

KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENCIPTAKAN IKLIM SEKOLAH YANG KONDUSIF DI SMK NEGERI 2 MATARAM**Andy Eddy¹, Syafruddin², Sudirman³**

Universitas Mataram

S2apunram.andy@gmail.com

Abstrak: SMK Negeri 2 Mataram merupakan salah satu sekolah rujukan yang memiliki iklim sekolah yang kondusif. Terciptanya iklim sekolah yang kondusif diyakini erat hubungannya dengan kepemimpinan kepala sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, dengan rumusan masalah, yaitu: bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram ?. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Subjek penelitian adalah kepala sekolah, dan informan terdiri dari unsur manajerial, unsur pelaksana, dan unsur *stakeholder* sekolah. Hasil penelitian menemukan bahwa upaya kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram ialah melakukan perencanaan secara partisipatif, memberikan tugas secara proporsional, membuat raport guru, mengunjungi kelas, membangun kebersamaan, memberi contoh teladan, mendorong studi lanjut, melakukan studi banding, dan memberikan *reward*.

Kata Kunci: *iklim sekolah, kepemimpinan kepala sekolah, sekolah yang kondusif*.

Abstract: The state vocational school 2 of Mataram is one reference schools which has conducive school climate. The creating of conducive school climate is believed to have firm relationship with the principal's leadership. Due to that fact, this research is focused on the principal's leadership in creating conducive school climate at the state vocational school 2 of Mataram, with the problems: how leadership style of the principal in creating conducive school climate at the state vocational school 2 of Mataram ?. This research aims to describe the leadership style of the principal in creating conducive school climate at the state vocational school 2 of Mataram. This research used qualitative approach with case study method. The data were collected through interview, observation, and study of documentation. The research subjects were the principal, and informants consisting of managerial, organizer, and school stakeholder division. The result of the research showed that the principal's efforts in creating conducive school climate at the state vocational school 2 Mataram were that he makes participatory plan, gives duties proporsionally, makes teachers' reports, visis classroom, builds togetherness, gives excellent examples, encourage the continuation of teacher's study, makes comparative study, and gives reward.

Keyword: school climate, principal leadership, conducive school.

PENDAHULUAN

Iklm sekolah merupakan salah satu aspek terpenting dalam kehidupan sekolah, karena hal ini dapat mempengaruhi produktifitas guru, budaya dan keyakinan serta tata tertib warga sekolah dalam melaksanakan tugas, meningkatkan kualitas pembelajaran, membentuk peserta didik berkelakuan baik, dan meningkatkan hasil-hasil akademik dan non-akademik siswa. Apabila organisasi sekolah diibaratkan organ tubuh manusia, maka iklim sekolah merupakan jantung sekolah, Seperti dikemukakan oleh Stronge dkk, (2008: 16) bahwa "... *School climate: the heart of the school*".

Salah satu faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim sekolah yang kondusif adalah kepemimpinan kepala sekolah. Sebuah studi tentang hubungan iklim sekolah dengan kepemimpinan kepala sekolah (Kelly *et al.*, 2005: 22) menunjukkan bahwa ada hubungan secara signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah. Selain itu, Tucker & Coddling (2002:253), bahwa "...*Principals are key to initiating, implementing, and sustaining high-quality schools*"(kepala sekolah merupakan kunci untuk memulai, melaksanakan, dan mempertahankan sekolah berkualitas tinggi). Oleh karena itu, peran utama dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif ada pada kepala sekolah sebagai pemimpin dalam penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya.

Pada kenyataannya, di tengah keterpurukan dan keprihatinan terhadap mutu pendidikan di negeri ini, mungkin suatu yang alamiah bahwa senantiasa ada pemimpin atau kepala sekolah yang berhasil memimpin sekolahnya menjadi lebih unggul dan kompetitif, walaupun tentu saja jumlah orang yang seperti ini termasuk sedikit. Studi pendahuluan, yang peneliti lakukan terhadap pendidikan di

NTB lima tahun terakhir, menemukan bahwa kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram mampu menciptakan iklim sekolah yang kondusif, sehingga membawa sekolahnya menjadi lebih unggul dan kompetitif dibandingkan dengan beberapa SMK lainnya. Adapun keunggulan-keunggulan yang dimaksud yakni: kelima program keahlian pada SMK Negeri 2 Mataram terakreditasi A, peraih nilai tertinggi kelulusan SMK se-provinsi NTB dengan jumlah kelulusan siswa 100% pada tahun pelajaran 2012/2013, peraih juara I lomba sekolah sehat tingkat provinsi NTB pada tahun 2013, dan menjadi sekolah rujukan pada tahun 2015, serta prestasi akademik dan non-akademik lainnya.

Berdasarkan paparan di atas, dapat ditarik simpulan bahwa dalam kondisi terpuruk apapun, senantiasa ada muncul sedikit-tidaknya sejumlah kecil kepala sekolah yang memiliki kemampuan memimpin dan membawa sekolahnya lebih unggul dan kompetitif, sehingga dapat menjadi sumber belajar dan inspirasi bagi kepala sekolah yang lainnya dalam memimpin dan mengelola sekolah menjadi lebih unggul dan kompetitif. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan mengungkap bagaimana kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Menurut Stronge, dkk., (2013: 18-19), bahwa dapat dipastikan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah, dimana iklim tersebut adalah faktor yang berkaitan dengan efektifitas sekolah. Walaupun mungkin bagi kepala sekolah untuk mensukseskan sekolahnya tanpa membangun iklim sekolah yang positif, namun hanya akan bertahan dalam jangka pendek dan sulit memeliharanya dalam jangka panjang. Oleh karena itu, peran kepala sekolah yang efektif dalam mendorong dan memelihara iklim sekolah yang positif adalah sebagai berikut : (1)

melibatkan siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan seluruh komunitas sekolah untuk menciptakan dan memelihara lingkungan pembelajaran yang aman dan positif; (2) menggunakan pengetahuan sosial, kultural, kepemimpinan, dan dinamika politik komunitas sekolah untuk memelihara lingkungan pembelajaran yang positif; (3) memberi contoh bagaimana berekspektasi tinggi dan menghormati siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan komunitas sekolah; (4) mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan untuk mengelola situasi konflik dengan cara yang tepat dan efektif; dan (5) melakukan pengambilan keputusan bersama untuk menjaga moral sekolah yang positif. Hampir senada dengan pandangan tersebut, Horst dalam Supardi (2013:53), mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam mempengaruhi terbentuknya iklim sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan bagian dari kepemimpinan pendidikan, sedangkan kepemimpinan pendidikan adalah cabang dari ilmu kepemimpinan sehingga semua prinsip-prinsip dasar teori ilmu kepemimpinan berlaku juga untuk kepemimpinan pendidikan (Wirawan, 2013: 531). Beranjak dari pandangan tersebut, maka pembahasan tentang kepemimpinan kepala sekolah dalam penelitian ini diawali dengan pembahasan kepemimpinan secara umum.

Kepemimpinan sebagai subjek penelitian telah menjadi perhatian para peneliti dan berbagai proses kepemimpinan yang berbeda telah menghasilkan yang sangat luas bahasanya dan bahkan cenderung membingungkan, satu upaya yang berguna untuk menggolongkan teori dan riset kepemimpinan adalah menurut jenis variabel yang paling diberikan penekanan. Adapun tiga jenis variabel untuk memahami kepemimpinan, yaitu:

pemimpin, pengikut, dan karakteristik situasi (Yulk, 2010: 12).

Untuk mempelajari kepemimpinan dalam penelitian empiris, telah digolongkan teori ke dalam lima pendekatan berikut ini: (1) pendekatan ciri, (2) pendekatan perilaku, (3) pendekatan kekuatan-pengaruh, (4) pendekatan situasional, dan (5) pendekatan terpadu. Pertama, Pendekatan ciri menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi, nilai, dan keterampilan. Kedua, pendekatan perilaku memberikan perhatian yang lebih mendalam terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh pemimpin dalam pekerjaannya. Ketiga, pendekatan kekuatan-pengaruh memiliki pandangan yang berfokus pada jumlah dan jenis kekuatan yang dimiliki oleh pemimpin dan bagaimana kekuatan itu digunakan. Keempat, pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual (situasi) yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Dan kelima, pendekatan terpadu yaitu pendekatan yang menggunakan lebih dari satu jenis pendekatan kepemimpinan (Handoko, 2011: 296-315; Northouse, 2013: 19-114).

Pada penelitian ini kajian kepemimpinan lebih ditekankan pada variabel pemimpin yaitu kepala sekolah. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah pendekatan perilaku atau gaya, dimana memberikan perhatian yang mendalam terhadap apa yang sebenarnya dilakukan oleh kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), sehingga dengan perilaku tersebut seorang pemimpin mampu membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Cara seorang pemimpin berbicara kepada yang lain dan cara bertindak di depan orang lain

merupakan suatu gaya kepemimpinan, karena konsep gaya menunjukkan bahwa pemimpin berurusan dengan kombinasi bahasa dan tindakan (Pace dan Faules, 2006: 276).

Pendekatan gaya menekankan pada perilaku pemimpin, terutama berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana mereka bertindak. Pendekatan gaya memperluas kajian kepemimpinan hingga mencakup tindakan pemimpin terhadap pengikut dalam beragam konteks (Northouse, 2013: 73).

Beberapa penulis (Handoko, 2011: 298-306; Robbins, 2002: 165-168; Safaria, 2004: 46-54; Pace dan Faules, 2006: 279-305; dan Wirawan, 2014: 113-122) mengemukakan bahwa, banyak penelitian yang telah dilaksanakan untuk meneliti pendekatan gaya atau pendekatan perilaku, walaupun demikian secara umum pendekatan gaya dapat diwakili oleh empat hasil penelitian awal yakni penelitian *Iowa State University*, *Ohio State University*, *University of Michigan*, dan *University of Texas*, sebagaimana deskripsi singkat berikut:

Penelitian pertama tentang pendekatan perilaku dipelopori oleh Ronald Lippitt, Ralph K. White, dan Kurt Lewin pada tahun 1930-an dari *Iowa State University* yang menghasilkan tiga gaya kepemimpinan yaitu *autokratis*, *laissez faire*, dan *demokratis*. Pemimpin yang *autokratis* digambarkan sebagai pemimpin yang memegang kekuasaan secara penuh, kekuasaannya bersifat sentralistik, menekankan kekuasaan jabatan, dilaksanakan dengan paksaan, dan memegang sistem pemberian hadiah dan hukuman. Pemimpin yang *laissez faire* digambarkan sebagai pemimpin yang memberikan kebebasan penuh kepada kepada bawahannya untuk melakukan apa saja. Dan pemimpin yang *demokratis* digambarkan sebagai pemimpin yang mendelegasikan wewenang pada bawahan, mendorong partisipasi bawahan, menekankan kemampuan

bawahan dalam menyelesaikan tugasnya, dan memperoleh penghargaan melalui kekuasaan pengaruh serta pemimpin ini memiliki ciri yang utama yaitu pemimpin mendorong partisipasi dan pengambilan keputusan dilakukan dengan keterlibatan kelompok.

Penelitian berikutnya dari *Ohio State University* yang melakukan survey untuk memahami dimensi perilaku pemimpin yang melibatkan bawahan menggunakan kuesioner skala perilaku pemimpin yang diberi nama *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Hasil *survey* menghasilkan dua kategori luas dari dimensi perilaku pemimpin, yaitu perilaku dimensi perhatian (*consideration*) dan dimensi pemrakarsa struktur tugas (*initiating structure*). Perhatian menggambarkan perilaku pemimpin yang empati dan sensitif terhadap bawahan, menghormati ide dan perasaan mereka, berusaha menciptakan kepercayaan timbal-balik dengan bawahan, menunjukkan apresiasi, mendengarkan permasalahan secara hati-hati, dan mencari masukan dari bawahan berkaitan dengan keputusan penting. Pemrakarsa struktur tugas menggambarkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada penyelesaian tugas, mengarahkan aktivitas organisasi secara ketat untuk mencapai tujuan tertinggi, perilaku pemimpin mencakup membuat perencanaan, menetapkan dan menjelaskan tujuan organisasi, memberikan instruksi spesifik tentang bagaimana cara menyelesaikan tugas, dan membuat peraturan dengan tangan besi.

Hasil studi ini juga menyimpulkan bahwa perilaku pemrakarsa struktur tugas dan perhatian tersebut sangat berbeda dan terpisah satu sama lain, yang artinya nilai yang tinggi pada satu dimensi tidak mesti diikuti oleh rendahnya nilai dari dimensi yang lain, perilaku pemimpin dapat pula menunjukkan pada kombinasi dari dua dimensi tersebut, seperti: 1) pemimpin yang mempunyai peringkat

tinggi dalam pemprakarsa struktur tugas dan tinggi perhatian pada bawahan; 2) pemimpin yang mempunyai peringkat tinggi dalam pemprakarsa struktur tugas dan rendah perhatian pada bawahan; 3) pemimpin yang mempunyai peringkat rendah dalam pemprakarsa struktur tugas dan tinggi perhatian pada bawahan, dan 4) pemimpin yang mempunyai peringkat rendah dalam pemprakarsa struktur tugas dan rendah pula perhatian pada bawahan, sehingga perilaku kepemimpinan dari studi Ohio disebut pula gaya kepemimpinan berdemensi empat (multidentional leadership style).

Penelitian berikutnya, hampir bersamaan dengan penelitian *Ohio State University* ialah penelitian dari *University of Michigan* yang meneliti dimensi perilaku pemimpin melalui produktivitas kelompok atau bawahan sehingga secara langsung membandingkan perilaku pemimpin yang efektif dan perilaku pemimpin yang tidak efektif. Hasil yang mereka peroleh adalah dua dimensi perilaku pemimpin yaitu perilaku berpusat pada bawahan (employee-centered) dan perilaku berpusat pada tugas (job-centered). Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada produksi memiliki indikator yang sama dengan perilaku pemprakarsa struktur tugas, sedangkan perilaku kepemimpinan yang berorientasi bawahan memiliki indikator yang sama dengan perilaku perhatian dari Ohio.

Perilaku pemimpin yang berpusat pada bawahan lebih menekankan pemenuhan kebutuhan bawahannya sebagai manusia, mereka memberikan dukungan, perhatian, dan motivasi pada bawahan, menciptakan hubungan emosional yang dekat, bertindak sebagai fasilitator atau pelatih, dan berusaha memenuhi kebutuhan bawahannya sebisa mungkin. Sedangkan, perilaku pemimpin yang berpusat pada tugas lebih menekankan pada penyelesaian tugas melalui efisiensi, perencanaan kerja,

pemberian instruksi, pengawasan ketat, menekankan pada bawahan akan pencapaian tujuan tertinggi, dan memaksa bawahan untuk mampu menunjukkan prestasinya. Hasil studi ini juga menyimpulkan bahwa hubungan antara perilaku berorientasi pada bawahan dan perilaku yang berorientasi pada produksi saling berhubungan sebagai suatu kontinum, artinya seorang pemimpin yang berperilaku orientasi pada produksi dengan tingkat derajat tinggi akan berakibat perilakunya pada orientasi bawahan menjadi rendah; demikian pula sebaliknya seorang pemimpin yang berperilaku berorientasi pada produksi dengan derajat rendah maka akan berakibat perilakunya berorientasi pada bawahan berderajat tinggi, sehingga perilaku kepemimpinan dari studi Michigan disebut gaya kepemimpinan berdimensi dua (two dimentional style).

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Blake dan Mouton dari *University of Texas* dengan memanfaatkan gaya kepemimpinan terdahulu (studi Ohio dan studi Michigan) menciptakan apa yang disebut dengan istilah *Managerial Grid* (kisi-kisi manajerial) yang kemudian dirubah menjadi *Leadership Grid* (kisi-kisi kepemimpinan). Kisi-kisi kepemimpinan tersebut menggambarkan secara grafik kriteria yang digunakan oleh *Ohio State University* dan *Michigan of University*, berdasarkan grafik tersebut perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi: 1) perhatian terhadap produksi atau tugas; dan 2) perhatiannya terhadap bawahan atau hubungan kerja. Perhatian terhadap dimensi hubungan kerja atau perhatian pada bawahan terlihat pada sumbu *horizontal*, seorang pemimpin yang memperoleh nilai paling tinggi untuk dimensi ini diberi angka 9. Perhatian terhadap dimensi produksi atau tugas digambarkan dalam sumbu *vertikal*, dan angka 9 merupakan nilai tertinggi pula untuk dimensi ini. Studi ini

menyimpulkan bahwa interaksi kedua dimensi perilaku pemimpin akan menghasilkan lima macam gaya kepemimpinan, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, dan satu gaya kepemimpinan yang dikatakan di tengah-tengah gaya ekstrim tersebut.

Grid 1.1. *Impoverished* (setel kendor); pimpinan tidak terlalu memberikan perhatian untuk mendorong dan mengarahkan bawahannya. Pada grid ini, sikap pemimpin acuh tak acuh, usaha untuk memikirkan bawahannya dan produksi yang seharusnya dihasilkan organisasi sedikit sekali.

Grid 1.9. *Contry Club* (kelompok kemasyarakatan); pimpinan banyak menitikberatkan pada hubungan persahabatan dan kesetiakawanan antar anggota, tetapi tidak banyak memberikan perhatian pada tugas bagi masing-masing anggota. Dengan demikian, pimpinan dengan gaya ini lebih berorientasi untuk menciptakan kondisi akrab dan menyenangkan dengan mengesampingkan pelaksanaan tugas.

Grid 5.5. *Middle of The Road* (jalan tengah); gaya ini merupakan keseimbangan dari dua dimensi dalam kepemimpinan yaitu dimensi hubungan dan dimensi tugas meskipun tidak maksimal. Pimpinan dengan gaya ini kadang-kadang menggunakan pendekatan tawar-menawar implisit untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Grid 9.1. *Task* (tugas); pimpinan banyak menitikberatkan pada pembagian dan penentuan tugas bagi masing-masing anggota secara terperinci tanpa memperhatikan dimensi hubungan atau aspek kemanusiaan. Dengan demikian, pimpinan dengan gaya ini lebih berorientasi pada produksi dan efisiensi tinggi tetapi terhadap karyawan rendah.

Grid 9.9. *Team Work* (kerja sama); gaya ini ada keseimbangan antara perhatian terhadap pelaksanaan tugas dengan penerapan perhatian pada

hubungan kerja yang menyenangkan. Pimpinan memberikan perhatian pada kedua dimensi tersebut secara maksimal sehingga tercipta suasana kerjasama yang saling mengisi diantara sesama anggota, suasana pelaksanaan tugas saling menghargai, saling mempercayai, dan saling akrab.

Menurut Yukl (2010:80), bahwa indikator-indikator dari dua dimensi perilaku kepemimpinan dapat digolongkan sebagai berikut: indikator perilaku yang berorientasi tugas, yaitu: mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi, merencanakan operasi jangka pendek, menugaskan pekerjaan kepada kelompok atau perorangan, menjelaskan harapan peran dan sasaran tugas, menjelaskan peraturan, kebijakan, dan standar prosedur operasi, mengarahkan dan mengkoordinasi aktivitas unit, mengawasi operasi dan kinerja, menyelesaikan masalah mendesak yang akan mengganggu pekerjaan, menekankan pentingnya efisiensi, produktivitas, dan kualitas, serta menetapkan standar tinggi untuk unit kerja. Sedangkan, indikator dari perilaku yang berorientasi hubungan, yaitu: memberikan dukungan dan dorongan, memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang, bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan, mengakui kontribusi dan keberhasilan, memberikan latihan dan bantuan, berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka, memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka, membantu menyelesaikan konflik, menggunakan simbol, upacara, ritual, dan cerita untuk membangun identitas tim, dan memberikan contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh.

Berdasarkan uraian di atas, secara sederhana dapat dijabarkan dalam bentuk tabel berikut:

Tabel 2. 1 Hasil studi perilaku pemimpin

Penelitian	Dimensi perilaku pemimpin	
	Ohio State University	Pertimbangan
University of Michigan	Terpusat pada bawahan	Terpusat pada tugas
University of Texas	Perhatian pada orang	Perhatian pada produksi

Pada tabel di atas, menggambarkan bahwa pendekatan gaya kepemimpinan dibentuk dari dua jenis perilaku umum, walaupun menggunakan istilah yang berbeda, tapi pada hakikatnya memiliki makna yang sama. Dua dimensi perilaku pemimpin tersebut ialah perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan. Kedua dimensi ini menjadi aspek yang mendasari keefektifan seorang pemimpin, karena dua dimensi ini merupakan hasil dari penelitian empiris sehingga dapat dikatakan bahwa dua dimensi perilaku kepemimpinan ini merupakan hal fundamental. Dengan demikian, maka dapat ditarik simpulan bahwa dalam pendekatan gaya atau perilaku kepemimpinan, terdapat dua dimensi gaya kepemimpinan, yaitu: perilaku yang berorientasi tugas dan perilaku yang berorientasi hubungan.

Perilaku yang berorientasi tugas memiliki tiga aspek utama, yaitu: tentang perencanaan aktivitas kerja, pelaksanaan aktivitas kerja, dan pengendalian aktivitas kerja. Sedangkan, perilaku yang berorientasi hubungan memiliki tiga aspek utama, yaitu: tentang pemberian dukungan, pengembangan bawahan, dan pemberian pengakuan terhadap bawahan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua dimensi tersebut untuk mengkaji secara mendalam tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMKN Negeri 2 Mataram.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kualitatif dengan jenis studi kasus. Sumber data terdiri dari subjek dan informan. Subjek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, sedangkan informan penelitian ialah wakil kepala, ketua program studi, guru, pegawai/staf, pengawas sekolah, dan komite sekolah yang berjumlah sembilan orang. Selain itu, data juga bersumber dari tata usaha sekolah (berupa dokumen). Dengan demikian, pada prinsipnya pemilihan sumber data bersifat *purposive sampling*. Data yang dihasilkan sebagai bentuk triangulasi sumber sebagaimana disebutkan, dan triangulasi metode pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

HASIL PENELITIAN

a. Perilaku Berorientasi Tugas.

Perilaku berorientasi tugas merupakan jenis perilaku yang memperlihatkan perhatian kepala sekolah terhadap penyelesaian tugas, yang meliputi merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan aktifitas kerja dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku berorientasi tugas kepala sekolah di SMK Negeri 2 Mataram pada aspek merencanakan aktifitas kerja adalah menggunakan pendekatan partisipatif. Dimana dalam merumuskan aktifitas kerja, membuat jadwal, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, dan pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan warga sekolah, terutama Tim Manajemen sekolah. Sebagaimana terungkap dari data hasil penelitian berikut:

“proses perencanaan kegiatan dilakukan dalam bentuk rapat (rapat rutin, *workshop*, rapat kerja guru), paling tidak rapat dilakukan di awal

tahun pelajaran dan rapat akhir tahun. Pada rapat tersebut membahas tentang banyak hal, termasuk pembagian tugas guru (siapa, mendapatkan tugas apa, mengajar mata pelajaran apa, berapa jam mengajar, dan seterusnya), termasuk juga merencanakan anggaran. Rapat selalu dilakukan dengan melibatkan tim manajemen, dan ada kalanya juga melibatkan anggota tim terbatas atau anggota tim yang lebih banyak, tergantung persoalan yang dibahas dalam rapat tersebut. Tetapi, dalam membuat kebijakan-kebijakan yang sifatnya mengambil keputusan penting, hanya melibatkan tim manajemen sekolah saja”.

Terkait dengan hal demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melakukan perencanaan secara partisipatif yang dibahas dalam rapat-rapat tertentu. Selain itu kepala sekolah juga merumuskan kegiatan secara jelas dan membuat jadwal kegiatan secara rinci.

Sebagaimana juga terungkap dari data dokumen yang telah dipelajari oleh penulis, terungkap bahwa perencanaan dibahas dalam rapat sebagaimana tercantum dalam notulen rapat. Selain itu, perencanaan yang dilakukan oleh kepala sekolah juga sederhana dan sangat jelas dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif, sebagaimana tertuang dalam visi dan misi SMK Negeri 2 Mataram.

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pandangan yang dikemukakan oleh Mulyasa (2013:20) bahwa salah satu indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ialah menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif terutama dalam pengambilan keputusan. Senada dengan hal itu, Stronge, dkk., (2013:18-19) juga, mengemukakan bahwa peran kepala sekolah yang efektif dalam mendorong

dan memelihara iklim sekolah salah satunya ialah dengan melakukan pengambilan keputusan bersama. Temuan penelitian ini mendukung pandangan yang mengemukakan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif ialah dengan melakukan perencanaan yang bersifat partisipatif atau secara bersama terutama dalam pengambilan keputusan.

Hasil penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan aspek melaksanakan rencana aktifitas kerja, menunjukkan bahwa kepala sekolah melibatkan seluruh komponen sekolah dan semua pekerjaan dibagi habis secara jelas tentang tanggung jawab, tugas, dan wewenangnya masing-masing, serta pemberian tugas dilakukan secara proporsional sesuai kemampuan warga sekolah, sehingga terciptanya iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram, sebagaimana terungkap dari hasil penelitian berikut ini:

“untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan di sekolah, tugas dibagi habis secara proporsional sesuai kapasitas bawahan, meskipun terkadang ada yang melaksanakan tugas dengan bagus, ada juga yang jatuh bangun, itu biasa dalam organisasi. Pemberian tugasnya dilakukan secara formal dan jelas dengan SK resmi, serta dalam SK tersebut terdapat uraian tugasnya, hal ini dilakukan sebagai dasar dalam menggerakkan bawahan dan bahkan sebagai dasar dalam memberikan apresiasi (gaji, honor, dan seterusnya), sehingga semuanya terlihat sangat jelas”.

Terkait dengan hal di atas hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah melaksanakan kegiatan berdasarkan rencana kerja yang telah disusun. Hal ini didukung oleh hasil studi dokumentasi yang menunjukkan bahwa pemberian tugas secara proporsional dan

dilakukan secara formal melalui surat keputusan (SK) dan atau surat tugas, serta lampiran uraian tugasnya.

Hasil penelitian tersebut mendukung pandangan Stronge, dkk. (2013: 18-19), bahwa peran kepala sekolah yang efektif dalam mendorong dan memelihara iklim sekolah salah satunya ialah melibatkan siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan seluruh komunitas sekolah untuk menciptakan dan memelihara lingkungan pembelajaran yang aman dan positif. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kepala sekolah membagikan pekerjaan secara mendetail dan jelas serta pelaksanaannya harus bisa sesempurna mungkin, sebagaimana terungkap dalam hasil penelitian berikut ini:

“Kepala sekolah sangat *perfect* dalam setiap pelaksanaan tugas yang diberikan. Artinya kepala sekolah memberikan perhatian yang besar terhadap terlaksananya suatu pekerjaan dengan baik, sehingga segala sesuatu benar-benar dipersiapkan secara matang. Misalnya: dalam kegiatan pembukaan Alfa dihadiri oleh Bapak Walikota, kita dikumpulkan dan langsung dibentuk tim dan setiap tim mempunyai satuan kerja masing-masing, serta kepala sekolah juga terlibat di dalamnya secara bersama-sama.”

Hasil penelitian di atas, menggambarkan bahwa dalam melaksanakan kegiatan di sekolah, kepala sekolah memiliki orientasi terhadap kesuksesan suatu pekerjaan yang tinggi. Temuan tersebut juga memperkuat pandangan Yukl (2010:80), yang mengemukakan bahwa indikator perilaku yang berorientasi tugas antara lain menekankan pentingnya efisiensi, produktifitas, dan kualitas serta menetapkan standar tinggi untuk unit kerja.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, kepala sekolah memiliki komitmen yang tinggi terhadap setiap pekerjaan yang akan diselesaikan. Kepala sekolah memiliki harapan yang besar terhadap kesuksesan setiap pekerjaan yang telah direncanakan. Untuk itu, pelaksanaan kegiatan-kegiatan sekolah yang telah direncanakan melibatkan semua komponen sekolah yang ada. Setiap komponen sekolah dipacu untuk mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Temuan penelitian selanjutnya adalah berkaitan dengan proses pengendalian aktivitas kerja dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Berdasarkan data hasil penelitian, pengendalian aktivitas kerja yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram adalah dengan menggunakan sistem pengendalian yang ketat berupa penetapan raport guru dan mengangkat koordinator setiap unit pekerjaan. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan monitoring atau turun langsung untuk memastikan bahwa sistem dan kegiatan berjalan dengan lancar, sebagaimana terungkap dari hasil penelitian berikut ini:

“ kepala sekolah melakukan proses pengendalian dengan dua cara, yaitu: monitoring dengan menggunakan instrumen yang bernama “raport guru” dan juga monitoring dengan cara turun langsung ke lapangan untuk memastikan kegiatan berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya”.

Terkait dengan hal di atas, hasil penelitian menemukan bahwa kepala sekolah melakukan kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Hal ini didukung oleh data hasil studi dokumentasi yang terdapat dalam buku catatan kepala sekolah bahwa kepala

sekolah sekurangnya sekali seminggu melakukan kunjungan kelas.

Hasil penelitian ini, menggambarkan bahwa sistem pengendalian di SMK Negeri 2 Mataram telah berjalan dengan semestinya. Hal ini terlihat jelas dari berbagai langkah yang diambil oleh kepala sekolah dalam melaksanakan berbagai program sekolah. Temuan ini mendukung pandangan Yukl (2010: 80), yang mengemukakan bahwa salah satu indikator dari perilaku yang berorientasi tugas ialah mengawasi operasi dan kinerja.

Hasil penelitian ini menggambarkan tentang sistem pengendalian yang dilakukan oleh seorang pimpinan di dalam sebuah organisasi, dimana kepala sekolah sebagai komponen penting dalam sebuah organisasi sekolah memiliki tanggung jawab untuk melakukan pengendalian, termasuk melakukan pengendalian secara langsung pada proses belajar mengajar di kelas. Hasil penelitian ini, mendukung pandangan yang dikemukakan Mulyasa (2013: 20), bahwa salah satu indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif ialah melakukan kunjungan kelas untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung. Jadi, dapat disimpulkan bahwa bentuk pengendalian yang efektif untuk dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif ialah melalui sistem pemeriksaan laporan dan turun langsung supaya menjamin terlaksananya berbagai kegiatan di sekolah.

b. Perilaku Berorientasi Hubungan.

Perilaku berorientasi hubungan merupakan jenis perilaku kepala sekolah yang perhatian utamanya memperbaiki hubungan dengan warga sekolah, meliputi memberikan dukungan, mengembangkan bawahan, dan memberikan pengakuan terhadap warga sekolah sehingga terciptanya iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku berorientasi hubungan kepala sekolah di SMK Negeri 2 Mataram pada aspek memberikan dukungan, diwujudkan dengan membangun kebersamaan melalui sikap memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja dan memberikan teladan yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah maupun sebagai guru. Sebagaimana terungkap dari data hasil penelitian berikut:

“kepala sekolah membangun komitmen bersama melalui peran dan fungsi kesetaraan, serta tanpa memperlihatkan dikotomi antara pemimpin dengan bawahan. Semuanya berjalan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing sehingga kondisi yang tidak kondusif menjadi kondusif. Selain itu, kepala sekolah juga menjadi contoh tauladan bagi warga sekolah.”

Terkait dengan hal ini, hasil penelitian menemukan bahwa kepala sekolah tidak menunjukkan perilaku menjaga jarak dan mengistimewakan diri dari warga sekolah dalam interaksi sosialnya di sekolah. Selain itu kepala sekolah juga teladan dalam hal mengajar, disiplin, dan menjaga kebersihan.

Hasil penelitian di atas, mendukung pandangan Yukl(2010:80) yang mengemukakan bahwa beberapa indikator dari perilaku yang berorientasi hubungan diantaranya: memberikan dukungan dan dorongan, memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang, bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan, dan memberi contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh. Sementara itu, pada konteks dunia pendidikan, temuan tersebut mendukung pandangan yang dikemukakan Mulyasa (2013:21), bahwa indikator kepemimpinan kepala sekolah yang efektif, diantaranya: (1) memberikan

dukungan kepada para guru untuk menegakkan disiplin peserta didik, dan (2) menunjukkan sikap dan perilaku teladan yang dapat menjadi panutan atau model bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah.

Hasil penelitian selanjutnya, tentang perilaku yang berorientasi hubungan ialah berkaitan dengan aspek mengembangkan kemampuan warga sekolah. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan warga sekolah ialah ditunjukkan dengan proses kaderisasi, mendorong studi lanjut, mengadakan pelatihan, dan memagangkan guru. Hal ini tergambar dari proses rotasi tugas, tanggung jawab, dan wewenang bagi guru dan pegawai mulai tataran wakil kepala sekolah hingga guru piket. Semuanya dilakukan untuk tujuan proses kaderisasi warga sekolah. Sebagaimana ditunjukkan dengan data hasil penelitian berikut:

“Wakil Kepala Sekolah secara normatif bergantian dua tahun sekali dalam rangka memberikan kesempatan bagi yang mau belajar, tetapi hal ini tidak kaku, artinya jika kinerjanya bagus sementara kader yang lain belum punya kapasitas dan kapabilitas untuk mengemban tugas itu, maka kadang-kadang 3 tahun. Selain itu, kepala sekolah juga mendorong guru dan pegawai untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dan studi lanjut.”

Terkait dengan hal demikian, hasil penelitian menemukan bahwa kepala sekolah mengadakan pelatihan dalam rangka mengembangkan kemampuan guru dalam workshop, terdapat beberapa orang guru dan pegawai yang diberikan izin belajar dan sedang menempuh studi lanjut, dan melaksanakan studi banding setiap dua tahun sekali (tahun 2013 studi banding ke SMK Negeri 13 Jakarta dan

tahun 2015 studi banding ke SMK Negeri 10 Surabaya).

Hasil penelitian di atas, menggambarkan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam hal mengembangkan warga sekolah telah menunjukkan suatu perilaku yang mencerminkan telah terbangunnya hubungan yang baik diantara pimpinan dan bawahan. Hasil penelitian ini mendukung pandangan Yukl (2010: 80-97) yang mengemukakan bahwa salah satu indikator perilaku yang berorientasi hubungan ialah memberikan latihan dan bantuan, yang dapat diwujudkan dengan memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dalam pekerjaan.

Hasil penelitian selanjutnya, tentang perilaku yang berorientasi hubungan ialah berkaitan dengan aspek pemberian pengakuan terhadap warga sekolah yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam rangka menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram. Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah dalam memberikan pengakuan terhadap warga sekolah, yakni diwujudkan dengan adanya istilah pemberian *reward* untuk siswa berprestasi, guru berprestasi, pegawai teladan, dan ketua program studi terbaik setiap akhir semester. *Reward* yang diberikan berupa uang, pujian, piagam penghargaan, dan upacara pengakuan. Sebagaimana ditunjukkan dengan data hasil penelitian berikut:

“ada pemberian *reward* yang berupa pujian, uang, dan terkadang upacara pengakuan kepada guru, pegawai, dan juga siswa ketika menunjukkan prestasi dan kinerja yang baik dari sekolah. Pemberian *reward* tersebut dalam rangka memberikan pengakuan dan juga untuk memacu yang lain agar bekerja dan belajar lebih baik.”

Terkait dengan hal demikian, hasil peneliti menemukan bahwa kepala sekolah memberikan *reward* kepada guru, pegawai, dan juga siswa pada setiap akhir semester dan pada hari-hari tertentu seperti saat peringatan hari pahlawan 10 nopember 2015.

Hasil penelitian di atas, menggambarkan bahwa kepala sekolah memberikan pengakuan terhadap kinerja dan prestasi yang diraih oleh warga sekolah. Hasil penelitian ini, juga mendukung pandangan yang dikemukakan oleh Yukl (2010: 80), bahwa salah satu indikator perilaku yang berorientasi hubungan ialah mengakui kontribusi dan keberhasilan, dan tiga bentuk utama pengakuan ialah pemberian pujian, penghargaan, dan upacara pengakuan.

SIMPULAN DAN SARAN

Implikasi Teoritis

Dilihat dari dimensi perilaku yang berorientasi tugas, studi ini menyimpulkan tiga point penting tentang perilaku kepala sekolah, yaitu: pertama, perilaku dalam merencanakan kegiatan dan pengambilan keputusan di sekolah, kepala sekolah lebih menekankan pada keterlibatan warga sekolah terutama orang-orang yang tergabung dalam tim manajemen sekolah. Kedua, perilaku dalam pelaksanaan rencana yang disusun, kepala sekolah membuat dan memiliki pedoman yang mengatur aspek pengelolaan secara tertulis, mendelegasikan tugas secara proporsional sesuai kapasitas yang dimiliki oleh warga sekolah, pembagian tugas disertai uraian tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing warga sekolah dan menentukan standart kualitas hasil kerja yang tinggi. Dan ketiga, perilaku dalam melaksanakan pengendalian kegiatan sekolah, kepala sekolah menerapkan sistem pelaporan kinerja bagi pegawai dan penerapan

raport bagi para guru. Selain itu, kepala sekolah juga melakukan monitoring langsung untuk memastikan kegiatan dan sistem yang dibuat berjalan dengan lancar sebagaimana mestinya. Dengan demikian, perilaku yang berorientasi tugas kepala sekolah SMK Negeri 2 Mataram dapat dikelompokkan dalam derajat tinggi karena kepala sekolah memiliki perhatian yang tinggi terhadap terselenggaranya kegiatan belajar mengajar secara baik dan maksimal.

Pada dimensi perilaku yang berorientasi hubungan, penelitian ini menyimpulkan tiga *point* penting, yaitu: pertama, perilaku dalam memberikan dukungan kepada warga sekolah, kepala sekolah mewujudkannya melalui menciptakan kebersamaan dan memberikan keteladanan yang dapat dicontoh sehingga warga sekolah termotivasi dan tergerak untuk memberikan sumbangsih dan meningkatkan kinerjanya. Kedua, perilaku dalam mengembangkan kemampuan warga sekolah, kepala sekolah mewujudkannya melalui dua proses utama yaitu kaderisasi dan mendorong studi lanjut bagi para guru dan pegawai. Dan ketiga, perilaku dalam memberikan pengakuan kepada warga sekolah, kepala sekolah mewujudkannya melalui pemberian *reward* yang berupa pemberian uang, pujian, penghargaan dan upacara pengakuan.

Implikasi Teoritis

Temuan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan iklim sekolah yang kondusif di SMK Negeri 2 Mataram yang ditunjukkan dengan kombinasi antara perilaku yang berorientasi tugas dengan perilaku yang berorientasi hubungan yang tinggi memperkuat hasil studi yang dilakukan oleh *Ohio State University* yang mengemukakan bahwa nilai yang tinggi pada satu dimensi tidak mesti diikuti oleh rendahnya nilai dari dimensi

yang lain, perilaku pemimpin dapat pula menunjukkan perilaku kombinasi dari dua dimensi tersebut.

Dengan demikian, temuan penelitian ini juga mengkritisi hasil studi yang dilakukan oleh *University of Michigan* yang mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang berperilaku orientasi tugas dengan derajat tinggi akan berakibat perilakunya pada orientasi hubungan menjadi rendah; demikian pula sebaliknya, seorang pemimpin yang berperilaku berorientasi pada tugas berderajat rendah maka akan berakibat perilakunya berorientasi pada hubungan berderajat tinggi.

Selain itu, hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan Yukl (2010: 80), yang mengemukakan bahwa indikator-indikator dari dua dimensi perilaku kepemimpinan dapat digolongkan sebagai berikut: indikator perilaku yang berorientasi tugas, yaitu: mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi, merencanakan operasi jangka pendek, menugaskan pekerjaan kepada kelompok atau perorangan, menjelaskan harapan peran dan sasaran tugas, menjelaskan peraturan, kebijakan, dan standar prosedur operasi, mengarahkan dan mengkoordinasi aktivitas unit, mengawasi operasi dan kinerja, menyelesaikan masalah mendesak yang akan mengganggu pekerjaan, menekankan pentingnya efisiensi, produktivitas, dan kualitas, serta menetapkan standar tinggi untuk unit kerja. Sedangkan, indikator dari perilaku yang berorientasi hubungan, yaitu: memberikan dukungan dan dorongan, memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang, bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan, mengakui kontribusi dan keberhasilan, memberikan latihan dan bantuan, berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka, memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka, membantu

menyelesaikan konflik, menggunakan simbol, upacara, ritual, dan cerita untuk membangun identitas tim, dan memberikan contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh.

Pada konteks dunia pendidikan, hasil penelitian ini juga memperkuat pandangan Stronge, dkk., (2013:18-19), yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah. Oleh karenanya, peran kepala sekolah yang efektif dalam mendorong dan memelihara iklim sekolah yang positif adalah sebagai berikut: (1) melibatkan siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan seluruh komunitas sekolah untuk menciptakan dan memelihara lingkungan pembelajaran yang aman dan positif; (2) menggunakan pengetahuan sosial, kultural, kepemimpinan, dan dinamika politik komunitas sekolah untuk memelihara lingkungan pembelajaran yang positif; (3) memberi contoh bagaimana berekspektasi tinggi dan menghormati siswa, staf, guru, orang tua siswa, dan komunitas sekolah; (4) mengembangkan dan mengimplementasikan perencanaan untuk mengelola situasi konflik dengan cara yang tepat dan efektif; (5) melakukan pengambilan keputusan bersama untuk menjaga moral sekolah yang positif; dan (6) kepala sekolah yang efektif melibatkan seluruh komunitas sekolah (siswa, guru, staf, orang tua siswa, dan anggota komunitas lainnya), jaringan komunikasi seperti ini berpotensi meningkatkan dukungan bagi beragam cara pengajaran dan pembelajaran dengan menyediakan sumber daya manusia dan *financial* serta mendorong keterlibatan aktif siswa di sekolah dan komunitasnya, selain berbagai manfaat lainnya.

Saran

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Kepala sekolah perlu mempertahankan gaya kepemimpinan dan pola komunikasi yang telah terbangun saat ini, agar iklim sekolah yang kondusif dapat dipertahankan dan ditingkatkan sehingga prestasi-prestasi yang telah diraih dapat dipertahankan dan bahkan bisa ditingkatkan.
2. Kepada kepala sekolah SMK lainnya yang ingin menciptakan iklim sekolah yang kondusif, maka harus memiliki orientasi tugas dan orientasi hubungan yang tinggi dengan melakukan perencanaan secara partisipatif, memberikan pekerjaan secara proporsional, membuat raport guru, mengunjungi kelas, memperlakukan bawahan sebagai mitra kerja, memberi teladan yang baik dalam menjalankan tugas, mendorong studi lanjut, mengadakan studi banding, dan mengakui kontribusi dan prestasi warga sekolah melalui pemberian *reward*.
3. Kepada peneliti lain, dapat melakukan kajian lebih lanjut mengenai kepemimpinan kepala sekolah dengan pendekatan yang lain (pendekatan sifat atau situasional), atau dengan pendekatan yang sama, tentu saja dalam konteks dan latar yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: a guide to managing for results* (second Ed.). London: Kogan Page Limited.
- Bush, T. 2008. *Leadership and Management Development in Education*. London: Sage Publications Ltd.
- Creswell, Jhon. 2015. *Riset Pendidikan: Perencanaan, pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif* (edisi Kelima). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Handoko, T.H. 2011. *Manajemen* (edisi 2). Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Tajasom, A., & Ahmad, A. Z. 2011. "Principals' leadership style and school climate: Teachers' perspectives from malaysia". *The International Journal of Leadership in Public Services*. 7, (4), 314-333.
- Kelley, R. et al. 2005. "Relationships Between Measures of Leadership and School Climate". *Jurnal Education*, 126 (1), 17-25.
- Miles, M.B. dan Huberman A.M. 2009. *Analisis Data Kualitatif* (edisi Bahasa Indonesia). Jakarta: UI-Press.
- Moleong, Lexy. J. 2013. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa. 2013. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: Indeks
- Pace, R.W. & Faules D.F. 2006. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*(edisi Bahasa Indonesia). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Safaria, Triantoro. 2004. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Stronge, J. H. et al. 2008. *Qualities of Effective Principals*. Virginia: ASCD
- Stronge, J.H et al. 2013. *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*. Jakarta: Indeks

- Supardi. 2013. *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Terry, George R. 2014. *Prinsip-perinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tucker, M. S., & Coddling, J. B. 2002. *The principal challenge : Leading and Managing Schools in an Era of Accountability*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Usman, Husaini. 2013. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara
- Wirawan, 2013. *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers
- Yin, R. K. 2011. *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford Press.
- . 2014. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: Rajawali Pers
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi (edisi kelima)*. Jakarta: Indeks.