

**PRAKTIK *EXEMPLARY LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH
(Studi Kasus di SMP Darma Bangsa Bandarlampung)**

(Tesis)

Oleh:

USNUL UMI MIFTAHURROHMAH



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2021**

ABSTRAK

PRAKTIK *EXEMPLARY LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH (Studi Kasus di SMP Darma Bangsa Bandarlampung)

Oleh

USNUL UMI MIFTAHURROHMAH

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik *exemplary leadership* kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung yang terdiri atas lima domain, yaitu *model the way*, *inspire a shared vision*, *challenge the process*, *enable others to act* dan *encourage the heart*. Masing – masing domain memiliki komitmen dan contoh tindakan – tindakan yang dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dan studi dokumen. Hasil penelitian yang didapat menunjukkan bahwa domain yang paling sering dilaksanakan oleh kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung adalah *enable others to act* diikuti oleh *challenge the process*, dan *encourage the heart*. Domain yang perlu ditingkatkan praktiknya adalah *model the way* dan *inspire a shared vision*.

Kata kunci: kepala sekolah, kepemimpinan, *exemplary leadership*

ABSTRACT

PRINCIPAL'S EXEMPLARY LEADERSHIP PRACTICES (Case Study at SMP Darma Bangsa Bandarlampung)

By

USNUL UMI MIFTAHURROHMAH

This study aims to describe exemplary leadership practice of SMP Darma Bangsa principal on his exemplary leadership practices that consist of five domains: model the way, inspire a shared vision, challenge the process, enable others to act and encourage the heart. Each domain has its commitments and examples of action for a leader to carry out. This study uses a qualitative method. The research data were collected through interviews, observation and document studies. The results reveal that the domains often carried out by the principal of SMP Darma Bangsa Bandarlampung are enable others to act, challenge the process, and encourage the heart. The domains that need to be more practiced are model the way and inspire a shared vision.

Keywords: principal, leadership, exemplary leadership

**PRAKTIK *EXEMPLARY LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH
(Studi Kasus di SMP Darma Bangsa Bandarlampung)**

Oleh:

USNUL UMI MIFTAHURROHMAH

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER PENDIDIKAN**

Pada

**Program Pascasarjana Magister Administrasi Pendidikan
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2021**

Judul Tesis : **PRAKTIK *EXEMPLARY LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH (Studi Kasus di SMP Darma Bangsa Bandar Lampung)**

Nama Mahasiswa : *Usnul Umi Miftahurrohmah*

No. Pokok Mahasiswa : **1923012030**

Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.
NIP.19670521 200012 1 001

Dr. Riswanti Rini, M.Si.
NIP.19600328 198603 2 002

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan

Dr. Riswandi, M.Pd.
NIP.19760808 200912 1 001

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan

Dr. Sowiyah, M.Pd.
NIP.19600725 198403 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

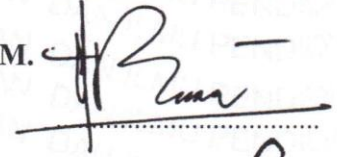
Ketua : Hasan Hariri, S.Pd., MBA, Ph.D.



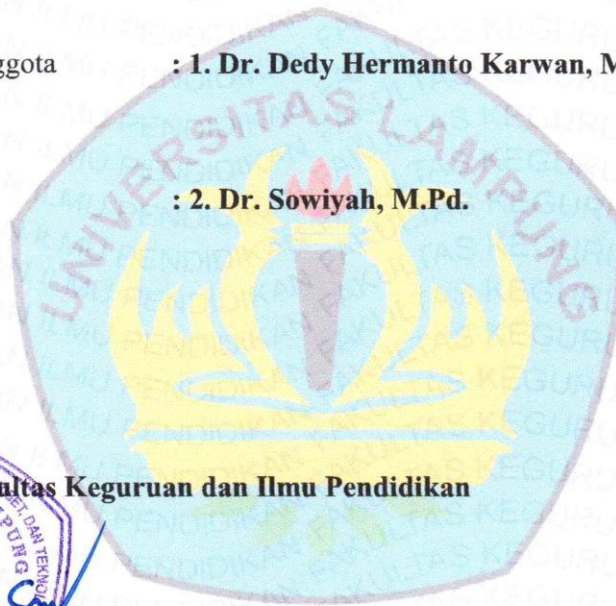
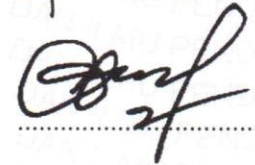
Sekretaris : Dr. Riswanti Rini, M.Si.



Penguji Anggota : 1. Dr. Dedy Hermanto Karwan, M.M.



: 2. Dr. Sowiyah, M.Pd.



2. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan



Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd.
NIP.19620804 198905 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis : **28 Juli 2021**

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul Praktik *Exemplary Leadership* Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMP Darma Bangsa Bandarlampung) adalah karya saya sendiri. Saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau disebut dengan plagiatisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya pada Universitas Lampung.

Apabila di kemudian hari ditemukan bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menanggung akibat dan sanksi sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandarlampung, 28 Juli 2021
Peneliti



Usnul Umi Miftahurrohmah
NPM. 1923012030

Motto

*“Always turn to Allah, the only one
who has answers for any query.”*

RIWAYAT HIDUP



Usnul Umi Miftahurrohmah dilahirkan di Bandarlampung pada tanggal 25 November 1981, sebagai anak keenam dari delapan bersaudara, dari pasangan Bapak Hasalaman dan Ibu Sumiatun.

Pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Almunawarah diselesaikan peneliti pada tahun 1993, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 14 Langkapura Bandarlampung pada tahun 1996 dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Al – Kautsar Bandarlampung pada tahun 1999.

Peneliti menyelesaikan studi akhir pada jenjang strata 1 (S1) di Universitas Lampung pada tahun 2004, program studi Pendidikan Bahasa Inggris. Peneliti terdaftar aktif sebagai mahasiswa Jurusan Magister Administrasi Pendidikan FKIP Unila pada tahun 2019.

Peneliti bertugas sebagai guru SD Darma Bangsa hingga tahun 2010. Pada tahun 2011, peneliti menjadi guru dan wakil kepala TK Darma Bangsa. Pada tahun 2012 hingga saat ini, peneliti melaksanakan tugas sebagai kepala TK Darma Bangsa.

Peneliti aktif sebagai Instruktur Nasional P4TK-TKPLB pada tahun 2016 hingga 2018. Peneliti mewakili Lampung dalam program AAF (Australian Award Fellowship) – Education for All di Australia pada tahun 2017 dan melaksanakan studi banding di Singapura dan Jepang.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, karya penuh perjuangan ini penulis persembahkan kepada:

1. Diri sendiri, yang telah melewati berbagai cerita hidup, mari kita terus tumbuh menjadi pribadi yang berbahagia, penuh syukur dan menjadi inspirasi kebaikan bagi lingkungan.
2. Bapak Hasalaman dan Mami Sum, yang selalu berdoa ditiap shalat hajatnya. Terima kasih telah menyayangi dan mendidiku hingga aku bisa menjadi seperti saat ini. Semoga selalu bisa membuat kalian bahagia di sisa waktu yang ada.
3. M.H. Thamrin yang selalu membuat aku merasa dicintai dan percaya bahwa *true love is not a fairytale*.
4. Anak – anak sholeh ku Maulana Kenzie Ramadhan dan Kenzo Alhafsa yang selalu membuat aku merasa bangga menjadi seorang ibu.
5. Keluarga besar Bpk. Hasalaman dan Bpk. Nurdin yang selalu mendukung keberhasilanku.
6. Sekolah Darma Bangsa dan BOD Darma Bangsa, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan yang besar untuk aku berkarya dan mengembangkan diri.

SANWACANA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas segala pertolongan, rahmat dan kasih sayang-Nya, hingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Tesis dengan judul “*Praktik Exemplary Leadership Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMP Darma Bangsa Bandarlampung)*” adalah salah satu syarat untuk menempuh gelar magister Pendidikan di Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa dengan bantuan berbagai pihak, tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Koromani, M.Si., selaku Rektor Universitas Lampung yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan Pascasarjana Administrasi Pendidikan Universitas Lampung;
2. Bapak Prof. Dr. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Lampung;
3. Bapak Prof. Dr. Patuan Raja, M.Pd., selaku dekan FKIP Universitas Lampung telah memfasilitasi penelitian ini;
4. Ibu Dr. Riswanti Rini, M.Si., selaku Wakil Dekan III dan dosen pembimbing kedua atas kesediannya untuk memberikan bimbingan, arahan dan dukungan moral dalam proses penyelesaian tesis ini;
5. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd., selaku ketua Jurusan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung;
6. Ibu Dr. Sowiyah, M.Pd., selaku ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan atas kesediannya memberikan dukungan, bimbingan, dan arahan dalam proses penyelesaian tesis ini;
7. Bapak Hasan Hariri, MBA, Ph.D., selaku pembimbing pertama dan pembimbing akademik atas dukungan moral, bimbingan, arahan dan nasehat

- nasehat yang tidak hanya yang bermanfaat dalam penulisan artikel dan tesis, tetapi juga dalam hidup.
8. Bapak Dr. Dedy Hermanto Karwan, M.M.,Dipl.Ed. selaku dosen pembahas atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, arahan dan saran dalam proses penyelesaian tesis ini;
 9. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik penulis;
 10. Ketua yayasan Sekolah Darma Bangsa, Ibu Lidwina Heryani, STA.BA. dan keluarga besar Board of Director Sekolah Darma Bangsa atas kepercayaan yang diberikan kepada penulis dalam memimpin TK Darma Bangsa;
 11. Bapak Trijalmo, Msi., selaku headmaster Sekolah Darma Bangsa yang selalu mendukung dan memberikan kemudahan penulis dalam menyelesaikan pendidikan;
 12. Arif Fahrudin, M.Pd., selaku kepala SMP Darma Bangsa Bandar Lampung yang sangat membantu dalam menyelesaikan tesis ini;
 13. Michael Mike, P. Isla, B.E.Ed. *who is not only my supervisor but little brother*;
 14. Dewan guru dan siswa SMP Darma Bangsa yang sangat kooperatif dan membantu peneliti dalam menyelesaikan tesis ini;
 15. *My sister* Liza Nova Dewi, S.T., *thank you for always be there for me*.
 16. Sahabat seperjuangan Teti Nurhidayah dan Herna Raolina yang senantiasa tulus.
 17. Adik – adikku para guru T-NTK Darma Bangsa (Ms. Evi, Ms. Dede, Ms. Bertha, Ms. Ainun, Ms. Ayu, Ms. Ida, Ms. Mira, Ms. Dariin, Ms. Irat, Ms. Dita, Ms. Lita dan Ms. Silva);
 18. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Adminitrasi Pendidikan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lampung angkatan 2019.

Bandar Lampung, 28 Juli 2021
Peneliti

Usnul Umi Miftahurrohmah
NPM 1923012030

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
COVER DALAM	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
PERNYATAAN	vii
MOTTO	viii
RIWAYAT HIDUP	ix
PERSEMBAHAN	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Fokus Penelitian	8
1.3 Pertanyaan Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	9
1.5 Manfaat Penelitian.....	9
1.6 Definisi Istilah	10
II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah	12
2.2 Kompetensi Kepala Sekolah.....	12
2.3 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	18
2.4 <i>Exemplary Leadership</i>	22

2.5 Kerangka Pikir.....	30
III METODE PENELITIAN	32
3.1 Pendekatan dan Rancangan Penelitian	32
3.2 Lokasi Penelitian	33
3.3 Kehadiran Peneliti	33
3.4 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	34
3.5 Teknik Analisis Data	38
3.6 Pengujian Kesahihan Data.....	39
3.7 Pelaksanaan Penelitian	41
IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	42
4.1 Lokasi Penelitian	42
4.1.1 Profil Sekolah SMP Darma Bangsa Bandarlampung.....	42
4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Sekolah SMP Darma Bangsa Bandarlampung.....	44
4.1.3 Struktur Organisasi SMP Darma Bangsa Bandarlampung.....	47
4.1.4 Daftar Keadaan Guru SMP Darma Bangsa Bandarlampung.....	50
4.1.5 Daftar Keadaan Siswa SMP Darma Bangsa Bandarlampung	51
4.1.6 Keadaan Sarana Pembelajaran SMP Darma Bangsa Bandarlampung.....	51
4.1.7 Struktur Kurikulum SMP Darma Bangsa Bandarlampung	53
4.1.8 Raport Karakter SMP Darma Bangsa Bandarlampung	56
4.1.9 Program Sekolah SMP Darma Bangsa Bandarlampung	56
4.1.10 Kegiatan Sekolah SMP Darma Bangsa Bandarlampung.....	59
4.1.11 Kegiatan Sekolah SMP Darma Bangsa Bandarlampung di Era <i>New Normal</i> Pandemi Covid-19.....	61
4.1.12 Strategi Pendidikan di SMP Darma Bangsa Bandarlampung	65
4.2 Paparan Data.....	65
4.2.1 <i>Model the Way</i> (Menjadi Contoh yang Baik).....	66
4.2.2 <i>Inspire a Shared Vision</i> (Menjadi Inspirasi bagi Warga Sekolah). 73	
4.2.3 <i>Challenge the Process</i> (Menghargai Proses dalam Mengembangkan Sekolah).....	78
4.2.4 <i>Enable Others to Act</i> (Menggiatkan Warga Sekolah dalam Mencapai Tujuan Sekolah).....	82
4.2.5 <i>Encourage the Heart</i> (Menyentuh Hati dengan Kebajikan).....	86

4.3	Temuan Penelitian.....	88
4.3.1	<i>Model the Way</i>	89
4.3.2	<i>Inspire a Shared Vision</i>	90
4.3.3	<i>Challenge the Process</i>	91
4.3.4	<i>Enable Others to Act</i>	92
4.3.5	<i>Encourage the Heart</i>	93
4.4	Pembahasan.....	93
4.4.1	<i>Model the Way</i>	93
4.4.2	<i>Inspire a Shared Vision</i>	95
4.4.3	<i>Challenge the Process</i>	96
4.4.4	<i>Enable Others to Act</i>	97
4.4.5	<i>Encourage the Heart</i>	98
V.	SIMPULAN DAN SARAN	100
5.1	Simpulan.....	100
5.2	Saran.....	101
	DAFTAR PUSTAKA	103

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Kompetensi Kepala Sekolah dan Praktik <i>Exemplary Leadership</i>	13
2. Praktik dan Komitmen <i>Exemplary Leadership</i>	25
3. Kisi-Kisi Pedoman Wawancara	35
4. Keadaan Guru SMP Darma Bangsa T.P. 2020-2021	50
5. Keadaan Siswa SMP Darma Bangsa T.P 2020 - 2021.....	51
6. Daftar Sarana Prasarana SMP Darma Bangsa T.P 2020 - 2021	52
7. Struktur Kurikulum SMP Darma Bangsa Bandarlampung.....	54
8. Jadwal KBM SMP Darma Bangsa	59
9. Jadwal KBM Tatap Muka SMP Darma Bangsa dengan Pembatasan.....	63
10. Kegiatan Pembelajaran SMP Darma Bangsa dengan Pembatasan	63
11. Matrik Domain <i>Model the Way</i> dalam Praktik <i>Exemplary Leadership</i> Kepala SMP Darma Bangsa	71
12. Matrik Domain <i>Inspire a Shared Vision</i> dalam Praktik <i>Exemplary</i> <i>Leadership</i> Kepala SMP Darma Bangsa.....	76
13. Matrik Domain <i>Challenge the Process</i> dalam Praktik <i>Exemplary</i> <i>Leadership</i> Kepala SMP Darma Bangsa.....	80
14. Matrik Domain <i>Enable Others to Act</i> dalam Praktik <i>Exemplary Leadership</i> Kepala SMP Darma Bangsa.....	84
15. Matrik Domain <i>Encourage the Heart</i> dalam Praktik <i>Exemplary Leadership</i> Kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Diagram Peningkatan Prestasi Siswa SMP Darma Bangsa	7
2. Kerangka Pikir Exemplary Leadership	31
3. Data Analisis Kualitatif.....	36
4. Struktur Organisasi SMP Darma Bangsa.....	47
5. Alur Siswa Datang dan Pulang Sekolah Era <i>New Normal</i> di SMP Darma Bangsa	61
6. Perlengkapan Diri Sekolah Era <i>New Normal</i> SMP Darma Bangsa	62
7. Simulasi Kegiatan Pembelajaran <i>Hybrid Learning</i> SMP Darma Bangsa .	64
8. Diagram Konteks Domain <i>Model the Way</i>	89
9. Diagram Konteks Domain <i>Inspired a Shared Vision</i>	90
10. Diagram Konteks Domain <i>Challenge the Process</i>	91
11. Diagram Konteks Domain <i>Enable Others to Act</i>	92
12. Diagram Konteks Domain <i>Encourage the Heart</i>	93

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Surat Izin Penelitian	108
2. Catatan Lapangan (Field Note)	110
3. Pedoman Wawancara	114
4. Transkrip Wawancara	125
5. Dokumentasi Wawancara.....	163
6. Raport Karakter (Studi Dokumen)	166
7. Undangan dan Notulen Rapat (Observasi).....	170
8. Surat Pernyataan Kesediaan Orang Tua (Studi Dokumen).....	178
9. Instrumen Partisipasi Orang Tua.....	183

I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pendidikan adalah proses dalam mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan kebiasaan baru melalui transfer ilmu baik secara kelompok maupun secara mandiri. Pendidikan sangat penting, oleh sebab itu negara – negara maju umumnya memiliki kualitas pendidikan yang baik yang bertujuan untuk mempersiapkan generasi bangsa dalam membangun negaranya menjadi negara adidaya. Hasil penelitian Ramdhani (2017) menunjukkan bahwa pendidikan merupakan proses menumbuh kembangkan jasmani maupun rohani untuk mencapai tingkat kedewasaan dimana lingkungan berperan penting dalam proses belajar mengajar.

Pendidikan dapat dilaksanakan baik secara formal maupun informal. Pendidikan informal dapat dilaksanakan tanpa ikatan waktu dan tempat, sedangkan pendidikan formal dilaksanakan oleh lembaga resmi. Cahyono dkk. (2019) menyatakan bahwa proses kegiatan belajar mengajar dilaksanakan oleh organisasi sekolah, dimana kepala sekolah mempunyai peran yang besar dalam menciptakan perubahan di sekolah yang dipimpinnya sehingga kepala sekolah berperan sebagai pemimpin perubahan. Kepemimpinan perubahan adalah usaha untuk menciptakan sebuah revolusi melalui kerjasama berbagai pihak yang terlibat dalam pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

Pendidikan yang berkualitas membutuhkan sosok pemimpin yang efektif. Hal ini sejalan dengan penelitian Fadhli (2017) yang menunjukkan bahwa untuk mewujudkan pendidikan yang berkualitas, kepala sekolah sebagai seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab yang sangat besar terhadap pendidikan dan kemajuan sebuah sekolah. Untuk menjadi seorang kepala sekolah, seseorang

idealnya harus dapat melaksanakan manajemen yang baik, yang merupakan bagian terpenting dalam menjamin mutu pendidikan.

Sekolah dengan mutu pendidikan yang baik dapat terlihat dari bagaimana kepala sekolah sebagai seorang manager, menggunakan prinsip POAC (*Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*) dalam memimpin. *Planning* adalah kemampuan merencanakan program – program dan kegiatan bersama dengan stakeholder sekolah demi mencapai tujuan sekolah. *Planning* hendaknya harus jelas, dapat diukur tingkat keberhasilannya, dapat dicapai, dapat disesuaikan dengan keadaan sekolah dan juga dapat ditargetkan waktu pencapaiannya.

Organizing merupakan kemampuan dalam memberdayakan sumberdaya yang ada dengan cara mengelompokkan tugas dan tanggung jawab masing – masing SDM secara individu maupun kelompok dalam sebuah tim kerja. *Actuating* adalah pelaksanaan dari *Planning* dan juga *Organizing*, bahwa tiap – tiap bagian bekerja sesuai dengan tupoksi dan sesuai dengan SOP untuk mewujudkan mutu pendidikan yang baik. *Controlling* memastikan bahwa masing – masing SDM melaksanakan tugas yang diberikan dengan profesional. *Controlling* dapat dilaksanakan dengan cara observasi dan evaluasi kerja yang dilakukan secara berkala.

Kehadiran seorang kepala sekolah yang kompeten menjadi sebuah kebutuhan. Seorang kepala sekolah dapat membawa satuan pendidikan bertransformasi dan adaptif terhadap tuntutan dan perubahan di dunia pendidikan. Oleh karena itu, disamping memiliki kemampuan manajemen yang handal, kepala sekolah dituntut memiliki kepemimpinan yang kuat dan efektif.

Hasil penelitian Fadhli (2017); Refsawati (2018); Subandono (2011); Sudharta (2017); Zufani dkk., (2017) tentang kepemimpinan kepala sekolah dan kepemimpinan yang efektif menemukan bahwa peran kepala sekolah, supervisi dan sikap moral kepala sekolah dalam memajemen sekolah dapat menjadi teladan dan merupakan bagian yang sangat penting dalam pengelolaan mutu pendidikan. Pengelolaan mutu pendidikan meliputi perencanaan mutu, pengembangan produk dan proses pendidikan yang dibutuhkan untuk memenuhi

kebutuhan masyarakat. Banyaknya gaya kepemimpinan kepala sekolah menuntut kepala sekolah untuk dapat menerapkan gaya kepemimpinan efektif yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan zaman.

Park *et al.* (2018) menyebutkan bahwa untuk melaksanakan hal tersebut, seorang pemimpin hendaknya menghormati perbedaan, memiliki kepribadian yang baik, mempunyai wawasan yang luas, dapat menerima dan menghadapi perubahan dengan baik, mempunyai visi yang kuat, mempunyai etika dan berkarakter. Pemimpin masa depan sejatinya dapat menjadi teladan bagi para stakeholder dalam menyelenggarakan pendidikan yang bermutu.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Ekosiswoyo (2016) yang menyatakan bahwa untuk melaksanakan pendidikan yang berkualitas, pemimpin harus mampu menampilkan kerja tim yang tangguh, menyatukan potensi yang berbeda – beda dari setiap individu, yang dapat menjadi satu kekuatan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan pendidikan.

Berdasarkan penelitian Hariri (2011); Hariri *et al.*, (2016); Salter *et al.*, (2014) ditemukan bahwa gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah akan berpengaruh terhadap kemajuan sekolah. Kombinasi antara gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja guru dan pengembangan mutu sekolah.

Hay (2006) menemukan bahwa pemimpin transformasional memiliki ciri – ciri berkarisma, mempunyai pertimbangan individual yang baik, memiliki stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional. Karakteristik dari gaya kepemimpinan transformasional ini sangat sesuai dengan praktik kepemimpinan yang banyak diteliti saat ini, yaitu *exemplary leadership*, yang akan berpotensi besar bagi seorang pemimpin untuk dapat melaksanakan kinerja yang sangat baik sehingga dapat membawa perubahan besar terhadap individu dan organisasi yang dipimpinnya.

Exemplary leadership memiliki lima praktik yaitu *model the way*, *inspire a shared vision*, *challenge the process*, *enable others to act* dan *encourage the heart*. Gaya kepemimpinan *exemplary leadership* telah terbukti mampu memimpin dalam

pengajaran dan pembelajaran, mengembangkan diri sendiri dan orang lain, mengadakan pembaharuan dan bekerja sama dengan pihak – pihak terkait untuk kemajuan sekolah.

Abu-Tineh *et al.* (2009) menemukan bahwa praktik – praktik yang terdapat dalam *exemplary leadership* merupakan komponen penting agar seorang pemimpin dapat melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional. *Challenging the process* adalah praktik yang dilaksanakan oleh para pemimpin transformasional, dimana para pemimpin transformasional belajar dari kesalahan untuk memperbaiki diri menjadi lebih baik. Pemimpin transformasional melaksanakan praktik *inspiring a shared vision* dengan cara yang positif dan antusias. Pemimpin transformasional melaksanakan praktik *enabling others to act* dengan cara menciptakan lingkungan yang kondusif sehingga orang lain merasa mampu dan percaya diri bahwa mereka dapat berkontribusi bagi kemajuan organisasi. Pemimpin transformasional melaksanakan praktik *modeling the way* karena mereka percaya bahwa kata yang mereka ucapkan, harus sesuai dengan perbuatan yang mereka lakukan sehingga dapat menjadi teladan bagi para bawahan. Para pemimpin transformasional melaksanakan praktik *encouraging the heart* dengan cara memberikan apresiasi terhadap kontribusi masing – masing individu, sehingga bawahan bersemangat dalam memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi.

Penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa praktik *exemplary leadership* merupakan hal yang efektif yang dapat dilaksanakan oleh para kepala sekolah. Kepala sekolah dapat melaksanakan evaluasi mandiri terhadap pelaksanaan praktik *exemplary leadership* agar dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dari kepemimpinan mereka.

Oleh sebab itu, disamping memiliki kemampuan manajemen yang efektif dan dilengkapi dengan kompetensi yang baik, kepala sekolah harus memiliki kepemimpinan yang efektif sesuai dengan perkembangan zaman, salah satunya adalah *exemplary leadership*. Kouzes and Posner (2007, 2012) menyatakan bahwa teladan praktik kepemimpinan mengacu pada lima domain: *model the way, inspire a shared vision, challenge the process, enable others to act, dan encourage the*

heart. Setiap domain dari *exemplary leadership* memiliki komitmen – komitmen yang dapat dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah.

Domain pertama yaitu *model the way* diwujudkan dengan melaksanakan komitmen untuk dapat menjadi contoh yang baik melalui perkataan dan perbuatan. Kepala sekolah menetapkan nilai – nilai yang menjadi karakteristik sekolah. Warga sekolah dapat diberikan sosialisasi terkait dengan nilai – nilai tersebut dan bersama – sama melaksanakannya dengan mencontoh kepala sekolah sebagai *role model*.

Domain yang kedua adalah *inspire a shared vision*. Domain ini mensyaratkan kepala sekolah untuk dapat memiliki komitmen dalam berbagi visi misi sekolah kepada warga sekolah. Kepala sekolah hendaknya dapat memberikan rasa optimis kepada warga sekolah tentang pencapaian yang dapat diraih oleh sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga hendaknya dapat menerima aspirasi dari warga sekolah terkait cita – cita atau keinginan mereka untuk memajukan sekolah.

Domain yang ketiga adalah *challenge the process*. Komitmen yang dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah dalam domain ini adalah kemampuan untuk dapat berinovasi dan melakukan pembaharuan yang diperlukan untuk memajukan sekolah. Berani untuk mencoba dan menghargai pencapaian warga sekolah walaupun kecil dan mengembangkan keberhasilan – keberhasilan kecil tersebut menjadi pencapaian besar sekolah.

Domain yang keempat adalah *enable others to act*. Hal ini dapat dilakukan dengan cara membangun kebersamaan dan kolaborasi yang didasari oleh rasa saling percaya dan saling menjaga hubungan baik. Kepala sekolah dapat mengadakan kegiatan pengembangan diri untuk guru – guru dan juga tenaga kependidikan. Hal ini akan berdampak terhadap meningkatnya rasa percaya diri para warga sekolah bahwa mereka mampu dan kompeten dalam menjalankan tugasnya.

Domain yang kelima adalah *encourage the heart*. Domain ini dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan cara menghargai sekecil apapun partisipasi warga sekolah untuk memajukan sekolah. Kepala sekolah dapat melihat kelebihan masing – masing individu sebagai penghargaan terhadap mereka. Kepala sekolah

juga merayakan keberhasilan yang dicapai bersama dan menumbuhkan rasa kebersamaan dalam lingkungan sekolah.

Banyak penelitian mengenai *exemplary leadership* yang telah dilakukan diberbagai belahan dunia, seperti Australia (Kouzes and Posner, 2015), Nigeria (Ogboso and Amah, 2016), Malaysia (Salleh and Khalid, 2018), Amerika dan New Zealand (Clavelle and Prado-Inzerillo, 2018; Goewey, 2012). Semua Penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa *exemplary leadership* dapat dilaksanakan pada semua organisasi, baik organisasi profit, non-profit, lembaga agama, perbankan, militer ataupun lembaga pendidikan (Posner, 2015; 2016).

Penelitian – penelitian tentang *exemplary leadership* banyak dilakukan secara kuantitatif. Literature penelitian kualitatif tentang *exemplary leadership* masih sangat sedikit, terutama dalam konteks sekolah di Lampung. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti praktik *exemplary leadership* di organisasi sekolah.

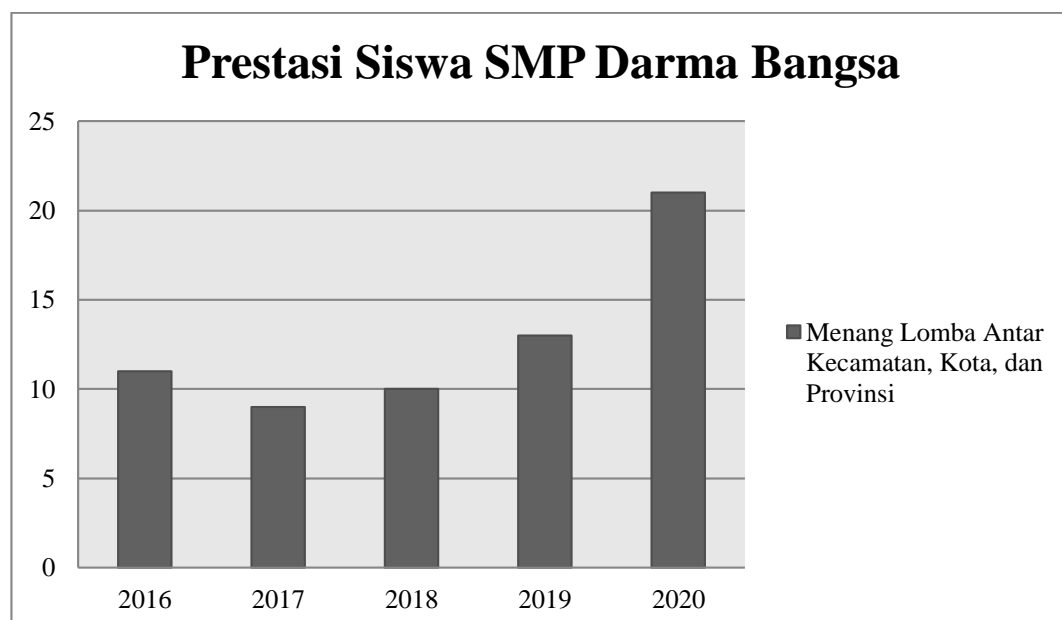
Sekolah yang akan diteliti adalah SMP Darma Bangsa yang merupakan SMPS (Sekolah Menengah Pertama Swasta) unggulan di Provinsi Lampung. SMP Darma Bangsa merupakan sekolah multi-agama, multi-ras, dan multi-kultur. SMP Darma Bangsa memiliki strategi dan program – program unggulan yang menjadikan sekolah SMP Darma Bangsa menjadi sekolah swasta favorit di Lampung dan memiliki murid – murid yang tidak hanya berasal dari Bandarlampung, tetapi dari luar Bandarlampung. SMP Darma Bangsa juga merupakan pilihan utama bagi warga pindahan dari luar negeri.

Salah satu faktor yang menjadikan SMP Darma Bangsa menjadi sekolah unggulan adalah banyaknya prestasi yang dicapai oleh sekolah setiap tahunnya, baik dari tingkat kota sampai dengan tingkat nasional. Pencapaian prestasi yang diraih oleh SMP Darma Bangsa ada di berbagai bidang, yaitu pada bidang bahasa (*story telling, speech, spelling bee, quiz bee* dan *debate*); bidang akademik (olimpiade mate – matika, LCT MIPA, LCT PAI, LCT PKN dan KKM mata pelajaran); bidang olahraga (O2SN renang, taekwondo, atletik dan badminton); bidang

kreatifitas (*creative kids, face painting, sollo song, band accoustic, mading, fotografi dan desain poster*).

Meskipun era pandemic Covid-19 berdampak kepada pembatasan – pembatasan kegiatan, namun kepala sekolah dapat melaksanakan praktik *challenge the process* dengan mencari kesempatan/tantangan untuk menguji kemampuan yang dimiliki oleh sekolah melalui lomba di berbagai bidang dan *enable others to act* dengan aktif mengikutsertakan para siswa mengikuti perlombaan, kepala SMP Darma Bangsa dapat membuktikan bahwa SMP Darma Bangsa tetap dapat meningkat prestasinya, yang dapat dilihat dalam diagram histogram berikut ini.

Gambar 1. Diagram Peningkatan Prestasi Siswa SMP Darma Bangsa



Kepala sekolah SMP Darma Bangsa juga telah menghantarkan SMP Darma Bangsa sebagai Peraih Penghargaan Apresiasi Sekolah Sahabat Keluarga Tingkat Nasional oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia pada tahun 2019. Sayangnya, belum ada penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah SMP Darma Bangsa yang menjadikan SMP Darma Bangsa menjadi salah satu sekolah unggulan swasta yang banyak mendapat apresiasi dari masyarakat dan pemerintah.

1.2 Fokus Penelitian

Exemplary leadership adalah praktik kepemimpinan yang dapat dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah untuk dapat menjadi pemimpin yang efektif dalam memajukan pendidikan dan memberikan energi positif dalam suatu organisasi sekolah. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, fokus pada penelitian ini adalah pelaksanaan praktik *exemplary leadership* kepala sekolah dengan sub-fokus praktik:

- 1.2.1 *Model the way* kepala sekolah di SMP Darma Bangsa Bandarlampung
- 1.2.2 *Inspire a share vision* kepala sekolah di SMP Darma Bangsa Bandarlampung
- 1.2.3 *Challenge the process* kepala sekolah di SMP Darma Bangsa Bandarlampung
- 1.2.4 *Enable others to act* kepala sekolah di SMP Darma Bangsa Bandarlampung
- 1.2.5 *Encourage the heart* kepala sekolah di SMP Darma Bangsa Bandarlampung

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, penelitian ini mendeskripsikan praktik *exemplary leadership* kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung, dengan menjawab pertanyaan – pertanyaan yang dirumuskan sebagai berikut :

- 1.3.1 Bagaimanakah kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung melaksanakan *model the way* dalam praktik *exemplary leadership*?
- 1.3.2 Bagaimanakah kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung melaksanakan *inspire a shared vision* dalam praktik *exemplary leadership*?
- 1.3.3 Bagaimanakah kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung melaksanakan *challenge the process* dalam praktik *exemplary leadership*?
- 1.3.4 Bagaimanakah kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung melaksanakan *enable others to act* dalam praktik *exemplary leadership*?

- 1.3.5 Bagaimanakah kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung melaksanakan *encourage the heart* dalam praktik *exemplary leadership*?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah untuk mendeskripsikan:

- 1.4.1 *Model the way* dalam praktik *exemplary leadership* yang dilaksanakan kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung.
- 1.4.2 *Inspire a shared vision* dalam praktik *exemplary leadership* yang dilaksanakan kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung.
- 1.4.3 *Challenge the process* dalam praktik *exemplary leadership* yang dilaksanakan kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung.
- 1.4.4 *Enable others to act* dalam praktik *exemplary leadership* yang dilaksanakan kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung.
- 1.4.5 *Encourage the heart* dalam praktik *exemplary leadership* yang dilaksanakan kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini sangat penting karena diharapkan hasilnya dapat memberi manfaat baik secara teoretis maupun praktis.

- 1.5.1 Manfaat teoretis dari penelitian ini adalah sebagai bahan dalam mengembangkan ilmu pengetahuan tentang kepemimpinan, khususnya dalam ilmu Manajemen Pendidikan dan menambah wawasan serta pengetahuan tentang kepemimpinan.
- 1.5.2 Manfaat praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi:
- 1.5.2.1 Guru, dapat digunakan sebagai sarana untuk memperoleh gambaran atau masukan mengenai hasil dan pengaruh praktik *exemplary leadership* terhadap peningkatan mutu pendidikan di jenjang Sekolah Menengah Pertama.
- 1.5.2.2 Kepala Sekolah, sebagai masukan bagi pimpinan sekolah tentang bagaimana praktik kepemimpinan teladan dalam upaya

peningkatan mutu pendidikan di jenjang Sekolah Menengah Pertama.

1.5.2.3 Yayasan Sekolah Darma Bangsa, sebagai evaluasi kepada kepala sekolah dengan menggunakan komponen – komponen yang terdapat dalam praktik *exemplary leadership*.

1.5.2.4 Dinas Pendidikan, dapat digunakan untuk menetapkan kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan pelatihan/diklat persiapan/penguatan kepala sekolah bagaimana kepala sekolah melakukan praktik – praktik kepemimpinan efektif.

1.6 Definisi Istilah

1.6.1 Kepala sekolah merupakan pimpinan lembaga sekolah yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan, penanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga pendidikan, pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana juga sebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya.

1.6.2 Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang-orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan agar dapat dicapai tujuan pendidikan atau sekolah secara efektif dan efisien.

1.6.3 *Exemplary leadership* dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan keteladanan, yaitu sikap dan perilaku pemimpin yang dapat menjadi contoh dan menjadikan lembaga/organisasi mencapai tujuan yang diinginkan.

1.6.4 *Model the way* (memberikan contoh) adalah domain pertama dalam praktik *exemplary leadership*, yaitu pemimpin yang dapat memberikan contoh yang baik kepada para warga sekolah baik kinerja maupun kepribadian.

1.6.5 *Inspire a shared vision* (berbagi visi bersama) adalah domain kedua dalam praktik *exemplary leadership*, yang berarti kemampuan

pemimpin dalam memberikan inspirasi kepada warga sekolah agar dapat bekerja bersama dalam mewujudkan visi sekolah.

- 1.6.6 *Challenge the process* (menghargai proses dalam mengembangkan sekolah) adalah domain ketiga dalam praktik *exemplary leadership*, yaitu pemimpin selalu dapat keluar dari zona nyaman dan mencari peluang untuk berkembang dan berinovasi dengan menganggap kegagalan sebagai kesempatan belajar.
- 1.6.7 *Enable others to act* (menggiatkan warga sekolah dalam mencapai tujuan sekolah) adalah domain keempat dalam praktik *exemplary leadership*, yaitu kemampuan pemimpin untuk dapat menggerakkan warga sekolah untuk dapat berpartisipasi dalam membangun kemajuan sekolah.
- 1.6.8 *Encourage the heart* (menyentuh hati dengan kebaikan yang dimiliki) adalah domain kelima dalam praktik *exemplary leadership*, yaitu memiliki rasa empati, simpati dan juga menghargai warga sekolah.
- 1.6.9 Kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku positif kepala sekolah dalam memberikan pengaruh terhadap warga sekolah untuk menyelenggarakan sekolah yang berkualitas.

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah dapat didefinisikan sebagai pemimpin sekolah yang mempunyai tanggung jawab agar sekolah dapat menjalankan fungsinya dalam menyelenggarakan pendidikan yang bermutu.

Said (2018) mendefinisikan kepemimpinan sebagai perilaku positif yang dipunyai oleh seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh terhadap anggota kelompok untuk melakukan tindakan atau pekerjaan yang bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Bass and Stogdill (1990), definisi seorang pemimpin akan berbeda sesuai dengan peran, fungsi dan tujuan dari sebuah institusi atau sebuah organisasi. Dengan kata lain kepemimpinan adalah sebuah perilaku atau tindakan; kepemimpinan sebagai bentuk persuasif; kepemimpinan sebagai relasi kekuasaan yang dapat mempengaruhi individu atau kelompok lain juga dapat diartikan sebagai sebuah kepemimpinan; kepemimpinan sebagai instrumen pencapaian tujuan; kepemimpinan sebagai efek yang muncul dari interaksi; kepemimpinan sebagai peran yang dibedakan; kepemimpinan sebagai permulaan dari struktur.

Pendapat tentang definisi kepemimpinan tersebut menyatakan bahwa pemimpin adalah sosok penting bagi keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi, meskipun faktor – faktor penyebabnya mungkin dari hal – hal yang berasal di luar kontrol seorang pemimpin.

2.2 Kompetensi Kepala Sekolah

Peningkatan mutu pendidikan merupakan prioritas utama dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa sehingga diperlukan manusia yang utuh, yaitu

manusia yang tidak hanya memiliki pengetahuan dan keterampilan akan tetapi mempunyai kemampuan untuk berpikir rasional, kritis, dan kreatif. Salah satu kebijakan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia adalah melalui peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan dapat dilihat dari dua hal, yaitu proses pendidikan dan hasil pendidikan.

Kepala sekolah hendaknya memiliki kompetensi tertentu untuk menciptakan sebuah lembaga pendidikan yang bermutu. Kompetensi kepala sekolah/madrasah menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (2007) adalah kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi dan kompetensi sosial. Masing – masing kompetensi kepala sekolah tersebut memiliki indikator – indikator tersendiri yang apabila kepala sekolah melaksanakan praktik *exemplary leadership*, maka kepala sekolah akan mampu memenuhi kompetensi – kompetensi tersebut dan memiliki kepemimpinan yang efektif.

Tabel 1. Kompetensi Kepala Sekolah dan Praktik *Exemplary Leadership*

No.	Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007	Praktik <i>Exemplary Leadership</i>
1.	Kompetensi Kepribadian: a. Berakhlak mulia b. Berkepribadian tangguh c. Aktif mengembangkan diri d. Terbuka e. Dapat mengendalikan diri f. Minat terhadap jabatan yang diemban	<i>Model the Way:</i> a. Memberikan contoh b. Menyelaraskan warga sekolah terhadap prinsip/norma dan standar yang telah disepakati c. Menepati janji d. Dapat menerima saran e. Membangun bersama norma dan nilai – nilai f. Memiliki filosofi kepemimpinan
2.	Kompetensi Manajerial: a. Menyusun perencanaan b. Mengembangkan Sekolah c. Memimpin sekolah secara optimal d. Mengelola perubahan e. Menciptakan budaya/iklim sekolah yang kondusif dan inovatif f. Mengelola guru secara optimal	<i>Inspire a Shared Vision:</i> a. <i>Up to date</i> dan mengikuti perkembangan b. Memberikan gambaran keberhasilan c. Mendengarkan keinginan bersama d. Meyakinkan bahwa keinginan dapat terwujud e. Menyatukan harapan f. Mengkomunikasikan tujuan dan makna

Lanjutan Tabel 1 Kompetensi Kepala Sekolah dan Praktik *Exemplary Leadership*

No.	Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007	Praktik <i>Exemplary Leadership</i>
3.	Kompetensi Kewirausahaan: a. Menciptakan inovasi b. Bekerja keras c. Memiliki motivasi d. Pantang menyerah e. Memiliki naluri kewirausahaan	<i>Challenge the Process:</i> a. Mencari peluang dan tantangan b. Memberikan semangat untuk berinovasi c. Mengadakan pembaharuan d. Belajar dari kegagalan e. Membuat tujuan dan membuat rencana kerja f. Berani mengambil resiko
4.	Kompetensi Supervisi: a. Merencanakan program supervisi akademik untuk meningkatkan profesional guru b. Melaksanakan supervisi c. Menindaklanjuti hasil supervisi	<i>Enable Others to Act:</i> a. Membina hubungan kerjasama b. Pendengar yang baik c. Menghargai orang lain d. Menghormati keputusan orang lain e. Memberikan orang lain pilihan dan kebebasan f. Memberikan kesempatan orang lain untuk mengembangkan diri
5.	Kompetensi Sosial: a. Mampu bekerjasama b. Partisipatif c. Peka terhadap lingkungan sosial	<i>Encourage the Heart:</i> a. Menunjukkan rasa terima kasih b. Menumbuhkan rasa percaya diri orang lain c. Memberikan apresiasi d. Memberikan kesempatan untuk berbagi e. Merayakan keberhasilan f. Memberikan penghargaan dan dukungan

Sumber: Permendiknas (2007)

Sumber: Kouzes and Posner (2007)

Indikator kompetensi kepribadian kepala sekolah meliputi akhlak mulia; berkepribadian tangguh; aktif mengembangkan diri; terbuka; dapat mengendalikan diri dan minat terhadap jabatan yang diemban. Kompetensi kepribadian ini sejalan dengan domain *model the way* dalam praktik *exemplary leadership*, yaitu kemampuan kepala sekolah untuk dapat menjadi contoh yang baik bagi para warga sekolah.

Indikator kompetensi manajerial kepala sekolah meliputi kemampuan menyusun perencanaan; mengembangkan sekolah; memimpin sekolah secara optimal; mengelola perubahan; menciptakan budaya/iklim sekolah dan kondusif dan inovatif; mengelola guru secara optimal. Kompetensi manajerial ini sejalan dengan domain *inspire a shared vision* dan *enable others to act* dalam praktik *exemplary leadership*, yaitu kemampuan kepala sekolah untuk dapat menjadi

inspirasi bagi para warga sekolah dan dapat menggiatkan para warga sekolah untuk mencapai tujuan sekolah.

Indikator kompetensi kewirausahaan kepala sekolah meliputi kemampuan berinovasi; bekerja keras; memiliki motivasi; pantang menyerah; dan memiliki naluri kewirausahaan. Kompetensi kewirausahaan ini sejalan dengan domain *challenge the process* dalam praktik *exemplary leadership*, yaitu kemampuan kepala sekolah untuk dapat menghargai proses dalam mengembangkan sekolah.

Kompetensi supervisi kepala sekolah yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan menindak lanjuti supervisi sejalan dengan domain *model the way*, yaitu bagaimana kinerja dan keteraturan kepala sekolah dapat menjadi contoh bagi para warga sekolah. Kompetensi kelima yang harus dimiliki oleh kepala sekolah yaitu kompetensi sosial dengan indikator mampu bekerjasama; partisipatif; dan peka terhadap lingkungan sosial. Kompetensi sosial ini sejalan dengan domain *encourage the heart* dalam praktik *exemplary leadership*, yaitu kemampuan kepala sekolah untuk dapat menyentuh hati dengan kebaikan yang dimilikinya.

Cahyono dkk. (2019) mengemukakan bahwa selain memiliki kemampuan manajemen, seorang kepala sekolah hendaknya memiliki kompetensi – kompetensi. Kompetensi kepala sekolah/madrasah menurut Permendiknas (2010) adalah pengetahuan, sikap dan keterampilan yang dipunyainya pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial yang akan menjadikan pimpinan sebagai kepala sekolah yang bermutu. Untuk mempersiapkan kepala sekolah yang bermutu, diperlukan pelatihan calon kepala sekolah/madrasah yang bertujuan untuk memberikan pengalaman pembelajaran teoretik maupun praktik untuk menumbuhkembangkan pengetahuan, sikap dan keterampilan pada dimensi - dimensi kompetensi kepala sekolah.

Kepala sekolah hendaknya mengikuti program pengembangan keprofesian berkelanjutan pada masa menjabat, yang meliputi pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pada dimensi-dimensi kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial yang dilaksanakan melalui pengembangan diri, publikasi ilmiah, dan/atau karya inovatif. Untuk mewujudkan

program – program sekolah tersebut, kepala sekolah dituntut untuk dapat menjalankan manajemen untuk dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif agar sekolah mencapai mutu pendidikan yang baik (Cahyono dkk. 2019).

Hasil penelitian Kuznetsov and Fedorchuk (2019) menunjukkan bahwa abad ke-21 mengharuskan kepala sekolah untuk memiliki kepemimpinan yang prima. Kepemimpinan abad ke-21 yang prima adalah seorang kepala sekolah yang mampu meningkatkan kualitas belajar mengajar, meningkatkan kemampuan peserta didik yang disesuaikan dengan budaya dan jenjang pendidikan, melaksanakan penyetaraan pelayanan dalam pendidikan, menyediakan peluang sosial dan karir bagi peserta didik, menjadikan sekolah sebagai tempat yang nyaman dan terhormat, serta menjadikan sekolah sebagai tempat yang kaya budaya dan intelek.

Kompetensi – kompetensi yang terdapat dalam permendiknas 2007 dan kepemimpinan yang sesuai dengan abad 21 sejalan dengan praktik *exemplary leadership* yang terdiri dari lima domain, dimana masing – masing domain memiliki indikator tersendiri, yang akan menjadikan kepala sekolah mampu menjadi pemimpin yang efektif dan kompeten, yang dapat beradaptasi dengan era globalisasi.

Sebagai pemimpin pendidikan dalam suatu sekolah, kepala sekolah berperan sebagai pemimpin perubahan. Cahyono dkk. (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan perubahan adalah sebuah upaya untuk menciptakan revolusi dalam perubahan organisasi, sehingga membawa perubahan yang menjadikan semua komponen dalam organisasi itu menyatu dan saling berempati untuk membawa perubahan agar organisasi dapat lebih bermanfaat dan memiliki nilai positif.

Sejalan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, Cahyono dkk. (2019) menyatakan bahwa terdapat tujuh peran kepala sekolah sebagai agen perubahan di sekolah sesuai dengan kompetensi kepala sekolah, yaitu: peran kepala sekolah dalam perubahan kepribadian dan sosial (memanusiakan/*humanizer*); peran kepala sekolah dalam perubahan pembelajaran (katalis budaya/*cultural catalist*); peran kepala sekolah dalam perubahan

pengembangan sekolah (pembangun komunitas/*community builder*); peran kepala sekolah dalam perubahan manajemen sumberdaya (pembuat kerangka kerja/*framework maker*); peran kepala sekolah dalam perubahan kewirausahaan sekolah (perantara keunggulan/*power broker*); peran kepala sekolah dalam perubahan supervisi pembelajaran (penantang yang bersahabat/*friendly challenger*); dan peran kepala sekolah dalam perubahan teknologi dan informasi (*technological influencer*).

Peran kepala sekolah dalam perubahan kepribadian dan sosial (memanusiakan/*humanizer*) artinya kepala sekolah dapat menjadi *role model* yang baik dengan memiliki kepribadian yang baik dan juga kemampuan menjalin hubungan baik dengan para stake holder.

Peran kepala sekolah dalam perubahan pembelajaran (katalis budaya/*cultural catalist*) artinya kepala sekolah hendaknya memiliki pengetahuan luas dan fikiran terbuka dalam mengikuti perkembangan pendidikan sesuai dengan tuntutan keadaan, zaman dan kebutuhan. Peran kepala sekolah dalam perubahan pengembangan sekolah (pembangun komunitas/*community builder*) dapat dilakukan melalui pengembangan sekolah demi meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat dan juga mutu lulusan.

Peran kepala sekolah dalam perubahan manajemen sumberdaya (pembuat kerangka kerja/*framework maker*) adalah mampu memanfaatkan sumber daya sekolah, baik sumber daya alam dan juga sumber daya manusia, agar dapat menuju kebermanfaatan yang maksimal. Peran kepala sekolah dalam perubahan kewirausahaan sekolah (perantara keunggulan/*power broker*) adalah kemampuan untuk memanfaatkan peluang atau keunggulan sekolah yang dapat dijadikan wirausaha.

Peran kepala sekolah dalam perubahan supervisi pembelajaran (penantang yang bersahabat/*friendly challenger*) secara konsisten dan berkelanjutan dapat dilakukan melalui supervisi bagi tenaga pendidik dan kependidikan. Peran kepala sekolah dalam perubahan teknologi dan informasi (*technological influencer*)

artinya kepala sekolah dapat menyelenggarakan pendidikan sejalan dengan perkembangan dan tuntutan perkembangan zaman.

Hal ini sesuai dengan perkembangan era 4.0 sebagai era digital dan berbasis IT. Tahun 2020 dapat dikatakan sebagai era revolusi bagi dunia pendidikan, dimana dampak pandemi Covid-19 yang mendunia, mengharuskan pembelajaran jarak jauh/belajar dari rumah/*school from home*. Keadaan ini mengharuskan guru/orang tua dan siswa harus melek teknologi. Guru dituntut untuk dapat menyelenggarakan kegiatan belajar online yang kreatif, inovatif dan menarik, sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan baik.

Sejalan dengan hal ini, Zulfa dkk. (2020) menyatakan bahwa kurikulum pun harus disesuaikan dengan keadaan dan ketersediaan bahan dan alat yang ada di rumah dan lingkungan sekitar. Sekolah dituntut untuk selalu mempunyai pemecahan masalah terkait kendala – kendala yang dihadapi oleh para guru/orang tua dan siswa dalam pembelajaran online/belajar dari rumah . Agar berjalan efektif, hal – hal tersebut harus diejawantahkan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan zaman.

2.3 Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda – beda dalam menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin. Hal ini berdampak terhadap kualitas memimpin dan keberhasilan seorang kepala sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas. Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan kepala sekolah menurut Usman (2007) antara lain: latar belakang sosial, ekonomi, usia, pendidikan, dan masa kerja.

Hasil penelitian Low (2012) menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai role model layaknya mempunyai empati, pengertian, dan daya tanggap yang baik, yang dimulai dari diri sendiri. Memahami diri sendiri untuk memahami orang lain. Ketika seseorang mempraktikkan empati, hal tersebut dapat memungkinkan seseorang untuk dapat mempunyai empati yang baik dalam menanggapi orang lain, yaitu, untuk mengetahui, memahami dan bahkan menghargai orang lain

dengan lebih baik atau pantas. Hal tersebut akan dapat menciptakan hubungan interpersonal yang baik dengan orang lain

Menurut Moussa *et al.*, (2018), lingkungan kerja yang positif akan berdampak pada perilaku inovatif dan kreativitas guru. Interaksi yang konsisten antara inovasi proses dan iklim organisasi memerlukan upaya sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan iklim yang menciptakan inisiatif individu, rasa aman dan nyaman yang dapat dirasakan oleh setiap anggota organisasi (warga sekolah).

Gaya - gaya kepemimpinan mengalami evolusi sesuai dengan tuntutan dan perkembangan zaman. Gaya kepemimpinan yang dilandasi oleh teori kepemimpinan berevolusi dari *Greatman Theory* hingga *Contemporary Leadership Theory*. Nawaz and Khan (2016) mengemukakan bahwa *Greatman Theory* mempercayai bahwa bahwa para pemimpin adalah orang – orang yang terlahir dengan takdir menjadi seorang pemimpin dan hanya orang-orang yang diberkahi dengan potensi heroik yang bisa menjadi pemimpin; *Trait Theory* menyangkal bahwa pemimpin yang lahir diberkahi dengan ciri-ciri fisik dan kepribadian tertentu serta karakteristik yang membedakan mereka dari non-pemimpin, tetapi berdasar dari sifat dan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang; *Behavioral Theory* mengacu pada tiga gaya kepemimpinan yaitu pemimpin demokratis, pemimpin otokratis dan *Laissez faire* dengan masing – masing karakteristik yang mengemukakan bahwa pemimpin demokratis adalah pemimpin yang dapat membuat bawahan menjadi termotivasi dan semangat dalam bekerja; *Participative Theory* juga dikenal sebagai gaya kepemimpinan demokratis merupakan metode kepemimpinan yang melibatkan semua anggota untuk mengidentifikasi tujuan organisasi serta mengembangkan strategi dan prosedur untuk mencapai tujuan tersebut; *Contingency Theory* yang menyatakan bahwa tidak ada satu cara yang benar untuk memimpin karena dimensi internal dan eksternal dari lingkungan mengharuskan pemimpin untuk beradaptasi dengan situasi tertentu. Teori – teori kepemimpinan terus mengalami perubahan hingga terdapat *Contemporary Leadership Theory*.

Komives and Dugan (2010) membingkai ulang teori – teori kepemimpinan sebelumnya yang hanya fokus terhadap manajemen, produksi dan otoritas menjadi

Contemporary Leadership Theory yang lebih berfokus kepada tujuan moral dan sosial dari sebuah organisasi. Evolusi teori – teori kepemimpinan tersebut disebabkan teori – teori sebelumnya sudah kurang efektif sesuai dengan perkembangan zaman.

Eagly *et al.* (2003) mendeskripsikan gaya – gaya kepemimpinan kepala sekolah yang bersumber kepada gaya – gaya kepemimpinan oleh Bass, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan laissez-faire yang memiliki karakteristik berbeda – beda antara satu dengan yang lain.

Gaya kepemimpinan transformasional, mempunyai ciri – ciri sebagai pengaruh idealisasi (atribut) yang menunjukkan bahwa kualitas pemimpin akan memunculkan rasa hormat dari bawahan dan merupakan suatu kebanggaan apabila dapat bergaul dengan seorang pemimpin; pengaruh yang diidealkan (perilaku) yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan nilai, tujuan, dan pentingnya misi organisasi yang dipimpinnya; motivasi inspirasional yang artinya seorang pemimpin dapat menunjukkan optimisme dan kegembiraan terhadap tujuan dan keadaan organisasi di masa depan; stimulasi intelektual dimana seorang pemimpin memiliki gagasan - gagasan baru untuk memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas; pertimbangan individual yang berfokus pada pengembangan dan pendampingan bawahan serta memenuhi kebutuhan individu mereka.

Gaya kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik imbalan kontingen yang artinya pemimpin memberikan imbalan atas kinerja yang memuaskan yang dilakukan oleh pengikut/bawahan; manajemen dengan pengecualian (aktif) yang fokus kepada kesalahan dan kegagalan yang dilakukan oleh pengikut/bawahan agar dapat memenuhi standar kerja; manajemen dengan pengecualian (pasif) yang menunggu hingga masalah menjadi parah sebelum melakukan penanganan dan intervensi. Gaya kepemimpinan laissez-faire menunjukkan ketidakhadiran dan kurangnya keterlibatan pemimpin pada saat organisasi mengalami saat-saat kritis.

Penelitian Hariri *et al.*, (2016) menemukan bahwa pemimpin transformasional lebih memberikan kepuasan kepada karyawan karena cukup memperhatikan

kebutuhan individu, sedangkan pemimpin transaksional hanya fokus pada reward dan punishment. Kepemimpinan yang paling tidak efektif adalah laissez-faire. Kebanyakan kepala sekolah melakukan gaya kepemimpinan transformasional, kurang transaksional dan hampir tidak mungkin bagi seorang kepala sekolah untuk menerapkan kepemimpinan laissez-faire.

Penelitian Hariri (2011) yang lain juga menunjukkan bahwa guru lebih suka memiliki kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kombinasi keduanya memiliki hubungan yang signifikan dan positif tetapi perlu fokus pada bidang yang berbeda. Gaya kepemimpinan transformasional perlu fokus pada pengambilan keputusan yang beragam dan komprehensif, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional perlu lebih fokus pada penugasan pekerjaan dan penyelesaian masalah dengan segera.

Gaya kepemimpinan saat ini, termasuk *full range leadership approach* atau *transformational model* yang diuraikan oleh Bass and Avolio (1994) dan *exemplary leadership* yang dikemukakan oleh Kouzes and Posner (1988; 2007; 2012; 2015; 2016) sudah banyak diterapkan dan diteliti di berbagai negara, terutama di negara – negara maju dan terbukti efektif untuk di berbagai bidang dan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Clavelle and Prado-Inzerillo (2018) pada bidang kesehatan di Amerika, menunjukkan bahwa karakteristik gaya kepemimpinan transformasional sejalan dengan karakteristik *exemplary leadership*, sehingga praktik *exemplary leadership* dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin transformasional yang menginspirasi, antusias, melakukan komunikasi secara terbuka, mendukung perubahan ke arah yang positif dan memberikan penguatan kepada bawahan melalui pengambilan keputusan bersama.

Penelitian di Australia dan New Zealand yang dilakukan oleh Kouzes and Posner (2015) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan *exemplary leadership* membuat perbedaan signifikan terhadap keterlibatan dan kinerja anggota dalam suatu organisasi. Mereka menyebutkan terdapat hubungan yang positif antara keterlibatan dan kinerja karyawan yang memiliki pemimpin yang menjalankan praktik *exemplary leadership*.

Ogboso and Amah (2016) melakukan penelitian tentang tiga praktik *exemplary leadership* (*model the way, inspired a shared vision dan enable others to act*) pada bank – bank terpilih di Nigeria. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa tiga praktik *exemplary* tersebut mempunyai dampak yang signifikan terhadap kemajuan perusahaan dan meningkatkan keterlibatan karyawan yang mendorong para pekerja memiliki kinerja yang baik dan optimal. Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan bagi organisasi terutama bank, untuk aktif melibatkan karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Penting bagi pemimpin agar melaksanakan praktik *exemplary leadership* untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan di sekolah – sekolah di New York oleh Goewey (2012) membuktikan bahwa walaupun tidak secara langsung dan kecil, secara statistik dan signifikan, para pendidik menyatakan bahwa kepala sekolah berkontribusi terhadap keefektifan penyelenggaraan pendidikan, termasuk prestasi siswa.

Hasil penelitian di Malaysia yang dilakukan oleh Salleh and Khalid (2018) menunjukkan pendapat dari para stake holder sekolah (pengawas sekolah, guru dan komite orang tua) tentang keefektifan kepala sekolah yang menjalankan praktik *exemplary leadership* terhadap prestasi sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *enable others to act* merupakan praktik *exemplary leadership* yang paling efektif untuk dilaksanakan oleh kepala sekolah, yang kedua adalah *challenge the process*, yang ketiga *encourage the heart*, keempat *inspired a shared vision* dan terakhir *model the way*. Salleh and Khalid (2018) menyimpulkan bahwa pelaksanaan praktik *exemplary leadership* di bidang pendidikan sangat signifikan untuk membawa organisasi sekolah menuju kesuksesan.

2.4 Exemplary Leadership

Suatu lembaga atau organisasi memerlukan sosok pemimpin yang tidak hanya profesional dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, tetapi juga sebagai sosok yang dapat memberikan keteladanan, baik secara perilaku maupun kinerja.

Kouzes and Posner (1988; 2015; 2016) menunjukkan bahwa keadaan semacam ini menuntut kepala sekolah agar mampu memimpin sekolah secara efektif dan dapat menjadi panutan atau contoh. Kepemimpinan semacam ini memerlukan praktik *exemplary leadership*.

Dalam artikelnya, Goewey (2012) menyebutkan bahwa Kouzes dan Posner memulai penelitian tentang kepemimpinan yang efektif yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi dengan mewawancarai para manajer dari perusahaan – perusahaan terbaik untuk menemukan pola kesuksesan mereka. Lima tahun berikutnya, Kouzes dan Posner melakukan 500 survei dan penelitian lanjutan yang melibatkan 80 manajer. Mereka mengembangkan penelitian terhadap para pemimpin dari berbagai komunitas, pemimpin gereja, pemimpin pemerintahan, dan kepala sekolah. Penelitian – penelitian tersebut menemukan bahwa praktik personal terbaik dari seorang pemimpin di berbagai bidang mengarah kepada pengembangan dari praktik *exemplary leadership*.

Menurut Kouzes and Posner (2016), kepemimpinan bukanlah sebuah kepribadian; tetapi sebuah perilaku. Kepemimpinan didefinisikan dalam lima praktek perilaku teladan (*five practices of exemplary behavior*). Mereka memperkenalkan *five practices of exemplary leadership* sebagai lima panduan yang perlu dimiliki dan dikembangkan oleh pemimpin, termasuk kepala sekolah untuk dapat menciptakan suatu perubahan, mencapai prestasi, dan menciptakan suasana kondusif dalam suatu organisasi. Praktik-praktik ini merupakan dasar keberhasilan suatu organisasi, dengan merekomendasikan perilaku dan tindakan yang perlu dilakukan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Lima praktik kepemimpinan yang disebutkan oleh Kouzes and Posner (2016) yaitu *model the way, inspire a shared vision, challenge the process, enable others to act, dan encourage the heart*.

Model the way dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan cara mencontohkan perilaku yang mereka harapkan dari orang lain secara efektif. Kepala sekolah pertama-tama harus jelas dalam memberikan arahan terkait dengan prinsip – prinsip bimbingan. Kepala sekolah menetapkan prinsip-prinsip bagaimana cara memperlakukan orang lain dan cara mencapai tujuan. Kepala

sekolah menciptakan standar kerja dan memberi contoh bagi orang lain untuk dapat melaksanakannya.

Inspire a shared vision dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah dengan memiliki keyakinan bahwa mereka dapat membuat perbedaan. Mereka membayangkan masa depan, menciptakan gambaran yang ideal dan unik tentang bagaimana organisasi dapat menjadi berhasil. Mereka menghidupkan visi mereka dan membuat orang melihat berbagai kemungkinan menarik di luar cakrawala. Mereka mendengarkan harapan dan aspirasi orang lain, sehingga dengan demikian, orang lain merasa dilibatkan dalam mewujudkan cita – cita organisasi.

Challenge the process menunjukkan bahwa kepala sekolah berkeinginan untuk memperbaiki status quo dengan mencari peluang untuk berkembang dan berinovasi, melakukan hal – hal di luar kebiasaan. Mereka bereksperimen, mengambil risiko, dan mendapatkan momentum dengan pencapaian - pencapaian kecil. Mereka menganggap kegagalan sebagai kesempatan belajar untuk diri mereka sendiri, organisasi dan bawahan mereka.

Enable others to act artinya kepala sekolah dapat memelihara kolaborasi, membangun kepercayaan, dan menciptakan tim yang bersemangat. Mereka secara aktif melibatkan orang lain dan memahami bahwa saling menghormati adalah hal mendasar dalam kerja tim; mereka berusaha untuk membangun kepercayaan dan menghargai martabat manusia. Mereka dapat menguatkan orang lain, membuat setiap orang merasa mampu dan kuat.

Encourage the heart menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu membuat orang lain merasa sebagai pemenang. Mereka menghidupkan harapan dan tekad dengan mengapresiasi setiap kontribusi yang dilakukan oleh bawahan. Mereka menyadari peran serta setiap individu sangat berharga, menciptakan kebersamaan dengan merayakan keberhasilan sekecil apapun yang dicapai oleh tim. Mereka menetapkan harapan dan standar yang tinggi, membuat bawahan bertanggungjawab melalui penghargaan yang sesuai dengan kinerja.

Tabel 2. Praktik dan Komitmen *Exemplary Leadership*

The Five Practices and Ten Commitments of Exemplary Leadership	
Model the Way	1. <i>Clarify values by finding your voice and affirming shared values</i> (Memiliki prinsip dan memegang teguh nilai - nilai yang telah disepakati bersama). 2. <i>Set the example by aligning actions with shared values</i> (Memberikan contoh tindakan yang sesuai dengan nilai – nilai yang telah disepakati).
Inspire a Shared Vision	3. <i>Envision the future by imagining exciting and ennobling possibilities</i> (Memberikan gambaran keberhasilan untuk masa depan). 4. <i>Enlist others in a common vision by appealing to shared aspirations</i> (Menyatukan visi menjadi tujuan bersama).
Challenge the Process	5. <i>Search for opportunities by seizing the initiative and by looking outward for innovative ways to improve</i> (Mencari kesempatan, berinisiatif dan selalu berinovasi). 6. <i>Experiment and take risks by constantly generating small wins and learning from experience</i> (Berani mengambil resiko dan belajar dari pengalaman).
Enable Others to Act	7. <i>Foster collaboration by building trust and facilitating relationships</i> (Memelihara kolaborasi dengan membangun kepercayaan dan hubungan baik). 8. <i>Strengthen others by increasing self-determination and developing competence</i> (Mengembangkan kemampuan dan potensi orang lain)
Encourage the Heart	9. <i>Recognize contributions by showing appreciation for individual excellence</i> (Menyadari dan menghargai peran serta masing – masing individu). 10. <i>Celebrate the values and victories by creating a spirit of community</i> (Merayakan keberhasilan dalam kebersamaan).

Sumber: Kouzes and Posner (2007:26)

Lima Praktik *exemplary leadership* adalah perilaku yang dapat menjadi dasar untuk belajar memimpin yang disebut dengan “Sepuluh Komitmen Kepemimpinan”, yang berfokus pada tindakan yang perlu pemimpin terapkan pada diri mereka sendiri dan orang lain. Sepuluh komitmen ini berfungsi sebagai panduan untuk menjelaskan, memahami, menghargai, dan mempelajari bagaimana seorang pemimpin dapat melakukan hal-hal luar biasa untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya. Pada gambar di atas, terdapat masing – masing dua komitmen yang dapat dilakukan oleh para pemimpin dalam menjalankan lima

praktik *exemplary leadership*. Praktik yang pertama adalah *model the way* yang menyebutkan bahwa komitmen pimpinan dapat dilaksanakan dengan cara, a) memperjelas nilai-nilai yang digunakan dengan mengeluarkan pendapat dan saling memberikan penguatan dalam mencapai tujuan bersama, b) memberikan contoh tindakan yang disesuaikan dengan nilai-nilai yang telah ditetapkan. Komitmen yang terdapat pada *inspire a shared vision* yaitu, a) membayangkan masa depan dengan kemungkinan keberhasilan yang dapat dicapai, b) Berbagi aspirasi untuk mengajak orang lain mencapai visi bersama.

Dua komitmen yang terdapat pada *challenge the process* adalah a) mencari peluang dengan mengambil inisiatif dan melakukan inovasi untuk perubahan, b) bereksperimen dan mengambil resiko dengan terus meningkatkan pencapaian kecil serta belajar dari pengalaman. Komitmen yang terdapat pada *enable others to act* yaitu, a) membina kolaborasi dengan membangun kepercayaan dan hubungan baik, b) memperkuat orang lain dengan meningkatkan kebulatan tekad dan mengembangkan kemampuan. Dua komitmen pada *encourage the heart* yaitu, a) menghargai semua kontribusi dengan menunjukkan penghargaan terhadap kemampuan setiap individu, b) merayakan nilai-nilai kebaikan dan kemenangan dengan menciptakan semangat komunitas.

Kredibilitas merupakan dasar dari kepemimpinan. Ketika seorang pemimpin sudah dapat dipercaya, bawahan akan berkomitmen dan memberikan waktu, tenaga, pikiran dan dukungannya untuk memajukan dan mengembangkan lembaga/organisasi yang menaunginya. Menurut Kouzes and Posner (2012), empat sifat yang diharapkan dari seorang pemimpin yang berkualitas, yaitu: *honest, forward-looking, competent* dan *inspiring*.

Honest berarti pemimpin yang jujur tidak hanya mengatakan tentang kebenaran saja, tetapi juga menjalankan prinsip etika dan standar yang jelas; *Forward-Looking* berarti pemimpin yang baik memiliki pandangan kedepan untuk organisasi dan membantu menghubungkan pandangan-pandangan tersebut terhadap harapan dan aspirasi orang lain. Ketika orang-orang dilibatkan dalam visi organisasi, mereka akan lebih bersedia mengikuti pemimpinnya; *Competent* menunjukkan bahwa pemimpin yang berkompeten biasanya terbukti memiliki

rekam jejak yang baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini akan menimbulkan kepercayaan terhadap pemimpin.

Orang-orang yang bekerja dengan para pemimpin yang melaksanakan lima praktik *exemplary leadership* mengatakan bahwa mereka lebih puas terhadap pimpinan, lebih bersemangat melakukan pekerjaan mereka, dan lebih produktif. Pada saat seorang pemimpin menunjukkan penghargaan terhadap para bawahan, pemimpin dianggap lebih tulus, mudah didekati dan manusiawi; *Inspiring* artinya pemimpin berbagi kebahagiaan mengenai segala kemungkinan yang terjadi di masa depan. Kebahagiaan ini biasanya disertai dengan sikap positif yang dimiliki oleh seorang pemimpin.

Praktik *exemplary leadership* erat kaitannya dengan empat sifat yang diharapkan dari seorang pemimpin. *Model the way* tanpa harus selalu terlihat merupakan sebuah kejujuran; praktik *inspire a shared vision* mensyaratkan *foward looking* dan *inspiring*; ketika pemimpin melaksanakan praktik *challenge the process*, mereka membuktikan diri bahwa mereka dinamis dan *competent*; dapat dipercaya selalu dapat diartikan sebagai kejujuran, merupakan kunci utama agar pemimpin dapat melaksanakan *enable others to act* seperti *competency* yang pimpinan miliki.

Pemimpin yang dapat menghargai dan merayakan keberhasilan tim dengan melaksanakan *encourage the heart* dengan cara menunjukkan inspirasi dan energi positif yang akan meningkatkan pemahaman akan komitmen terhadap visi dan nilai – nilai kebaikan kepada para bawahan. Ketika para pimpinan mampu melaksanakan lima praktik *exemplary leadership*, berarti mereka mampu menunjukkan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk membuat perubahan yang luar biasa bagi organisasi yang dipimpinnya.

Penelitian tentang *exemplary leadership* telah banyak dilakukan di berbagai belahan dunia dan pada berbagai bidang, seperti militer, politik, kesehatan, ekonomi, agama dan juga pendidikan. Peneliti telah melakukan kajian terhadap penelitian – penelitian terdahulu yang relevan dengan kepemimpinan dan praktik *exemplary leadership*, yaitu:

- 2.4.1 Penelitian Salleh and Khalid (2018). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *exemplary leadership* dalam lingkungan pendidikan sangat signifikan dalam membawa organisasi sekolah menuju kesuksesan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen *enable others to act* adalah yang paling efektif untuk dipraktekkan. Tertinggi kedua adalah *challenge the process*. Tertinggi ketiga adalah *encourages the heart*, diikuti oleh *inspired a shared vision*. Di sisi lain, para stake holder mengidentifikasi skor terendah dalam praktik *exemplary leadership* adalah komponen *model the way*.
- 2.4.2 Penelitian Naidoo (2019). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepala sekolah abad ke-21 dituntut untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang sehat dengan semua pemangku kepentingan, memastikan bahwa pengajaran dan pembelajaran yang efektif menjadi “tugas utama” sekolah. Kepala sekolah harus mampu untuk mengelola sumber daya secara efisien, dan sebagai tambahan, dituntut untuk memastikan bahwa peraturan perundang-undangan dan kebijakan pendidikan dilaksanakan dengan cermat. Kepala sekolah dapat melaksanakan praktik *exemplary leadership* ketika menjalani pelatihan dan program pengembangan profesional agar dapat menjadi pemimpin yang efektif.
- 2.4.3 Penelitian Zufani dkk. (2017). Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan analisis jalur (path analysis). Berdasarkan dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari keteladanan kepala sekolah baik secara langsung, maupun tidak langsung terhadap iklim kerja, kepuasan kerja guru dan loyalitas kerja guru yang berdampak terhadap peningkatan kualitas sekolah.
- 2.4.4 Penelitian Subandono (2011). Penelitian ini merupakan penelitian mixed method. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam menciptakan suasana kerja meliputi: penanaman energi positif pada lingkungan kerja, membentuk sistem kerja yang jelas dan melaksanakan program penjaminan kerja. Aktifitas kepemimpinan kepala

sekolah yang paling efektif dalam membentuk motivasi kerja guru adalah melalui komunikasi dan program penjaminan.

- 2.4.5 Penelitian Park *et al.* (2018). Penelitian ini merupakan penelitian *literature review*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin harus menghormati keragaman budaya; interpersonal yang baik; kemampuan untuk berpikir secara global; mampu menerima dan mengerjakan perubahan; visi yang kuat; kepribadian dan nilai moral yang baik; etika yang baik; pikiran terbuka dan fleksibilitas.
- 2.4.6 Penelitian Darling-Hammond *et al.* (2007). Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa program keteladanan dapat menghasilkan pemimpin yang dapat bekerja secara efektif; pengembangan program keteladanan oleh kepala sekolah sebelum dan pada saat menjabat akan memberikan contoh kepada para bawahan; keberhasilan program dipengaruhi oleh kepemimpinan, kemitraan, dan dukungan finansial; kebijakan negara dan wilayah akan mempengaruhi rencana dan hasil program “*exemplary*”.

Penelitian – penelitian tersebut menunjukkan bahwa *exemplary leadership* atau keteladanan kepala sekolah, terlihat dari sikap dan ucapan kepala sekolah yang baik, dapat ditiru, memiliki moral dan nilai sosial yang baik akan memberikan dampak kerja yang positif terhadap iklim kerja dan kepuasan kerja guru. Sedangkan supervisi kepala sekolah, motivasi kerja dan lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja guru. Hal – hal yang dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif meliputi: penanaman energi yang positif; sistem kerja yang jelas; pelaksanaan program penjaminan kerja dan komunikasi yang efektif .

Penelitian Landis *et al.* (2014) menyebutkan bahwa dari banyaknya teori kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang telah ada. Penting untuk meneliti dan menguji praktik *exemplary leadership* yang dibutuhkan untuk memimpin di abad 21.

Banyak penelitian mengenai *exemplary leadership* yang telah dilakukan diberbagai belahan dunia. Penelitian – penelitian tentang *exemplary leadership*

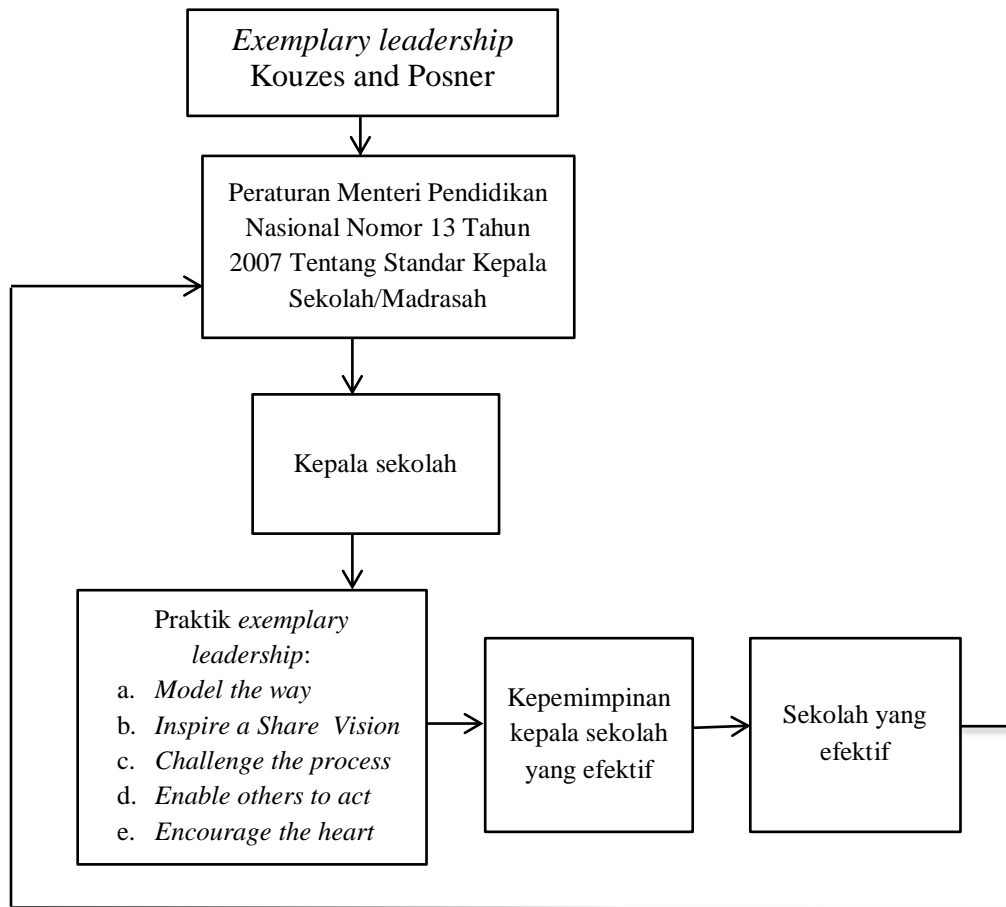
banyak dilakukan secara kuantitatif. Literatur penelitian kualitatif tentang *Exemplary leadership* masih sangat sedikit, terutama dalam konteks sekolah di Lampung yang akan peneliti fokuskan dalam thesis ini.

2.5 Kerangka Pikir

Grand theory dari penelitian ini adalah Teori *exemplary leadership* yang dikumandangkan oleh Kouzes dan Posner. Input penelitian adalah praktik *exemplary leadership* yang sejalan dengan dimensi kompetensi kepala sekolah (kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial) yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.

Kepala sekolah perlu untuk melaksanakan praktik *exemplary leadership* yang terdiri dari lima domain, yaitu *model the way; inspire a shared vision; challenge the process; enable others to act; encourage the heart* sebagai proses agar dapat menjadi pemimpin efektif abad 21.

Pelaksanaan praktik *exemplary leadership* yang dilaksanakan oleh seorang kepala sekolah akan menjadikan kepemimpinan kepala sekolah tersebut menjadi efektif sehingga mampu menyelenggarakan pendidikan yang bermutu dan menjadikan sekolah sebagai sekolah unggulan sebagai output, yang merupakan hasil dari pelaksanaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Berdasarkan rumusan permasalahan dan landasan teori, maka kerangka penelitian dalam penelitian ini dapat digambarkan dengan kerangka fikir pada gambar 2.1:



Gambar 2. Kerangka Pikir Penelitian

III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan dan Rancangan Penelitian

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang percaya bahwa kenyataan itu mempunyai dimensi jamak, interaktif dan berupa pertukaran informasi sosial yang diinterpretasikan oleh individu – individu yang memberikan makna terhadap peristiwa, manusia, dan objek.

Menurut Saryono (2010), penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh sosial yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif.

Penelitian kualitatif dalam thesis ini bertujuan untuk menggambarkan dan mengeksplorasi (*to describe and explore*); untuk menggambarkan dan menjelaskan (*to describe and explain*); untuk menemukan dan mengembangkan (*to discover and generate*). Creswell (2008) menyebutkan bahwa penelitian kualitatif berguna untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral yang dilakukan melalui wawancara peserta penelitian atau partisipan dengan mengajukan pertanyaan yang umum. Informasi biasanya berupa kata atau teks yang disampaikan oleh partisipan dikumpulkan kemudian dianalisis. Hasil analisis tersebut dapat berupa penggambaran atau deskripsi.

Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif karena metode ini memiliki beberapa keunggulan. Menurut Raco (2010), keunggulan penelitian kualitatif adalah bahwa data yang didapat sangat mendasar, karena berdasar kepada fakta, peristiwa dan realita; pembahasannya dalam dan terpusat; bersifat terbuka terhadap persepsi dan informasi dari partisipan; penelitian ini bersifat realistik, yang berarti peneliti percaya terhadap dinamika dan proses.

Menurut Sugiono (2011), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat post positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Pelaksanaan metode kualitatif dalam penelitian ini diharapkan akan dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya di lapangan, serta akan mampu mendeskripsikan data, fakta dan keadaan yang terjadi secara rinci melalui proses pengumpulan data.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di SMP Darma Bangsa Bandar Lampung. Pemilihan tempat penelitian didasarkan kepada keberhasilan sekolah SMP Darma Bangsa menjadi sekolah swasta favorit di Lampung dengan banyak prestasi, memiliki program – program unggulan dan memiliki murid – murid yang tidak hanya berasal dari Bandar Lampung, tetapi dari luar Bandar Lampung. SMP Darma Bangsa juga merupakan pilihan utama bagi warga pindahan dari luar negeri.

3.3 Kehadiran Peneliti

Peneliti berperan sebagai instrumen maupun pengumpul data dalam penelitian kualitatif. Kehadiran peneliti dalam penelitian kualitatif bersifat mutlak, karena peneliti harus berinteraksi dengan lingkungan yang diteliti. Kehadiran peneliti harus dijelaskan, apakah kehadiran peneliti diketahui atau tidak diketahui oleh subyek penelitian. Hal ini terkait dengan apakah keterlibatan peneliti aktif ataupun pasif. Namun, adanya masa pandemi Covid-19 dan batasan *physical distancing*, menyebabkan peneliti membatasi diri untuk tidak selalu hadir secara langsung. Wawancara dilaksanakan secara langsung dan tidak langsung dengan menggunakan media *zoom* serta fitur *video call* pada aplikasi WA. Wawancara

dengan beberapa informan, yaitu kepala sekolah, perwakilan yayasan, anggota komite sekolah dan salah seorang guru dilakukan secara langsung pada hari yang berbeda setelah peneliti melaksanakan *member check* kepada masing – masing informan untuk menjaga kesahihan data. Wawancara dengan beberapa informan, yaitu dua orang guru dan siswa dilaksanakan menggunakan media *zoom* dan *video call* dan tetap dilaksanakan *member check* dengan masing – masing informan. Wawancara dilaksanakan pada bulan Maret – April 2021.

Peneliti sebagai orang yang melakukan observasi mengamati dengan cermat terhadap obyek penelitian. Peneliti terjun langsung kelapangan untuk memperoleh data tentang penelitian ini, maka. Peneliti berusaha menciptakan hubungan yang baik dengan informan yang menjadi sumber data agar data-data yang diperoleh betul-betul valid. Observasi dilaksanakan oleh peneliti pada bulan November – April 2021 (Lampiran 2: Catatan Lapangan/Field Note).

3.4 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Faktor yang sangat mempengaruhi dalam penelitian kualitatif adalah sumber data, yang merupakan kumpulan informasi yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Penelitian kualitatif mempunyai karakteristik, beberapa diantaranya yaitu sumber data merupakan situasi yang wajar, bersifat deskriptif, sampling yang purposive dan mengutamakan data langsung dan peneliti sebagai instrumen penelitian (Sidiq dkk., 2019). Subyek dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, dewan guru, perwakilan yayasan, orang tua/wali murid dan siswa SMP Darma Bangsa Bandarlampung.

Cara yang dilakukan untuk mengetahui praktik *exemplary leadership* kepala sekolah dilaksanakan secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung artinya mengobservasi praktik *exemplary leadership* dari kepala sekolah yang bersangkutan, sedangkan secara tidak langsung adalah mengetahui praktik *exemplary leadership* kepala sekolah melalui pendapat dari para guru, perwakilan yayasan, orang tua murid, siswa dan mengetahui studi dokumen SMP Darma

Bangsa. Metode pengumpulan data akan dilaksanakan melalui wawancara, observasi dan studi dokumen, dengan penjelasan di bawah ini.

3.4.1 Wawancara

Wawancara merupakan percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dan pewawancara. Tujuan dari wawancara adalah untuk mendapatkan informasi yang tepat dari narasumber yang terpercaya. Wawancara dilakukan dengan cara penyampaian sejumlah pertanyaan dari pewawancara kepada narasumber. Teknik wawancara yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan menggunakan panduan berupa pertanyaan terstruktur yang mengacu kepada lima domain praktik *exemplary leadership*.

Subyek/informan peneliti disini adalah kepala sekolah, guru, perwakilan yayasan, orang tua dan siswa. Pedoman wawancara untuk kepala sekolah, guru, perwakilan yayasan, orang tua dan siswa disusun berdasarkan lima domain praktik *exemplary leadership*. Kisi – kisi pedoman wawancara yang akan dilaksanakan dibuat berdasarkan item - item yang terdapat dalam *Leadership Practices Inventory* yang dikembangkan dari sepuluh komitmen dalam lima domain *exemplary leadership* (Kouzes and Posner, 2003) yaitu sebagai berikut:

Tabel 3. Kisi-Kisi Pedoman Wawancara

Fokus	Indikator	Informan	Keterangan
1. <i>Model the Way</i>	a. Memberikan contoh	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	KS : Kepala Sekolah G1 : Guru 1 G2 : Guru 2 G3 : Guru 3 YY: Yayasan OT: Orang Tua Murid M : Murid
	b. Menyelaraskan warga sekolah terhadap prinsip/norma dan standar yang telah disepakati	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	c. Menepati janji	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	d. Dapat menerima saran	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	e. Membangun bersama norma dan nilai - nilai	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	f. Memiliki filosofi kepemimpinan	KS;G1;G2;G3 ;YY	

Lanjutan Tabel 3 Kisi-Kisi Pedoman Wawancara

Fokus	Indikator	Informan	Keterangan
2. <i>Inspire a Shared Vision</i>	a. Up to date dan mengikuti perkembangan	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	b. Memberikan gambaran keberhasilan	KS;G1;G2;G3 ;YY	
	c. Mendengarkan keinginan bersama	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	d. Meyakinkan bahwa keinginan dapat terwujud	KS;G1;G2;G3 ;YY;M	
	e. Menyatukan harapan	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	f. Mengkomunikasikan tujuan dan makna	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
3. <i>Challenge the Process</i>	a. Mencari peluang dan tantangan	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	b. Memberikan semangat untuk berinovasi	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	c. Mengadakan pembaharuan	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	d. Belajar dari kegagalan	KS;G1;G2;G3 ;YY;M	
	e. Membuat tujuan dan membuat rencana kerja	KS;G1;G2;G3 ;YY;	
	f. Berani mengambil resiko	KS;G1;G2;G3 ;YY;M	
4. <i>Enable Others to Act</i>	a. Membina hubungan kerjasama	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	b. Pendengar yang baik	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	c. Menghargai orang lain	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	d. Menghormati keputusan orang lain	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	e. Memberikan orang lain pilihan dan kebebasan	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	f. Memberikan kesempatan orang lain untuk mengembangkan diri	KS;G1;G2;G3 ;YY;M	

Lanjutan Tabel 3 Kisi-Kisi Pedoman Wawancara

Fokus	Indikator	Informan	Keterangan
5. <i>Encourage the Heart</i>	a. Menunjukkan rasa terima kasih	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	b. Menumbuhkan rasa percaya diri orang lain	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	c. Memberikan apresiasi	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	d. Memberikan kesempatan untuk berbagi	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	e. Merayakan keberhasilan	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	
	f. Memberikan penghargaan dan dukungan	KS;G1;G2;G3 ;YY;OT;M	

Panduan wawancara yang sama akan dilaksanakan untuk kepala sekolah dan para guru dengan tujuan untuk *cross check* jawaban sehingga data yang diperoleh akan valid. Data yang diperoleh dari hasil wawancara kepala sekolah dan para guru merupakan data primer, sedangkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan perwakilan yayasan, orang tua murid dan siswa merupakan data sekunder yang mendukung data primer. Karena keterbatasan *physical distancing*, peneliti akan menggunakan wawancara terstruktur secara langsung dan dengan menggunakan gadget sebagai alat wawancara, dengan menggunakan media zoom. Untuk mendukung signifikansi data yang didapat dari proses wawancara, peneliti akan menggunakan balpoint, catatan, dan alat kelengkapan lainnya yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran dan kevalidan data yang akan peneliti peroleh.

3.4.2 Observasi

Observasi dilakukan dengan cara melakukan pengamatan terhadap objek atau masalah yang diteliti untuk menemukan gejala-gejala sosial yang ditimbulkan dan menarik untuk diteliti. Kegiatan ini dilakukan melalui pengamatan langsung di lapangan. Hal ini dilakukan sebagai upaya dalam menggali informasi terkait dengan pelaksanaan praktik *exemplary leadership* kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung. Peneliti menggunakan alat bantu seperti gadget atau buku catatan untuk mencatat gejala sosial apa yang dilihatnya. Dalam proses observasi, peneliti akan mengamati secara langsung terhadap praktik dan aktifitas di sekolah

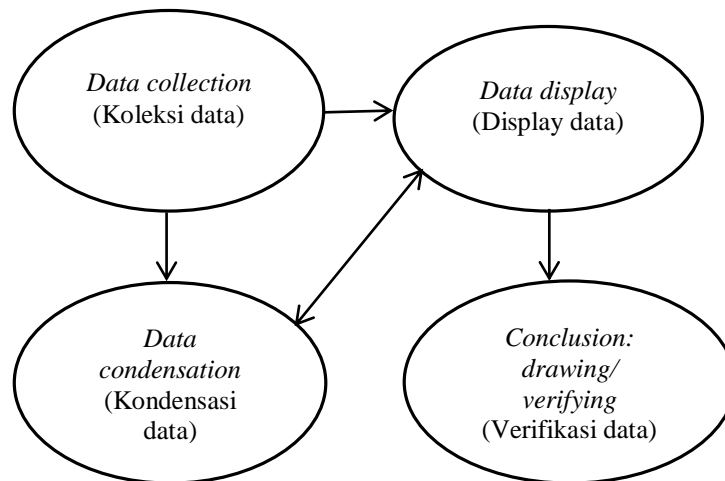
yang berkaitan dengan praktik *exemplary leadership* kepala sekolah. Peneliti juga akan ikut serta dalam rapat rutin sekolah sebagai bagian dari observasi.

3.4.3 Studi Dokumen

Studi dokumen dilakukan dengan cara mempelajari atau menelaah dokumen tertulis, seperti buku, peraturan sekolah, notulen rapat, catatan harian, foto dan lain sebagainya yang ada kaitannya dengan penelitian. Data yang dihasilkan berupa data sekunder yang merupakan pelengkap data hasil wawancara.

3.5 Teknik Analisis Data

Koleksi data yang didapat dalam penelitian ini adalah berupa data informasi yang berasal dari wawancara, observasi dan studi dokumen. Pengolahan data dan informasi akan disajikan secara deskriptif dan dianalisis menggunakan langkah – langkah sebagai berikut: (a) Kondensasi data (*data condensation*) (c) Penyajian Data (*data display*) (d) Penarikan Kesimpulan (*conclusions drawing*), dengan bagan sebagai berikut.



Gambar 3. Data Analisis Kualitatif (Miles, Huberman, and Saldana, 2018)

Keterangan:

(a) Kondensasi data dilakukan dengan cara menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, meringkas dan mentransformasikan keseluruhan data yang didapat dari lapangan. Peneliti melakukan penyaringan data dengan menemukan

hal – hal pokok dari obyek yang diteliti yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu praktik *exemplary leadership* kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung;

(b) Display data merupakan informasi – informasi pokok yang didapat dari tahap kondensasi data, yang kemudian dirangkum secara sistematis sehingga mudah untuk diketahui maknanya;

(c) Verifikasi data, yaitu melakukan pengujian terhadap data – data yang terkumpul dari sumber data primer (wawancara terstruktur) yang dilaksanakan untuk kepala sekolah dan guru. Sedangkan data sekunder/pendukung didapat dari hasil wawancara dengan perwakilan yayasan, orang tua murid, siswa, observasi dan studi dokumen yang tahap akhirnya disimpulkan keseluruhan data yang diperoleh peneliti.

3.6 Pengujian Kesahihan Data

Kegiatan validasi dari temuan hasil penelitian akan diuji dengan tahapan kredibilitas, transparansibilitas, dipendabilitas dan konfirmabilitas. Moloeng (2017) menjabarkan teknik-teknik pemeriksaan kesahihan data dengan penjelasan sebagai berikut:

3.6.1 Kredibilitas, yang dalam penelitian kualitatif dikenal dengan istilah validasi internal, merupakan salah satu ukuran tentang kebenaran data yang dikumpulkan dan menggambarkan konsep peneliti dengan konsep yang diperoleh dari para nara sumber di lapangan. Pada tahapan kredibilitas ini dilaksanakan kegiatan:

3.6.1.1 Triangulasi, yaitu kegiatan koreksi kebenaran data melalui proses perbandingan data yang diperoleh dengan sumber lain, yang dianggap kompeten. Wawancara terstruktur akan dilaksanakan terhadap kepala sekolah terlebih dahulu, kemudian ke para guru, perwakilan yayasan, orang tua murid dan siswa.

3.6.1.2 Pembicaraan dengan kolega (*peer debriefing*) yaitu kegiatan diskusi dengan nara sumber yang kompeten tetapi tidak memiliki kepentingan dengan penelitian, tentang hasil pengumpulan data

lapangan, sekaligus untuk meminta saran dan masukan secara kritis. Peneliti melakukan *peer debriefing* dengan kepala SD Darma Bangsa Bandarlampung yang tidak memiliki kepentingan dengan penelitian untuk mengukur kebenaran data yang diperoleh.

- 3.6.1.3 *Member check*, yaitu proses penyimpulan bersama dengan setiap informan, setelah melakukan wawancara. Kegiatan ini bertujuan untuk menghindari kesalahan persepsi antara peneliti dengan sumber data. Peneliti melakukan kegiatan *member check* setelah melakukan wawancara untuk memastikan bahwa jawaban – jawaban wawancara sesuai dengan apa yang diinginkan oleh informan.
- 3.6.2 Transparansibilitas adalah tahapan yang artinya bahwa hasil penelitian dapat di terapkan atau digunakan di tempat dan dalam situasi lain yang berbeda. Kegiatan ini sering disebut juga validasi eksternal. Untuk menerapkan uji transferabilitas didalam penelitian ini, peneliti memberikan uraian yang rinci, jelas dan sistematis terhadap hasil penelitian. Hal ini bertujuan agar penelitian ini dapat mudah dipahami oleh orang lain.
- 3.6.3 Dipendabilitas yang digunakan untuk menguji konsistensi hasil penelitian, untuk mengetahui apakah hasil penelitian dapat dilakukan kembali di tempat yang lain. Peneliti melakukan audit dengan cara berkonsultasi kembali kepada pembimbing, kemudian pembimbing akan mengaudit keseluruhan proses penelitian. Disini nanti peneliti akan berkonsultasi terhadap pembimbing untuk mengurangi kekeliruan-kekeliruan dalam penyajian hasil penelitian dan proses selama dilakukannya penelitian.
- 3.6.4 Konfirmabilitas adalah kegiatan yang berkaitan dengan obyektifitas hasil penelitian. Peneliti melakukan pemeriksaan ulang, sekaligus pengecekan kembali data – data yang diperoleh untuk meyakinkan bahwa temuan – temuan yang dilaporkan terpercaya dan sesuai dengan kenyataan yang terjadi di lapangan.

3.7 Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian, dengan lokasi di SMP Darma Bangsa Bandarlampung, dilaksanakan selama kurun waktu enam bulan, dengan tahapan – tahapan kegiatan sebagai berikut:

3.7.1 Tahap Pra – Lapangan

Tahap pra – lapangan dilaksanakan pada bulan Desember 2020. Kegiatan yang dilaksanakan adalah mempersiapkan rencana yang dibutuhkan sebelum peneliti terjun ke lapangan. Kegiatan ini antara lain: menyusun rancangan penelitian, menyusun pertanyaan pokok, memilih lapangan penelitian, memahami latar penelitian, persiapan diri terjun ke lapangan, mengurus perizinan, menjajaki dan menilai keadaan lapangan, penentuan sampel purposif, serta menyiapkan perlengkapan penelitian.

3.7.2 Tahap Pekerjaan Lapangan

Tahap pekerjaan lapangan dilaksanakan pada bulan Maret 2021. Pada kegiatan ini, dilaksanakan pengumpulan data melalui kegiatan wawancara, observasi dan studi dokumen.

3.7.3 Tahap Analisis Data

Tahap ini merupakan tahapan akhir, yaitu analisis data dan interpretasi data. Penyusunan data bertujuan untuk mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, tema atau kategori tertentu, dengan maksud mempermudah dalam tafsiran data. Pada tahapan ini dilaksanakan melalui tiga tahapan, yaitu: reduksi data, penyajian data, serta mengambil kesimpulan dan verifikasi, yang mana ketiga rangkaian kegiatan ini dilaksanakan secara berkesinambungan dan terus menerus selama penelitian. Kegiatan ini dilaksanakan pada bulan April dan Mei 2021.

3.7.4 Penyusunan Laporan

Penyusunan laporan meliputi hasil kegiatan yang menggambarkan, menganalisa dan menafsirkan data hasil penelitian secara berkesinambungan sampai selesai. Penyusunan laporan ini dilaksanakan antara bulan Mei sampai dengan Juni 2021.

V. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- 5.1.1 Domain *model the way* dalam praktik *exemplary leadership* yang telah dilaksanakan oleh kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung adalah memiliki pengetahuan dan sikap kepemimpinan yang baik, dapat menjadi teladan yang baik, menepati janji dan menjalankan komitmen dan memiliki filosofi kepemimpinan. Hal yang dapat dilaksanakan oleh kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung adalah membangun komitmen bersama para guru dan siswa pada awal tahun ajaran baru agar nilai – nilai yang telah disepakati dapat dijalankan dengan penuh kesadaran diri. Selain itu, kepala sekolah dapat menerima saran, masukan dan ide – ide baru terkait program – program sekolah, sehingga sekolah akan lebih dinamis.
- 5.1.2 Domain *inspire a shared vision* dalam praktik *exemplary leadership* yang telah dilaksanakan oleh kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung adalah mengikuti perkembangan keadaan dan zaman, menyatukan harapan/keinginan dan meyakinkan bahwa harapan/keinginan para guru dapat terwujud. Hal yang dapat dilaksanakan oleh kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung adalah memberikan gambaran keberhasilan pada warga sekolah agar mereka bersemangat untuk mencapai keberhasilan tersebut. Selain itu, kepala sekolah dapat lebih mendengarkan keinginan individual para guru terkait keberhasilan yang ingin dicapai sekolah dan dapat lebih mampu untuk mengkomunikasikan tujuan dan makna pelayanan pendidikan kepada para guru. Dengan demikian, para guru, siswa dan orang

tua murid menyadari apa yang diharapkan dari sekolah dan memiliki motivasi untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik.

- 5.1.3 Domain *challenge the process* dalam praktik *exemplary leadership* yang telah dilaksanakan oleh kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung adalah mencari peluang dan tantangan, memberikan semangat untuk berinovasi, mengadakan pembaharuan, belajar dari kegagalan serta membuat tujuan dan rencana kerja. Kepala sekolah dapat lebih berani mengambil resiko untuk kemajuan dan perkembangan sekolah.
- 5.1.4 Domain *enable others to act* dalam praktik *exemplary leadership* merupakan domain yang paling sering dilaksanakan oleh kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung yaitu membina hubungan kerjasama, menghargai orang lain, menghormati keputusan orang lain, memberikan orang lain pilihan dan kebebasan, memberikan kesempatan orang lain untuk mengembangkan diri serta menerima perbedaan pendapat. Hal ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa domain *enable others to act* merupakan domain yang paling efektif untuk dipraktekkan oleh kepala sekolah.
- 5.1.5 Domain *encourage the heart* dalam praktik *exemplary leadership* yang telah dilaksanakan oleh kepala SMP Darma Bangsa Bandarlampung adalah menunjukkan rasa terima kasih, memberikan apresiasi, menumbuhkan rasa percaya diri orang lain, memberikan kesempatan untuk berbagi dan memberikan penghargaan dan dukungan. Hal ini dapat terlihat dari kepribadian kepala sekolah dan rasa kekeluargaan yang tercipta di lingkungan SMP Darma Bangsa Bandarlampung yang dapat ditingkatkan dengan merayakan keberhasilan atau acara kebersamaan di luar urusan pekerjaan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil temuan di atas, penelitian ini menyarankan hal – hal sebagai berikut:

- 5.2.1 **Manfaat Teoretis:** Para peneliti yang mendalami area kepemimpinan, dapat melaksanakan penelitian lebih mendalam/lebih luas mengenai

kepemimpinan *exemplary leadership* sehingga dapat memberikan banyak acuan/referensi untuk kepemimpinan yang efektif, yang tidak hanya diperlukan dalam area pendidikan, namun pada area politik, bisnis, agama dan sosial, yang sangat bermanfaat bagi kemajuan negara Indonesia.

5.2.2 Manfaat Praktis:

5.2.2.1 **Guru:** Para guru dapat diberikan workshop/pelatihan tentang *exemplary leadership* agar mampu menganalisa kekuatan dan kelemahan mereka dalam memimpin untuk dapat meningkatkan diri dalam melaksanakan tugasnya.

5.2.2.2 **Kepala Sekolah** Evaluasi diri kepala sekolah melalui *self assessment* dengan cara membuat pencatatan perencanaan perbaiki diri dengan menggunakan skala sepuluh komitmen yang terdapat dalam pelaksanaan praktik *exemplary leadership* dengan menggunakan panduan tindakan dari masing – masing domain (*model the way, inspired a shared vision, challenge the process, enable others to act* dan *encourage the heart*).

5.2.2.3 **Yayasan Sekolah Darma Bangsa:** Yayasan sekolah Darma Bangsa Bandarlampung agar dapat melakukan evaluasi kepada kepala sekolah menggunakan komponen – komponen yang terdapat dalam domain praktik *exemplary leadership* sehingga kepemimpinan kepala sekolah menjadi efektif dan dapat menjadi panduan yang jelas untuk perbaiki performa kepala sekolah.

5.2.2.4 **Dinas Pendidikan:** Dinas Pendidikan dapat memasukkan materi tentang gaya – gaya kepemimpinan, terutama kepemimpinan *exemplary leadership* dalam diklat Penguatan Kepala Sekolah, agar para kepala sekolah dapat melaksanakan kepemimpinan yang efektif yang sesuai dengan perkembangan zaman, untuk menyiapkan generasi Indonesia yang siap menuju persaingan global abad 21.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A., and Omary, A. A. 2009. Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools. *Journal of Leadership Education*, 7(3), 265-283. https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/7_3_Abu-Tineh_Khasawneh_Omary-1.pdf. Diakses pada 28 Februari 2021.
- Bass, B. M., and Stogdill, R. M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=>. Diakses pada 19 September 2020.
- Cahyono, Y., Priyadi, J., dan Basuki, T. 2019. *Kepemimpinan Perubahan (MPPKS – PIM)*. Jakarta: Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Clavelle, J. T., and Prado-Inzerillo, M. 2018. Inspire others through transformational leadership. *American Nurse Today*, 13(11), 39-41. <https://www.myamericannurse.com/wp-content/uploads/2018/11/ant11-Leadership-1024.pdf>. Diakses pada 1 Maret 2021.
- Creswell, J. 2008. *Educational research planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research* (pp. 146-166). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. <https://www.savvas.com/>. Diakses pada 4 Februari 2021.
- Darling-Hammond, L., LaPointe, M., Meyerson, D., Orr, M. T., and Cohen, C. 2007. Preparing school leaders for a changing world: Lessons from exemplary leadership development programs. School Leadership Study. Final Report. *Stanford Educational Leadership Institute*. <https://eric.ed.gov/?id=ED533003>. Diakses pada 13 November 2020.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., and Van Engen, M. L. 2003. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569. <https://psycnet.apa.org/buy/2003-06077-007>. Diakses pada 18 November 2020.

- Ekosiswoyo, R. 2016. Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif kunci pencapaian kualitas pendidikan. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. <http://journal.um.ac.id/index.php/jip/article/view/24/322>. Diakses pada 18 November 2020.
- Fadhli, M. 2017. Manajemen peningkatan mutu pendidikan. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*. <http://journal.iaincurup.ac.id/index.php/JSMPI/article/view/295/pdf>. Diakses pada 19 November 2020.
- Goewey, D. F. 2012. Examining the Kouzes and Posner leadership practices of elementary principals in central New York. https://fisherpub.sjfc.edu/education_etd/9/. Diakses pada 1 Maret 2021.
- Hariri, H. PhD Thesis for the Degree of Doctor of Philosophy. 2011. *Leadership Styles, Decision - making Styles, and Teacher Job Satisfaction: In Indonesian School Context*. School of Business, James Cook University Australia, Australia.
- Hariri, H., Monypenny, R., and Prideaux, M. 2016. Teacher-perceived principal leadership styles, decision-making styles and job satisfaction: how congruent are data from Indonesia with the Anglophile and Western literature?. *School Leadership & Management*, 36(1), 41-62. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632434.2016.1160210>. Diakses pada 9 Juni 2020.
- Hay, I. 2006. Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2). <http://www.weleadinlearning.org/ejournal.htm>. Diakses pada 20 November 2020.
- Keith, A., and Levin, L. 2002a. *The five practices of exemplary leadership* Leadership challenge, eds. JM Kouzes and BZ Posner (4th Edition ed. http://marphli.pbworks.com/f/Kouzes_Posner.pdf. Diakses pada 20 November 2020.
- Komives, S. R., and Dugan, J. P. (2010). Contemporary leadership theories. *Political and civic leadership: A reference handbook, 1*, 111-120. <http://jdst.sagepub.com/sage3g/sage-uk.war/northouseintro2e/study/chapter/handbook/handbook1.1.pdf>. Diakses pada 23 Juni 2021.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. 2012. *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* . San Francisco. CA: The Leadership Challenge.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. 2007. *The five practices of exemplary leadership* (Second Edition ed.). United States: John Willey & Son, Inc.

- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. 2012. *The Leadership Challenge Workbook*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley Imprint.
- Kouzes, J. (2007). *The Leadership Challenge* | James Kouzes and Barry Posner: San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. 2003. *Leadership practices inventory*: Pfeiffer San Francisco, CA.
- Kuznetsov, A., and Fedorchuk, Y. 2019. *Research in Community Competency of School Administrators within Professional Standard Development*. Paper presented at the International Conference on the Development of Education in Eurasia (ICDEE 2019).
<https://www.atlantis-press.com/proceedings/icdee-19/125907505>. Diakses pada 4 Februari 2021.
- Landis, E. A., Hill, D., and Harvey, M. R. 2014. A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97.
http://www.m.www.na-businesspress.com/JMPP/LandisEA_Web15_2_.pdf. Diakses pada 24 Januari 2021.
- Low, K. C. P. 2012. Being empathetic, the way of confucius. *Educational Research* (ISSN: 2141-5161) Vol, 3(11), 818-826.
https://papers.ssrn.com/sol3/Data_Integrity_Notice.cfm?abid=2179742. Diakses pada 23 November 2020.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2018). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*: SAGE Publications.
https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=lCh_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=miles+and+huberman&ots. Diakses pada 26 Juni 2021.
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.
- Moussa, M., McMurray, A., and Muenjohn, N. 2018. Innovation and leadership in public sector organizations. *Journal of Management Research*, 10(3), 14-30. <https://doi.org/10.5296/jmr.v10i3.13101>. Diakses pada 23 November 2020.
- Naidoo, P. 2019. Perceptions of teachers and school management teams of the leadership roles of public school principals. *South African Journal of Education*, 39(2). <https://doi.org/10.15700/saje.v39n2a1534>. Diakses pada 4 Februari 2021.
- Nawaz, Z., & Khan_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
<http://www.gujr.com.pk/index.php/GUJR/article/view/334>. Diakses pada 23 Juni 2021.

- Ogboso, O. C., and Amah, E. 2016. Exemplary leadership and employee engagement in commercial banks in Nigeria. *International Journal of Managerial Studies & Research*, 4(2), 16-26. <http://45.113.122.54/pdfs/ijmsr/v4-i2/2.pdf>. Diakses pada 1 Maret 2021.
- Park, S., Jeong, S., Jang, S., Yoon, S. W., and Lim, D. H. 2018. Critical review of global leadership literature: Toward an integrative global leadership framework. *Human Resource Development Review*, 17(1), 95-120. <http://doi.org/10.1177/1534484317749030>. Diakses pada 25 November 2020.
- Indonesia, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Posner, B. Z. 2015. An investigation into the leadership practices of volunteer leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. doi: [10.1108/LODJ-03-2014-0061/full/html](https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0061/full/html). Diakses pada 25 November 2020.
- Posner, B. Z. 2016. Investigating the reliability and validity of the Leadership Practices Inventory®. *Administrative Sciences*, 6(4), 17. <https://www.mdpi.com/2076-3387/6/4/17>. Diakses pada 25 November 2020.
- Posner, B. Z., and Kouzes, J. M. 1988. Development and validation of the leadership practices inventory. *Educational and psychological measurement*, 48(2), 483-496. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013164488482024>. Diakses pada 25 November 2020.
- Raco, J. R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- Ramdhani, M. A. 2017. Lingkungan Pendidikan dalam Implementasi Pendidikan Karakter. *Jurnal Pendidikan UNIGA*, 8(1), 28-37. <http://journal.iaincurup.ac.id/index.php/JSMPI/article/view/295/pdf>. Diakses pada 2 Februari 2021.
- Refsawati, M. 2018. *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Bandarlampung*. (Tesis). Universitas Lampung. Bandarlampung.
- Said, A. 2018. Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Melestarikan Budaya Mutu Sekolah. *Journal EVALUASI*, 2(1), 257-273. <https://e-journal.staima-alhikam.ac.id/evaluasi/article/view/77>. Diakses pada 26 November 2020.

- Salleh, M. J., and Khalid, R. 2018. Effectiveness of Principals Exemplary leadership Practiced on School Achievement: Stakeholders' Perceptions. *European Journal of Education Studies*.
<https://www.oapub.org/edu/index.php/ejes/article/viewFile/1916/4553>.
Diakses pada 3 Februari 2021.
- Salter, C., Harris, M., and McCormack, J. 2014. *Bass & Avolio's full range leadership model and moral development*. E-Leader Milan (2008), 28.
<http://www.g-casa.com/conferences/milan/paper/McCormack.pdf>. Diakses pada 26 November 2020.
- Saryono. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Subandono, H. 2011. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru (Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Propinsi Jawa Barat)*. (Tesis). Universitas Indonesia. Jakarta.
- Sudharta, V. A. 2017. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Psikologi. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*.
<http://journal2.um.ac.id/index.php/jmsp/article/download/1879/1109>.
Diakses pada 26 November 2020.
- Sugiono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, H. 2007. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepala Sekolah. *Jurnal Tenaga Kependidikan*, 2(3). <http://staffnew.uny.ac.id/upload>.
Diakses pada 27 November 2020.
- Zufani, Manullang, B., dan Sibuea, A. M. 2017. Pengaruh Keteladanan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Guru SMP Kecamatan Medan Amplas. *TABULARASA*, 14(3), 225-238. <https://jurnal.unimed.ac.id/2012>. Diakses pada 27 November 2020.
- Zulfa, L. L., Mujibah, E. M., dan Rajaguguk, Z. F. 2020. Pelatihan Penggunaan Perangkat Berbasis Internet dalam Pengumpulan Data Penelitian Masa Pandemi COVID-19. *Educivilia: Jurnal Pengabdian pada Masyarakat*, 1(2), 143-158. <https://ojs.unida.ac.id/educivilia/article/view/2835>. Diakses pada 27 November 2020.