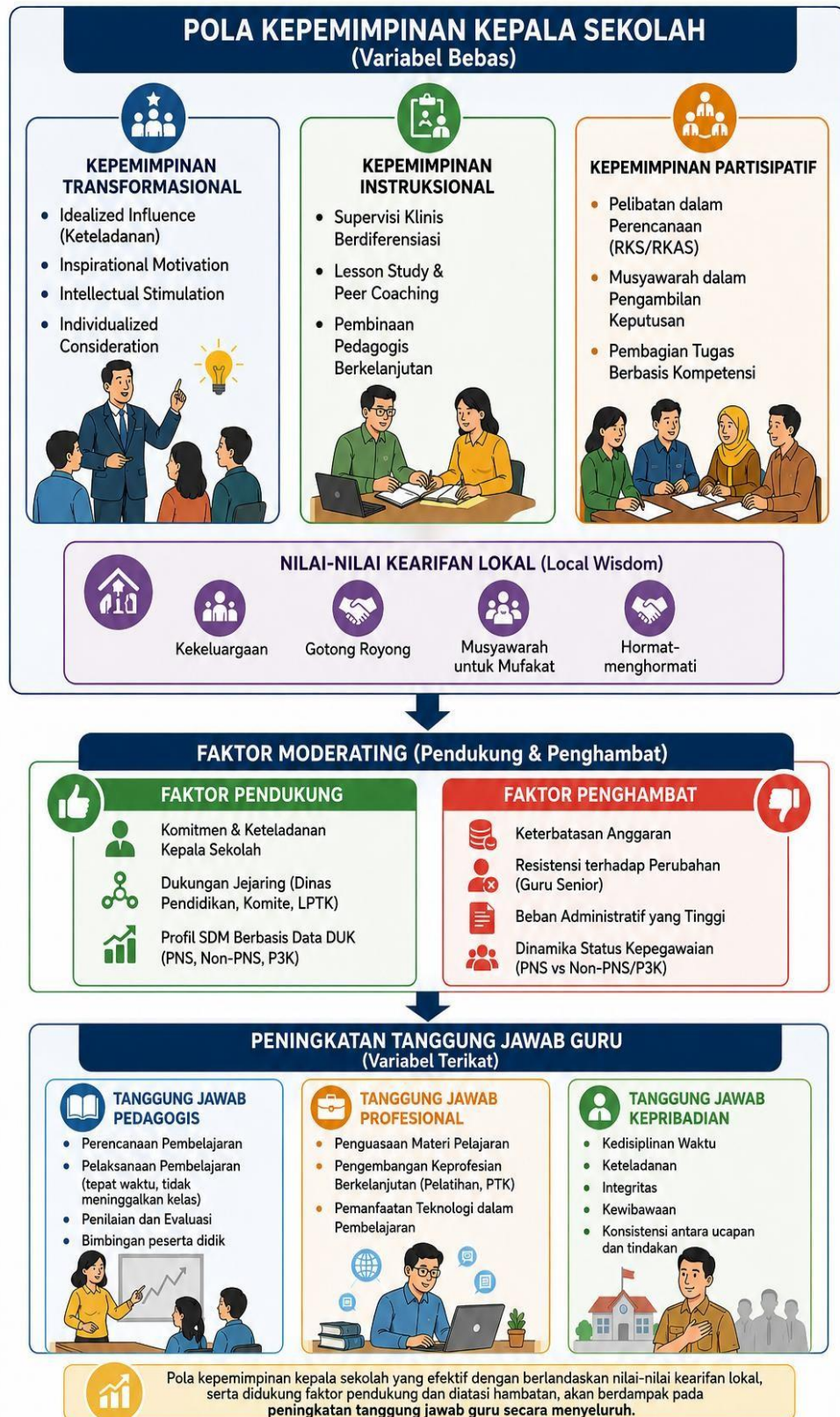
memberikan perspektif aktual tentang tantangan dan peluang pola kepemimpinan kepala sekolah di era disrupsi pendidikan.

Kelima, penelitian ini menggunakan teknik analisis data kualitatif yang mendalam melalui analisis tematik dan analisis interaktif, berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menggunakan analisis statistik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi tema-tema emergent yang mungkin tidak terdeteksi melalui pendekatan kuantitatif.

Terakhir, penelitian ini berupaya mengembangkan model pola kepemimpinan kepala sekolah yang kontekstual (Model KOKAL: Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis Kearifan Lokal) dengan kondisi SMP Negeri 7 Sungai Penuh, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis yang langsung applicable bagi peningkatan mutu pendidikan di sekolah tersebut. Hal ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang lebih berorientasi pada generalisasi temuan.

### **C. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dibangun berdasarkan integrasi antara teori kepemimpinan pendidikan (transformasional, partisipatif, instruksional) dan faktor-faktor yang memengaruhi tanggung jawab guru. Dalam konteks SMP Negeri 7 Sungai Penuh, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin kunci yang menerapkan pola kepemimpinan tertentu untuk mendorong akuntabilitas dan komitmen guru. Pola kepemimpinan yang dimaksud adalah pola, pendekatan, dan strategi dominan yang digunakan kepala sekolah dalam mempengaruhi guru.



**Bagan 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian**

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan teori kepemimpinan pendidikan yang menekankan pola kepemimpinan transformasional, instruksional, dan partisipatif dalam meningkatkan tanggung jawab guru. Berdasarkan gambar kerangka konseptual di atas, penelitian ini menggambarkan hubungan antara pola kepemimpinan kepala sekolah sebagai variabel bebas dengan peningkatan tanggung jawab guru sebagai variabel terikat, yang dipengaruhi oleh faktor pendukung dan faktor penghambat sebagai variabel moderating. Selain itu, nilai-nilai kearifan lokal menjadi landasan dalam pelaksanaan kepemimpinan kepala sekolah sehingga tercipta budaya sekolah yang harmonis, kolaboratif, dan mendukung peningkatan mutu pendidikan.

Pola kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini diwujudkan melalui kepemimpinan transformasional, instruksional, dan partisipatif. Kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui kemampuan kepala sekolah dalam memberikan keteladanan, motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada guru. Kepala sekolah berperan sebagai agen perubahan yang mampu membangun semangat kerja, meningkatkan motivasi, dan menumbuhkan komitmen guru terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Melalui kepemimpinan transformasional, guru diharapkan mampu meningkatkan kualitas kerja dan menunjukkan tanggung jawab yang lebih baik dalam pelaksanaan pembelajaran.

Selain itu, kepemimpinan instruksional diwujudkan melalui pelaksanaan supervisi akademik, pembinaan pedagogis, lesson study, dan peer coaching secara berkelanjutan. Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator sekolah, tetapi juga sebagai pembina akademik yang membantu guru meningkatkan kualitas pembelajaran. Kepemimpinan instruksional berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pedagogis dan profesional guru melalui pendampingan, evaluasi, serta pembinaan yang dilakukan secara terus-menerus. Dengan adanya pembinaan tersebut, guru menjadi lebih terarah dalam melaksanakan tugas pembelajaran dan pengembangan profesionalnya.

Sementara itu, kepemimpinan partisipatif menekankan keterlibatan guru dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan program sekolah. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk terlibat dalam penyusunan

program sekolah, musyawarah, serta pembagian tugas berdasarkan kompetensi masing-masing. Keterlibatan tersebut dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap sekolah sehingga guru lebih bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas dan keberhasilan program pendidikan. Kepemimpinan partisipatif juga menciptakan hubungan kerja yang lebih demokratis dan kolaboratif di lingkungan sekolah.

Pola kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini diperkuat dengan nilai-nilai kearifan lokal seperti kekeluargaan, gotong royong, musyawarah untuk mufakat, dan saling menghormati. Nilai-nilai tersebut menjadi dasar dalam membangun hubungan harmonis antara kepala sekolah, guru, peserta didik, dan masyarakat. Budaya sekolah yang dibangun berdasarkan nilai-nilai lokal dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, saling mendukung, dan mendorong terciptanya kerja sama yang baik dalam mencapai tujuan pendidikan. Dengan demikian, nilai-nilai kearifan lokal menjadi faktor penting yang memperkuat efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Hubungan antara pola kepemimpinan kepala sekolah dengan peningkatan tanggung jawab guru dipengaruhi oleh faktor pendukung dan faktor penghambat sebagai variabel moderating. Faktor pendukung meliputi komitmen dan keteladanan kepala sekolah, dukungan dari dinas pendidikan dan komite sekolah, serta ketersediaan sumber daya manusia yang memadai. Faktor-faktor tersebut dapat memperkuat keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru. Sebaliknya, terdapat faktor penghambat seperti keterbatasan anggaran, resistensi terhadap perubahan, tingginya beban administrasi, serta dinamika status kepegawaian guru yang dapat menghambat efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.

Peningkatan tanggung jawab guru sebagai variabel terikat dalam penelitian ini mencakup empat dimensi utama, yaitu tanggung jawab pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial. Tanggung jawab pedagogis berkaitan dengan kemampuan guru dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran serta membimbing peserta didik. Tanggung jawab profesional mencakup penguasaan materi pelajaran, pengembangan keprofesian berkelanjutan, dan pemanfaatan teknologi dalam pembelajaran. Tanggung jawab kepribadian meliputi kedisiplinan,

integritas, keteladanan, dan konsistensi perilaku guru. Sedangkan tanggung jawab sosial diwujudkan melalui kemampuan guru dalam berkomunikasi, bekerja sama, dan berpartisipasi dalam lingkungan sekolah maupun masyarakat.

Mekanisme hubungan dalam kerangka konseptual ini dapat dijelaskan melalui teori path-goal yang menyatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki peran dalam memberikan arahan, motivasi, dan dukungan kepada guru agar mampu mencapai tujuan pendidikan secara efektif. Pola kepemimpinan kepala sekolah menjadi instrumen utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga guru terdorong untuk meningkatkan tanggung jawab dan profesionalismenya. Semakin efektif pola kepemimpinan yang diterapkan kepala sekolah, maka semakin tinggi pula tingkat tanggung jawab guru dalam menjalankan tugas pendidikan.

Dalam konteks SMP Negeri 7 Sungai Penuh, kerangka konseptual ini mempertimbangkan kondisi sekolah, karakteristik guru, budaya masyarakat, serta implementasi kebijakan pendidikan yang berlaku. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana pola kepemimpinan kepala sekolah yang berbasis nilai-nilai kearifan lokal mampu meningkatkan tanggung jawab guru secara menyeluruh. Melalui penelitian ini diharapkan diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai efektivitas kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan serta menghasilkan rekomendasi yang relevan dan kontekstual bagi pengembangan manajemen pendidikan di sekolah.

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pemilihan jenis penelitian ini didasarkan pada tujuan utama penelitian, yaitu untuk memahami secara mendalam bagaimana manajemen kepemimpinan kepala sekolah berkontribusi terhadap peningkatan tanggung jawab guru dalam konteks sosial dan kultural SMP Negeri 7 Sungai Penuh. Menurut Bogdan & Biklen (2017), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna, memahami fenomena secara utuh, serta mendeskripsikan proses interaksi yang terjadi dalam kehidupan nyata.

Penelitian ini lebih menekankan pada pemahaman mendalam daripada generalisasi, pada proses daripada hasil akhir, dan pada konteks spesifik daripada universalitas. Sebagaimana dinyatakan oleh Moleong (2019), penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena sosial dari perspektif partisipan, bukan dari sudut pandang peneliti sebagai pengamat luar. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti akan terlibat langsung dalam konteks lapangan untuk mengamati dan mewawancarai kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan yang terlibat dalam praktik manajerial sekolah.

Pendekatan deskriptif dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran nyata dan rinci mengenai kondisi di lapangan sebagaimana adanya. Menurut Sugiyono (2021), pendekatan deskriptif cocok digunakan ketika peneliti ingin memotret dan mendeskripsikan fenomena secara natural dan kontekstual. Hasil penelitian ini tidak bermaksud untuk menguji hipotesis atau menyimpulkan hubungan kausalitas yang bersifat kuantitatif, melainkan untuk menggali dan memahami secara mendalam praktik manajemen kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru.

Jenis dan pendekatan ini sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin mengeksplorasi secara luas bagaimana peran kepala sekolah sebagai manajer dan pemimpin pendidikan memengaruhi peningkatan tanggung jawab guru.

Tanggung jawab guru sebagai hasil dari interaksi sosial dalam lingkungan kerja tidak dapat sepenuhnya dipahami melalui pendekatan statistik atau eksperimen. Sebaliknya, pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengamati proses, dinamika, serta nilai-nilai yang hidup dan berkembang di dalam kultur sekolah (Creswell, 2016).

Dalam praktiknya, penelitian ini akan menggunakan teknik pengumpulan data seperti observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati perilaku kepala sekolah dalam kegiatan manajerial sehari-hari serta interaksinya dengan guru. Wawancara mendalam akan dilakukan dengan kepala sekolah, guru, dan stakeholders sekolah lainnya untuk menggali persepsi, pengalaman, dan interpretasi mereka terhadap hubungan antara manajemen kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan tanggung jawab guru. Studi dokumentasi seperti laporan kinerja, notulen rapat, dan rencana kerja sekolah digunakan untuk memperkuat data temuan di lapangan (Miles, Huberman, & Saldana, 2018).

Penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif ini juga memungkinkan peneliti untuk menangkap konteks lokal yang khas SMP Negeri 7 Sungai Penuh, seperti budaya organisasi sekolah, pola kepemimpinan kepala sekolah, serta dinamika hubungan interpersonal yang memengaruhi proses peningkatan tanggung jawab guru. Setiap sekolah memiliki konteks sosial dan budaya yang unik, sehingga pendekatan kualitatif menjadi penting untuk mengungkap makna di balik tindakan dan keputusan yang diambil oleh kepala sekolah dalam menjalankan peran manajerialnya (Yin, 2018).

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen pendidikan serta memberikan gambaran praktis bagi para pemangku kebijakan, khususnya dalam hal peningkatan kapasitas kepala sekolah dalam membina tanggung jawab guru. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti tidak hanya dapat menggambarkan apa yang terjadi, tetapi juga mengungkapkan mengapa dan

bagaimana hal itu terjadi, serta memberikan rekomendasi yang relevan dan aplikatif (Creswell & Poth, 2018).

Penerapan jenis penelitian kualitatif juga sejalan dengan fokus utama studi ini, yaitu pada kedalaman dan kompleksitas makna, bukan pada jumlah atau statistik. Hal ini menjadikan pendekatan kualitatif sangat tepat untuk menjawab rumusan masalah yang bersifat eksploratif dan kontekstual. Sesuai dengan pendapat Creswell (2016), penelitian kualitatif diperlukan ketika topik penelitian memerlukan eksplorasi, pemahaman makna, dan interpretasi terhadap interaksi sosial yang kompleks.

Secara keseluruhan, jenis dan pendekatan kualitatif deskriptif dalam penelitian ini dipilih karena memberikan fleksibilitas metodologis yang tinggi, memungkinkan peneliti untuk menangkap realitas secara menyeluruh, serta memberikan pemahaman yang kaya dan mendalam terhadap hubungan antara manajemen kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan tanggung jawab guru. Pendekatan ini tidak hanya menekankan pada "apa yang terjadi", tetapi juga berusaha menjelaskan "mengapa dan bagaimana itu terjadi" dalam konteks dunia nyata pendidikan di SMP Negeri 7 Sungai Penuh.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di salah satu sekolah menengah pertama yang berada di wilayah Kota Sungai Penuh, Provinsi Jambi (SMP Negeri 7 Sungai penuh). Sekolah yang dipilih merupakan sekolah negeri yang telah menerapkan manajemen berbasis sekolah dengan kepala sekolah yang aktif dalam proses pengembangan karakter guru dan pembelajaran. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan aksesibilitas, ketersediaan data, serta adanya dinamika hubungan manajemen kepala sekolah yang kuat dengan karakter guru sebagaimana teridentifikasi dari observasi awal. Selain itu, sekolah ini juga menunjukkan adanya inovasi manajerial yang dapat dikaji lebih dalam dalam konteks pembentukan karakter guru.

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan akan dilaksanakan dalam kurun waktu bulan Oktober hingga November 2025, yang mencakup tiga tahap utama, yaitu: (1) tahap persiapan dan perizinan, (2) tahap pengumpulan data, dan (3) tahap analisis serta penyusunan laporan hasil penelitian.

### C. Subjek dan Informan Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah praktik manajemen kepala sekolah dalam kaitannya dengan upaya meningkatkan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh. Informan penelitian ditentukan secara purposive, yaitu dipilih secara sengaja berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam proses manajerial serta dinamika tanggung jawab guru di sekolah tersebut. Informan utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, karena beliau merupakan tokoh sentral yang berperan dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, serta evaluasi program yang bertujuan untuk mendorong peningkatan tanggung jawab guru.

Selain kepala sekolah, informan kunci lainnya adalah beberapa guru yang memiliki masa kerja yang relatif lama dan aktif dalam kegiatan sekolah, baik dalam kegiatan akademik maupun non-akademik. Pemilihan guru-guru ini didasarkan pada tingkat keterlibatan mereka dalam pelaksanaan tugas profesional serta kedekatan mereka dengan kebijakan manajemen kepala sekolah. Di samping itu, informan tambahan juga dapat berasal dari unsur wakil kepala sekolah, staf administrasi, atau pengawas sekolah yang dinilai memiliki pandangan objektif terhadap pola kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap perilaku tanggung jawab guru.

Pemilihan informan yang bervariasi ini bertujuan untuk memperoleh data yang kaya dan mendalam (rich data), sehingga mampu merepresentasikan realitas manajerial kepala sekolah dalam membina dan meningkatkan tanggung jawab guru secara utuh dari berbagai perspektif. Teknik wawancara mendalam akan digunakan untuk menggali informasi langsung dari para informan, sedangkan observasi dan dokumentasi akan digunakan untuk memperkuat dan

melengkapi data yang diperoleh di lapangan. Dengan demikian, penentuan subjek dan informan dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis agar mampu menjawab rumusan masalah secara menyeluruh dan mendalam.

#### **D. Sumber Data**

Dalam penelitian ini, sumber data dibedakan menjadi dua, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Kedua jenis data tersebut sangat penting untuk mendukung kelengkapan, keabsahan, dan kedalaman analisis dalam menjawab rumusan masalah yang telah ditentukan. Sumber data primer merupakan data utama yang diperoleh langsung dari lapangan melalui interaksi antara peneliti dengan informan yang terlibat dalam konteks manajemen kepala sekolah dan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh. Sedangkan sumber data sekunder berasal dari dokumen, arsip, maupun literatur lain yang mendukung pemahaman tentang konteks dan objek penelitian.

Sumber data primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, serta tenaga kependidikan lainnya di SMP Negeri 7 Sungai Penuh yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proses manajerial sekolah. Kepala sekolah menjadi informan utama karena memiliki peran sentral dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan program kerja, serta pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan pembinaan dan penguatan karakter guru, khususnya dalam hal tanggung jawab melaksanakan tugas. Guru-guru yang menjadi sumber data primer dipilih secara purposif berdasarkan pertimbangan pengalaman kerja, keterlibatan dalam kegiatan sekolah, dan interaksi langsung mereka dengan kepala sekolah.

Informasi yang diperoleh dari guru sangat penting karena mereka adalah subjek utama yang mengalami langsung dampak dari manajemen kepala sekolah. Guru akan memberikan perspektif empiris mengenai bagaimana kepemimpinan kepala sekolah memengaruhi sikap dan perilaku mereka dalam menjalankan tugas-tugasnya. Menurut Creswell (2016), data primer sangat krusial dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman langsung dan mendalam tentang pengalaman serta pandangan para partisipan terhadap fenomena yang diteliti.

Selain itu, sumber data sekunder digunakan untuk memperkuat dan memperkaya hasil temuan dari data primer. Sumber data sekunder dapat berupa dokumen-dokumen resmi sekolah, seperti rencana kerja sekolah (RKS), visi dan misi sekolah, hasil supervisi kepala sekolah, laporan kinerja guru, agenda rapat guru, dokumentasi program pengembangan karakter, serta dokumen evaluasi kegiatan pembinaan guru. Dokumen ini akan membantu peneliti memahami bagaimana bentuk dan pola manajemen kepala sekolah diterapkan secara nyata serta bagaimana karakter tanggung jawab guru dibina secara sistematis.

Dokumen-dokumen tersebut juga berguna dalam proses triangulasi data, yakni sebagai pembanding atau penguat atas data yang diperoleh dari wawancara dan observasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Patton (2015), triangulasi merupakan strategi penting dalam penelitian kualitatif untuk meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil penelitian, karena menggabungkan berbagai sumber data yang saling melengkapi. Dengan adanya dokumen-dokumen pendukung ini, peneliti dapat melihat sejauh mana program atau strategi yang dijalankan kepala sekolah benar-benar berdampak pada pembentukan karakter guru dalam realitas sehari-hari.

Lebih jauh, sumber data juga dapat berupa hasil observasi langsung yang dilakukan peneliti terhadap interaksi antara kepala sekolah dan guru, baik dalam kegiatan formal seperti rapat, supervisi, maupun dalam kegiatan nonformal di lingkungan sekolah. Observasi ini penting untuk menangkap data yang bersifat kontekstual, perilaku spontan, dan pola komunikasi yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara. Melalui observasi partisipatif, peneliti dapat mencermati bentuk keteladanan kepala sekolah, pola komunikasi, serta cara pemberian motivasi yang berdampak pada tanggung jawab guru.

Oleh karena itu, keseluruhan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini disusun secara sistematis agar mampu menggambarkan fenomena secara utuh dan mendalam. Kombinasi antara data primer dan sekunder serta hasil observasi akan memberikan gambaran yang lebih

komprehensif mengenai bagaimana manajemen kepala sekolah di SMP Negeri 7 Sungai Penuh berperan dalam membentuk tanggung jawab guru dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks ini, guru tidak hanya dinilai dari kinerjanya secara administratif, tetapi juga dari sikap mental dan tanggung jawab moral dalam mendidik siswa sesuai nilai-nilai pendidikan.

Penelitian ini berangkat dari keyakinan bahwa tanggung jawab guru tidak terbentuk begitu saja, melainkan hasil dari proses yang dipengaruhi oleh kepemimpinan dan manajemen sekolah. Oleh karena itu, sumber data yang digunakan harus mampu merepresentasikan pengalaman langsung, persepsi personal, serta bukti dokumenter yang relevan terhadap proses manajerial dan pembentukan karakter guru. Harapannya, melalui sumber data yang lengkap dan valid, penelitian ini dapat menghasilkan temuan yang bermakna bagi pengembangan kebijakan pendidikan dan peningkatan kualitas kepala sekolah dan guru.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dirancang untuk mendapatkan informasi yang komprehensif, mendalam, dan valid terkait dengan manajemen kepala sekolah dan tanggung jawab guru. Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka pengumpulan data dilakukan secara naturalistik, yaitu dalam situasi yang wajar dan sesuai dengan konteks alami di sekolah. Sesuai dengan pendapat Sugiyono (2021), penelitian kualitatif mengutamakan interaksi langsung peneliti dengan subjek dalam lingkungan alami untuk menggali makna dan memahami fenomena secara utuh.

Tiga teknik utama yang digunakan dalam pengumpulan data adalah: wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Ketiga teknik ini dipilih karena mampu saling melengkapi dan memperkuat data yang diperoleh di lapangan. Kombinasi teknik tersebut juga digunakan sebagai bentuk triangulasi untuk meningkatkan keabsahan data, sebagaimana ditegaskan oleh Moleong (2019), bahwa triangulasi data merupakan strategi penting dalam menjaga validitas temuan penelitian kualitatif.

Teknik pertama yang digunakan adalah wawancara mendalam (in-depth interview). Wawancara dilakukan secara langsung antara peneliti dengan informan kunci, yaitu kepala sekolah, guru, serta beberapa tenaga kependidikan di SMP Negeri 7 Sungai Penuh. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, di mana peneliti menyiapkan pedoman wawancara, tetapi memberikan ruang yang luas bagi informan untuk menjelaskan pandangannya secara bebas dan mendalam. Hal ini bertujuan untuk menangkap data yang bersifat subjektif, pengalaman pribadi, dan persepsi informan mengenai bagaimana manajemen kepala sekolah berkontribusi terhadap karakter tanggung jawab guru.

Wawancara mendalam memungkinkan peneliti untuk menggali makna di balik tindakan, kebijakan, dan keputusan kepala sekolah dalam membina guru. Dalam wawancara dengan guru, peneliti berfokus pada bagaimana mereka merespons manajemen yang diterapkan kepala sekolah, serta bagaimana hal tersebut berdampak pada tanggung jawab mereka dalam menjalankan tugas. Menurut Patton (2015), wawancara dalam penelitian kualitatif memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memahami pengalaman partisipan dari sudut pandang mereka sendiri. Oleh karena itu, wawancara dilakukan secara terbuka, dengan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat eksploratif dan kontekstual.

Teknik kedua adalah observasi partisipatif. Observasi dilakukan dengan cara peneliti hadir langsung di lingkungan sekolah dan mengamati secara aktif interaksi kepala sekolah dengan guru, baik dalam kegiatan formal seperti rapat, supervisi, maupun dalam aktivitas informal seperti diskusi santai atau kegiatan sekolah lainnya. Observasi ini penting untuk menangkap data yang bersifat perilaku, kebiasaan, pola komunikasi, serta nilai-nilai yang tidak tertulis tetapi hidup dalam budaya organisasi sekolah. Observasi memungkinkan peneliti untuk melihat praktik nyata dari manajemen kepala sekolah dalam pembentukan karakter tanggung jawab guru, serta mencermati keteladanan yang ditunjukkan dalam tindakan sehari-hari.

Observasi dilakukan dengan menggunakan pedoman observasi, tetapi tetap fleksibel agar peneliti dapat mencatat hal-hal penting yang muncul secara spontan. Hasil observasi dicatat secara sistematis dalam catatan lapangan, yang kemudian dianalisis bersama dengan data hasil wawancara dan dokumentasi. Observasi juga membantu peneliti memahami konteks sosial, budaya kerja, serta suasana sekolah secara lebih akurat. Menurut Spradley (2007), observasi partisipatif memungkinkan peneliti untuk menyerap makna dari dalam komunitas yang diteliti dan tidak hanya bergantung pada apa yang dikatakan oleh informan.

Teknik ketiga yang digunakan adalah dokumentasi. Dokumentasi mencakup pengumpulan data tertulis, seperti visi dan misi sekolah, rencana kerja kepala sekolah, laporan hasil supervisi, notulen rapat guru, program pembinaan karakter, jurnal harian guru, serta peraturan internal sekolah. Data dari dokumen ini sangat penting untuk memperkuat temuan yang diperoleh dari wawancara dan observasi, serta memberikan gambaran tentang kebijakan dan strategi manajerial yang telah dirancang dan dijalankan kepala sekolah. Selain itu, dokumentasi dapat memberikan bukti objektif yang mendukung kredibilitas temuan di lapangan.

Dengan teknik dokumentasi, peneliti juga dapat menelusuri rekam jejak manajerial kepala sekolah dan melihat konsistensi antara pernyataan dengan tindakan nyata. Dokumen-dokumen ini dianalisis secara tematik untuk mengidentifikasi nilai-nilai yang terkandung dalam kebijakan kepala sekolah serta relevansinya dengan pembentukan karakter guru. Sebagaimana diungkapkan oleh Yin (2018), dokumentasi dalam penelitian kualitatif tidak hanya berfungsi sebagai data pendukung, tetapi juga dapat menjadi sumber utama yang menunjukkan konteks historis dan struktural dari suatu fenomena.

Ketiga teknik ini—wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi—digunakan secara simultan dan terintegrasi dalam proses pengumpulan data. Dengan pendekatan triangulasi teknik, peneliti dapat memverifikasi keabsahan data dan memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai hubungan antara manajemen kepala sekolah dan

karakter tanggung jawab guru. Seluruh proses pengumpulan data dilakukan dengan menjunjung tinggi etika penelitian, termasuk menjaga kerahasiaan informan, meminta persetujuan partisipasi, dan menghargai waktu serta kenyamanan narasumber.

Secara keseluruhan, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dirancang untuk menjawab rumusan masalah secara mendalam dan menyeluruh, serta mencerminkan prinsip-prinsip dalam pendekatan kualitatif yang menekankan pada kedalaman makna, pemahaman kontekstual, dan keutuhan data.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen dalam penelitian kualitatif merupakan alat bantu utama yang digunakan untuk menggali, mengumpulkan, dan memahami data secara mendalam dari sumber-sumber informasi di lapangan. Dalam pendekatan kualitatif, instrumen utama adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, kualitas dan keberhasilan penelitian sangat ditentukan oleh kemampuan peneliti dalam merancang strategi, memilih metode yang tepat, berinteraksi dengan informan, dan menginterpretasikan data secara kritis. Moleong (2019) menegaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen utama yang berfungsi sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis, hingga penarik kesimpulan.

Sebagai instrumen utama, peneliti dituntut untuk memiliki kepekaan terhadap konteks sosial, mampu membangun hubungan interpersonal yang baik dengan informan, serta peka terhadap makna yang tersembunyi di balik pernyataan atau perilaku subjek penelitian. Peneliti juga harus mampu bersikap objektif, terbuka, serta fleksibel dalam menghadapi dinamika di lapangan. Untuk mendukung peran ini, peneliti harus memahami secara utuh latar belakang penelitian, teori yang relevan, serta teknik pengumpulan data yang tepat agar hasil penelitian tidak menyimpang dari tujuan awal.

Meskipun peneliti adalah instrumen utama, dalam praktiknya digunakan juga instrumen bantu untuk memudahkan proses pengumpulan data. Instrumen bantu tersebut antara lain berupa pedoman wawancara, pedoman

observasi, dan format analisis dokumen. Instrumen-instrumen bantu ini disusun berdasarkan fokus penelitian, tujuan, dan rumusan masalah yang telah ditetapkan. Ketiganya bersifat terbuka dan fleksibel, sehingga dapat dikembangkan sesuai kebutuhan selama proses pengumpulan data berlangsung.

Pedoman wawancara digunakan untuk memandu peneliti saat melakukan wawancara mendalam dengan kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya. Pedoman ini berisi daftar pertanyaan terbuka yang dirancang untuk menggali informasi tentang strategi manajemen kepala sekolah, praktik pembinaan karakter, serta pengalaman guru dalam menjalankan tanggung jawabnya. Pedoman wawancara tidak bersifat kaku, melainkan terbuka terhadap eksplorasi lanjutan sesuai respons informan. Hal ini sejalan dengan pendekatan fenomenologis yang umum digunakan dalam penelitian kualitatif, di mana pemahaman terhadap realitas subjektif menjadi sangat penting.

Sementara itu, pedoman observasi dirancang untuk membantu peneliti mencatat berbagai gejala atau peristiwa yang terjadi di lapangan, khususnya interaksi antara kepala sekolah dan guru dalam kegiatan sekolah. Pedoman ini mencakup aspek-aspek seperti pola komunikasi, cara kepala sekolah memberikan instruksi atau pembinaan, respon guru terhadap arahan manajemen, serta ekspresi nilai-nilai karakter tanggung jawab yang terlihat dalam praktik kerja sehari-hari. Dengan pedoman observasi ini, peneliti dapat merekam data non-verbal yang tidak dapat diperoleh hanya melalui wawancara, seperti bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan suasana emosional dalam interaksi sosial.

Selain itu, peneliti juga menggunakan format analisis dokumen sebagai instrumen bantu untuk menelaah data sekunder berupa dokumen-dokumen sekolah. Dokumen yang dianalisis meliputi visi dan misi sekolah, rencana kerja tahunan kepala sekolah, laporan hasil supervisi guru, agenda rapat guru, dan dokumen lainnya yang menunjukkan kebijakan serta tindakan kepala sekolah dalam membina guru. Format analisis dokumen ini berisi komponen-

komponen yang akan dikaji, seperti isi dokumen, relevansi dengan tema penelitian, dan nilai-nilai karakter yang terkandung di dalamnya. Yin (2018) menyebutkan bahwa analisis dokumen penting dalam studi kasus kualitatif karena membantu peneliti memahami konteks historis dan administratif dari fenomena yang dikaji.

Untuk menjamin kredibilitas dan keandalan instrumen, sebelum digunakan di lapangan, seluruh pedoman diuji secara terbatas melalui proses uji coba instrumen (pilot study) di sekolah lain yang memiliki karakteristik serupa. Uji coba ini bertujuan untuk melihat apakah butir-butir dalam pedoman sudah sesuai, mudah dipahami, serta mampu menggali informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Hasil uji coba digunakan untuk merevisi dan menyempurnakan instrumen sebelum diterapkan pada lokasi utama penelitian.

Penting juga untuk dicatat bahwa instrumen dalam penelitian kualitatif bersifat dinamis dan dapat berkembang selama proses penelitian berlangsung. Dalam banyak kasus, peneliti akan menemukan tema-tema baru atau fenomena yang tidak terduga, sehingga perlu melakukan penyesuaian terhadap instrumen yang digunakan. Oleh karena itu, peneliti harus terus merefleksikan dan mengevaluasi penggunaan instrumen secara berkala agar tetap relevan dengan konteks dan tujuan penelitian.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini, peneliti sebagai instrumen utama bertindak aktif dalam merancang, mengumpulkan, serta menganalisis data melalui bantuan pedoman wawancara, observasi, dan dokumen. Instrumen-instrumen tersebut disusun secara sistematis dan digunakan secara fleksibel sesuai prinsip-prinsip penelitian kualitatif, guna memperoleh pemahaman yang utuh dan bermakna tentang bagaimana manajemen kepala sekolah di SMP Negeri 7 Sungai Penuh berperan dalam membentuk karakter tanggung jawab guru.

#### **G. Teknik Analisa Data**

Dalam penelitian kualitatif ini, teknik analisis data yang digunakan bersifat induktif dan dilakukan secara interaktif, yaitu sejak data dikumpulkan hingga penarikan kesimpulan akhir. Analisis data dilakukan dengan model

analisis interaktif dari Miles dan Huberman, yang meliputi tiga komponen utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Teknik ini dipilih karena sesuai dengan pendekatan naturalistik dalam penelitian kualitatif, di mana proses analisis berlangsung terus-menerus dan tidak terpisah dari proses pengumpulan data.

Reduksi data merupakan tahap awal dalam analisis, di mana peneliti menyederhanakan, memilih, dan memfokuskan data mentah dari lapangan agar sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam konteks ini, data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang bersifat luas dan beragam dipilih berdasarkan tema atau kategori yang relevan, seperti pola manajemen kepala sekolah, strategi pembinaan karakter guru, bentuk tanggung jawab guru, serta hubungan antara keduanya. Reduksi data tidak hanya berarti menghilangkan informasi yang tidak penting, tetapi juga merupakan proses konseptualisasi yang membantu peneliti memahami data dalam kerangka teori dan tujuan penelitian (Sugiyono, 2021).

Setelah proses reduksi, data yang telah terorganisir kemudian disajikan dalam bentuk matriks, narasi tematik, atau bagan alur yang mempermudah peneliti dalam membaca hubungan antarkategori dan menarik pola-pola tertentu. Penyajian data membantu peneliti untuk melihat gambaran menyeluruh mengenai dinamika manajemen kepala sekolah dan pembentukan karakter guru, sehingga proses penarikan kesimpulan dapat dilakukan secara lebih sistematis. Penyajian data juga memungkinkan peneliti untuk melakukan refleksi kritis terhadap keterkaitan antarinformasi yang diperoleh dari berbagai teknik pengumpulan data, serta mengidentifikasi kekonsistenan atau ketidaksesuaian dalam temuan (Moleong, 2019).

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif bukanlah hasil akhir yang muncul secara mendadak, melainkan merupakan hasil pemahaman mendalam yang dibangun selama proses pengumpulan dan analisis data. Kesimpulan bersifat sementara dan terus diverifikasi melalui proses triangulasi, baik triangulasi sumber, teknik, maupun waktu, agar kebenaran dan validitas data dapat

terjamin. Dalam tahap ini, peneliti melakukan interpretasi terhadap makna data, mengaitkannya dengan teori, serta menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam proposal penelitian.

Proses analisis data dalam penelitian ini juga bersifat siklis dan reflektif, di mana peneliti dapat kembali ke lapangan jika dibutuhkan klarifikasi atau penambahan data. Hal ini dimungkinkan karena dalam pendekatan kualitatif, analisis bersifat terbuka dan fleksibel. Selain itu, analisis data dilakukan dengan tetap menjaga konteks sosial dan budaya sekolah, karena makna dari perilaku atau kebijakan kepala sekolah hanya dapat dipahami secara utuh dalam konteks tempat dan waktu tertentu.

Dengan menerapkan teknik analisis dari Miles dan Huberman secara cermat dan berkelanjutan, diharapkan hasil penelitian ini mampu menggambarkan secara menyeluruh bagaimana manajemen kepala sekolah di SMP Negeri 7 Sungai Penuh mempengaruhi pembentukan karakter tanggung jawab guru dalam menjalankan tugasnya.

#### **H. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data menjadi aspek penting yang harus dijaga agar hasil penelitian memiliki kredibilitas, kepercayaan, dan akurasi. Tidak seperti penelitian kuantitatif yang menggunakan alat statistik untuk menguji validitas dan reliabilitas data, penelitian kualitatif menggunakan teknik tertentu untuk menjamin bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan kenyataan di lapangan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dilakukan pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan empat kriteria utama menurut Lincoln dan Guba yang telah diadaptasi secara luas oleh para peneliti Indonesia, yaitu *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

Langkah pertama yang dilakukan adalah triangulasi data sebagai bentuk upaya menjaga *credibility* (kredibilitas). Triangulasi dilakukan dengan menggabungkan berbagai teknik pengumpulan data (wawancara, observasi, dokumentasi), serta membandingkan informasi dari berbagai sumber data, yaitu kepala sekolah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya. Triangulasi ini

bertujuan untuk melihat konsistensi data yang diperoleh dari berbagai sudut pandang. Menurut Moleong (2019), triangulasi merupakan cara yang paling umum dalam menjaga validitas data kualitatif karena memberikan peluang bagi peneliti untuk menilai kesesuaian antar data dari berbagai sumber.

Selain triangulasi, peneliti juga menggunakan member check, yaitu mengonfirmasi kembali hasil wawancara atau interpretasi data kepada informan untuk memastikan bahwa data yang dikumpulkan tidak mengalami distorsi atau salah tafsir. Member check dilakukan secara berkelanjutan selama proses penelitian berlangsung, terutama setelah wawancara dan sebelum analisis akhir disusun. Menurut Sugiyono (2021), member check merupakan teknik yang paling penting untuk menguji kredibilitas data, karena melibatkan langsung sumber informasi untuk memvalidasi kebenaran pernyataan mereka.

Untuk mengukur transferability (keteralihan), peneliti menyusun deskripsi data dan konteks secara rinci, sehingga pembaca atau peneliti lain dapat menilai relevansi hasil penelitian ini untuk diterapkan di tempat lain yang memiliki karakteristik serupa. Deskripsi rinci ini meliputi latar sosial sekolah, pola kepemimpinan kepala sekolah, serta budaya organisasi sekolah. Semakin lengkap dan detail deskripsi yang diberikan, semakin tinggi kemungkinan hasil penelitian ini dapat diterapkan dalam konteks yang berbeda tetapi sejenis.

Selanjutnya, untuk menjaga dependability (kebergantungan), peneliti menyusun catatan lapangan, jurnal refleksi, dan dokumentasi proses penelitian secara sistematis. Semua langkah yang diambil mulai dari pengumpulan data, proses analisis, hingga interpretasi, dicatat dan disimpan sebagai audit trail agar dapat ditelusuri kembali jika dibutuhkan. Hal ini sesuai dengan pendapat Burhan Bungin (2020), yang menyebutkan bahwa pencatatan proses yang lengkap menjadi syarat penting agar penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Terakhir, untuk menjamin confirmability (keterkonfirmasi), peneliti menjaga objektivitas dengan tidak memaksakan pendapat pribadi, serta selalu mendasarkan interpretasi pada data yang benar-benar diperoleh dari lapangan. Peneliti juga bersikap terbuka terhadap data yang tidak sesuai dengan asumsi

awal dan menjadikan temuan tersebut sebagai bagian penting dari proses analisis. Dalam konteks ini, integritas peneliti menjadi faktor utama yang menentukan kualitas temuan penelitian.

Dengan menerapkan teknik-teknik tersebut secara konsisten dan cermat, keabsahan data dalam penelitian ini dapat dijaga dan dipertanggungjawabkan. Pemeriksaan keabsahan data menjadi fondasi utama dalam memastikan bahwa hasil penelitian benar-benar mencerminkan realitas manajemen kepala sekolah dalam membentuk karakter tanggung jawab guru secara utuh dan bermakna.



## **BAB IV**

### **TEMUAN DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **4.1 Temuan Umum**

Penelitian ini mengungkapkan bahwa pola kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 7 Sungai Penuh didominasi oleh kombinasi sinergis antara pola kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan instruksional, yang dijalankan dalam kerangka Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) serta diperkuat oleh nilai-nilai kearifan lokal (kekeluargaan, gotong royong, musyawarah). Kepala sekolah tidak hanya berfungsi sebagai administrator, tetapi secara aktif menjalankan peran ganda sebagai pemimpin pembelajaran (instructional leader), agen perubahan (change agent), dan teladan (role model) bagi seluruh guru dan staf.

Pola kepemimpinan ini diimplementasikan melalui pendekatan-pendekatan khas sebagai berikut:

- 1) Pelibatan aktif guru dalam setiap pengambilan keputusan strategis (musyawarah perencanaan RKS/RKAS), yang menumbuhkan rasa kepemilikan (sense of ownership) dan tanggung jawab kolektif.
- 2) Supervisi akademik klinis yang berdiferensiasi, disesuaikan dengan tingkat pengalaman, kepangkatan, dan kebutuhan profesional guru (golongan IV, III, IX).
- 3) Keteladanan yang konsisten dalam hal disiplin, integritas, semangat belajar, dan kepedulian terhadap sesama.
- 4) Pendekatan kekeluargaan dan musyawarah sebagai perekat sosial yang memperkuat komunikasi, kolaborasi, dan penyelesaian konflik secara harmonis.
- 5) Pemberian perhatian individual (individualized consideration) kepada setiap guru, termasuk guru dengan status kepegawaian yang berbeda (PNS, P3K, non-PNS).

Konteks implementasi pola kepemimpinan ini semakin menarik ketika dianalisis melalui profil sumber daya manusia sekolah yang tercermin dalam Data Daftar Urut Kepangkatan (DUK) tahun 2026, di mana sekolah memiliki

24 guru PNS dan 15 guru non-PNS/P3K dengan karakteristik, pengalaman, dan motivasi yang beragam. Keberagaman ini menjadi tantangan sekaligus peluang bagi kepala sekolah untuk menerapkan pendekatan kepemimpinan yang berdiferensiasi dan kontekstual.

Sebagaimana diungkapkan oleh Tasmir, S.Pd, Kepala Sekolah:

"Saya selalu melibatkan guru dalam setiap perencanaan, karena menurut saya, ketika mereka ikut merancang, mereka akan merasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaannya. Ini bukan soal formalitas, tapi soal membangun komitmen bersama. Saya juga berusaha menjadi contoh terlebih dahulu. Kalau saya minta guru disiplin, saya harus datang lebih awal. Kalau saya minta mereka belajar, saya juga harus terus belajar." (Wawancara, 5 November 2025)

Pernyataan ini menegaskan bahwa kepala sekolah tidak hanya menerapkan pola kepemimpinan partisipatif (pelibatan guru dalam perencanaan), tetapi juga pola transformasional melalui keteladanan (idealized influence).

Hal ini diperkuat oleh pernyataan Pasmin, S.Pd, Wakil Kepala Sekolah:

"Kepala sekolah kami sangat terbuka. Dalam rapat-rapat penyusunan program, beliau selalu mendorong semua guru, termasuk yang muda, untuk berpendapat. Hasilnya, guru-guru merasa dihargai dan lebih bertanggung jawab. Beliau juga memberikan kepercayaan kepada kami untuk memimpin tim-tim kerja sesuai dengan kompetensi masing-masing." (Wawancara, 6 November 2025)

Pernyataan ini menunjukkan adanya kepemimpinan partisipatif (keterbukaan dalam menerima pendapat) dan pemberdayaan (pemberian kepercayaan kepada guru berdasarkan kompetensi), yang merupakan bagian dari individualized consideration dalam kepemimpinan transformasional.

Pola kepemimpinan instruksional diwujudkan melalui supervisi akademik klinis dan berkelanjutan. Kepala sekolah menerapkan pendekatan supervisi yang berfokus pada pembinaan dan refleksi bersama, bukan semata pencarian kesalahan. Pendekatan ini selaras dengan filosofi Glickman (2020) yang menegaskan bahwa supervisi yang bersifat developmental mampu membangun kepercayaan dan komitmen intrinsik guru. Data DUK menunjukkan bahwa pendekatan supervisi ini sangat relevan dengan kondisi

SDM sekolah di mana terdapat variasi pengalaman mengajar yang signifikan, mulai dari guru dengan masa kerja 34 tahun hingga guru baru dengan masa kerja kurang dari 5 tahun.

Selain itu, nilai-nilai kearifan lokal menjadi faktor pembeda yang memperkuat efektivitas pola kepemimpinan di SMP Negeri 7 Sungai Penuh. Ardalena, S.Sos, pegawai tata usaha, menyatakan:

"Di sini kami seperti keluarga. Kalau ada masalah, diselesaikan dengan musyawarah. Suasana kekeluargaan ini bikin kami betah dan nyaman bekerja. Kepala sekolah juga dekat dengan kami semua, tidak ada sekat." (Wawancara, 8 November 2025)

Meskipun memberikan dampak positif yang jelas, implementasi pola kepemimpinan ini tidak berjalan tanpa tantangan. Beberapa kendala kontekstual yang dihadapi meliputi: keterbatasan anggaran untuk pengembangan guru, variasi tingkat motivasi dan resistensi terhadap perubahan di kalangan sebagian guru (terutama guru senior), beban administratif yang tinggi, serta dinamika status kepegawaian di mana terdapat 15 guru non-PNS (34,9% dari total tenaga pendidik) yang memerlukan pendekatan khusus dalam pengembangan profesional dan peningkatan motivasi kerja.

## **4.2 Temuan Khusus**

Penelitian ini menemukan bahwa peningkatan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh merupakan hasil dari penerapan pola kepemimpinan kepala sekolah yang terstruktur, kontekstual, dan mengintegrasikan berbagai pola kepemimpinan sekaligus. Temuan khusus disajikan sesuai dengan tiga pertanyaan penelitian.

### **4.2.1 Pola Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Tanggung Jawab Guru**

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa pola kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 7 Sungai Penuh memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Pola Kepemimpinan Transformasional (Dominan): Pola ini menjadi ciri paling menonjol dalam kepemimpinan kepala sekolah. Diwujudkan melalui empat dimensi utama:
- 1) Idealized Influence (Keteladanan): Kepala sekolah secara konsisten menjadi role model dalam disiplin, integritas, dan semangat belajar. Sebagaimana ditegaskan oleh Tasmir, S.Pd: "Saya harus jadi contoh dulu. Kalau saya minta guru disiplin, saya harus datang lebih awal. Kalau saya minta mereka belajar, saya juga harus terus belajar." (Wawancara, 5 November 2025). Seorang guru muda, Dito Fendra, S.HI, menambahkan: "Kepala sekolah selalu datang paling pagi dan pulang paling akhir. Itu membuat kami malu kalau sampai terlambat." (Wawancara, 9 November 2025).
  - 2) Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional): Kepala sekolah terus-menerus menyampaikan visi dan pentingnya tanggung jawab guru sebagai pendidik, baik melalui apel pagi, rapat, maupun percakapan informal. Pendekatan yang digunakan persuasif dan penuh motivasi, tidak dengan ancaman atau paksaan.
  - 3) Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual): Guru didorong untuk berpikir kritis, inovatif, dan tidak takut mencoba hal baru, terutama dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran dan pengembangan metode mengajar yang kreatif.
  - 4) Individualized Consideration (Perhatian Individual): Kepala sekolah memberikan perhatian dan pembinaan yang berbeda kepada setiap guru berdasarkan tingkat pengalaman, kepangkatan, status kepegawaian, dan kebutuhan profesionalnya. Guru senior (golongan IV dan III/d) diberi peran sebagai fasilitator dan mentor. Guru dengan pengalaman menengah (golongan III) difokuskan pada

penguatan kompetensi inti dan persiapan kenaikan pangkat. Guru yunior (golongan IX) mendapat bimbingan intensif dan terstruktur. Guru non-PNS/P3K mendapat dukungan moral dan motivasi agar tetap semangat mengembangkan diri, serta difasilitasi untuk mengikuti seleksi PPPK.

b) Pola Kepemimpinan Partisipatif

Pola ini diwujudkan melalui pelibatan aktif guru dalam setiap tahap pengambilan keputusan strategis. Dalam penyusunan RKS dan RKAS, guru dilibatkan tidak sekadar sebagai peserta rapat, tetapi sebagai kontributor ide. Kepala sekolah membagi guru ke dalam kelompok-kelompok kecil berdasarkan kepangkatan dan pengalaman. Guru senior diberi peran sebagai fasilitator, sementara guru yunior didorong untuk menyumbangkan ide-ide segar, terutama terkait digitalisasi pembelajaran.

Olina Saswita, S.Pd, guru senior, mengungkapkan:

"Saya merasa dihargai karena pengalaman saya diperhatikan. Tanggung jawab yang diberikan kepada kami membuat saya senang. Kami juga belajar dari guru muda soal teknologi. Jadi saling mengisi." (Wawancara, 7 November 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak hanya membangun rasa memiliki, tetapi juga menciptakan reciprocal learning (pembelajaran timbal balik) antara guru senior dan yunior.

Selain itu, pembagian tugas dan pembentukan tim kerja (tim kurikulum, tim literasi, tim sains, dll.) dilakukan berdasarkan kompetensi dan latar belakang pendidikan guru. Hal ini menciptakan sinergi dan memaksimalkan potensi kolektif. Sebagaimana diungkapkan oleh Pasmin, S.Pd: "Kepala sekolah memberikan fungsi kepada masing-masing kami. Jika

kami tidak bekerja, kami malu dengan rekan kami yang bekerja." (Wawancara, 8 November 2025).

c) Pola Kepemimpinan Instruksional

Pola ini diwujudkan melalui supervisi akademik klinis yang berdiferensiasi dan berkelanjutan. Kepala sekolah tidak hanya melakukan observasi kelas, tetapi juga memberikan umpan balik yang konstruktif dan membangun refleksi bersama. Pendekatan supervisi ini berfokus pada pembinaan, bukan pencarian kesalahan.

Sebagaimana diungkapkan oleh kepala sekolah:

"Ya, saya melakukan supervisi dan evaluasi, terutama terkait dengan beban tanggung jawab guru. Evaluasi dilakukan dengan melihat dan mengukur sejauh mana guru melaksanakan tanggung jawabnya. Tapi pendekatannya saya buat santai dan kekeluargaan, bukan like a boss." (Wawancara, 10 November 2025).

Supervisi dilakukan secara berdiferensiasi:

- 1) Untuk guru senior (golongan IV, masa kerja >30 tahun): supervisi lebih difokuskan pada pengembangan inovasi pembelajaran dan pendampingan (mentoring) bagi guru junior.
- 2) Untuk guru dengan pengalaman menengah (golongan III): supervisi diarahkan pada penguatan kompetensi inti, pengembangan perangkat pembelajaran, dan persiapan kenaikan pangkat.
- 3) Untuk guru junior (golongan IX, masa kerja <5 tahun): supervisi bersifat intensif dan lebih terstruktur, meliputi pendampingan penyusunan RPP, praktik mengajar, dan evaluasi diri.

Pembedaan pendekatan ini sesuai dengan prinsip *differentiated supervision* yang dikemukakan oleh Glickman (2020), di mana strategi supervisi disesuaikan dengan tingkat perkembangan profesional guru.

d) Pendekatan Kearifan Lokal (Perekat Sosial-Budaya)

Nilai-nilai budaya Sungai Penuh yang kental dengan kekeluargaan, gotong royong, dan musyawarah menjadi perekat sosial yang memperkuat efektivitas ketiga pola kepemimpinan di atas. Prinsip musyawarah untuk mufakat diterapkan dalam setiap pengambilan keputusan strategis. Semangat gotong royong terlihat dalam penyelesaian proyek-proyek sekolah, seperti persiapan akreditasi, perlombaan, dan kegiatan sosial. Nilai hormat-menghormati dan kekeluargaan menjadi dasar komunikasi dan resolusi konflik.

Yesi Rizki Ananda, S.Pd, guru P3K, mengungkapkan:

"Sebagai guru P3K, kami sangat bersyukur karena ada kepastian status. Tapi tetap ada tantangan, karena kami harus membuktikan diri setara dengan PNS. Motivasi kami tinggi karena ingin diakui. Kepala sekolah selalu memberikan dukungan moral dan memperlakukan kami sama seperti guru PNS." (Wawancara, 10 November 2025)

Yelni Eliza, S.Pd, Gr, guru P3K lainnya, menambahkan:

"Saya merasa lebih bertanggung jawab sekarang karena status saya jelas. Tapi kami juga butuh dukungan pelatihan yang sama dengan guru PNS agar bisa berkembang. Kepala sekolah sudah berusaha memfasilitasi, tapi anggaran terbatas." (Wawancara, 10 November 2025)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa pendekatan kekeluargaan dan perlakuan yang adil dari kepala sekolah menjadi faktor penting dalam menjaga motivasi guru non-PNS, meskipun keterbatasan anggaran masih menjadi kendala.

#### 4.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat

Keberhasilan penerapan pola kepemimpinan di atas sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung dan penghambat yang bersifat internal maupun eksternal.

**a. Faktor Pendukung:**

- 1) **Komitmen Kuat dan Keteladanan Kepala Sekolah:** Komitmen ini menjadi penggerak utama. Kepala sekolah menunjukkan konsistensi dalam menjalankan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional dan partisipatif. Ia tidak hanya menjadi pengelola, tetapi juga teladan dalam disiplin, integritas, dan semangat belajar. Komitmen ini menciptakan kredibilitas yang menjadi modal sosial penting bagi kepemimpinannya (Kouzes & Posner, 2017).
- 2) **Dukungan Jejaring dari Dinas Pendidikan:** Dukungan eksternal dari Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh berperan sebagai penguat kapasitas (*capacity builder*). Dukungan ini tidak hanya berupa alokasi anggaran, tetapi lebih pada penyediaan akses pelatihan bagi kepala sekolah dan guru, serta pendampingan konsultatif dalam implementasi kebijakan seperti Kurikulum Merdeka dan Program Sekolah Penggerak.
- 3) **Budaya Kekeluargaan sebagai Kearifan Lokal:** Konteks sosial-budaya Sungai Penuh yang kental dengan nilai kekeluargaan, gotong royong, dan musyawarah menjadi faktor pendukung unik. Nilai-nilai ini diinternalisasi ke dalam budaya sekolah (*school culture*), mempermudah kepala sekolah dalam membangun kohesivitas tim, menyelesaikan konflik secara kekeluargaan, dan mendorong semangat kebersamaan. Budaya ini menjadi perekat sosial yang melengkapi pendekatan kepemimpinan formal (Zaini, 2021).
- 4) **Profil SDM Berbasis Data DUK:** Pemahaman kepala sekolah terhadap data DUK (komposisi PNS/non-PNS, masa kerja, golongan, latar belakang pendidikan) memungkinkan dilakukannya pendekatan yang tepat sasaran, baik dalam supervisi, pembagian tugas, maupun pemberian motivasi.

**b. Faktor Penghambat:**

- 1) Keterbatasan Anggaran Pengembangan Profesional: Alokasi dana sekolah yang terbatas belum mampu mengakomodasi seluruh kebutuhan pelatihan dan pengembangan kompetensi guru secara ideal. Akibatnya, tidak semua guru dapat mengakses program pengembangan secara merata, terutama pelatihan bersertifikat atau workshop nasional.
- 2) Variasi Motivasi dan Resistensi terhadap Perubahan: Tidak seluruh guru merespons positif terhadap program pengembangan dan kebijakan baru. Guru dengan masa kerja panjang cenderung mempertahankan rutinitas lama dan enggan mengadopsi metode pembelajaran baru atau teknologi. Dito Fendra, S.HI, guru muda, mengungkapkan: "Ada beberapa guru senior yang agak sulit diajak berubah. Tapi kami coba sabar dan terus ajak diskusi, pelan-pelan mereka mulai terbuka." (Wawancara, 9 November 2025). Fullan (2022) menyatakan bahwa resistensi terhadap perubahan muncul ketika inovasi dianggap mengancam zona nyaman atau menambah beban kerja tanpa kejelasan manfaat.
- 3) Beban Administratif yang Tinggi: Tuntutan penyelesaian dokumen administrasi pembelajaran (RPP, jurnal, laporan penilaian, dll.) menyita waktu dan energi guru, sehingga mengurangi fokus pada pengembangan kualitas pembelajaran interaktif dan pendampingan siswa. Darling-Hammond (2023) menegaskan bahwa beban administratif berlebihan dapat menciptakan dilema akuntabilitas, di mana tuntutan dokumentasi justru mengikis kapasitas guru melaksanakan pekerjaan inti.

- 4) Dinamika Status Kepegawaian: Guru non-PNS (34,9% dari total tenaga pendidik) dengan masa kerja 2-14 tahun namun berstatus tidak tetap memiliki tingkat keamanan kerja lebih rendah dan akses terbatas terhadap program pengembangan. Greenberg (2011) mengungkapkan bahwa ketidakjelasan status kepegawaian dan ketidakpastian jenjang karier dapat mempengaruhi komitmen organisasional dan motivasi intrinsik karyawan).

#### **4.2.3 Pola Kepemimpinan yang Efektif dan Kontekstual: Model KOKAL**

Berdasarkan sintesis antara temuan pola kepemimpinan (pola transformasional, partisipatif, instruksional, dan kearifan lokal), profil SDM dari data DUK, serta konteks sosial-budaya Sungai Penuh, penelitian ini merumuskan Model Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis Kearifan Lokal (KOKAL). Model ini merupakan kerangka integratif yang terdiri dari tiga pilar utama yang saling terkait dan saling memperkuat, serta didukung oleh sistem jejaring eksternal.

- 1) Pilar Pertama: Kepemimpinan Transformasional-Partisipatif (Penggerak Motivasi dan Visi)

Pilar ini berfungsi menginspirasi dan menggerakkan hati nurani guru melalui:

- a) Pembentukan Visi Bersama yang mengakomodasi aspirasi seluruh level kepangkatan, dengan melibatkan guru dalam musyawarah perencanaan program.
- b) Pemberian Perhatian Individual (individualized consideration) yang memahami kebutuhan, potensi, dan keterbatasan masing-masing guru berdasarkan profil DUK mereka.
- c) Perangsangan Intelektual (intellectual stimulation) yang mendorong guru berpikir kritis dan inovatif sesuai dengan bidang keahliannya.

- d) Keteladanan (idealized influence) dalam sikap disiplin, integritas, dan semangat belajar.
- e) Pelibatan Aktif guru dalam setiap pengambilan keputusan strategis (kepemimpinan partisipatif).

Pilar ini secara khusus dirancang untuk mengatasi tantangan motivasi yang mungkin timbul akibat perbedaan status kepegawaian (PNS vs non-PNS), dengan menciptakan rasa memiliki dan keterlibatan yang setara.

## 2) Pilar Kedua: Kepemimpinan Instruksional (Fondasi Kompetensi Pedagogis)

Pilar ini menekankan peran kepala sekolah sebagai ahli pembelajaran yang fokus pada peningkatan mutu proses belajar-mengajar. Implementasinya dilakukan melalui:

- a) Supervisi Klinis Berdiferensiasi yang disesuaikan dengan level kepangkatan, pengalaman, dan kebutuhan profesional guru berdasarkan data DUK (supervisi intensif untuk guru junior, penguatan kompetensi untuk guru menengah, inovasi dan mentoring untuk guru senior).
- b) Fasilitasi Lesson Study dan Peer Coaching yang memanfaatkan keragaman keahlian berdasarkan latar belakang pendidikan guru, menciptakan komunitas belajar profesional.
- c) Pembinaan Pedagogis Berkelanjutan yang berfokus pada refleksi bersama, umpan balik konstruktif, dan perbaikan berkelanjutan, bukan pencarian kesalahan.
- d) Penyediaan sumber belajar yang relevan dengan konteks lokal namun tetap mengakomodasi perkembangan keilmuan terkini.

Pilar ini secara khusus dirancang untuk memanfaatkan kekayaan pengalaman guru senior (golongan IV dengan masa kerja >30 tahun) sebagai sumber pengetahuan praktis, sementara guru junior (golongan IX) difasilitasi untuk membawa perspektif baru dan penguasaan teknologi.

### 3) Pilar Ketiga: Pendekatan Kearifan Lokal (Perekat Sosial-Budaya)

Pilar ini memanfaatkan modal sosial budaya setempat sebagai kekuatan pengikat dan penggerak yang memperkuat implementasi dua pilar sebelumnya. Implementasinya dilakukan melalui:

- a) Prinsip musyawarah untuk mufakat diterapkan dalam pengambilan keputusan strategis, dengan mempertimbangkan suara dari semua level kepangkatan dan status kepegawaian.
- b) Semangat gotong royong diwujudkan dalam pembagian tugas dan penyelesaian proyek sekolah, di mana guru senior dan junior bekerja sama saling melengkapi.
- c) Nilai hormat-menghormati dan kekeluargaan menjadi dasar dalam membangun komunikasi, menjalin hubungan, dan menyelesaikan konflik, menciptakan iklim sekolah yang nyaman dan saling mendukung meskipun terdapat perbedaan status kepegawaian.

### 4) Sistem Dukungan Berjejaring (Penguat Eksternal)

Selain ketiga pilar utama, model KOKAL juga mengakui bahwa sekolah tidak dapat berdiri sendiri dan memerlukan dukungan eksternal untuk pengembangan berkelanjutan. Kepemimpinan kepala sekolah diarahkan untuk aktif membangun dan memanfaatkan jejaring dengan:

- a) Komite Sekolah dan Orang Tua sebagai mitra dalam pengawasan dan dukungan sumber daya.
- b) Dinas Pendidikan dan Lembaga Penjaminan Mutu sebagai sumber regulasi, pembinaan, dan pendanaan.
- c) Sekolah/Madrasah tetangga dan LPTK sebagai mitra dalam berbagi praktik baik dan riset tindakan.
- d) Dunia Usaha/Dunia Industri (DU/DI) setempat untuk pengembangan pembelajaran kontekstual dan peluang peningkatan status kepegawaian bagi guru non-PNS.

Model KOKAL dirancang sebagai sistem dinamis di mana ketiga pilar saling berinteraksi dan saling memperkuat. Kepemimpinan instruksional memerlukan motivasi dari pilar transformasional-partisipatif dan dipermudah oleh semangat gotong royong dari pilar kearifan lokal. Sementara itu, semua pilar memerlukan sumber daya dan legitimasi dari sistem dukungan berjejaring. Yang membedakan model ini adalah basis datanya yang kuat dari profil DUK, memungkinkan implementasi yang presisi dan kontekstual sesuai karakteristik SDM dan budaya lokal SMP Negeri 7 Sungai Penuh.

#### 4.3 Pembahasan

Temuan penelitian ini secara keseluruhan mengonfirmasi dan sekaligus memperluas berbagai postulat teoretis dalam kepemimpinan pendidikan. Melalui pendekatan kualitatif yang mendalam dan didukung data kuantitatif pendukung, penelitian ini berhasil mengungkap bagaimana praktik kepemimpinan di SMP Negeri 7 Sungai Penuh tidak sekadar mengikuti teori, tetapi juga menawarkan perspektif baru yang relevan dengan konteks lokal dan tantangan kontemporer pendidikan. Penelitian ini memperlihatkan bahwa efektivitas kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya ditentukan oleh kemampuan administratif dan manajerial, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan sosial, menciptakan budaya organisasi yang sehat, serta mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Temuan-temuan tersebut tersusun dalam beberapa pokok pembahasan utama yang saling berkaitan dan membentuk suatu pola kepemimpinan yang kontekstual, humanis, dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

Pertama, temuan penelitian secara kuat mendukung teori kepemimpinan transformasional dari Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio. Kepala sekolah SMP Negeri 7 Sungai Penuh secara konsisten menerapkan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan

individualized consideration. Dimensi idealized influence terlihat melalui keteladanan kepala sekolah dalam hal kedisiplinan, tanggung jawab, integritas, dan komitmen terhadap tugas. Kepala sekolah hadir tepat waktu, aktif mengikuti kegiatan sekolah, serta menunjukkan etos kerja yang tinggi sehingga menjadi contoh nyata bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Keteladanan tersebut secara tidak langsung membentuk budaya kerja yang disiplin dan profesional di lingkungan sekolah.

Selain itu, inspirational motivation tampak melalui kemampuan kepala sekolah dalam membangun semangat kerja dan optimisme guru. Kepala sekolah tidak hanya memberikan instruksi formal, tetapi juga mampu menanamkan visi bersama mengenai pentingnya peningkatan mutu pendidikan dan pelayanan terhadap peserta didik. Guru merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang besar bagi masa depan siswa dan sekolah. Motivasi yang diberikan dilakukan melalui pendekatan persuasif, penghargaan terhadap pencapaian guru, serta komunikasi yang bersifat membangun. Kepala sekolah juga rutin memberikan apresiasi terhadap inovasi pembelajaran dan keberhasilan guru dalam mengembangkan kompetensinya. Situasi tersebut menciptakan motivasi intrinsik yang kuat di kalangan guru untuk bekerja lebih baik dan lebih bertanggung jawab.

Sementara itu, intellectual stimulation diwujudkan melalui dorongan kepada guru untuk berpikir kreatif dan inovatif, terutama dalam menghadapi perkembangan teknologi dan perubahan kurikulum. Kepala sekolah mendorong guru untuk mengikuti pelatihan, memanfaatkan platform digital pembelajaran, dan mencoba strategi pembelajaran yang lebih interaktif. Guru diberikan kebebasan untuk mengeksplorasi metode pembelajaran baru tanpa takut disalahkan ketika mengalami kegagalan. Budaya sekolah seperti ini menciptakan iklim inovasi yang sehat dan mendukung peningkatan kompetensi guru secara berkelanjutan.

Dimensi individualized consideration menjadi salah satu temuan penting dalam penelitian ini. Kepala sekolah tidak memperlakukan seluruh guru dengan pendekatan yang sama, tetapi melakukan pembinaan

berdasarkan kebutuhan dan karakteristik masing-masing guru. Data mengenai usia, pengalaman mengajar, tingkat pendidikan, serta status kepegawaian menjadi dasar dalam menentukan pendekatan pembinaan yang tepat. Guru senior mendapatkan penghargaan atas pengalaman dan kontribusinya, sedangkan guru muda diberikan ruang lebih luas untuk mengembangkan ide-ide kreatif. Pendekatan yang bersifat personal tersebut membuat guru merasa dihargai dan diperhatikan sehingga meningkatkan loyalitas serta rasa tanggung jawab terhadap sekolah.

Kedua, penelitian ini memperkuat teori kepemimpinan instruksional dari Carl D. Glickman. Temuan menunjukkan bahwa supervisi akademik yang dilakukan secara berkelanjutan mampu meningkatkan kompetensi pedagogis sekaligus memperkuat akuntabilitas profesional guru. Supervisi di SMP Negeri 7 Sungai Penuh tidak dilakukan dengan pendekatan yang kaku dan menakutkan, tetapi melalui dialog, refleksi, dan pembinaan yang bersifat kolaboratif. Kepala sekolah dan guru mendiskusikan permasalahan pembelajaran secara terbuka untuk mencari solusi bersama. Pendekatan ini membuat guru lebih nyaman menerima masukan dan termotivasi untuk memperbaiki kualitas pembelajaran.

Penelitian ini juga menemukan bahwa supervisi akademik menjadi lebih efektif ketika diintegrasikan dengan forum diskusi guru seperti musyawarah guru mata pelajaran dan lesson study. Guru tidak hanya menerima evaluasi dari kepala sekolah, tetapi juga belajar dari pengalaman rekan sejawat. Kegiatan peer coaching memungkinkan guru saling bertukar pengalaman, mendiskusikan strategi pembelajaran, serta memberikan umpan balik secara konstruktif. Situasi tersebut menciptakan budaya belajar profesional yang memperkuat tanggung jawab kolektif guru dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Ketiga, penelitian ini memperkuat pandangan Andy Hargreaves dan Dennis Shirley bahwa kolaborasi dalam perencanaan merupakan penggerak utama tanggung jawab kolektif di sekolah. Di SMP Negeri 7 Sungai Penuh, guru dilibatkan secara aktif dalam penyusunan program sekolah, perencanaan

pembelajaran, serta pengambilan keputusan strategis lainnya. Musyawarah yang dilakukan bukan hanya formalitas administratif, melainkan benar-benar menjadi ruang dialog yang demokratis dan partisipatif.

Guru senior dan guru muda memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan ide dan pandangan mereka. Pengalaman praktis guru senior dipadukan dengan kreativitas serta kemampuan teknologi guru muda sehingga tercipta sinergi yang positif dalam pengembangan sekolah. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberagaman pengalaman dan kompetensi guru justru menjadi kekuatan ketika dikelola melalui kepemimpinan partisipatif yang inklusif. Bahkan guru non-PNS yang sering kali berada pada posisi marginal dalam sistem birokrasi sekolah tetap diberikan ruang untuk terlibat dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut menciptakan rasa memiliki terhadap sekolah dan memperkuat tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan pendidikan.

Keempat, penelitian ini menunjukkan bahwa integrasi antara kepemimpinan transformasional, instruksional, dan partisipatif dengan nilai-nilai kearifan lokal menjadi salah satu faktor utama keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah. Nilai kekeluargaan, gotong royong, musyawarah, dan saling menghormati menjadi landasan budaya organisasi sekolah. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ahmad Zaini yang menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan di Indonesia akan lebih efektif apabila memperhatikan konteks sosial budaya masyarakat setempat.

Di SMP Negeri 7 Sungai Penuh, nilai kekeluargaan tercermin dari hubungan interpersonal yang hangat antara kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah membuka ruang komunikasi yang fleksibel dan tidak birokratis sehingga guru merasa nyaman menyampaikan permasalahan pribadi maupun profesional. Ketika ada guru yang mengalami kesulitan, rekan kerja lain secara spontan membantu melalui semangat gotong royong. Budaya saling membantu tersebut memperkuat solidaritas dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Musyawarah juga menjadi budaya penting dalam pengambilan keputusan sekolah. Kepala sekolah lebih memilih pendekatan dialogis dibandingkan otoriter. Keputusan penting dibahas bersama sehingga guru merasa dihargai sebagai bagian dari organisasi sekolah. Pendekatan seperti ini tidak hanya meningkatkan efektivitas program sekolah, tetapi juga memperkuat tanggung jawab moral guru terhadap keputusan yang telah disepakati bersama.

Kelima, penelitian ini mengungkap bahwa beban administratif guru masih menjadi tantangan serius dalam dunia pendidikan. Guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh menghabiskan banyak waktu untuk menyelesaikan berbagai dokumen administratif seperti jurnal pembelajaran, laporan evaluasi, perangkat pembelajaran, dan dokumen penjaminan mutu. Kondisi ini sesuai dengan pandangan Linda Darling-Hammond mengenai dilema akuntabilitas dalam pendidikan, di mana tuntutan administrasi yang berlebihan dapat mengurangi fokus guru terhadap proses pembelajaran yang sebenarnya.

Penelitian ini menunjukkan bahwa beban administratif yang terlalu tinggi dapat memicu stres kerja dan burnout, terutama bagi guru yang juga memegang tugas tambahan seperti wali kelas atau pengelola laboratorium. Untuk mengatasi hal tersebut, kepala sekolah melakukan berbagai inovasi seperti penyederhanaan format administrasi, penggunaan aplikasi digital berbasis cloud, serta pembagian waktu khusus untuk penyelesaian administrasi secara kolektif. Langkah tersebut membantu mengurangi tekanan kerja guru dan memberikan lebih banyak ruang bagi mereka untuk fokus pada kegiatan pembelajaran.

Keenam, penelitian ini menyoroti pentingnya perhatian terhadap status kepegawaian guru dalam praktik kepemimpinan pendidikan. Guru non-PNS di SMP Negeri 7 Sungai Penuh memiliki tingkat ketidakpastian karier yang lebih tinggi dibandingkan guru PNS. Kondisi tersebut berpotensi mempengaruhi motivasi dan komitmen kerja mereka. Temuan ini memperkuat teori Jerald Greenberg bahwa rasa keadilan dalam organisasi sangat mempengaruhi motivasi dan loyalitas individu.

Kepala sekolah berusaha mengurangi kesenjangan tersebut dengan memberikan perlakuan yang adil kepada seluruh guru tanpa memandang status kepegawaianya. Guru non-PNS diberikan kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan, menjadi koordinator kegiatan, dan memperoleh penghargaan atas prestasi kerja mereka. Bahkan beberapa guru non-PNS dipercaya memimpin proyek inovasi sekolah seperti pengembangan media pembelajaran digital. Kebijakan tersebut meningkatkan rasa percaya diri dan rasa memiliki terhadap sekolah.

Selain itu, kepala sekolah juga berperan sebagai advokat bagi guru non-PNS dengan memperjuangkan tambahan insentif dan jaminan sosial kepada pemerintah daerah. Sikap tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan pendidikan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian target sekolah, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan psikologis guru sebagai manusia.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan kajian kepemimpinan pendidikan berbasis konteks. Penelitian ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kemampuan pemimpin memahami kondisi sosial budaya, karakteristik sumber daya manusia, serta dinamika organisasi sekolah. Pendekatan data-informed leadership yang digunakan kepala sekolah menunjukkan bahwa data kepegawaian dan profil guru dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam merancang strategi pembinaan yang lebih tepat sasaran.

Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa integrasi antara teori kepemimpinan modern dengan nilai-nilai lokal mampu menghasilkan model kepemimpinan yang lebih relevan bagi konteks pendidikan Indonesia. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sekadar sebagai proses memberi instruksi dan mengawasi, tetapi sebagai proses membangun hubungan, memberdayakan manusia, dan menciptakan budaya organisasi yang sehat.

Secara praktis, penelitian ini menawarkan Model KOKAL (Kolaboratif, Kontekstual, dan Berkelanjutan) sebagai kerangka implementasi kepemimpinan sekolah yang efektif. Model ini menekankan

pentingnya kolaborasi dalam pengambilan keputusan, penyesuaian kebijakan berdasarkan konteks sekolah, serta pengembangan profesional guru secara berkelanjutan. Model tersebut dapat diterapkan di sekolah lain dengan melakukan penyesuaian terhadap kondisi sosial budaya dan profil sumber daya manusia masing-masing sekolah.

Pada akhirnya, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya diukur dari tercapainya target administrasi atau prestasi akademik semata, tetapi juga dari kemampuan menciptakan lingkungan sekolah yang humanis, inklusif, dan mendukung tumbuhnya tanggung jawab profesional guru. Penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi teori-teori kepemimpinan pendidikan yang telah ada, tetapi juga menawarkan sintesis baru yang relevan dengan realitas pendidikan Indonesia saat ini. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi pengembangan kebijakan dan praktik kepemimpinan pendidikan yang lebih adaptif, berkeadilan, dan berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan temuan dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan di SMP Negeri 7 Sungai Penuh merupakan model kepemimpinan hibrida yang secara simultan mengintegrasikan tiga pola kepemimpinan utama—transformasional, instruksional, dan partisipatif—yang diinfusikan dengan nilai-nilai kearifan lokal (kekeluargaan, gotong royong, musyawarah). Kesimpulan spesifik penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 5.1.1 Pertama, pola kepemimpinan kepala sekolah di SMP Negeri 7 Sungai Penuh merupakan kombinasi sinergis antara pola kepemimpinan transformasional, partisipatif, dan instruksional yang diperkuat oleh nilai-nilai kearifan lokal (kekeluargaan, gotong royong, musyawarah). Kepemimpinan transformasional diwujudkan melalui keteladanan, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, serta perhatian individual yang berdiferensiasi berdasarkan profil DUK guru (golongan, masa kerja, status kepegawaian). Kepemimpinan partisipatif tercermin dari pelibatan aktif guru dalam setiap pengambilan keputusan strategis seperti penyusunan RKS/RKAS, sementara kepemimpinan instruksional diimplementasikan melalui supervisi akademik klinis yang berkelanjutan dan disesuaikan dengan tingkat pengalaman serta kebutuhan profesional masing-masing guru. Pola ini terbukti mampu meningkatkan tanggung jawab guru dalam empat dimensinya—pedagogis, profesional, kepribadian, dan sosial.
- 5.1.2 Kedua, keberhasilan penerapan pola kepemimpinan tersebut didukung oleh beberapa faktor pendukung, namun juga dihadapkan pada sejumlah faktor penghambat yang memerlukan perhatian serius. Faktor pendukung utama meliputi komitmen kuat dan keteladanan kepala sekolah, dukungan jejaring dari Dinas Pendidikan (akses pelatihan, pendampingan Kurikulum Merdeka), budaya kekeluargaan sebagai

kearifan lokal yang menjadi perekat sosial, serta profil SDM berbasis Data DUK yang memungkinkan pendekatan tepat sasaran. Sementara itu, faktor penghambat yang teridentifikasi antara lain keterbatasan anggaran untuk pengembangan profesional guru, resistensi terhadap perubahan dari sebagian guru senior yang cenderung mempertahankan rutinitas lama, beban administratif yang tinggi yang menyita waktu dan energi guru, serta dinamika status kepegawaian di mana guru non-PNS (34,9% dari total tenaga pendidik) memiliki akses terbatas terhadap program pengembangan dan tingkat keamanan kerja yang lebih rendah.

- 5.1.3 Ketiga, berdasarkan sintesis antara pola kepemimpinan yang diterapkan serta faktor pendukung dan penghambat yang teridentifikasi, penelitian ini merumuskan Model KOKAL (Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis Kearifan Lokal) sebagai pola kepemimpinan yang efektif dan kontekstual untuk meningkatkan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh. Model ini terdiri dari tiga pilar utama yang saling memperkuat: (1) kepemimpinan transformasional-partisipatif sebagai penggerak motivasi dan visi, (2) kepemimpinan instruksional sebagai fondasi kompetensi pedagogis, dan (3) pendekatan kearifan lokal sebagai perekat sosial-budaya. Ketiga pilar tersebut didukung oleh sistem jejaring eksternal (Dinas Pendidikan, komite sekolah, LPTK, dunia usaha). Dengan demikian, pola kepemimpinan yang paling efektif dan kontekstual adalah kepemimpinan yang data-informed—memanfaatkan data DUK sebagai dasar perencanaan pengembangan SDM—serta adaptif terhadap budaya organisasi dan nilai-nilai lokal masyarakat setempat, sehingga mampu menumbuhkan tanggung jawab intrinsik guru secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif di SMP Negeri 7 Sungai Penuh adalah kepemimpinan yang data-informed—menggunakan data DUK sebagai sumber strategis perencanaan pengembangan SDM—serta kontekstual—

menyesuaikan pendekatan dengan budaya organisasi dan nilai-nilai lokal masyarakat setempat.

## 5.2 Implikasi

### 5.2.1 Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis sebagai berikut:

- 1) Memperluas teori kepemimpinan transformasional dengan menunjukkan bahwa dimensi individualized consideration akan lebih efektif jika didasarkan pada profil data demografis dan kompetensi guru (seperti masa kerja, tingkat pendidikan, dan status kepegawaian), bukan sekadar berdasarkan observasi subjektif semata.
- 2) Mengintegrasikan tiga aliran kepemimpinan (transformasional, instruksional, partisipatif) ke dalam satu kerangka operasional yang koheren, yang sebelumnya cenderung dikaji secara terpisah dalam literatur kepemimpinan pendidikan.
- 3) Menawarkan sintesis antara teori kepemimpinan Barat dan nilai lokal Indonesia—sebuah kontribusi penting bagi pengembangan kepemimpinan pendidikan berperspektif non-Barat atau indigenous leadership studies.
- 4) Memperkaya teori kepemimpinan partisipatif dengan menemukan bahwa efektivitas musyawarah sangat bergantung pada pengakomodasian keragaman pengetahuan praktis dan perspektif antar generasi guru, bukan hanya pada ada-tidaknya forum partisipasi.
- 5) Mengonfirmasi dan memperluas teori dilema akuntabilitas dari Darling-Hammond (2023) dengan menunjukkan bahwa beban administratif tidak hanya mengikis waktu pedagogis, tetapi juga menciptakan disparitas stres antara guru tetap dan non-PNS.

### 5.2.2 Implikasi Praktis

Secara praktis, penelitian ini menawarkan beberapa panduan bagi pemangku kepentingan:

1) Bagi Kepala Sekolah:

- a) Disarankan untuk mengadopsi pendekatan data-informed leadership dengan memanfaatkan data DUK secara berkala sebagai basis penyusunan program supervisi, pelatihan, dan pembagian tugas.
- b) Model KOKAL (Kolaboratif, Kontekstual, Berkelanjutan) dapat dijadikan kerangka implementasi, dengan tetap melakukan adaptasi berdasarkan profil SDM dan budaya organisasi masing-masing sekolah.
- c) Penting untuk secara sadar menyeimbangkan tuntutan administratif dan tugas pedagogis inti, misalnya dengan melakukan audit beban kerja setiap semester dan menyederhanakan format pelaporan yang redundan.
- d) Kepala sekolah perlu mengembangkan kebijakan afirmatif bagi guru non-PNS untuk mengurangi kesenjangan motivasi, misalnya melalui akses setara terhadap pelatihan, penghargaan internal, dan advokasi insentif daerah.

2) Bagi Dinas Pendidikan:

- a) Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi kebijakan bahwa efektivitas kepemimpinan sekolah sangat dipengaruhi oleh konteks lokal. Kebijakan supervisi dan pelatihan sebaiknya memberikan ruang fleksibilitas bagi kepala sekolah untuk menyesuaikan pendekatan berdasarkan profil DUK sekolah masing-masing.
- b) Dinas pendidikan perlu mempertimbangkan kebijakan pengurangan beban administratif yang bersifat redundan, serta mendorong penggunaan platform digital terintegrasi agar guru tidak menghabiskan waktu berlebihan untuk pelaporan.
- c) Perhatian khusus perlu diberikan pada peningkatan kesejahteraan dan kepastian jenjang karier guru non-PNS,

karena kelompok ini terbukti rentan terhadap penurunan komitmen organisasional.

- 3) Bagi Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan (LPTK):
  - a) Program pendidikan dan pelatihan calon kepala sekolah perlu memasukkan materi tentang data-informed leadership, manajemen keragaman status kepegawaian, serta strategi mengelola dilema akuntabilitas.
  - b) Kurikulum kepemimpinan pendidikan perlu memperkaya perspektif kepemimpinan berbasis nilai lokal, tidak hanya bergantung pada teori-teori dari konteks Barat.

### 5.3 Saran

Berdasarkan temuan dan implikasi penelitian, berikut disampaikan serangkaian saran yang saling terhubung untuk pengembangan lebih lanjut:

1. Bagi SMP Negeri 7 Sungai Penuh: (a) Mengimplementasikan Model KOKAL secara berkelanjutan dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan, serta membentuk tim pengembang profesional berdasarkan keahlian guru guna memperkuat pembelajaran kolaboratif; (b) Mengembangkan sistem dokumentasi digital yang terintegrasi untuk mengurangi beban administratif guru, sehingga guru dapat lebih fokus pada peningkatan kualitas pembelajaran; (c) Memperkuat program mentoring antara guru senior dan yunior secara sistematis, serta mengoptimalkan peran guru dengan golongan IV sebagai fasilitator pengembangan profesional; (d) Meningkatkan kemitraan dengan berbagai pihak (Dinas Pendidikan, LPTK, dunia usaha) untuk membuka akses pelatihan dan pengembangan bagi guru, khususnya guru non-PNS.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya: (a) Menguji efektivitas Model KOKAL melalui pendekatan mixed-methods atau penelitian tindakan sekolah untuk memperkuat validitas dan generalisasi temuan; (b) Meneliti implementasi Model KOKAL pada jenjang pendidikan lain atau wilayah dengan karakteristik sosial-budaya yang berbeda untuk menguji transferabilitas model; (c) Mengeksplorasi lebih dalam peran teknologi dalam mendukung

kepemimpinan kepala sekolah dan peningkatan tanggung jawab guru, terutama dalam sistem monitoring dan evaluasi berbasis digital; (d) Melakukan studi longitudinal untuk melihat dampak jangka panjang implementasi Model KOKAL terhadap peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil belajar siswa.

3. Bagi Pemerintah dan Lembaga Pendidikan: (a) Menyediakan pelatihan kepemimpinan berbasis data bagi kepala sekolah, dengan fokus pada pemanfaatan profil SDM (data DUK) untuk perencanaan pengembangan profesional yang presisi dan kontekstual; (b) Merancang kebijakan yang mendukung pengembangan guru non-PNS melalui program sertifikasi, peningkatan status kepegawaian, dan akses yang setara terhadap pelatihan pengembangan profesional; (c) Memperkuat jejaring strategis antara sekolah, dinas pendidikan, LPTK, dan dunia usaha untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang kontekstual dan berkelanjutan; (d) Mengalokasikan anggaran yang memadai untuk program pengembangan profesional guru dan memberikan insentif bagi sekolah yang berhasil mengimplementasikan model kepemimpinan inovatif.

Dengan demikian, diharapkan penelitian ini tidak hanya berkontribusi secara akademis, tetapi juga dapat diimplementasikan secara praktis dalam suatu siklus peningkatan berkelanjutan, mulai dari tingkat operasional sekolah, pengembangan ilmu pengetahuan, hingga perumusan kebijakan, demi peningkatan mutu pendidikan di SMP Negeri 7 Sungai Penuh dan sekolah-sekolah lainnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, N. I. M., & Muttaqin, M. I. (2024). Peran Kualitas Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Peningkatan Profesionalisme Guru. *Jurnal Akhlak*, 2(1). <https://doi.org/10.61132/akhlak.v2i1.334>
- Andrianto. (2020). *Manajemen Pendidikan: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Group.
- Anwar, A., Ansori, A., Amrizal, A., Putri, M. S., & Umiyati, T. (2024). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep dan Implementasi*. Refika Aditama.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2022). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2017). *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theories and Methods* (6th ed.). Pearson Education.
- Bungin, B. (2020). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Kencana.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Danim, S. (2019). *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Pustaka Setia.
- Darling-Hammond, L. (2023). *Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality Around the World*. Jossey-Bass.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. SAGE Publications.
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Fullan, M. (2022). *The New Meaning of Educational Change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Glickman, C. D. (2020). *Supervision of Instruction: A Developmental Approach* (7th ed.). Allyn & Bacon.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10th ed.). Prentice Hall.
- Hanafiah. (2022). *Manajemen Sekolah Efektif*. Penerbit Erlangga.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2019). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2022). *Leading from the Middle: The Spacious Path to Educational Change*. Routledge.
- Hartono. (2021). Pengaruh Sistem Reward dan Punishment terhadap Akuntabilitas Guru SMP. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(2), 145-160.
- Hartono & Achmad, H. (2021). *Kepemimpinan Pendidikan di Era Digital*. Pustaka Pelajar.
- Huwaitdah, H., Musfiana, M., & Ali, I. (2023). *Peran Kepala Sekolah dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Universitas Brawijaya Press.
- Isnaini, I., Hadiyanto, H., & Rusdinal, R. (2023). *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan*. UNP Press.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2018). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Pemenuhan Beban Kerja Guru, Kepala Sekolah, dan Pengawas Sekolah*. Kemdikbud.

- Kementerian Pendidikan Nasional. (2007). Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Depdiknas.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations* (6th ed.). Wiley.
- Kurniawati, E., Arafat, Y., & Puspita, Y. (2020). Peran kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui manajemen berbasis sekolah. *Journal of Educational Research*, 1(2). <https://doi.org/10.37985/JOE.V1I2.12>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims About Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22.
- Marce, S., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Manajemen kepemimpinan kepala sekolah sebagai administrator dalam peningkatan kompetensi guru. *Jurnal Pendidikan*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Edisi Revisi). Remaja Rosdakarya.
- Mudarris, B., & Rizal, M. S. (2023). Manajemen Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Guru Dan Karyawan Di SMA Nurul Jadid. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 6(12). <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i12.3406>
- Mulyani, H., Meirawan, D., & Rahmadani, A. (2020). Increasing school effectiveness through principals' leadership and teachers' teaching performance, is it possible? *Cakrawala Pendidikan*, 39(2). <https://doi.org/10.21831/CP.V39I2.28864>
- Mulyasa, E. (2011). *Manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara.
- Mulyasa, E. (2021). *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (2017). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Tarsito.
- Noddings, N. (2021). *The Challenge to Care in Schools: An Alternative Approach to Education* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Republik Indonesia. (2005). \*Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen\*. Sekretariat Negara.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sagala, S. (2019). *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*. Alfabeta.
- Sahlberg, P. (2020). *Finnish Lessons 3.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* Teachers College Press.

- Simarmata, P. S., et al. (2024). The Effectiveness of School Principals' Leadership Style in Improving Teacher Quality. *Jurnal Pendidikan Edutama*, 11(2). <https://doi.org/10.30734/jpe.v11i2.4619>
- Siregar, W. D., Lubis, M. J., & Darwin, D. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Sekolah. *Jurnal Basicedu*, 6(3). <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2766>
- Spradley, J. P. (2007). *Participant Observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutisna, S., Rozak, A., & Saputra, W. R. (2023). *Teori dan Praktik Manajemen Pendidikan*. CV. Wahana Prima.
- Tanjung, R. (2021). *Manajemen Strategik dalam Pendidikan*. Perdana Publishing.
- The Influence of Principal Management and Leadership for Teacher Performance in Elementary School. (2024). *Universal Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(1). <https://doi.org/10.53797/ujssh.v3i1.15.2024>
- Tomlinson, C. A. (2017). *The Differentiated Classroom: Responding to the Needs of All Learners* (2nd ed.). ASCD.
- Tumanggor, R. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*. Kencana Prenada Media Group.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, Pasal 20.
- Usman, M. U. (2020). *Menjadi Guru Profesional*. Remaja Rosdakarya.
- Warisno. (2022). *Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Organisasi Pendidikan*. Pustaka Larasan.
- Windasari, W., Trihantoyo, S., Roesminingsih, E., & Vasodavan, V. (2024). Examining the Influence of Principal Leadership on School Effectiveness: A Comprehensive Analysis in The Context of Primary Schools in Surabaya. *Jurnal Paedagogy: Jurnal Penelitian dan Pengembangan*, 11(4). <https://doi.org/10.33394/jp.v11i4.12199>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Zaini, M. (2021). Manajemen kepemimpinan profetik upaya meningkatkan kinerja dan tanggung jawab guru di lembaga pendidikan islam. *SAJIEM: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 2(1). <https://doi.org/10.21154/SAJIEM.V2I1.45>
- Zohriah, Z., Fauzjiah, H., Adnan, A., & Badri, M. S. M. N. (2023). *Konsep Dasar Ilmu Manajemen*. Penerbit De La Macca.

## LAMPIRAN I

### PEDOMAN WAWANCARA WAWANCARA DENGAN KEPALA SEKOLAH SMP NEGERI 7 SUNGAI PENUH

Nama :  
Jabatan/Golongan :  
Agama :  
Alamat :  
Pendidikan Terakhir :

#### Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana Bapak/Ibu mendefinisikan pola kepemimpinan yang Bapak/Ibu terapkan di SMP Negeri 7 Sungai Penuh?
2. Pola kepemimpinan apa yang dominan Bapak/Ibu gunakan dalam keseharian memimpin guru dan staf?
3. Bagaimana Bapak/Ibu menerapkan keteladanan (uswah hasanah) dalam meningkatkan disiplin dan tanggung jawab guru?
4. Apakah Bapak/Ibu melibatkan guru dalam setiap pengambilan keputusan strategis? Jika ya, bagaimana bentuk pelibatan tersebut?
5. Bagaimana Bapak/Ibu memberikan perhatian individual (individualized consideration) kepada guru yang memiliki karakteristik dan kebutuhan berbeda?
6. Bagaimana Bapak/Ibu mendorong guru untuk berpikir inovatif dan kreatif dalam pembelajaran?
7. Strategi apa saja yang Bapak/Ibu terapkan untuk meningkatkan tanggung jawab guru, baik secara pedagogis, profesional, kepribadian, maupun sosial?
8. Bagaimana proses perencanaan (RKS/RKAS) melibatkan guru dalam upaya meningkatkan tanggung jawab mereka?
9. Bagaimana Bapak/Ibu melaksanakan supervisi akademik untuk membina tanggung jawab profesional guru?
10. Sistem monitoring dan evaluasi seperti apa yang digunakan untuk menilai tingkat tanggung jawab guru?
11. Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dalam upaya Bapak/Ibu meningkatkan tanggung jawab guru?
12. Hambatan atau kendala apa yang Bapak/Ibu hadapi dalam membangun budaya tanggung jawab guru?
13. Bagaimana Bapak/Ibu mengatasi resistensi atau penolakan dari sebagian guru terhadap perubahan?
14. Menurut Bapak/Ibu, pola kepemimpinan seperti apa yang paling efektif diterapkan di SMP Negeri 7 Sungai Penuh?
15. Bagaimana integrasi nilai-nilai kearifan lokal (kekeluargaan, gotong royong, musyawarah) dalam pola kepemimpinan Bapak/Ibu?
16. Apa harapan Bapak/Ibu ke depan terkait peningkatan tanggung jawab guru di sekolah ini?

**LAMPIRAN 2****PEDOMAN WAWANCARA****WAWANCARA DENGAN GURU SMP NEGERI 7 SUNGAI PENUH**

Nama :  
 Jabatan/Golongan :  
 Agama :  
 Alamat :  
 Pendidikan Terakhir :

**Pertanyaan Wawancara**

1. Bagaimana Anda memahami makna "tanggung jawab profesional" sebagai seorang guru?
2. Menurut Anda, apa saja bentuk-bentuk tanggung jawab yang harus dimiliki oleh seorang guru?
3. Apakah Anda merasa telah menjalankan tanggung jawab sebagai guru secara optimal? Mengapa?
4. Bagaimana pola kepemimpinan kepala sekolah menurut pengalaman Anda?
5. Apakah kepala sekolah memberikan keteladanan yang baik dalam hal disiplin, integritas, dan tanggung jawab?
6. Apakah Anda merasa dilibatkan dalam penyusunan program dan pengambilan keputusan di sekolah?
7. Bagaimana kepala sekolah memberikan perhatian dan pembinaan kepada Anda secara pribadi?
8. Apakah kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh terhadap peningkatan tanggung jawab Anda dalam mengajar? Jika ya, dalam hal apa?
9. Bagaimana pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan kepala sekolah? Apakah membantu meningkatkan tanggung jawab profesional Anda?
10. Dukungan apa saja yang Anda terima dari kepala sekolah untuk pengembangan kompetensi dan tanggung jawab profesional?
11. Faktor apa saja yang mendukung Anda dalam menjalankan tanggung jawab sebagai guru?
12. Kendala apa yang Anda hadapi dalam menjalankan tanggung jawab sebagai guru?
13. Bagaimana hubungan sosial antara kepala sekolah, guru, dan staf di lingkungan sekolah?
14. Pola kepemimpinan seperti apa yang Anda harapkan dari kepala sekolah untuk meningkatkan tanggung jawab guru?
15. Apa saran Anda untuk kepala sekolah terkait peningkatan tanggung jawab guru di masa mendatang?

**LAMPIRAN 3****PEDOMAN DOKUMENTASI BLANKO *CHEKLIST***

Nama Dokumen : .....

Jenis Dokumen : .....

Tanggal Analisis: ☐ RKS ☐ RKAS ☐ Laporan Supervisi ☐ Notulen Rapat

| <b>Aspek yang Dianalisis</b> | <b>Ringkasan Isi Dokumen</b> | <b>Relevansi dengan Penelitian</b> |
|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|
| Tujuan/Kebijakan             |                              |                                    |
| Program/Kegiatan             |                              |                                    |
| Peran Guru                   |                              |                                    |
| Mekanisme Evaluasi           |                              |                                    |
| Tindak Lanjut                |                              |                                    |
| Temuan Khusus                |                              |                                    |



## LAMPIRAN 4

## PANDUAN WAWANCARA/OBSERVASI/DOKUMENTASI

| No | Rumusan Masalah                                                                                                                                                                  | Uraian/Data yang digunakan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Teknik/Sumber Data                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Bagaimana pola kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan tanggung jawab guru?                                                                                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Data tentang proses perencanaan (RKS/RKAS) yang partisipatif dan pelibatan guru berdasarkan hierarki pengalaman dan kepangkatan (Golongan IV, III, dan IX).</li> <li>2. Data tentang struktur organisasi, pembentukan tim kerja (tim kurikulum, tim literasi, tim sains), dan pembagian tugas yang memanfaatkan kompetensi guru berdasarkan latar belakang pendidikan.</li> <li>3. Data tentang pelaksanaan supervisi akademik klinis dengan pendekatan berdiferensiasi: supervisi intensif untuk guru yunior, penguatan kompetensi untuk guru menengah, dan inovasi pembelajaran untuk guru senior.</li> <li>4. Data tentang sistem monitoring dan evaluasi kinerja yang transparan, serta mekanisme reward and punishment yang edukatif dengan mempertimbangkan beban kerja dan jabatan tambahan guru.</li> </ol> | <p><b>Wawancara:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasmir, S.Pd (Kepala Sekolah)</li> <li>- Pasmin, S.Pd (Wakil Kepala Sekolah)</li> <li>- Olina Saswita, S.Pd (Guru Senior)</li> <li>- Dito Fendra, S.HI (Guru Muda)</li> </ul> <p><b>Dokumentasi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- RKS/RKAS tahun 2025/2026</li> <li>- Struktur Organisasi Sekolah</li> <li>- Jadwal Supervisi dan Laporan Hasil Supervisi</li> <li>- Notulen Rapat Penyusunan Program</li> <li>- Data DUK Guru (PNS dan Non-PNS)</li> </ul> <p><b>Observasi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapat penyusunan program sekolah</li> <li>- Kegiatan supervisi di kelas</li> <li>- Interaksi formal di lingkungan sekolah</li> </ul> |
| 2  | Faktor-faktor apa saja yang menjadi pendukung dan penghambat penerapan pola kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun budaya tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh? | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Faktor Pendukung:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Data tentang komitmen dan keteladanan kepala sekolah (disiplin, integritas, semangat belajar).</li> <li>b. Data tentang bentuk dukungan dari Dinas Pendidikan (pelatihan Kurikulum Merdeka, pendampingan Program Sekolah Penggerak).</li> </ol> </li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p><b>Wawancara:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasmir, S.Pd (Kepala Sekolah)</li> <li>- Olina Saswita, S.Pd (Guru Senior)</li> <li>- Dito Fendra, S.HI (Guru Muda)</li> <li>- Ardalena, S.Sos (Staf Tata Usaha)</li> <li>- Yesi Rizki Ananda, S.Pd (Guru P3K)</li> <li>- Yelni Eliza, S.Pd, Gr</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|   |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                 | <p>c. Data tentang praktik budaya kekeluargaan, gotong royong, dan musyawarah dalam menyelesaikan masalah sekolah.</p> <p>2. <b>Faktor Penghambat:</b></p> <p>a. Data tentang keterbatasan anggaran untuk pelatihan dan pengembangan kompetensi guru.</p> <p>b. Data tentang variasi motivasi guru, resistensi terhadap perubahan (terutama guru senior), dan keluhan beban administratif.</p> <p>c. Data tentang dinamika status kepegawaian (guru PNS vs Non-PNS/P3K) terkait akses pengembangan dan motivasi kerja.</p>                                                       | <p>(Guru P3K)</p> <p><b>Dokumentasi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Data DUK Guru (komposisi PNS/Non-PNS)</li> <li>- Program Pelatihan Guru dari Dinas Pendidikan</li> <li>- Laporan Keuangan Sekolah (anggaran pengembangan SDM)</li> <li>- Catatan pembinaan kepegawaian</li> </ul> <p><b>Observasi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suasana kerja sehari-hari di ruang guru</li> <li>- Interaksi informal antar warga sekolah</li> <li>- Proses penyelesaian masalah/konflik internal</li> </ul>                                                                                               |
| 3 | Pola kepemimpinan seperti apa yang efektif dan kontekstual untuk meningkatkan tanggung jawab guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh? | <p>1. Data tentang kebutuhan integrasi antara kepemimpinan instruksional (supervisi klinis, lesson study) dan kepemimpinan transformasional (motivasi, visi bersama, keteladanan).</p> <p>2. Data tentang nilai-nilai kearifan lokal (musyawarah untuk mufakat, gotong royong, hormat-menghormati, kekeluargaan) yang dapat diadopsi sebagai perekat sosial dalam manajemen sekolah.</p> <p>3. Data tentang potensi jejaring eksternal (Dinas Pendidikan, Komite Sekolah, LPTK, Dunia Usaha/Dunia Industri) yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan profesional</p> | <p><b>Wawancara:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasmir, S.Pd (Kepala Sekolah)</li> <li>- Pasmin, S.Pd (Wakil Kepala Sekolah)</li> <li>- Olina Saswita, S.Pd (Guru Senior)</li> <li>- Perwakilan Komite Sekolah</li> <li>- Pengawas Sekolah</li> </ul> <p><b>Dokumentasi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profil dan Visi Misi Sekolah</li> <li>- Dokumen Kemitraan Sekolah</li> <li>- Kebijakan Pendidikan terkait (Kurikulum Merdeka)</li> </ul> <p><b>FGD (Focus Group Discussion) Terbatas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskusi dengan perwakilan guru, kepala</li> </ul> |

|  |  |                                                                                                                                                                          |                                                                                        |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>guru, khususnya guru non-PNS.</p> <p>4. Sintesis dari seluruh temuan untuk merumuskan pilar-pilar model KOKAL (Kepemimpinan Kolaboratif Berbasis Kearifan Lokal).</p> | <p>sekolah, dan komite untuk memvalidasi elemen-elemen model KOKAL yang ditemukan.</p> |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|



## LAMPIRAN 5

**LEMBAR FIELD NOTES**  
**WAWANCARA/OBSERVASI/DOKUMENTASI**

| No | Fokus Penelitian                                         | Deskripsi/Temuan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Refleksi/Analisis                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Implementasi Manajemen Kepemimpinan (Fungsi Perencanaan) | <p><b>Tanggal:</b> 5 November 2025</p> <p><b>Kegiatan:</b> Rapat penyusunan RKAS tahun 2026.</p> <p><b>Temuan:</b> Kepala sekolah (Tasmir, S.Pd) memfasilitasi diskusi kelompok. Guru senior (golongan IV) ditunjuk sebagai fasilitator, sementara guru junior (golongan IX) aktif mengajukan ide terkait digitalisasi pembelajaran. Suasana diskusi hangat dan saling menghargai.</p>                 | Perencanaan partisipatif terlihat efektif. Adanya pembagian peran berdasarkan pengalaman menciptakan sinergi antar generasi guru. Ini sesuai dengan prinsip <i>differentiated supervision</i> Glickman dan memperkuat rasa kepemilikan ( <i>sense of ownership</i> ). |
| 2  | Faktor Pendukung (Budaya Kekeluargaan)                   | <p><b>Tanggal:</b> 8 November 2025</p> <p><b>Kegiatan:</b> Istirahat siang di ruang guru.</p> <p><b>Temuan:</b> Terlihat interaksi akrab antara kepala sekolah, guru senior (Olina Saswita), guru muda (Dito Fendra), dan staf TU (Ardalena). Mereka bercengkerama dan membahas masalah pribadi salah satu guru dengan pendekatan kekeluargaan. Tidak ada sekat birokrasi yang kaku.</p>               | Nilai-nilai kearifan lokal (kekeluargaan, gotong royong) menjadi perekat sosial yang kuat. Hal ini mempermudah komunikasi dan menciptakan iklim kerja yang nyaman, sesuai dengan temuan Zaini (2021).                                                                 |
| 3  | Faktor Penghambat (Beban Administratif)                  | <p><b>Tanggal:</b> 10 November 2025</p> <p><b>Kegiatan:</b> Guru menyelesaikan administrasi penilaian akhir semester.</p> <p><b>Temuan:</b> Beberapa guru terlihat kelelahan dan stres karena harus menginput nilai sekaligus melengkapi dokumen administrasi lainnya. Guru P3K (Yelni Eliza) mengaku waktu untuk mempersiapkan pembelajaran inovatif berkurang karena tersita untuk administrasi.</p> | Beban administratif yang tinggi terkonfirmasi sebagai faktor penghambat. Hal ini menguatkan teori Darling-Hammond (2023) tentang "dilema akuntabilitas" di mana tuntutan dokumentasi mengikis fokus pada tugas pedagogis inti.                                        |

**LEMBAR FIELD NOTES**  
**WAWANCARA/OBSERVASI/DOKUMENTASI**

Nama : Tasmir, S.Pd  
 Jabatan : Kepala Sekolah  
 Waktu : 09.30 - 10.45 WIB  
 Hari/Tanggal : Rabu, 5 November 2025  
 Lokasi : Ruang Kepala Sekolah SMP Negeri 7 Sungai Penuh

| No | Fokus Penelitian                            | Deskripsi/Temuan                                                                                                                                                                                                                                                   | Refleksi/Analisis                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Fungsi Perencanaan ( <i>Planning</i> )      | Informan menjelaskan bahwa dalam penyusunan RKS dan RKAS, ia membagi guru ke dalam kelompok-kelompok kecil berdasarkan kepangkatan dan pengalaman. Guru senior diberi peran sebagai fasilitator, sementara guru yunior didorong untuk menyumbangkan ide-ide segar. | Pernyataan ini menegaskan penerapan model perencanaan partisipatif yang tidak hanya prosedural tetapi substantif. Kepala sekolah memahami bahwa rasa kepemilikan ( <i>sense of ownership</i> ) adalah kunci tumbuhnya tanggung jawab kolektif, sesuai dengan teori Robbins & Coulter (2018). |
| 2  | Fungsi Pengarahan ( <i>Actuating</i> )      | Informan menjelaskan praktik supervisi klinis yang berdiferensiasi, di mana pendekatan disesuaikan dengan tingkat pengalaman dan kebutuhan profesional masing-masing guru.                                                                                         | Pendekatan ini sangat sesuai dengan prinsip <i>differentiated supervision</i> Glickman (2020). Kepala sekolah tidak menyamaratakan perlakuan, tetapi menggunakan data pengalaman guru (dari DUK) sebagai dasar untuk merancang intervensi yang tepat sasaran.                                |
| 3  | Faktor Pendukung (Komitmen dan Keteladanan) | Informan menekankan pentingnya keteladanan sebagai fondasi kepemimpinan. Ia secara konsisten berusaha menjadi role model dalam hal disiplin, integritas, dan semangat belajar.                                                                                     | Keteladanan adalah inti dari kepemimpinan transformasional, khususnya aspek <i>idealized influence</i> (Bass & Riggio, 2022). Komitmen yang kuat dari kepala sekolah menciptakan kredibilitas dan menjadi modal sosial yang penting dalam mempengaruhi guru.                                 |

**LEMBAR FIELD NOTES**  
**WAWANCARA/OBSERVASI/DOKUMENTASI**

Nama : Pasmin, S.Pd  
 Jabatan : Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 7 Sungai Penuh  
 Waktu : 10.00 - 11.15 WIB  
 Hari/Tanggal : Kamis, 6 November 2025  
 Lokasi : Ruang Wakil Kepala Sekolah SMP Negeri 7 Sungai Penuh

| No | Fokus Penelitian                              | Deskripsi/Temuan                                                                                                                                                                                          | Refleksi/Analisis                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Fungsi Pengorganisasian ( <i>Organizing</i> ) | Informan menjelaskan bahwa pembagian tugas dan pembentukan tim kerja dilakukan berdasarkan data kompetensi guru. Hal ini menciptakan sinergi karena setiap guru bekerja sesuai dengan bidang keahliannya. | Praktik ini menunjukkan penerapan fungsi organizing yang efektif, di mana sumber daya manusia ditempatkan sesuai dengan kompetensinya ( <i>the right man on the right place</i> ). Ini memaksimalkan potensi kolektif dan meningkatkan efisiensi kerja, sesuai dengan teori Gibson dkk. (2019). |
| 2  | Fungsi Perencanaan ( <i>Planning</i> )        | Informan mengamati bahwa keterbukaan kepala sekolah dalam menerima pendapat dari semua kalangan guru menciptakan iklim kerja yang demokratis dan inklusif.                                                | Keterbukaan dan inklusivitas dalam perencanaan memperkuat <i>shared responsibility</i> . Guru junior merasa suara mereka didengar, sementara guru senior tetap dihormati. Ini adalah praktik musyawarah yang menjadi ciri khas budaya lokal.                                                    |
| 3  | Dukungan Jejaring Eksternal                   | Informan menyebutkan bahwa dukungan dari Dinas Pendidikan berupa akses pelatihan sangat membantu peningkatan kompetensi guru.                                                                             | Dukungan eksternal ini menjadi faktor pendukung penting ( <i>capacity builder</i> ). Sekolah tidak bisa berdiri sendiri dan memerlukan jejaring untuk memperluas wawasan dan sumber daya, sesuai dengan pilar keempat Model KOKAL.                                                              |

**LEMBAR FIELD NOTES**  
**WAWANCARA/OBSERVASI/DOKUMENTASI**

Nama : Olina Saswita, S.Pd  
 Jabatan : Guru  
 Waktu : 13.30 - 14.45 WIB  
 Hari/Tanggal : Jumat, 7 November 2025  
 Lokasi : Ruang Guru SMP Negeri 7 Sungai Penuh

| No | Fokus Penelitian                                   | Deskripsi/Temuan                                                                                                                                                                                                    | Refleksi/Analisis                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Fungsi Perencanaan ( <i>Planning</i> ) dan Sinergi | Informan mengungkapkan pengalamannya dalam rapat perencanaan. Ia merasa dihargai karena pengalamannya diakui, namun ia juga mengaku mendapatkan pengetahuan baru tentang teknologi dari rekan guru yang lebih muda. | Temuan ini sangat penting karena menunjukkan terjadinya <i>reciprocal learning</i> atau pembelajaran timbal balik. Perencanaan partisipatif tidak hanya membangun rasa memiliki, tetapi juga menjadi wadah transfer pengetahuan antar generasi. Ini adalah wujud nyata dari integrasi pengalaman dan inovasi. |
| 2  | Fungsi Pengarahan ( <i>Actuating</i> )             | Informan menjelaskan pendekatan supervisi kepala sekolah yang bersifat kolaboratif dan menghargai pengalaman guru senior.                                                                                           | Pendekatan ini sejalan dengan supervisi klinis yang berfokus pada pembinaan dan refleksi bersama. Guru senior merasa dihargai pengalamannya, sehingga lebih terbuka terhadap masukan dan inovasi.                                                                                                             |
| 3  | Faktor Pendukung (Budaya Kekeluargaan)             | Informan mengaitkan hubungan harmonis di sekolah dengan budaya lokal Sungai Penuh yang menjunjung tinggi nilai kekeluargaan.                                                                                        | Budaya kekeluargaan adalah faktor pendukung unik yang memperkuat kohesivitas tim. Hal ini membuktikan bahwa pendekatan manajerial formal perlu dilengkapi dengan nilai-nilai lokal agar lebih efektif, sesuai dengan pilar ketiga Model KOKAL.                                                                |

**LEMBAR FIELD NOTES**  
**WAWANCARA/OBSERVASI/DOKUMENTASI**

Nama : Dito Fendra, S.HI  
 Jabatan : Guru Muda  
 Waktu : 09.00 - 10.15 WIB  
 Hari/Tanggal : Sabtu, 9 November 2025  
 Lokasi : Ruang Guru SMP Negeri 7 Sungai Penuh

| No | Fokus Penelitian                                  | Deskripsi/Temuan                                                                                                                                                                                             | Refleksi/Analisis                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Faktor Penghambat (Resistensi terhadap Perubahan) | Informan menceritakan tantangan dalam mendorong guru senior untuk mengadopsi teknologi pembelajaran. Namun, ia juga mencatat bahwa dengan pendekatan yang sabar dan terus-menerus, ada perkembangan positif. | Temuan ini mengonfirmasi teori Fullan (2022) tentang resistensi terhadap perubahan. Guru senior cenderung mempertahankan rutinitas lama karena merasa nyaman. Pendekatan yang sabar dan kolaboratif (bukan memaksa) menjadi kunci untuk mengatasi resistensi ini.   |
| 2  | Dukungan Kepala Sekolah                           | Informan merasa diberdayakan oleh kepala sekolah melalui pemberian tanggung jawab dan kepercayaan.                                                                                                           | Pemberdayaan ini adalah bentuk <i>individualized consideration</i> dalam kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah memahami potensi guru muda dan memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan tanggung jawab. |
| 3  | Iklim Kerja                                       | Informan menggambarkan iklim kerja yang positif dan egaliter, di mana tidak ada sekat antara guru senior dan junior.                                                                                         | Iklim kerja yang positif ini adalah hasil dari internalisasi nilai kekeluargaan. Hal ini memudahkan kolaborasi dan komunikasi, sehingga program-program sekolah dapat berjalan dengan lancar.                                                                       |

**LEMBAR FIELD NOTES**  
**WAWANCARA/OBSERVASI/DOKUMENTASI**

Nama : Ardalena, S.Sos  
 Jabatan : Pegawai Tata Usaha  
 Waktu : 10.30 - 11.30 WIB  
 Hari/Tanggal : Sabtu, 8 November 2025  
 Lokasi : Ruang Tata Usaha SMP Negeri 7 Sungai Penuh

| No | Fokus Penelitian                       | Deskripsi/Temuan                                                                                                                                                              | Refleksi/Analisis                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Faktor Pendukung (Budaya Kekeluargaan) | Informan, yang berasal dari unsur tenaga kependidikan, merasakan langsung suasana kekeluargaan di sekolah. Ia merasa dihargai dan menjadi bagian dari keluarga besar sekolah. | Pernyataan ini sangat penting karena menunjukkan bahwa budaya kekeluargaan tidak hanya dirasakan oleh guru, tetapi juga oleh seluruh staf. Ini menciptakan ekosistem sekolah yang sehat dan suportif. Kedekatan kepala sekolah dengan semua warga sekolah memperkuat kohesivitas tim, sesuai dengan temuan Zaini (2021). |
| 2  | Dampak Budaya Positif terhadap Kinerja | Informan menjelaskan bahwa kenyamanan bekerja berdampak langsung pada semangat gotong royong dalam menyelesaikan pekerjaan.                                                   | Budaya positif terbukti meningkatkan produktivitas kerja. Rasa nyaman dan kekeluargaan mendorong perilaku sukarela (organizational citizenship behavior) yang sangat berharga bagi organisasi.                                                                                                                           |

**LEMBAR FIELD NOTES**  
**WAWANCARA/OBSERVASI/DOKUMENTASI**

Nama : Yesi Rizki Ananda, S.Pd  
 Jabatan : Guru P3K  
 Waktu : 09.00-10.00 WIB  
 Hari/Tanggal : Senin, 10 November 2025  
 Lokasi : Ruang Guru SMP Negeri 7 Sungai Penuh

| No | Fokus Penelitian                                | Deskripsi/Temuan                                                                                                                                              | Refleksi/Analisis                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Faktor Penghambat (Dinamika Status Kepegawaian) | Informan mengakui bahwa status P3K memberikan kepastian, namun juga memunculkan tekanan psikologis untuk membuktikan diri agar diakui setara dengan guru PNS. | Dinamika ini menciptakan motivasi ganda: positif (semangat membuktikan diri) dan negatif (kecemasan akan penerimaan). Hal ini menegaskan teori Greenberg (2011) bahwa kejelasan status mempengaruhi komitmen, namun pengakuan sosial juga sama pentingnya. |
| 2  | Harapan akan Kesetaraan Akses                   | Informan menyampaikan harapan agar akses terhadap pengembangan profesional dapat setara antara guru PNS dan non-PNS.                                          | Temuan ini menyoroti isu kesetaraan dalam pengembangan SDM. Sekolah dan dinas pendidikan perlu merancang kebijakan yang inklusif agar semua guru, apapun statusnya, memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.                                        |
| 3  | Dukungan Kepala Sekolah                         | Dukungan moral dari kepala sekolah menjadi faktor penting yang menjaga motivasi informan.                                                                     | Peran kepala sekolah sebagai motivator sangat krusial, terutama bagi guru dengan status non-PNS. Dukungan emosional dan jaminan kesetaraan perlakuan dapat mengurangi kecemasan dan meningkatkan komitmen.                                                 |

**LEMBAR FIELD NOTES**  
**WAWANCARA/OBSERVASI/DOKUMENTASI**

Nama : Yelni Eliza, S.Pd, Gr  
 Jabatan : Guru P3K  
 Waktu : 08.00-09.00 WIB  
 Hari/Tanggal : Senin, 10 November 2025  
 Lokasi : Ruang Guru SMP Negrri 7 Sungai Penuh

| No | Fokus Penelitian                      | Deskripsi/Temuan                                                                                                                                                                                                      | Refleksi/Analisis                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Dampak Status terhadap Tanggung Jawab | Informan membandingkan kondisinya saat masih berstatus honorer dengan setelah menjadi P3K. Kejelasan status terbukti meningkatkan fokus dan tanggung jawab profesionalnya.                                            | Temuan ini sangat signifikan. Kejelasan status kepegawaian (P3K) memberikan rasa aman ( <i>job security</i> ) yang memungkinkan guru untuk lebih fokus pada tugas inti mereka, bukan pada kecemasan akan masa depan. Ini mendukung teori Greenberg (2011). |
| 2  | Kebutuhan Pengembangan Diri           | Meskipun merasa lebih bertanggung jawab, informan tetap menyuarakan kebutuhan akan akses pengembangan profesional yang setara. Ia ingin diakui sebagai bagian integral dari tenaga pendidik, bukan sekadar pelengkap. | Kebutuhan akan pengakuan dan kesetaraan ini adalah bentuk dari kebutuhan aktualisasi diri. Sekolah yang inklusif harus memastikan bahwa semua guru, tanpa memandang status, mendapatkan hak yang sama untuk mengembangkan kompetensinya.                   |
| 3  | Motivasi dan Iklim Kerja              | Informan menegaskan bahwa perlakuan adil dan tidak diskriminatif dari rekan kerja dan atasan menjadi sumber motivasi utamanya.                                                                                        | Iklim kerja yang inklusif dan adil adalah fondasi penting bagi tumbuhnya motivasi intrinsik. Perlakuan yang sama dari kepala sekolah dan rekan kerja menciptakan rasa memiliki dan diterima, yang pada gilirannya meningkatkan tanggung jawab.             |

**LAMPIRAN 6 DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN**











**IAI**  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI  
KERINCI

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

|                       |   |                                                                    |
|-----------------------|---|--------------------------------------------------------------------|
| Nama                  | : | ALYU NIKE SARI HARTI                                               |
| Tempat Tanggal Lahir  | : | Permai Indah, 01 juni 1997                                         |
| Alamat                | : | Desa Permai Indah, Kecamatan Koto Baru, Kota<br>Sungai Penuh-Jambi |
| Pekerjaan             | : | ASN                                                                |
| Nama Suami            | : | HARMIDUN                                                           |
| Anak                  | : | 1. Aishwa Humaira Husna<br>2. Muhammad Shakeel Izqian              |
| Jenjang Pendidikan    | : |                                                                    |
| SD                    | : | SDN 274/III Koto Baru                                              |
| SMP                   | : | SMP Negeri 7 Sungai Penuh                                          |
| SMA                   | : | SMA Negeri 3 Sungai Penuh                                          |
| S1                    | : | STKIP Muhammadiyah Sungai Penuh                                    |
| Riwayat Pekerjaan     | : | Guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh                                  |
| Pengalaman Organisasi | : | -                                                                  |

Koto Baru, April 2026  
Hormat Saya,

Alyu Nike Sari Harti



**SURAT KEPUTUSAN**  
**DIREKTUR PROGRAM PASCASARAJANA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI**  
 Nomor : In.31/DPs/PP.009/25/2025  
**TENTANG**  
**PENUNJUKAN PEMBIMBING TESIS MAHASISWA**  
**TAHUN AKADEMIK : 2024/2025 Genap**  
**DIREKTUR PROGRAM PASCASARAJANA**

- Menimbang : a. Bahwa untuk menjamin kelancaran penyelesaian studi mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Kerinci, dirasa perlu menunjuk Dosen Pembimbing penyusun Tesis,
- b. Bahwa Dosen yang namanya tercantum dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing penulisan Tesis tersebut.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
4. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 48 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata kerja Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci;
5. Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Islam Nomor 3177 Tahun 2014 tentang izin Penyelenggara Program Magister pada IAIN Kerinci dengan Program Studi Pendidikan Agama Islam.
6. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 656 Tahun 2019 tentang Izin Penyelenggaraan Program Studi Hukum Keluarga Islam (Ahwal Syakhshiyah) pada Institut Agama Islam Negeri Kerinci
7. Buku panduan Akademik Program Pascasarjana IAIN Kerinci Tahun Akademik 2021/2022

**MEMUTUSKAN**

Menetapkan :

Pertama : Menunjuk :

1. **Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI** NIP. 196707101994012001  
 Sebagai Pembimbing I
2. **Dr. Muhd. Odha Meditamar, M.Pd** NIP. 19840909 200912 1 005  
 sebagai Pembimbing II

Dari Mahasiswa

Nama : **ALYU NIKE SARI HARTI**  
 NIM : 230024044  
 Program Studi : S2 Manajemen Pendidikan Islam (MPI)  
 Judul : **Manajemen Kepala Sekolah dalam Membentuk Karakter Tanggung Jawab Guru Melaksanakan Tugas di SMP Negeri 7 Sungai Penuh.**

Kedua : Kepada Pembimbing Tesis yang namanya tersebut di atas diberikan honorium sesuai dengan peraturan yang berlaku

Ketiga : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan akan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya

DITETAPKAN DI : Sungai Penuh  
 PADA TANGGAL : 14 April 2025



Tembusan:  
 1. Rektor IAIN Kerinci  
 2. Arsip



## PEMERINTAH KOTA SUNGAI PENUH BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Jalan Jenderal Basuki Rahmat Sungai Penuh Provinsi Jambi  
Telp/Fax. (0748) 22162

### REKOMENDASI PENGAMBILAN DATA AWAL

Nomor : B/000.9.2/ 308 /X/2025/Kesbangpol-2

- Dasar :
1. Permendagri Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman Penelitian dan Pengembangan di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah;
  2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian;
  3. Peraturan Walikota Sungai Penuh Nomor 35 Tahun 2019 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kota Sungai Penuh.

Menimbang : Surat dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci Program Pascasarjana Nomor In.31/DPs/PP.00.9/938/2025 Tanggal 14 Oktober 2025 Perihal Mohon Izin Penelitian.

Atas Nama Walikota Sungai Penuh memberikan rekomendasi kepada :

a. Nama : **ALYU NIKE SARI HARTI**

b. Jabatan : Mahasiswi

Untuk : Melakukan penelitian dengan Judul **Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Tanggung Jawab Guru di SMP Negeri 7 Sungai Penuh.**

Demikian rekomendasi ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Sungai Penuh, 15 Oktober 2025

A.n Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik  
Kota Sungai Penuh,



Sekretaris

**TANTI ISMAWAN SULTI, S.Sos., M.Si.**

Pembina TKM / IVb

NIP. 19701212 199603 1 006

Tembusan :

1. Walikota Sungai Penuh.
2. Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Kota Sungai Penuh
3. Kepala Dinas Pendidikan Kota Sungai Penuh
4. Kepala SMP Negeri 7 Sungai Penuh
5. Rektor IAIN Kerinci



**PEMERINTAH KOTA SUNGAI PENUH**  
**DINAS PENDIDIKAN**  
**SMP NEGERI 7 SUNGAI PENUH**

Alamat : Jln. Hamparan Besar

NSS.20.1.10.03.02.029

Kode Pos : 37101

Telp. (0748) 21819

**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**

Nomor : 800/061/SMPN 7 SPN/2026

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala SMP Negeri 7 Sungai Penuh dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : **ALYU NIKE SARI HARTI**  
NPM : 230024044  
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam  
Tahun Akademik : 2026

Bahwa benar mahasiswa yang bersangkutan telah melaksanakan penelitian di SMP Negeri 7 Sungai Penuh dari tanggal 16 Oktober sampai dengan 16 Desember 2025, dalam rangka penulisan tesis yang berjudul : ***"Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Tanggung Jawab Guru Di SMP Negeri 7 Sungai Penuh"***.

Demikianlah surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagai mana mestinya.

Sungai Penuh, Februari 2026  
Kepala SMPN 7 Sungai Penuh  
  
**TASMIR, S.Pd**  
NIP. 19660816 199003 1 008