

IMPLEMENTASI *EXEMPLARY LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH
(Studi Kasus di SMP Global Madani Bandar Lampung)

(Tesis)

Oleh:

KHAIRINA HIDAYATI



PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2023

**IMPLEMENTASI *EXEMPLARY LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH
(Studi Kasus di SMP Global Madani Bandar Lampung)**

Oleh:

KHAIRINA HIDAYATI

**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
2023**

ABSTRAK

IMPLEMENTASI *EXEMPLARY LEADERSHIP* KEPALA SEKOLAH (Studi Kasus di SMP Global Madani Bandarlampung)

Oleh

KHAIRINA HIDAYATI

Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan implementasi *Exemplary Leadership* kepala SMP Global Madani Bandar Lampung yang terdiri atas lima sub-fokus, yaitu *model the way*, *inspire a shared vision*, *challenge the process*, *enable others to act* dan *encourage the heart*. Masing – masing subs-fokus memiliki komitmen dan contoh tindakan – tindakan yang dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Sumber data dari penelitian ini berjumlah 6 orang dengan keyinforman Kepala Sekolah. Teknis analisis data dilakukan dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian bahwa sub-fokus yang paling sering dilaksanakan oleh kepala SMP Global Madani Bandarlampung adalah *model the way*, *inspire a shared vision* dan *enable others to act* diikuti oleh *encourage the heart*. Domain yang perlu ditingkatkan implementasinya adalah *challenge the process*.

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

ABSTRACT

PRINCIPAL'S EXEMPLARY LEADERSHIP IMPLEMENTATION (Case Study at SMP Global Madani Bandarlampung)

By

KHAIRINA HIDAYATI

This study aims to describe exemplary leadership implementation of SMP Global Madani principal on his exemplary leadership practices that consist of five sub-focus: model the way, inspire a shared vision, challenge the process, enable others to act and encourage the heart. Each sub-focus has its commitments and examples of action for a leader to carry out. This research uses a qualitative approach with a case study. Data collection techniques using interviews, observation and document study. Sources of data from this study amounted to people with key informants the principal. Data analysis techniques were carried out by collecting data, reducing data, presenting data and drawing conclusions. The result reveal the sub-focus often carried out by the principal of SMP Global Madani Bandarlampung are model the way, inspire a shared vision enable others to act, and encourage the heart. The sub-focus that need to be more practiced is challenge the process.

Keywords: principal, leadership, exemplary leadership

Judul Tesis : **IMPLEMENTASI *EXEMPLARY LEADERSHIP*
KEPALA SEKOLAH (STUDI KASUS DI SMP
GLOBAL MADANI BANDAR LAMPUNG)**

Nama Mahasiswa : **Khairina Hidayati**

No. Pokok Mahasiswa : 2023012020


Program Studi : S-2 Magister Administrasi Pendidikan

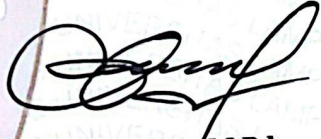
Jurusan : Ilmu Pendidikan

Fakultas : Keguruan dan Ilmu Pendidikan

MENYETUJUI

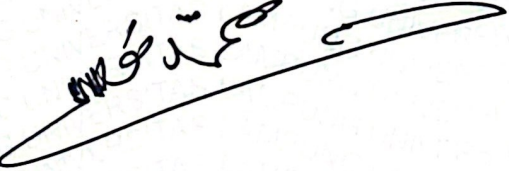
1. Komisi Pembimbing


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



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

2. Mengetahui

Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan


Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si.
NIP 19741220 200912 1 002

Ketua Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan


Hasan Hariri, S.Pd. M.B.A., Ph.D.
NIP 19670521 200012 1 001

MENGESAHKAN


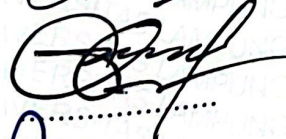
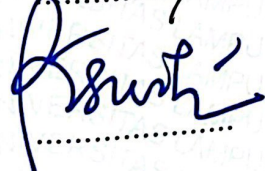

1. Tim Penguji

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

Sekretaris : **Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd.**
NIP 19600725 198403 2 001

Penguji Anggota I : **Dr. Riswandi, M.Pd.**
NIP 19760808 200912 1 001

Penguji Anggota II : **Hasan Hariri, S.Pd., M.B.A, Ph.D**
NIP 19670521 200012 1 001



Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Prof. Dr. Sunyono, M.Si.
NIP 19651230 199111 1 001



3. **Direktur Program Pascasarjana**

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 19640326 198902 1 001

4. Tanggal Lulus Ujian Tesis: 21 Juni 2023

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul Implementasi *Exemplary Leadership* Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMP Global Madani 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.

Bandar Lampung, 21 Juni 2023
Peneliti



Khairina Hidayati
NPM. 2023012020

MOTTO

**“Keberhasilan adalah kemampuan untuk melewati dan mengatasi satu kegagalan ke kegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat ”
(Winston Churchill)**

RIWAYAT HIDUP



Khairina Hidayati dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 02 Desember 1995, sebagai anak pertama dari dua bersaudara, dari pasangan Bapak Pahri Ahsan, SE dan Ibu Gurtini Kamarawati. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) Muhammadiyah 1 Bandar Lampung diselesaikan peneliti tahun 2007, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 22 Bandar Lampung pada tahun 2010 dan Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 3 Bandar Lampung pada tahun 2013.

Peneliti menyelesaikan studi akhir pada jenjang strata 1 (S1) di Universitas Lampung pada tahun 2019, program studi Pendidikan Biologi. Peneliti terdaftar aktif sebagai mahasiswa Jurusan Magister Administrasi Pendidikan FKIP Unila pada tahun 2020. Peneliti bertugas sebagai Customer Service pada PT. Indosat pada tahun 2019. Pada tahun 2020, peneliti menjadi Operator Kecamatan Komisi Pemilihan Umum (KPU). Pada saat ini, peneliti melaksanakan tugas sebagai Pengawas Pemilu pada Lembaga Bawaslu.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, karya penuh perjuangan ini penulis persembahkan kepada:

1. Allah SWT, yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran tesis yang sederhana ini sampai akhirnya terselesaikan.
2. Bapak Pahri Ahsan, SE dan Ibu Gurtini Kamarawati, 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. Adik saya, Bella Khansa Octarini, S.Sos yang selalu saling mengingatkan dan memberi support dalam mengerjakan tesis ini.
4. Yoki Andre Saputra, ST yang sudah menemani saya mencapai titik sekarang ini, mulai dari S1 hingga proses menyelesaikan S2 saat ini.
5. Bapak ibu dosen Magister Administrasi Pendidikan yang senantiasa tulus mendidik serta memberikan ilmu pada diri yang fakir ilmu ini, semoga Allah balas segala jasa-jasamu dengan surga-Nya
6. Teman-teman Magister Administrasi Pendidikan 2020 yang selalu memberikan support untuk menyelesaikan tesis ini.
7. Sekolah SMP Global Madani Bandar Lampung, yang telah memberikan kesempatan saya untuk melakukan penelitian, sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir Tesis saya.

SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, yang memberikan nikmat iman, islam, rezeki, serta ilmu sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Implementasi *Exemplary Leadership* Kepala Sekolah (Studi Kasus di SMP Global Madani Bandar Lampung)”

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat selesai karena dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., selaku Rektor Universitas Lampung, yang menjadi kunci keberhasilan suatu perguruan tinggi, sehingga apa yang dihasilkan baik lulusan, riset, dan inovasi dapat memberikan nilai tambah bagi pembangunan nusa dan bangsa.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Pascasarjana yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Sunyono, M.Si., selaku Dekan FKIP Universitas Lampung beserta staff dan jajarannya yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak Dr. Muhammad Nurwahidin, M.Ag., M.Si, selaku Ketua Jurusan Ilmu Pendidikan FKIP yang telah memberikan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Dr. Riswandi, M.Pd., selaku Wakil Dekan 1 FKIP Universitas Lampung dan juga selaku Penguji 1 yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, motivasi serta dukungan yang sangat membantu dalam proses penyusunan tesis ini..
6. Bapak Hasan Hariri, S.Pd., M.BA., Ph.D. selaku Ketua Program Studi

- Administrasi Pendidikan yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, motivasi serta dukungan dalam memperlancar penulis menyelesaikan tesis ini.
7. Ibu Dr. Riswanti Rini, S.Pd., M.Si., Selaku Pembimbing Akademik dan Ketua Penguji yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, motivasi serta dukungan dalam memperlancar penulis menyelesaikan tesis ini.
 8. Ibu Prof. Dr. Sowiyah, M.Pd., selaku Sekretaris penguji yang telah memberikan bimbingan, arahan, saran, motivasi serta dukungan yang sangat membantu dalam proses penyusunan tesis ini.
 9. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lampung yang telah mendidik dan memberikan ilmu yang bermanfaat.
 10. Keluarga Besar saya yang telah memberikan semangat, dukungan doa, kasih sayang serta supportnya untuk saya.
 11. Civitas Akademik SMP Global Madani Bandar Lampung yang telah bersedia menjadi informan dan telah membantu dalam penelitian ini.
 12. Teman-teman seperjuangan di Magister Administrasi Pendidikan Angkatan 2020 yang tidak bisa disebutkan satu persatu atas kebersamaan, pengalaman, serta ilmu yang diberikan.
 13. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Semoga dengan bantuan dan dukungan yang diberikan mendapat balasan pahala di sisi Allah SWT dan semoga tesis ini bermanfaat.

Bandar Lampung, 21 Juni 2023

Peneliti,

Khairina Hidayati

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
COVER DALAM	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	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	4
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Definisi Istilah	7
II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah	9
2.2 Kompetensi Kepala Sekolah	10

2.3	<i>Exemplary Leadership</i>	16
2.4	Kerangka Pikir	22
III	METODE PENELITIAN	23
3.1	Setting Penelitian	23
3.1.1	Tempat Penelitian	23
3.1.2	Waktu Penelitian	23
3.2	Jenis dan Rancangan Penelitian	23
3.2.1	Jenis Penelitian	23
3.2.2	Rancangan Penelitian	24
3.3	Kehadiran Peneliti	25
3.4	Sumber Data	26
3.5	Teknik Pengumpulan Data	28
3.5.1	Wawancara	28
3.5.2	Observasi	33
3.5.3	Studi Dokumentasi	34
3.6	Teknik Analisis Data	34
3.7	Pengujian Kesahihan Data	36
3.8	Pelaksanaan Penelitian	38
IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	40
4.1	Lokasi Penelitian	40
4.1.1	Visi, Misi dan Tujuan Sekolah SMP Global Madani Bandarlampung	40
4.1.2	Daftar Keadaan Guru SMP Global Madani Bandarlampung	42
4.1.3	Daftar Keadaan Siswa SMP Global Madani Bandarlampung	43
4.1.4	Keadaan Sarana Pembelajaran SMP Global Madani Bandarlampung	43
4.1.5	Struktur Kurikulum SMP Global Madani Bandarlampung	44
4.1.6	Program Sekolah SMP Global Madani Bandarlampung	46
4.2	Paparan Data	48
4.2.1	<i>Model the Way</i> (Menjadi Contoh yang Baik)	48
4.2.2	<i>Inspire a Shared Vision</i> (Menjadi Inspirasi bagi Warga Sekolah)	52
4.2.3	<i>Challenge the Process</i> (Menghargai Proses dalam Mengembangkan Sekolah)	56
4.2.4	<i>Enable Others to Act</i> (Menggiatkan Warga Sekolah dalam Mencapai Tujuan Sekolah)	58

4.2.5	<i>Encourage the Heart</i> (Menyentuh Hati dengan Kebaikan).....	60
4.3	Temuan Penelitian	62
4.3.1	<i>Model the Way</i>	62
4.3.2	<i>Inspire a Shared Vision</i>	65
4.3.3	<i>Challenge the Process</i>	67
4.3.4	<i>Enable Others to Act</i>	69
4.3.5	<i>Encourage the Heart</i>	71
4.4	Pembahasan.....	74
4.4.1	<i>Model the Way</i>	74
4.4.2	<i>Inspire a Shared Vision</i>	75
4.4.3	<i>Challenge the Process</i>	76
4.4.4	<i>Enable Others to Act</i>	77
4.4.5	<i>Encourage the Heart</i>	78
V.	SIMPULAN DAN SARAN.....	80
5.1	Simpulan	80
4.5	Saran	81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Standar Kompetensi Kepala Sekolah.....	11
2. Daftar Informan Penelitian.....	27
3. Taksonomi Pedoman Wawancara.....	29
4. Pedoman Observasi.....	33
5. Pedoman Studi Dokumen.....	34
6. Keadaan Guru SMP Global Madani	42
7. Keadaan Siswa SMP Global Madani	43
8. Kurikulum Standar Diknas SMP Global Madani Bandarlampung	44
9. Kurikulum Darurat SMP Global Madani Bandarlampung	45
10. Matrik Domain <i>Model the Way</i> dalam Implementasi <i>Exemplary Leadership</i> Kepala SMP Global Madani.....	62
11. Matrik Domain <i>Inspire a Shared Vision</i> dalam Implementasi <i>Exemplary Leadership</i> Kepala SMP Global Madani.....	65
12. Matrik Domain <i>Challenge the Process</i> dalam Implementasi <i>Exemplary</i> <i>Leadership</i> Kepala SMP Global Madani.....	67
13. Matrik Domain <i>Enable Others to Act</i> dalam Implementasi <i>Exemplary</i> <i>Leadership</i> Kepala SMP Global Madani.....	70
14. Matrik Domain <i>Encourage the Heart</i> dalam Implementasi <i>Exemplary</i> <i>Leadership</i> Kepala SMP Global Madani Bandarlampung	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Pikir Exemplary Leadership	22
2. Model Interaksi Analisis Data Kualitatif.....	35
3. Diagram Konteks Domain <i>Model the Way</i>	64
4. Diagram Konteks Domain <i>Inspired a Shared Vision</i>	66
5. Diagram Konteks Domain <i>Challenge the Process</i>	69
6. Diagram Konteks Domain <i>Enable Others to Act</i>	71
7. Diagram Konteks Domain <i>Encourage the Heart</i>	73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Catatan Lapangan (Field Note) Penelitian Implementasi <i>Exemplary Leadership</i> Kepala Sekolah	89
2. Taksonomi Pedoman Wawancara.....	90
3. Profil Sekolah	94
4. Data Pendidik/Tenaga Pendidik	96
5. Daftar Keadaan Siswa SMP Global Madani Bandar Lampung	97
6. Sarana dan Prasarana SMP Global Madani.....	98
7. Transkrip Wawancara Implementasi <i>Exemplary Leadership</i>	99
8. Surat Izin Penelitian	127
9. Dokumentasi Wawancara.....	128
10. Struktur Dan Muatan Kurikulum	133
11. Program SMP Global Madani.....	136
12. Kriteria Penilaian.....	143
13. Profil Pelajar Terintegrasi.....	145
14. Kalender Akademik 2022/2023 Smp Global Madani	147
15. Agenda Kegiatan SMP Global MadanTahun Akademik 2022/2023	150

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Semakin berkembangnya dunia pendidikan menuntut setiap lembaga pendidikan berbenah diri untuk meningkatkan mutunya. Peningkatan mutu sekolah merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi oleh setiap sekolah, agar tetap eksis di dunia pendidikan. Mengingat persaingan dunia pendidikan begitu besar, maka tuntutan masyarakat terhadap mutu sekolah sudah menjadi pilihan yang tidak bisa ditawar lagi. Dalam rangka mencapai tujuan pendidikan nasional melalui upaya peningkatan mutu, pemerataan, efisiensi penyelenggaraan pendidikan, dan demokratisasi pendidikan, maka sekolah selaku penyelenggara pendidikan harus mengelola lembaga pendidikan dengan optimal. Mutu sekolah sangat ditentukan berbagai faktor, salah satunya manajemen sekolah yang diterapkan.

Manajemen sekolah yang baik dan berorientasi pada mutu, berimplikasi pada penyelenggaraan pendidikan yang baik dan kepuasan pelanggan. Penyelenggaraan pendidikan yang baik dapat terlihat dari efektivitas pengelolaan sekolah. Manajemen dan kepemimpinan sangat penting dalam kehidupan sosial, terutama dalam organisasi pendidikan (Saeed et al., 2012). Mewujudkan pengelolaan yang baik dalam sebuah organisasi (sekolah) diperlukan sosok manajer yang mempunyai kemampuan profesional dibidangnya. Berhasil atau tidaknya sebuah lembaga pendidikan khususnya pada satuan pendidikan akan sangat dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki kepala sekolah tersebut, sedangkan kompetensi itu sendiri adalah kemampuan yang diperlihatkan seseorang ketika melakukan sesuatu (Yuliawati & Enas, 2018: 2)

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.

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. 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 berkaraker. Pemimpin masa depan sejatinya dapat menjadi teladan bagi para stakeholder dalam menyelenggarakan pendidikan yang bermutu.

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) menyatakan bahwa teladan implementasi kepemimpinan mengacu pada lima domain: *model the way, inspire a shared vision, challenge the process, enable others to act, dan encourage the heart.*

Implementasi *exemplary leadership* merupakan hal yang efektif yang dapat dilaksanakan oleh para kepala sekolah. Kepala sekolah dapat melaksanakan evaluasi mandiri terhadap pelaksanaan implementasi *exemplary leadership* agar dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan dari kepemimpinan mereka. *Exemplary leadership* memiliki lima Implementasi yaitu *model the way, inspire a shared vision, challenge the process, enable others to act* dan *encourage the heart*. Gaya pengajaran dan pembelajaran, mengembangkan diri sendiri dan orang lain, mengadakan pembaharuan dan bekerja sama dengan pihak –pihak terkait untuk kemajuan sekolah.

Banyak penelitian mengenai *exemplary leadership* yang telah dilakukan diberbagai belahan dunia, seperti Australia (Kouzes and Posner, 2015), Nigeria (Ogbooso 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 tentang *exemplary leadership* banyak dilakukan secara kuantitatif. Literature penelitian kualitatif tentang *exemplary leadership* masih sangat sedikit, terutama dalam konteks sekolah di Lampung. Sekolah yang akan diteliti adalah SMP Global Madani yang merupakan SMP Swasta unggulan di Provinsi Lampung. SMP Global Madani merupakan sekolah multi-agama dan multi-kultur. SMP Global Madani memiliki strategi dan program –program unggulan yang menjadikan sekolah SMP Global Madani menjadi sekolah swasta favorit di Lampung. Salah satu faktor yang menjadikan SMP Global Madani menjadi sekolah unggulan adalah banyaknya prestasi yang dicapai oleh sekolah setiap tahunnya, baik dari tingkat kota sampai dengan tingkat nasional serta program-program yang diimplementasikan di Sekolah sangat baik seperti penanaman nilai islami, public speaking, hafiz Al-Qur'an, dan peningkatan kemampuan peserta didik dalam minat baca dan menulis.

Salah satu faktor yang menjadikan SMP Global Madani 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 Global Madani ada di berbagai bidang, yaitu pada bidang bahasa dan bidang akademik.

Kepala sekolah SMP Global Madani juga telah menghantarkan SMP Global Madani sebagai Peraih Penghargaan Sekolah Aktif Literasi Tingkat Nasional oleh GSMB pada tahun 2020. Dan yang terbaru meraih penghargaan juara 2 story telling dan juara 3 speech competition pada event BJ action 2023. Kepala sekolah SMP Global Madani juga memiliki latar belakang yang menarik dan patut menjadi panutan. Sebelum diberi kepercayaan untuk menjadi kepala sekolah SD Global Madani pada tahun 2011 sampai 2016.

Kemudian pada tahun 2016 beliau dianugerahkan penerima LPDP (UK). Kemudian pada tahun 2018 mendapatkan penghargaan Camp Soar di Bali. Dan beliau sudah lebih dari 20 kali menjadi fasilitator diberbagai event Lampung maupun luar Lampung. Kepala sekolah SMP Global Madani merupakan lulusan Belfast, Irlandia Utara. dan sekarang menjadi Guru penggerak. Sayangnya, belum ada penelitian tentang kepemimpinan kepala sekolah SMP Global Madani yang menjadikan SMP Global Madani menjadi salah satu sekolah unggulan swasta yang banyak mendapat apresiasi dari masyarakat dan pemerintah. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti Implementasi *exemplary leadership* di organisasi sekolah.

1.2 Fokus Penelitian

Exemplary leadership adalah Implementasi 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 Implementasi *exemplary leadership* kepala sekolah dengan sub-fokus Implementasi:

- 1.2.1 *Model the way* kepala di SMP Global Madani Bandar Lampung
- 1.2.2 *Inspire a share vision* kepala di SMP Global Madani Bandar Lampung
- 1.2.3 *Challenge the process* kepala di SMP Global Madani Bandar Lampung
- 1.2.4 *Enable others to act* kepala di SMP Global Madani Bandar Lampung
- 1.2.5 *Encourage the heart* kepala di SMP Global Madani Bandar Lampung

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, penelitian ini mendeskripsikan Implementasi *exemplary leadership* kepala SMP Global Madani Bandar Lampung, dengan menjawab pertanyaan – pertanyaan yang dirumuskan sebagai berikut :

- 1.3.1 Bagaimanakah kepala SMP Global Madani Bandar Lampung melaksanakan *model the way* dalam *exemplary leadership*?
- 1.3.2 Bagaimanakah kepala SMP Global Madani Bandar Lampung melaksanakan *inspire a shared vision* dalam *exemplary leadership*?
- 1.3.3 Bagaimanakah kepala SMP Global Madani Bandar Lampung melaksanakan *challenge the process* dalam *exemplary leadership*?
- 1.3.4 Bagaimanakah kepala SMP Global Madani Bandar Lampung melaksanakan *enable others to act* dalam *exemplary leadership*?
- 1.3.5 Bagaimanakah kepala SMP Global Madani Bandar Lampung melaksanakan *encourage the heart* dalam *exemplary leadership*?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan:

- 1.4.1 Implementasi *exemplary leadership* dalam *Model the way* yang dilaksanakan kepala SMP Global Madani Bandar Lampung.

- 1.4.2 Implementasi *exemplary leadership* dalam *Inspire a shared vision* yang dilaksanakan kepala SMP Global Madani Bandar Lampung.
- 1.4.3 Implementasi *exemplary leadership* dalam *Challenge the process* yang dilaksanakan kepala SMP Global Madani Bandar Lampung.
- 1.4.4 Implementasi *exemplary leadership* dalam *Enable others to act* yang dilaksanakan kepala SMP Global Madani Bandar Lampung.
- 1.4.5 Implementasi *exemplary leadership* dalam *Encourage the heart* yang dilaksanakan kepala SMP Global Madani Bandar Lampung.

1.5 Manfaat Penelitian

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

- 1.5.1 Manfaat Teoritis 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 Implementasi *exemplary leadership* terhadap peningkatan mutu pendidikan di jenjang Sekolah Menengah Pertama.
 - 1.5.2.2 Kepala Sekolah, sebagai masukan bagi pimpinan sekolah tentang bagaimana Implementasi kepemimpinan teladan dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di jenjang Sekolah Menengah Pertama.
 - 1.5.2.3 Yayasan , sebagai evaluasi kepada kepala sekolah dengan menggunakan komponen – komponen yang terdapat dalam Implementasi *exemplary leadership*.
 - 1.5.2.4 Dinas Pendidikan, dapat digunakan sebagai salah satu acuan bagi pemerintah yaitu Dinas Pendidikan dan

Kebudayaan untuk evaluasi sebuah kebijakan yang diterapkan disatuan pendidikan.

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 jugasebagai supervisor pada sekolah yang dipimpinnya.
- 1.6.2 Kepemimpinan kepala sekolah adalah perilaku positif kepala sekolah dalam memberikan pengaruh terhadap warga sekolah untuk menyelenggarakan sekolah yang berkualitas.
- 1.6.3 *Exemplary leadership* dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan keteladanan, yaitu sikap dan perilaku pemimpin yang dapat menjadi contoh dan menjadikan lembaga mencapai tujuan yang diinginkan.
- 1.6.4 *Model the way* (memberikan contoh) adalah domain pertama dalam Implementasi *exemplary leadership*, yaitu pemimpin yang dapat memberikan contoh yang baik kepada para warga sekolah baik kinerjamaupun kepribadian.
- 1.6.5 *Inspire a shared vision* (berbagi visi bersama) adalah domain kedua dalam Implementasi *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 Implementasi *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 Implementasi

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 Implementasi *exemplary leadership*, yaitu memiliki rasa empati, simpati dan juga menghargai warga sekolah.

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pengelola satuan pendidikan (sekolah) bertanggung jawab terhadap efektifitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan di sekolahnya, melalui peranan-peranan yang dimainkannya. Oleh karena itu sudah suatu keharusan dimana kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang baik dalam menjalankan perannya. Menurut Ekosiswoyo (2007) dalam jurnal ilmu pendidikan yaitu, kepala sekolah bertugas membimbing guru, karyawan, siswa, mengembangkan staf, mengikuti perkembangan iptek dan menjadi contoh dalam proses pembelajaran.

Menurut Bass and Stogdill (1990), definisi seorang pemimpin akan berbeda sesuai dengan peran, fungsi dan tujuan dari sebuah institusi atau sebuah organisasi. Dengankata 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.

Kompetensi kepribadian merupakan karakter yang harus dimiliki kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin (leader), karena sebagai pemimpin, ia akan mempengaruhi orang lain atau memberdayakan orang lain untuk menjalankan tugas. Kemampuan ia

mempengaruhi orang lain sangat ditentukan sampai sejauh mana kepribadian seorang pemimpin menjadi panutan atau teladan bagi bawahannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang dikemukakan dalam teori, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi kepribadian merupakan faktor penting yang menentukan kesuksesan kepala sekolah dalam menjalankan fungsinya sebagai pemimpin (*leader*). Bila kepribadian kepala sekolah baik, maka sebagai pemimpin akan dicontoh oleh bawahan, dan bawahan akan merasa nyaman dibawah pembinaan pemimpin yang memiliki karakter yang baik. Hal ini akan berakibat semua staf akan memiliki kerja yang baik, sehingga akan saling bersinergis untuk memberikan yang terbaik dalam peningkatan mutu sekolah.

2.2 Kompetensi Kepala Sekolah

Kompetensi kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja guru karena kepala sekolah adalah seorang leader di sekolah , yang bertugas untuk memberikan petunjuk, pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, serta membuka komunikasi dua arah dan mendelegasikan tugas. Kepala sekolah ialah guru yang diangkat dan memiliki tugas tambahan untuk memimpin sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah akan berhasil jika peran guru mendukung kepala sekolah untuk meningkatkan mutu sekolah. Wahjusumidjo (2003: 95) mengatakan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus mempunyai strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolahnya untuk mencapai tujuan sekolah. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberi dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan dan seterusnya.

Kompetensi kepala sekolah sangat mempengaruhi kinerja guru karena kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolah, yang bertugas memberi petunjuk, pengawasan, meningkatkan kemampuan tenaga kependidikan.

Adapun kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah yaitu kompetensi kepribadian landasan pertama yang harus dimiliki oleh kepala sekolah, kompetensi manajerial untuk mengembangkan sekolah secara baik, kompetensi kewirausahaan memiliki motivasi bekerja keras, kompetensi supervisi dalam meningkatkan profesionalisme dan kompetensi sosial. (Mulyasa, 2017:319-322).

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 Implementasi *exemplary leadership*, maka kepala sekolah akan mampu memenuhi kompetensi – kompetensi tersebut dan memiliki kepemimpinan yang efektif.

Tabel 1. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

No.	Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007
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
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
3.	Kompetensi Kewirausahaan: a. Menciptakan inovasi b. Bekerja keras c. Memiliki motivasi d. Pantang menyerah e. Memiliki naluri kewirausahaan

Lanjutan Tabel 1. Standar Kompetensi Kepala Sekolah

4.	Kompetensi Supervisi: a. Merencanakan program supervisi akademik untuk meningkatkan profesional guru b. Melaksanakan supervisi c. Menindaklanjuti hasil supervise
5.	Kompetensi Sosial: a. Mampu bekerjasama b. Partisipatif c. Peka terhadap lingkungan social

Sumber: Permendiknas (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 Implementasi *exemplary leadership*, yaitu kemampuan kepala sekolah untuk dapat menjadi contoh yang baik bagi para wargasekolah.

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 Implementasi *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 Implementasi *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 parawarga 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 Implementasi *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 Implementasi untuk menumbuhkan kembangkan 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 penyeteraan 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 implementasi *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 social (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 kerangkakerja/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.

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 dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan zaman.

2.3 *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 Implementasi *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 Implementasi personal terbaik dari seorang pemimpin di berbagai bidang mengarah kepada pengembangan dari Implementasi *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. Implementasi-Implementasi ini merupakan dasar keberhasilan suatu organisasi, dengan merekomendasikan perilaku dan tindakan yang perlu dilakukan agar dapat menjadi pemimpin yang efektif. Lima Implementasi 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.

Lima Implementasi *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 dipimpinya. Pada gambar di atas, terdapat masing – masing dua komitmen yang dapat dilakukan oleh para pemimpin dalam menjalankan lima Implementasi *exemplary leadership*.

Implementasi 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 Implementasi *exemplary leadership* mengatakan bahwa mereka lebih puas terhadap pimpinan, lebih bersemangat melakukan pekerjaan mereka, dan lebih produktif.

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 disertai sikap positif yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Implementasi *exemplary leadership* erat kaitannya dengan empat sifat yang diharapkan dari seorang pemimpin. *Model the way* tanpa harus selalu terlihat merupakan sebuah kejujuran; Implementasi *inspire a shared vision* mensyaratkan *forward looking* dan *inspiring*; ketika pemimpin melaksanakan Implementasi *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 dimiliki.

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 Implementasi *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 belah 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 Implementasi *exemplary leadership*, yaitu 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. 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*”.

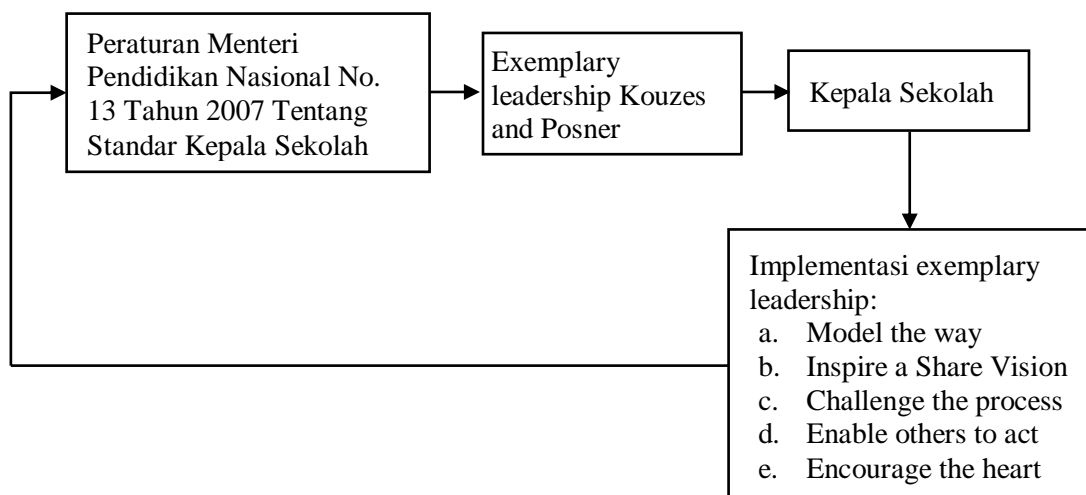
Penelitian – penelitian tersebut menunjukkan bahwa *exemplary leadership* atau keteladanan kepala sekolah, terlihat dari sikap dan ucapan kepala sekolah yang baik, dapat ditiru, memiliki moral dan nilai sosial yang baik akan memberikan dampak kerja yang positif terhadap iklim kerja dan kepuasan kerja 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 Implementasi *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.

2.4 Kerangka Pikir

Grand theory dari penelitian ini adalah Teori *exemplary leadership* yang dicetuskan oleh Kouzes dan Posner. Implementasi *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 Implementasi *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 Implementasi *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 1:



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

III METODE PENELITIAN

3.1 Setting Penelitian

Penelitian mengenai mengenai Implementasi *Exemplary Leadership* KepalaSekolah yang dilakukan di salah satu SMP swasta unggul di Bandar Lampung.

3.1.1 Tempat Penelitian

SMP Global Madani Bandar Lampung di Jalan Kav. Raya 14 No. 1 Rajabasa,Provinsi Lampung.

3.1.2 Waktu Penelitian

Penelitian mengenai mengenai Implementasi *Exemplary Leadership* KepalaSekolah SMP Global Madani Bandar Lampung dilaksanakan pada Tahun ajaran 2022/2023 semester ganjil.

3.2 Jenis dan Rancangan Penelitian

3.2.1 Jenis Penelitian

Pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif 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 realistis, 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 dari pada 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.

3.2.2 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Menurut Sugiono (2017), studi kasus adalah salah satu

jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas, terhadap satu atau lebih orang. Menurut Merriam & Tisdell (2015) mendefinisikan studi kasus sebagai deskripsi dan analisis mendalam dalam penelitian. Studi kasus memungkinkan untuk menyelidiki suatu peristiwa, situasi, atau kondisi sosial tertentu dan untuk memberikan wawasan dalam proses yang menjelaskan bagaimana peristiwa atau situasi tertentu terjadi (Hodgetts and Stolte, 2012). Adapun prosedur penelitian studi kasus menurut Yin (2002) sebagai berikut:

- 1) Menentukan fokus penelitian dan memformulasikan pertanyaan
- 2) Menentukan kasus, cara pengumpulan data dan analisis data
- 3) Mempersiapkan alat pengumpulan data
- 4) Mengumpulkan data di lapangan
- 5) Mengevaluasi dan menganalisa data
- 6) Membuat laporan

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.

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 guru dan siswa.

Peneliti sebagai orang yang melakukan observasi mengamati dengan cermat terhadap obyek penelitian. Peneliti terjun langsung kelapangan

untuk memperoleh data tentang penelitian ini. Peneliti berusaha menciptakan hubungan yang baik dengan informan yang menjadi sumber data agar data-data yang diperoleh betul- betul valid.

3.4 Sumber Data Penelitian

Data-data penelitian yang dikumpulkan adalah yang berhubungan Implementasi *exemplary leadership* kepala SMP Global Madani Bandar Lampung. Sumber data manusia berfungsi sebagai informan kunci (*key informan*). Sedangkan sumber data bukan manusia atau non manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian. Miles dan Huberman (2014) menyatakan bahwa sumber data dalam penelitian ini adalah manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subyek atau informan kunci sedangkan sumber data bukan manusia berupadokumen yang relevan dengan fokus penelitian seperti gambar, foto, catatan atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Menurut Moleong (2017) Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik purposive sampling, agar data yang diperoleh dari informan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan penelitian. Pengambilan sampel bukan dimaksudkan untuk mewakili populasi, melainkan pada relevansi dan kedalaman informasi serta didasarkan pada tema yang muncul di lapangan. Melalui teknik ini akan diperoleh informan kunci (*key informan*), dari informan kunci dapat dikembangkan untuk memperoleh informan lainnya. Ditetapkannya sebagai informan kunci.

Melaui *purposive sampling* bahwa seseorang yang dijadikan informan hendaknya memiliki pengetahuan dan informasi, atau dekat dengan situasi yang menjadi fokus penelitian yaitu dalam mengetahui informan kunci atau sebagai data primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, sedangkan data yang diperoleh dengan perwakilan guru, yayasan, dan siswa merupakan data sekunder yang mendukung data primer kepala sekolah

Tabel 2. Daftar Informan Penelitian

No.	Sumber Data	Kode	Jumlah
1.	Kepala Sekolah	KS	1
2.	Yayasan	YY	1
3.	Guru	G1	1
4.	Guru	G2	1
5.	Siswa	S1	1
6.	Siswa	S2	1
Jumlah			6

Sumber: Data Peneliti (2022)

Teknik Purposive Sampling digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui pemilihan informan yang menguasai informasi dengan teknik purposive akhirnya ditetapkan kepala sekolah sebagai informan kunci, informan kunci tersebut selanjutnya dikembangkan untuk mencari informan lainnya dengan teknik bola salju (*Snowball Sampling*).

Teknik bola salju ini digunakan untuk mencari informan satu ke informan lainnya sehingga data yang diperoleh semakin banyak, lengkap, dan mendalam. Menurut Moleong (2017) *Snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit itu tersebut belum mampu memberikan data yang lengkap, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data. Demikian jumlah sampel sumber data akan semakin besar, seperti bola salju yang menggelinding, lama-lama menjadi besar.

Pencatatan sumber data utamamelalui wawancara dan pengamatan mendalam Secara operasional transkrip wawancara dibaca secara berulang-ulang untuk dipilih yang terkait dengan fokus penelitian dan diberi kode berdasarkan subfokus penelitian dan sumbernya. Pemberian kode sangat diperlukan untuk memudahkan pelacakan data secara bolak-balik.

Teknik koding adalah langkah yang dilakukan seorang peneliti untuk mendapatkan gambaran fakta sebagai satu kesatuan analisis data kualitatif dan teknik mengumpulkan serta menarik kesimpulan analisis psikologis terhadap data yang diperoleh. Koding sebagaimana diuraikan oleh Saldana (2009) dimaksudkan sebagai cara mendapatkan kata atau frase yang menentukan adanya fakta psikologi yang menonjol, menangkap esensi fakta, atau menandai atribut psikologi yang muncul kuat dari sejumlah kumpulan bahasa atau data visual. Data tersebut dapat berupa transkrip wawancara, catatan lapangan observasi partisipan, jurnal, dokumen, literatur, artefak, fotografi, video, website, korespondensi email dan lain sebagainya. Kode dengan demikian merupakan proses transisi antara koleksi data dan analisis data yang lebih luas.

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, dan siswa SMP Global Madani Bandar Lampung.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Data kualitatif diperoleh melalui teknik pengumpulan data yakni wawancara, observasi dan studi dokumen yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (Dadyat al, 2017). Secara terperinci teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

3.5.1 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 Implementasi *exemplary leadership*.

Subyek/informan peneliti disini adalah kepala sekolah, guru, perwakilan yayasan, dan siswa. Pedoman wawancara untuk kepala sekolah, guru, perwakilan yayasan, dan siswa disusun berdasarkan lima domain Implementasi *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. Taksonomi Pedoman Wawancara

Sub-Fokus	Indikator	Pertanyaan	Informan
1. <i>Model the Way</i>	a. Memberikan Contoh	Bagaimana peran Kepala Sekolah sebagai <i>role model</i> dalam lingkungan kerja di Bandar Lampung?	KS;G1;G2;G3 ;YY;S1;S2
	b. Menyelaraskan warga sekolah terhadap prinsip/ norma dan standar yang telah disepakati	Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah agar para guru melaksanakan komitmen dan nilai – nilai dalam bekerja seperti yang telah disepakati bersama?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	c. Menepati janji	Apakah kepala sekolah selalu menepati janji dan menjalankan komitmen?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	d. Dapat menerima saran	Apakah kepala sekolah meminta/mendengar pendapat orang lain/dampak dari tindakannya?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	e. Membangun bersama norma dan nilai – nilai	Bagaimana cara kepala sekolah membangun kesepakatan tentang nilai – nilai dan komitmen dalam bekerja bersama dengan guru – guru?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	f. Memiliki filosofi kepemimpinan	Apakah kepala sekolah memiliki filosofi kepemimpinan yang jelas?	KS;G1;G2;G3 ;YY

Lanjutan Tabel 3. Taksonomi Pedoman Wawancara

2. <i>Inspire a Shared Vision</i>	a. Up to date dan mengikuti perkembangan	Apa yang dilakukan kepala sekolah dalam mengikuti perkembangan yang sedang terjadi yang dapat berpengaruh terhadap cara bekerja?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	b. Memberikan gambaran keberhasilan	Bagaimana cara kepala sekolah memberikan gambaran tentang keberhasilan yang dapat dicapai oleh sekolah?	KS;G1;G2;G3 ;YY
	c. Mendengarkan keinginan bersama	Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meminta guru – guru untuk menceritakan hal – hal yang diinginkan tentang keberhasilan sekolah?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	d. Meyakinkan bahwa keinginan dapat terwujud	Bagaimana kepala sekolah dapat meyakinkan para guru bahwa harapan - harapan mereka dapat menjadi kenyataan?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	e. Menyatukan harapan	Bagaimana cara kepala sekolah menyatukan harapan – harapan para guru untuk dapat diwujudkan bersama – sama?	KS;G1;G2;G3 ;YY;M
	f. Mengkomunikasikan tujuan dan makna	Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah agar para guru memahami esensi/ makna dan tujuan dalam bekerja?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
3. <i>Challenge the Process</i>	a. Mencari peluang dan tantangan	Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mencari kesempatan/ tantangan untuk menguji kemampuan yang dimiliki oleh sekolah/diri sendiri?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	b. Memberikan semangat untuk berinovasi	Bagaimana cara kepala sekolah menyemangati para guru untuk berinovasi dalam melaksanakan tugasnya?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	c. Mengadakan pembaharuan	Apakah cara yang dilakukan kepala sekolah untuk mencari hal – hal baru di luar lingkaran formal untuk berinovasi agar bekerja lebih baik?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	d. Belajar dari kegagalan	Apakah kepala sekolah bertanya “Apa yang dapat kita pelajari dari kegagalan yang terjadi?”	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2

Lanjutan Tabel 3. Taksonomi Pedoman Wawancara

	e. Membuat tujuan dan membuat rencana kerja	Apakah kepala sekolah memberikan keyakinan kepada para guru dengan menargetkan keberhasilan yang dapat dicapai, membuat rencana yang jelas, dan membuat langkah – langkah kerja yang dapat dilaksanakan untuk mencapai tujuan?	KS;G1;G2;G3 ;YY;
	f. Berani mengambil resiko	Hal – hal apa yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk berani mengambil resiko?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
4. <i>Enable Others to Act</i>	a. Membina hubungan kerjasama	Bagaimana cara kepala sekolah untuk dapat bekerja sama dengan baik?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	b. Pendengar yang baik	Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk mendengarkan dan menghargai perbedaan pendapat?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	c. Menghargai orang lain	Bagaimana cara kepala sekolah menghargai orang lain?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	d. Menghormati keputusan orang lain	Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam menghormati keputusan orang lain?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	e. Memberikan orang lain pilihan dan kebebasan	Bagaimana kepala sekolah memberikan kebebasan bagi para gurutentang cara mereka bekerja dan menyelesaikan tugas?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	f. Memberikan kesempatan orang lain untuk mengembangkan diri	Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memberikan kesempatan para guru untuk mengembangkan diri dan mengikutipelatihan?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2

Lanjutan Tabel 3. Taksonomi Pedoman Wawancara

5. <i>Encourage the Heart</i>	a. Menunjukkan rasa terimakasih	Bagaimana cara kepala sekolah menyampaikan/ menunjukkan rasa terima kasih kepada para guru terkait keberhasilan yang didapat yang bermanfaat untuk kemajuan sekolah?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	b. Menumbuhkan rasa percaya diri orang lain	Bagaimana cara kepala sekolah menunjukkan kelebihan para guru agar guru – guru percaya diri terhadap kemampuan yang dimilikinya?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	c. Memberikan apresiasi	Bagaimana cara kepala memberikan apresiasi terhadap warga sekolah terkait pencapaian yang diraih ?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	d. Memberikan kesempatan untuk berbagi	Apa yang dilakukan oleh kepala sekolah untuk meminta guru yang memiliki kinerja yang baik untuk dapat berbagi dengan rekan – rekan terkait nilai – nilai dan komitmen kerja mereka?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	e. Merayakan keberhasilan	Bagaimana cara kepala sekolah merayakan keberhasilan kerja tim sekolah?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2
	f. Memberikan penghargaan dan dukungan	Apakah kepala sekolah memberikan penghargaan dan dukungan terhadap warga sekolah untuk berkontribusi untuk kemajuan sekolah?	KS;G1;G2;G3 ;YY; S1;S2

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, 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 signifikansidata 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.

3.5.2 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 Implementasi *exemplary leadership* kepala SMP Global Madani Bandar Lampung. 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 Implementasi dan aktifitas di sekolah yang berkaitan dengan Implementasi *exemplary leadership* kepala sekolah. Peneliti juga akan ikut serta dalam rapat rutin sekolah sebagai bagian dari observasi.

Tabel 4. Pedoman Observasi

No	Ragam yang diamati	Kode
1.	Kondisi Fisik Sekolah	KFS
2.	Keadaan sarana dan prasarana	KSP
3.	Kegiatan pembelajaran	KP
4.	Kelengkapan dokumen	KD
5.	Hubungan sosial guru dan siswa	HSGS
6.	Evaluasi pembelajaran yang dilakukan guru	EPDG
7.	Monitoring kegiatan di sekolah	MKS
8.	Pembuatan program dengan guru	PPG

3.5.3 Studi Dokumen

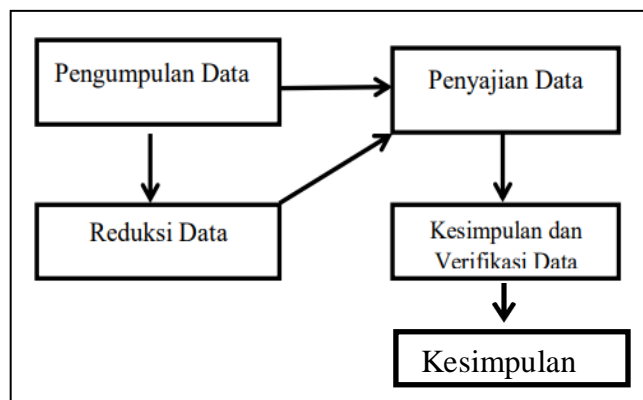
Studi dokumen dilakukan dengan cara mempelajari atau menelaah dokumen tertulis, seperti data guru, data siswa, daftar sarana prasarana, foto dan lain sebagainya yang ada kaitannya dengan penelitian. Data yang dihasilkan berupa data sekunder yang merupakan pelengkap data hasil wawancara.

Tabel 5. Pedoman Studi Dokumen

No	Data yang dibutuhkan	Ada (√)	Tidak Ada (√)
1	Visi, Misi dan Tujuan SMP Global Madani	√	
2	Data sarana dan prasarana	√	
3	Struktur dan muatan Kurikulum	√	
4	Program SMP Global Madani	√	
5	Kriteria penilaian kenaikan kelas	√	
6	Profil belajar terintegrasi	√	
7	Kalender Akademik SMP Global Madani	√	
8	Agenda kegiatan SMP Global Madani	√	
9	Data Guru SMP Global Madani	√	
10	Data Siswa SMP Global Madani	√	

3.6 Teknik Analisis Data

Koleksi data yang didapat dalam penelitian ini adalah berupa data informasi yang berasal dari wawancara, observasi dan studi dokumen. Menurut Milles & Huberman (2014) menyatakan bahwa pada penelitian kualitatif, analisis data dapat dilakukan secara interaktif melalui 4 tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini dikembangkan dari model interaksi menurut Milles dan Huberman (2014) seperti dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2 Model Interaksi Analisis Data Modifikasi Sumber: Milles dan Huberman (2014)

Keterangan:

a. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Pengumpulan data dalam penelitian mengenai pelaksanaan *Exemplary Leadership* dengan mengumpulkan data dengan menggunakan wawancara, pengamatan dan studi dokumen. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu transkrip wawancara, catatan lapangan dan studi dokumen kemudian ditarik kesimpulan.

b. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstrakkan, dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya. Data yang direduksi oleh peneliti dalam penelitian ini adalah data mengenai hasil observasi, wawancara secara langsung, dokumentasi, dan studi literatur tentang pelaksanaan *Exemplary Leadership*.

c. Penyajian Data (*Display Data*)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Penyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman. Penyajian data dalam penelitian mengenai pelaksanaan *Exemplary Leadership* yang dilakukan oleh peneliti yaitu mendisplaykan data atau penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flow chart dan sejenisnya. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

d. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Kegiatan analisis ketiga yang penting adalah menarik kesimpulan dan verifikasi. Dari permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab-akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan “final” mungkin tidak muncul sampai pengumpulan data berakhir, tergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan, dan kecakapan peneliti.

e. Kesimpulan Akhir

Mengambil kesimpulan akhir merupakan analisis akhir temuan baru dapat berupa deskripsi gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas dapat berupa kausal atau interaktif, hipotesis atau teori. Kesimpulan dalam penelitian dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan bagaimana Manajemen sarana dan prasarana dalam mewujudkan sekolah ramah anak

3.7 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:

3.7.1 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:

3.7.2 Triangulasi, yaitu kegiatan koreksi kebenaran data melalui proses

pembandingan data yang diperoleh dengan sumber lain, yang dianggap kompeten. Wawancara terstruktur akan dilaksanakan terhadap kepala sekolah terlebih dahulu, kemudian ke para guru, perwakilan yayasan dan siswa.

3.7.2.1 Triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek suatu informasi yang diperoleh dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi, membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan. Hasil dari perbandingan yang diharapkan adalah berupa kesamaan atau alasan-alasan terjadinya perbedaan Moleong (2017). Peneliti mengumpulkan informasi dari subjek dan beberapa informan penelitian hingga menemukan jawaban yang sama dari sumber data yang berbeda. Teknik ini dilakukan dengan cara pengecekan beberapa sumber data dengan metode yang sama Moleong (2017). Triangulasi ini untuk melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, peneliti mengaitkan apakah informasi yang didapat dengan metode interview sama dengan metode observasi, atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika diinterview. Triangulasi waktu dilakukan peneliti dengan cara membandingkan dan mengecek kembali data yang sudah didapatkan dari informan dengan keadaan sekarang. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah data yang didapatkan kemarin masih sesuai atau tidak dengan keadaan yang terjadi di lapangan saat ini.

3.7.1.1 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 masukkan secara kritis.

- 3.7.1.2 *Member check*, yaitu proses penyimpulan bersama dengan setiap informan, setelah melakukan wawancara. Kegiatan ini bertujuan untuk menghindari kesalahan persepsi antara peneliti dengan sumberdata. Peneliti melakukan kegiatan *member check* setelah melakukan wawancara untuk memastikan bahwa jawaban – jawaban wawancarasesuai dengan apa yang diinginkan oleh informan.
- 3.7.3 Transparansibilitas adalah tahapan 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.
- 3.7.4 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.
- 3.7.5 Konfirmabilitas adalah kegiatan yang berkaitan dengan obyektifitas hasil penelitian. Peneliti melakukan pemeriksaan ulang, data – data yang diperoleh untuk meyakinkan bahwa temuan – temuan yang dilaporkan terpercaya dan sesuai dengan kenyataan di lapangan.

3.8 Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian, dengan lokasi di SMP Global Madani Bandar Lampung, dilaksanakan selama kurun waktu enam bulan, dengan tahapan – tahapan kegiatansebagai berikut:

3.8.1 Tahap Pra – Lapangan

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.

3.8.2 Tahap Pekerjaan Lapangan

Pada kegiatan ini, dilaksanakan pengumpulan data melalui kegiatan wawancara, observasi dan studi dokumen.

3.8.3 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.

3.8.4 Penyusunan Laporan

Penyusunan laporan meliputi hasil kegiatan yang menggambarkan, menganalisa dan menafsirkan data hasil penelitian secara berkesinambungan sampai selesai

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 implementasi *exemplary leadership*

yang telah dilaksanakan oleh kepala SMP Global Madani Bandarlampung adalah memiliki sikap kepemimpinan yang baik untuk dicontoh, dapat menjadi teladan yang baik, menepati janji dan menjalankan komitmen, dapat menerima saran dan membangun nilai-nilai dalam bekerjasama serta memiliki filosofi kepemimpinan.

5.1.2 Domain *inspire a shared vision* dalam implementasi *exemplary leadership* yang telah dilaksanakan oleh kepala SMP Global Madani Bandar lampung adalah mengikuti perkembangan keadaan dan zaman, dapat memberikan gambaran tentang keberhasilan, dapat menyatukan harapan/keinginan serta mengkomunikasikan makna dan tujuan dalam bekerja.

5.1.3 Domain *challenge the process* dalam implementasi *exemplary leadership* yang telah dilaksanakan oleh kepala SMP Global Madani Bandarlampung adalah mencari peluang dan tantangan, memberikan semangat untuk berinovasi, mengadakan pembaharuan, belajar dari kegagalan serta membuat tujuan dan rencana kerja. Hal yang harus ditingkatkan yaitu Kepala sekolah dapat lebih berani mengambil resiko dalam mengambil keputusan untuk kemajuan dan perkembangan sekolah.

5.1.4 Domain *enable others to act* dalam implementasi *exemplary leadership* merupakan domain yang paling sering dilaksanakan oleh

kepala SMP Global Madani Bandarlampung yaitu membina hubungan kerjasama, menjadi pendengar yang baik, 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 implementasi exemplary leadership yang telah dilaksanakan oleh kepala SMP Global Madani Bandar Lampung adalah menunjukkan rasa terima kasih, memberikan apresiasi, menumbuhkan rasa percaya diri orang lain, memberikan kesempatan untuk berbagi, merayakan keberhasilan dan memberikan penghargaan dan dukungan. Hal ini dapat terlihat dari kepribadian kepala sekolah dan rasa kekeluargaan yang tercipta di lingkungan SMP Global Madani 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 Teoritis: Para peneliti selanjutnya dapat lebih mendetail dan lebih luas lagi dalam menggali kepemimpinan exemplary leadership sehingga dapat memberikan banyak referensi untuk kepemimpinan yang efektif, penelitian ini tidak hanya dilakukan dalam bidang pendidikan, namun juga dapat dilakukan pada bidang lainnya.

5.2.2 Manfaat Praktis:

5.2.2.1 Guru: Para guru dapat lebih menggali kemampuannya, tidak hanya mengikuti pelatihan saja, namun dapat mencoba event lainnya di luar sekolah serta kedepannya dapat

diberikan informasi tentang *implementasi exemplary leadership* untuk dapat meningkatkan diri dalam melaksanakan tugasnya.

- 5.2.2.2 Kepala Sekolah dapat mengevaluasi diri dari hasil penelitian ini agar implementasi dari *exemplary leadership* (*model the way, inspired a shared vision, challenge the process, enable others to act dan encourage the heart*). Dapat terlaksana dengan sempurna. Sehingga dapat lebih berani mengambil resiko dalam mengambil keputusan.
- 5.2.2.3 Yayasan SMP Global Madani: Yayasan sekolah Global Madani Bandarlampung agar dapat melakukan evaluasi kepada kepala sekolah menggunakan komponen – komponen yang terdapat dalam domain *implementasi exemplary leadership* sehingga kepemimpinan kepala sekolah menjadi efektif dan dapat menjadi panduan yang jelas untuk memperbaiki performa kepala sekolah.
- 5.2.2.4 Dinas Pendidikan: Dinas Pendidikan menerapkan gaya kepemimpinan *exemplary leadership* dalam pelatihan Penguatan kemampuan Kepala Sekolah, agar para kepala sekolah dapat melaksanakan kepemimpinan yang efektif yang sesuai dengan perkembangan zaman.

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.
- Bass, B. M., and Stogdill, R. M. 1990. *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- 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>.
- 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/>.
- 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>.
- 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>.
- 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>.

- Fadhli, M. 2017. Manajemen peningkatan mutu pendidikan. *Tadbir: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan*.
<http://journal.iaincurup.ac.id/index.php/JSMPI/article/view/295/pdf>.
- 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/.
- 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.
- Hay, I. 2006. Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).
<http://www.weleadinlearning.org/ejournal.htm>.
- 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/northhouseintro2e/study/chapter/handbook/handbook1.1.pdf>.
- 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 Wiley & Son, Inc.
- 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.atlantispress.com/proceedings/icdee-19/125907505>.
- 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.nabusinesspress.com/JMPP/LandisEA_Web15_2_.pdf
- 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.
- Miles, Matthew B, A. Michael Huberman dan Jhony Saldana. 2014. *Qualitative data Analysis, A Methods Sourcebook Edisi Ketiga*. Sage Publivation: Inc.
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda.

- Mulyasa, 2012. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- 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>.
- 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>.
- 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).
- 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>.
- Raco, J. R. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.
- Refsawati, M. 2018. *Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar di Bandarlampung*. (Tesis). Universitas Lampung. Bandar Lampung.
- Saeed, R., Azizollah, A., Zahra, A., Abdolghayoum, N., Zaman, A., & Peyman, Y. (2011). Effect of Female Principal's Management Styles on Teacher's Job Satisfaction in Isfahan-Iran, Girls High Schools. *International Education Studies*, 4(3), 124-132. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1066529>
- 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>.
- 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.
- 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>.

Yuliawati, Y., & Enas, E. 2018. Implementasi Kompetensi Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru. *Indonesian Journal of Education Management & Administration Review*, 2(2), 319-324. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/ijemar/article/view/1930>

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>.

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>.