



iMProvement
Jurnal Ilmiah Untuk Peningkatan Mutu Pendidikan
e-ISSN: 2597-8039
Journal Homepage: <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/improvement>
Journal Email: improvement@unj.ac.id



Refleksi Kepercayaan Kepala Sekolah: Studi Narrative Inquiry Dalam Konteks Kepemimpinan

Hera Nuraini¹

¹Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia
heranuraini@hotmail.com

Ilfi Johar Nafisah²

²Manajemen Pendidikan Islam, Sekolah Tinggi Agama Islam (STAI) Asshiddiqiyah, Karawang, Indonesia
delilailfi.74@gmail.com

Masduki Ahmad³

³Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Siti Zulaikha⁴

⁴Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan dengan tiga tujuan, yaitu untuk mengetahui (1) Refleksi kepala sekolah mengenai kepercayaan dalam konteks memimpin; (2) Refleksi wakil kepala sekolah mengenai kepercayaan dalam konteks dipimpin; (3) Hubungan kepemimpinan antara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Metode penelitian dengan Studi *Narrative Inquiry* dan dengan pendekatan kualitatif. Partisipan terdiri dari peneliti sendiri, guru-guru, wakil kepala sekolah dan kepala sekolah. Penelitian ini dilaksanakan di SMKN 26 Pulo Gadung, Jakarta Timur. Teknik pengumpulan data dengan berbagai jenis teks lapangan dari foto, catatan lapangan, dan transkrip percakapan ke transkrip wawancara. Teknik analisa data dengan tahap *restorying* (menceritakan kembali) dan *coding for themes* (kodifikasi). Hasil penelitian Secara kompetensi intrapersonal, kepala sekolah sudah sangat percaya diri untuk dapat menganalisis masalah dan kesempatan, Tipe manajemen kepemimpinan yang ada di sekolah tersebut adalah *participatory management* dan adanya saling kepercayaan dari seluruh struktural yang bertugas dan memenuhi tanggung jawabnya masing-masing. Jika kepercayaan pemimpin belum bisa diberikan, perjalanan organisasi tersebut akan kebingungan dalam menentukan arah.

Kata-kata kunci: refleksi, kepercayaan, kepala sekolah, kepemimpinan

ABSTRACT

This research was conducted with three objectives, namely to find out (1) the principal's reflection on trust in the context of leadership; (2) The vice principal's reflection on trust in the context of being led; (3) The leadership relationship between the principal and the vice principal. The

research method is a Narrative Inquiry Study and a qualitative approach. Participants consisted of the researchers themselves, teachers, vice principals and school principals. This research was conducted at SMKN 26 Pulo Gadung, East Jakarta. Data collection techniques with various types of field texts from photos, field notes, and transcripts of conversations to interview transcripts. Data analysis technique with resto-rying stage (telling back) and coding for themes (codification). Research results In terms of intrapersonal competence, principals are very confident to be able to analyze problems and opportunities. The type of leadership management in the school is participatory management and there is mutual trust from all structural members who are in charge and fulfill their respective responsibilities. If the leader's trust cannot be given, the organization's journey will be confused in determining the direction.

Keywords: reflection, trust, principal, leadership

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama (Agustin, 2017). Pengertian Organisasi menurut Sahir, dkk (2021), adalah tempat atau wadah manusia untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional, sistematis, terencana, dipimpin, dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Sahir et al., 2021). Kesuksesan sebuah organisasi juga sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan, yang mana didalam kepemimpinan terdapat pemimpin dan pengikut (Supriani et al., 2022). Dalam mencapai tujuan bersama, pemimpin dalam sebuah organisasi, memiliki kedudukan yang penting dan strategis. Peran pemimpin dalam sebuah organisasi sudah terlihat sejak menentukan visi dan misi organisasi, membentuk struktur, sistem dan proses operasional organisasi dalam rangka pencapaian visi dan misi. Termasuk mendorong dan menggerakkan bawahannya sesuai dengan bakat dan kreativitasnya untuk

mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang telah disepakati bersama (Santika, 2017).

Sekolah merupakan suatu bentuk dari organisasi yang berfokus pada masalah pendidikan (Permana & Ulfatin, 2018). Organisasi sekolah adalah sistem yang bergerak dan berperan dalam merumuskan tujuan pendewasaan manusia sebagai makhluk sosial agar mampu berinteraksi dengan lingkungan. Dalam pelaksanaannya, keberhasilan suatu organisasi sekolah dalam mencapai tujuan merupakan keberhasilan suatu sekolah dalam menyelenggarakan pendidikan (Harding et al., 2020). Dalam struktur organisasi sekolah, kepala sekolah bersama para guru merupakan orang yang paling bertanggung jawab melaksanakan program dan kegiatan sekolah. Oleh karenanya baik Kepala sekolah dan para guru harus dapat melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Fitriyani, 2019).

Keberadaan kepala sekolah sebagai pemimpin bukan hanya sebagai simbol dia ada, tetapi sebagai penggerak organisasi

yang dapat memberi dampak positif bagi perkembangan sekolah, Artinya, keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yang mampu menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki sekolah secara efektif dan efisien (Mariana, 2021). Dengan demikian sebagai pimpinan pendidikan, kepala sekolah termasuk dalam kategori sebagai pimpinan yang memiliki tanggung jawab untuk membimbing, mengarahkan, dan memotivasi warga sekolah secara profesional yang bebas dari kepentingan individu (Fauzi, 2020). Tujuan organisasi sendiri akan tercapai jika adanya kepercayaan terhadap pemimpin, dan nilai-nilai organisasi sejalan dengan nilai-nilai yang dianut oleh para pengikutnya. hubungan kepercayaan antara *leader* dan *subordinate* terdapat karakteristik yang memungkinkan hubungan seorang pemimpin dan yang dipimpin dapat terus berkembang yaitu karakteristik akan integritas diri dan untuk saling menghargai satu sama lain.

Kepercayaan adalah akar dari kepemimpinan dimana *subordinate* memilih untuk mengikuti pemimpinnya. kepercayaan bisa dikatakan sebagai pondasi dalam hubungan dengan orang lain. Kuatnya sebuah hubungan dipengaruhi oleh lima komponen, yaitu integritas, kompetensi, konsistensi, kesetiaan, dan keterbukaan. Integritas berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk bersikap jujur dengan orang lain. Kompetensi, dapat dikatakan seseorang menyadari kelebihan dan keterbatasannya, serta mempercayai orang lain yang memiliki

keahlian dan kemampuan untuk menyelesaikan apa yang akan mereka lakukan. konsisten, bisa dikatakan kemampuan seseorang untuk melakukan apa yang telah dikatakan. Kesetiaan merupakan kesediaan seseorang untuk melindungi orang lain tanpa mengambil keuntungan secara sepihak (Kreitner dan Angelo, 2010, hlm. 336). Sedangkan keterbukaan lebih kepada kesediaan seseorang untuk Saling berbagi akan pikiran atau ide dengan orang lain.

Perkembangan rasa kepercayaan antara *leader* dan *subordinate* adalah proses yang tidak pernah berakhir. rasa saling mempercayai satu sama lain terbentuk dari sebuah proses transformasi yang mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Dalam artian, Kepala sekolah mendapatkan kepercayaan dari guru melalui komunikasi berupa memberikan kebebasan berpendapat maupun penyerahan wewenang dalam mengajar. Begitu pula kepercayaan seorang guru terhadap kepala sekolah bukan karena jabatannya, tetapi komitmen kepala sekolah dalam melaksanakan hasil keputusan Bersama. Keterhubungan ini membutuhkan refleksi yang melibatkan perasaan, naluri dan spiritualitas (Boud & Walker dalam Bulpitt & Martin, 2005, hlm. 212).

Refleksi adalah pengalaman yang jauh lebih luas daripada pemikiran yang rasional dan proses berpikir. pengalaman sendiri adalah sebuah tantangan yang sudah dilalui, mengandung pengetahuan serta sebuah pembelajaran. Refleksi dapat

memfasilitasi pembelajaran transformatif atau proses mengubah struktur asumsi atau kerangka acuan dimana individu memahami pengalaman mereka. Refleksi sangat penting untuk pembelajaran di tempat kerja sebagai kunci teori pembelajaran orang dewasa. (Kowalski & Russell, 2020, hlm. 240; Kolb, 2015; Mezirow, 2012). Pada kenyataannya tidak semua orang dapat berefleksi dengan mudah. Boud & Walker (Bulpitt & Martin, 2005, hlm. 208) mengidentifikasi bahwa hambatan akan kesadaran diri sendiri, kesiapan, dan dukungan lingkungan dapat berdampak pada kemampuan seseorang untuk berefleksi. Oleh karena itu, dalam berefleksi, kepala sekolah dan guru harus dalam keadaan yang nyaman dan rileks sehingga refleksi akan berjalan secara dalam.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan, muncul pertanyaan bagaimana refleksi kepercayaan kepala sekolah dan wakil kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan, serta Bagaimana hubungan kepemimpinan antara

kepala sekolah dan wakil kepala sekolah. Hal ini yang menjadi fokus penelitian guna mengetahui refleksi kepercayaan kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan, serta mendeskripsikan pentingnya kepala sekolah memberikan kepercayaan terhadap guru, pentingnya guru memberikan kepercayaan terhadap kepala sekolah, serta pentingnya hubungan kepala sekolah dan guru untuk mencapai tujuan sekolah. Keterbaruan dalam penelitian ini adalah dari metode penelitian udah lebih unggul karena pada umumnya penelitian lainnya menggunakan analisa deskriptif, tetapi dalam penelitian ini menggunakan narrative inquiry yang ada interim research text nya. Selanjutnya, refleksi kepercayaan kepala sekolah dan wakilnya. Mereka sama-sama berefleksi menjadi peran yg sebaliknya. Kepala sekolah berefleksi jika menjadi wakilnya, bagaimana situasi kepercayaannya dan wakil juga berperan jadi pemimpinnya, bagaimana mengenai kekurangan kepek, dan rasa percaya nya

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Studi *Narrative Inquiry*.. Brunner (1991, hlm. 9) mengungkapkan bahwa pada dasarnya semua kenyataan merupakan konstruksi yang berbentuk narasi, seperti halnya yang diangkat dalam penelitian *narrative inquiry*. Pengetahuan berasal dari pengalaman kehidupan setiap orang sebab setiap orang memiliki cerita hidup yang beragam, yang dapat berkesinambungan dengan tujuan *narrative inquiry* yaitu untuk

saling menghargai dalam keberagaman pengalaman hidup.

Landasan dari metodologi *narrative inquiry* berakar dari filsafat pragmatis John Dewey (1938) yaitu tentang pengalaman, bahwa hidup adalah pendidikan. *Narrative inquirers* mempelajari pengalaman individu di dunia; pengalaman yang diceritakan dalam hidup dan itu bisa dipelajari dengan mendengarkan, mengamati hidup bersama yang lain, menulis dan menafsirkan teks.

Kemudian, penelitian Clandinin dan Rosiek (2006) dibangun di atas karya sebelumnya oleh Connelly dan Clandinin (1990) ketika mereka menulis bahwa titik awal sementara untuk *narrative inquiry* adalah pengalaman individu itu juga. Mereka berpendapat bahwa ontologi pragmatis adalah kerangka teori yang cocok untuk *narrative inquiry* karena merupakan pendekatan untuk penelitian yang banyak menggunakan teori inkuiri Deweyan.

Narrative inquiry adalah cara memahami pengalaman. Kolaborasi antara peneliti dan partisipan dari waktu ke waktu, di suatu tempat atau serangkaian tempat, dan dalam interaksi sosial. Peneliti memasuki matriks ini di tengah-tengah dan berkembang dalam semangat yang sama, menyimpulkan inkuiri di tengah-tengah kehidupan dan menceritakan, menghidupkan kembali dan menceritakan kembali, kisah-kisah pengalaman yang membentuk kehidupan seseorang, baik individu maupun sosial. (Clandinin & Connelly, 2000, hlm. 20). *Narrative inquiry* mengedepankan seseorang dan hubungan antara peneliti dan partisipan selama proses penelitian (Dewart, Kubota, Berendonk, Clandinin & Caine, 2019, hlm. 3; Haydon & van der Riet, 2016, hlm. 86).

Oleh karena itu, metode penelitian ini lebih menekankan pada tujuan untuk memahami pengalaman kepemimpinan kepala sekolah dan guru sehingga nantinya dapat memaknai hubungan antara kepercayaan, kepemimpinan dan pengalaman. Karena pada dasarnya, refleksi merupakan bagian penting bagi seorang pemimpin untuk memahami

kembali tantangan dari pengalaman yang dialaminya. Clandinin, Huber, Murphy, Murray, Pearce dan Steeves (2006, hlm. 7) menjelaskan bahwa cerita yang akan terungkap dari refleksi guru sebagai cara untuk menggambarkan dilemanya ketika para guru berpindah di antar kelasnya. Cerita guru merupakan pengetahuan praktis mereka. Mengungkap kisah-kisah yang sudah dialami dan bercerita tentang siapa dan apa yang mereka ketahui.

Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini secara terinci terdiri dari peneliti sendiri, guru-guru, wakil kepala sekolah dan kepala sekolah. Sebab keterbatasan ruang dan waktu, peneliti membatasi guru-guru yang akan terlibat dalam penelitian ini. Fokus utama penelitian ini adalah guru-guru yang dipercaya sebagai wakil kepala sekolah dan beberapa guru mata pelajaran. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus kepada refleksi kepercayaan kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan. Dari struktur organisasi tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa yang menjadi partisipan adalah 1 orang kepala sekolah dan 4 orang wakil kepala sekolah yang terdiri dari wakil hubungan industri, wakil kesiswaan, wakil sarana dan prasarana serta wakil kurikulum.

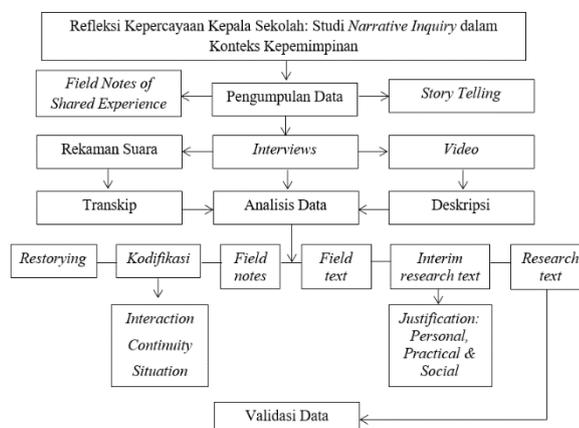
Analisis permulaan dilakukan melalui kegiatan *restorying* (menceritakan kembali) pengalaman. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengidentifikasi unsur-unsur cerita yang terdapat di dalam pengalaman. Pengidentifikasian tersebut merinci hal-hal yang berkaitan dengan keterangan tempat,

waktu, alur dan situasi (Creswell, 2012, hlm. 502). Tahapan selanjutnya adalah *coding for themes* (kodifikasi). Kodifikasi merupakan tahapan yang bertujuan untuk mengkategorisasi data temuan dalam menetapkan tema penelitian. Tahapan ini dimaksudkan untuk memperjelas segmentasi cerita secara lebih kompleks. Kompleksitas segmentasi dalam hal ini melibatkan pemaknaan mendalam peneliti dan partisipan. Hal tersebut merupakan indikator yang dapat membantu peneliti dalam memahami pengalamannya (*personal experience*). Dalam hal ini, kerangka kodifikasi berada pada lingkup; *interaction* (interaksi), *continuity* (keberlanjutan), *situation* (situasi) (Jabar, 2017)

Penelitian *Narrative Inquiry* memiliki pendekatan tahapan penelitian (Creswell, 2016), yaitu (1) Mengidentifikasi satu pusat *phenomena* untuk dieksplorasi yang menunjukkan kepada permasalahan pendidikan. Pada tahap ini peneliti menentukan *phenomena* apa yang akan dieksplorasi yang berkaitan dengan masalah pendidikan meskipun berupa sebuah cerita (Naratif et al., 2010). *Phenomena* yang diangkat peneliti yaitu krisis kepercayaan antara kepala sekolah, staf dan guru dalam konteks kepemimpinan; (2) Dengan sengaja (*purposefully*) memilih seorang individu untuk mempelajari *phenomena* tersebut. Peneliti dengan sengaja memilih kepala sekolah sebagai individu yang akan dipelajari pengalamannya melalui *phenomena* yang telah kepala sekolah lalui selama memimpin

sekolah tersebut. Peneliti juga memilih staf dan beberapa guru sebagai pendukung data atas refleksi kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan; (3) Mengumpulkan cerita dari individu tersebut. Pengumpulan *field texts* (data) cerita ataupun pengalaman yang individu lakukan didapatkan dari hasil percakapan dan wawancara partisipan. Selain itu, peneliti dapat mendapatkan *field texts* dari sumber yang lain, seperti mengamati individu dan membuat *field note* (catatan lapangan). Kemudian berupa dokumen-dokumen seperti foto dan rekaman video selama wawancara; (4) *Restory* atau menceritakan kembali cerita individu. Peneliti melakukan langkah menceritakan kembali refleksi kepala sekolah dalam konteks kepemimpinan dengan bahasa peneliti yang telah disusun menyesuaikan dengan waktu, *setting*, alur dan plot yang tersusun secara logis (Naratif et al., 2010); (5) Berkolaborasi dengan partisipan yang memberikan cerita. Peneliti melakukan kolaborasi dengan partisipan yakni kepala sekolah, staf dan guru selama proses penelitian berlangsung. Kegiatan ini dilakukan dengan melalui bekerja bersama akan mendapatkan negosiasi yang baik. Dimana peneliti akan lebih memahami pengalaman kepala sekolah, staf dan guru dalam penulisan *field texts* akan lebih mudah; (6) Menuliskan cerita naratif tentang pengalaman partisipan. Pada tahap ini peneliti menuliskan narasi refleksi kepala sekolah, staf dan guru dalam konteks kepemimpinan dengan memunculkan atau menyoroti tema (kodifikasi) yang sama selama penulisan berlangsung (7) Validasi

keakuratan laporan naratif. Peneliti selama penelitian dan ketika aktifitas memvalidasi keakuratan cerita narasi dengan penelitian. menggunakan triangulasi. Validasi terjadi



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tiga tujuan penelitian di atas, maka pemaparan pada subbab hasil penelitian ini dilaksanakan secara sistematis dengan mengacu pada jawaban informan atas berbagai pertanyaan yang diajukan peneliti sesuai dengan urutan dari tiga tujuan penelitian tersebut. Selanjutnya dilakukan analisis dengan cara membandingkan jawaban dari kelima informan untuk memperoleh temuan yang menjelaskan refleksi kepercayaan dalam konteks kepemimpinan yang menjadi objek penelitian.

1. Refleksi kepala sekolah mengenai kepercayaan dalam konteks memimpin

Sejak 2014, ia sudah diangkat menjadi kepala sekolah melalui lelang jabatan. Pada tahun 2016, kepala sekolah tersebut dipindah tugaskan ke sekolah yang sekarang ia pimpin. Struktur organisasi di sekolah tersebut memiliki

sedikit perbedaan dengan sekolah lain. Hadirnya pengawas internal yang bertugas mengaudit internal, meliputi semua ketercapaian sasaran mutu anggaran dan 8 standar pendidikan. Tujuannya, ketika diaudit oleh external sekolah maka sudah siap. Pengawas internal itu harus orang yang menguasai kondisi sekolah jadi yang sudah berpengalaman di berbagai macam bidang di sekolah.

Proses pemilihan wakil kepala sekolah tidak dilakukan secara aklamasi tetapi ada persyaratan khusus yaitu memenuhi golongannya, masa kerjanya dan berbasis pada kompetensi bidang apa yang akan diduduki oleh wakil itu. Jadi kepala sekolah menentukan wakil secara profesionalitas. Tidak pandang si A dan si B si C itu siapa, tetapi kompetensi, kinerja, kejujuran dan loyalitas pada organisasinya, bukan pada pimpinan saja.

Menurutnya, tugas kepala sekolah itu harus ada 4 M yaitu mempengaruhi, menggerakkan, memberdayakan dan mengembangkan. Mempengaruhi pola pikir yang jujur sesuai dengan tujuan organisasi, menggerakkan yang dipimpin untuk bergerak yang berarti pola tindak menuju pencapaian tujuan organisasi. Memberdayakan itu memberikan tugas disertai dengan kewenangannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Mengembangkan berarti memberikan ruang dan waktu yang cukup kepada yang dipimpin untuk mengembangkan diri supaya lebih efektif efisien dalam pencapaian tujuan organisasi

Dalam menyusun perencanaan seperti misalnya RKAS maka guru dan staf mengidentifikasi kebutuhan sesuai bidang masing-masing. Setelah itu dari seluruh bidang sekolah dikumpulkan programnya untuk dibuat RKAS manual. Kemudian dimasukan kedalam sistem e-RKAS. Setelah itu disosialisasikan dan dilaksanakan oleh masing-masing bidang. Kemudian pelaksanaannya dibuat laporan baik secara manual maupun secara e-sistem.

Perencanaan kurikulum dilakukan oleh semua guru dalam bentuk rencana tahunan, program tahunan, program semester kemudian dibuat silabusnya dan RPP. Setelah terbentuk administrasi pembelajaran kemudian disahkan lalu dilaksanakan oleh guru. Dalam rangka mengevaluasi perencanaan guru, kepala

sekolah melaksanakan supervisi. Supervisi dilakukan oleh tim yang didalamnya ada kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan guru senior.

Program sekolah disusun bersama kepala sekolah, staf dan guru berdasarkan kebutuhan dari bidang-bidang lalu dikumpulkan menjadi satu sebagai rencana kegiatan sekolah. Kemudian rencana-rencana kegiatan itu membutuhkan dana. Maka, disusunlah menjadi RKAS manual. Lalu, rancangan RKAS tersebut dimasukkan ke dalam sistem e-RKAS. Jika sudah ada di sistem e-RKAS, harus disosialisasikan, dilaksanakan dan dilaporkan.

Sebagai seorang kepala sekolah wajib mengembangkan diri, dengan cara mengikuti diklat, kemudian melakukan penelitian tindakan sekolah dan melalui pencarian dari sumber-sumber lain baik secara *paper* maupun maupun maya. Wakil kepala sekolah pengembangan dirinya sama dengan guru yaitu melakukan penelitian tindakan kelas. Kemudian guru dalam pengembangan diri diikutkan dalam penelitian baik yang diadakan internal maupun external. Lalu, mengikuti pelatihan meningkatkan kompetensi guru dan pelatihan tentang manajemen sekolah.

Cara membangun hubungan dengan orang tua murid dan masyarakat, ada namanya komite sekolah. Pihak sekolah selalu koordinasi melalui komite sekolah kemudian selain itu dengan orang

tua murid diadakan pertemuan. Pertemuan itu minimal satu semester satu kali dan setahun bisa dua kali atau lebih.

Cara peningkatan mutu sekolah itu luas, ada delapan standar mulai dari standar isi, proses dan seterusnya. Kalau SMK peningkatan mutu sekolah itu akan dilihat dari *outcome* bukan hanya proses tetapi *outcome*. *Outcome* SMK adalah seberapa besar keterserapan tamatan. Ada yang bekerja, wirausaha, dan melanjutkan kuliah. Dalam hal pekerjaan, kepala sekolah berusaha menjalin kemitraan dengan dunia kerja. Bentuk kerja samanya dengan membuka kelas pesanan industri. Dalam berwirausaha, sekolah bekerja sama dengan pelaku usaha dan melaksanakan kelas wirausaha bersama alumni. Untuk melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi, sekolah akan mengusahakan masuk ke perguruan tinggi negeri atau swasta yang terakreditasi A. Kalau untuk perguruan tinggi didorong melalui SNMPTN maupun SBMPTN.

Trust adalah konsep yang rumit menyangkut keyakinan atau kepercayaan seseorang terhadap integritas dan reliabilitas orang lain (de Janasz dkk, 2002, hlm. 33). Dalam kehidupan, *trust* bisa dikatakan sebagai pondasi dalam hubungan dengan orang lain. Rusaknya hubungan dengan seseorang lebih disebabkan karena hancurnya *trust*. Hal ini sangat penting untuk hubungan yang dewasa yang terdiri dari lima komponen, yaitu integritas (*integrity*), kompetensi

(*competence*), konsistensi (*consistency*), kesetiaan (*loyalty*), dan keterbukaan (*openness*).

a) Integritas

Integritas (*integrity*) adalah kejujuran dan ketulusan. Hal ini dapat digambarkan dari apa yang dikatakan adalah apa yang sebenarnya dimaksudkan dan apa yang dimaksudkan adalah apa yang sebenarnya dikatakan. Integritas berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk menyingkapkan (*disclosure*) secara jujur dan membagi pikiran, kepercayaan dan perasaan dengan orang lain. Kreitner dan Angelo (2010, hlm. 336) menyatakan bahwa integritas merupakan kejujuran dan kepercayaan. Dari kelima dimensi *trust*, hal ini terlihat lebih kritis saat seseorang memerlukan kepercayaan dari orang lain. Tanpa adanya persepsi dari karakter moral dari keempat elemen lainnya dan kejujuran mendasar, dimensi *trust* akan menjadi tidak ada artinya lagi.

Dari hasil wawancara dengan kepala sekolah, ditemukan bahwa cara berkomunikasi kepala sekolah dengan staf dan guru memiliki prinsip terbuka. Kepala sekolah menerima saran, kritik dan masukan yang bertujuan membangun organisasi. Lalu, kepala sekolah mengagendakan temu wicara setiap hari Senin setelah upacara bersama staf dan guru untuk

mendengar langsung masukan dari *subordinate*.

Menurut kepala sekolah, kejujuran adalah seseorang yang melaksanakan tugas dan fungsi sesuai tugas dan pokoknya masing-masing. Kepala sekolah juga menerapkan target kinerja yang diketahui oleh seluruh warga sekolah. Evaluasi dan tindak lanjut dari kegiatan sekolah pun dilakukan secara terbuka. Lalu, kejujuran dalam hal kenormalan, yaitu suatu kebenaran yang apa adanya sesuai dengan aturan dan regulasi yang berlaku sesuai norma.

Selama kepemimpinannya di sekolah tersebut, ia selalu merasa dipercaya oleh staf dan guru. Tidak pernah staf dan guru tidak mempercayai keputusan yang kepala sekolah ambil. Ketika ada staf dan guru yang melakukan kesalahan, kepala sekolah merasa memiliki tanggung jawab untuk memberikan pembinaan. Setelah itu, kepala sekolah akan melakukan *monitoring* perubahannya.

Penulis menyimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki sikap integritas. Hal ini dapat terlihat dari cara kepala sekolah berkomunikasi dengan staf dan guru, tindakan yang kepala sekolah lakukan ketika ada staf dan guru yang melakukan kesalahan

serta perkataan dan perbuatannya sejalan dengan kesehariannya.

b) Kompetensi

Kompetensi (*competence*) merupakan pengetahuan dan kemampuan. Seseorang menyadari kelebihan dan keterbatasannya, menawarkan pertolongan dimanapun saat mampu dan mencari sumber daya dan bantuan saat diperlukan. Kreitner dan Angelo (2010, hlm. 336) menambahkan bahwa kompetensi meliputi pengetahuan dan keterampilan atau keahlian teknis dan interpersonal seseorang. Hal ini menyangkut apakah seseorang mengetahui apa yang sebenarnya dikatakannya. Seseorang cenderung untuk mendengarkan atau tergantung kepada orang lain yang memiliki kemampuan yang tidak dimilikinya. Seseorang perlu mempercayai bahwa orang lain memiliki keahlian dan kemampuan untuk menyelesaikan apa yang akan mereka lakukan.

Kepala sekolah berefleksi mengenai kekurangan yang ia miliki dalam konteks memimpin. Dari hasil wawancara, kepala sekolah meyakini tidak ada orang sempurna di dunia ini, termasuk dirinya. Tetapi ia meyakini jika ia memiliki kekurangan, kepala sekolah akan memperbaikinya dengan cara meminta masukan, kritik, saran kepada yang ia pimpin.

Kepala sekolah merefleksikan mengenai kelebihan yang ia miliki dalam konteks memimpin. Menurutnya, sangat mudah seseorang menyebutkan kelebihan, tapi sulit menyebutkan kekurangan. Kalau ia bicara kelebihan, maka hal itu bukan kelebihan dirinya saja tapi itu adalah kelebihan dari yang ia pimpin. Apa yang ia sampaikan, dipercaya oleh teman-teman kemudian dilaksanakan karena ia selalu berpedoman capaian tujuan organisasi.

Ia merasa yakin dan mampu menjadi seorang kepala sekolah. Terlihat dari adanya perubahan pencapaian tujuan organisasi. Kepala sekolah juga merasa bahwa staf dan guru selalu melakukan keputusan yang sudah ia buat. Hal ini tidak terjadi begitu saja. Sebelumnya, kepala sekolah melakukan musyawarah. Jadi keputusan yang ia buat adalah keputusan bersama. Namun ia tetap mempunyai arah yang jelas sesuai dengan struktur organisasi.

Penulis menyimpulkan bahwa kepala sekolah sangat terbuka ketika mengambil keputusan. Staf dan guru percaya terhadap setiap keputusannya sebab dilakukan musyawarah. Namun, kepala sekolah kurang terbuka dalam merefleksikan kekurangan serta kelebihan yang ia miliki. Hal ini menjadi kendala karena

kepala sekolah belum terbuka ketika diwawancarai.

c) Konsistensi

Konsistensi (*consistency*) merupakan penyesuaian dengan kegiatan sebelumnya dan penentu yang baik dalam menangani situasi. Saat konsisten, bisa dikatakan seseorang akan melakukan apa yang ia katakan, teman dan rekan percaya dengan kemampuan seseorang untuk dapat diikuti dan melakukan hal yang benar dalam situasi apapun. Konsistensi berkaitan dengan keadilan individu, kemampuan memprediksi dan penilaian yang baik dalam menangani situasi.

Ketidakkonsistenan antara perkataan dan perbuatan akan menurunkan *trust*. Dimensi ini sangat relevan untuk seorang kepala sekolah yang bertindak sebagai pemimpin di sekolah. Tidak ada yang akan diberitahukan lebih cepat selain pertentangan antara apa yang diharapkan pimpinan dan apa yang mereka harapkan dihubungkan dengan kenyataan dilapangan (Kreitner dan Angelo, 2010, hlm. 336).

Kepala sekolah berefleksi mengenai keadilan terhadap staf dan gurunya. Menurutnya, keadilan sangat subjektif. Adil adalah sesuatu yang diterima oleh siapapun sesuai dengan apa yang dia perjuangkan. Harus seimbang antara kewajiban dan

haknya. Jadi, ia tidak akan memberikan sebuah perintah jika staf dan gurunya tidak memiliki hak dan kewajiban tersebut.

Kepala sekolah memiliki kemampuan dalam memprediksi situasi yang buruk. Ia akan melakukan antisipasi dari awal. Jadi ketika ia membuat suatu perencanaan maka ia akan mendalami kemungkinan terburuk yang terjadi. Kepala sekolah bersama dengan staf dan guru akan memprediksi situasi dan membuat alternatif solusinya.

Penulis menyimpulkan dari harapan kepala sekolah bahwa ia ingin staf dan guru bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika kepala sekolah merasa sudah adil terhadap staf dan guru, belum tentu *subordinate* merasa demikian. Sebab, adil itu subjektif.

d) Kesetiaan

Kesetiaan (*loyalty*) adalah kepercayaan penuh terhadap seseorang dan merupakan hal yang ideal baginya. Orang yang dapat dipercaya mendukung teman dan rekan dengan atau tanpa kehadirannya di dekatnya. Seseorang yang memuja-muja saat di dekat sahabatnya tetapi mengunjingkannya dibelakang, bukan hanya dapat dikatakan sebagai ular berkepala dua tetapi juga tidak dapat dipercaya sama sekali.

Kesetiaan merupakan kesediaan untuk melindungi dan mengamankan 'muka' seseorang dari orang lain. *Trust* menginginkan seseorang untuk dapat tergantung dengan yang lainnya tanpa bertindak mengambil keuntungan secara sepihak (Kreitner dan Angelo, 2010, hlm. 336).

Kepala sekolah tidak pernah membicarakan keburukan siapapun dibelakang orang tersebut. Ia juga tidak memiliki 'kaki tangan'. Jadi, semua bergerak di dalam tim demi mencapai tujuan organisasi. Selama ini ia merasa dipercaya oleh siapapun. Sebab, kepala sekolah juga percaya dengan apa dan siapa yang ia pimpin.

Keputusan yang ia ambil berdasarkan regulasi dan musyawarah bersama staf dan guru. Setiap keputusan yang ia ambil selalu dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang ia pimpin.

Penulis menyimpulkan bahwa kepala sekolah tidak mengecewakan staf dan guru. Kepala sekolah adil dalam memberikan rasa percaya terhadap staf dan guru. Ia tidak mengambil keuntungan sepihak sehingga kepercayaan dari staf dan guru selalu mengiringi setiap keputusan yang ia ambil.

e) Keterbukaan

Keterbukaan (*openness*), bukan adanya suatu gagasan atau ide yang baru, tetapi lebih kepada

kesediaan untuk membagi pikiran atau ide dengan orang lain. Komponen *trust* menyarankan untuk mengenali diri sendiri dan merasa nyaman untuk membagi dan mengungkapkannya dengan orang lain. Saat seseorang berbagi dengan orang lain, orang tersebut mendorong mereka dan menerima serta mendukungnya. Dimensi terakhir dari *trust* ini bisa diungkapkan sebagai kepercayaan terhadap seseorang dengan keyakinan penuh (Kreitner dan Angelo, 2010, hlm. 336).

Kewajiban pemimpin adalah selalu mendorong kepada yang dipimpin (staf dan guru) untuk selalu berbagi pikiran dengan cara diskusi, berbicara bersama baik secara personal maupun rapat-rapat yang terjadwal. Keputusan yang telah ia buat akan disosialisasikan kepada seluruh warga sekolah. Seorang pemimpin harus melibatkan yang dipimpin mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporannya. Kepala sekolah selalu melibatkan seluruh komponen sekolah dalam perencanaan, kegiatan dan anggaran sekolah.

Kepala sekolah sangat mendorong staf dan guru untuk bersifat adaptif. Orang yang cerdas adalah yang selalu mengikuti perkembangan zaman bahkan harus selangkah lebih maju daripada yang

lain. Sebab, ada perbedaan generasi antara guru dan siswa. Guru bisa saja dari angkatan zaman kolonial, sedangkan muridnya ada di era milenial sehingga guru tidak boleh berpikiran masa lalu tetapi harus berpikir sekarang dan masa yang akan datang.

Penulis menyimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki pemikiran yang sangat maju. Ia mampu menganalisa kebutuhan yang akan datang. Staf dan guru akan merasa nyaman jika berkomunikasi dengan kepala sebab, ia memiliki pemikiran yang terbuka dan dapat menerima saran.

2. Refleksi wakil kepala sekolah mengenai kepercayaan dalam konteks dipimpin

Sama halnya dengan refleksi kepala sekolah, maka refleksi wakil kepala sekolah dianalisis dari lima komponen, yaitu integritas (*integrity*), kompetensi (*competence*), konsistensi (*consistency*), kesetiaan (*loyalty*), dan keterbukaan (*openness*).

a) Integritas

Menurut wakil kepala sekolah bidang hubungan industri, kepala sekolah sangat terbuka dan mudah dihubungi. Pada saat ini, terdapat grup WhatsApp untuk memudahkan komunikasi. Grup tersebut berisi kepala sekolah, wakil kepala sekolah, kepala TU dan pengawas internal.

Kepala sekolah memang memberikan waktu setiap hari Senin sehabis upacara. Jika kepala sekolah ingin memanggil secara resmi, maka akan diberikan surat undangan. Namun, jika secara informal, maka akan langsung dihubungi melalui telepon atau WhatsApp.

Seluruh wakil kepala sekolah memandang kejujuran kepala sekolah sangat baik. Misalnya, dalam perencanaan anggaran BOS dan BOP, pengembalian dana, kerusakan prasarana sekolah dan lain-lain. Mereka sangat merasa dipercaya oleh kepala sekolah. Apapun yang menjadi keputusan kepala sekolah, mereka ada di sana. Wakil kesiswaan dan sarpras sudah beberapa kali meminta mundur dari jabatannya. Namun, tidak diizinkan. Mereka ingin menjadi guru biasa saja. Mereka meyakini bahwa kepala sekolah masih mempercayai mereka sebagai wakil kepala sekolah.

Kepala sekolah tidak pernah meragukan keputusan yang setiap wakilnya buat. Sebab, mereka memutuskan secara bersama-sama. Jika pendapat wakil kepala sekolah tidak diterima, mereka yakin pasti ada alasannya. Setelah dibahas di dalam forum, mereka akan memahami bahwa ada pendapat yang lebih baik. Wakil kesiswaan meyakini bahwa kepala sekolah memiliki kemampuan untuk memprediksi situasi.

Wakil kepala sekolah bidang kurikulum sempat mengundurkan diri menjadi wakil pada saat periode jabatan kepala sekolah. Ia merasa bahwa kepala sekolah sebelumnya tidak terbuka dan transparan. Tetapi, dengan kepala sekolah yang sekarang, ia merasa terbuka dapat mempercayai kinerja kepala sekolah.

Penulis menyimpulkan bahwa seluruh wakil kepala sekolah merasa kepala sekolah memiliki sikap kejujuran dan ketulusan. Hal ini dapat digambarkan dari apa yang dikatakan adalah apa yang sebenarnya dimaksudkan dan apa yang dimaksudkan adalah apa yang sebenarnya dikatakan. Wakil kepala sekolah dapat memahami bahwa kepala sekolah adalah manusia biasa yang pasti memiliki kesalahan. Namun ia adalah seorang pemimpin yang mampu belajar dari kesalahan.

b) Kompetensi

Refleksi wakil kepala sekolah bidang sarana dan prasarana mengatakan salah satu kekurangan kepala sekolah yaitu terlalu loyalitas. Kepala sekolah menampung tugas yang diberikan atasan dan melaksanakannya. Padahal, hal tersebut bukan tugas wakil kepala sekolah. Perlu adanya batasan dalam sifat loyalitas.

Kepala sekolah lebih banyak mengikuti kegiatan di luar sekolah

tetapi tidak pernah meninggalkan program kegiatan sekolah. Oleh sebab itu, kepala sekolah sangat percaya terhadap wakilnya karena dari segi monitoring, kepala sekolah tidak maksimal.

Di sisi lain, kepala sekolah juga memiliki banyak kelebihan. Dalam bidang hubungan industri, kepala sekolah mampu membuat kelas pesanan. Siswa sudah dilatih sebelum masa PKL agar setelah selesai program PKL, dapat langsung bekerja di perusahaan tersebut. Wakil kurikulum mengatakan, kepala sekolah adalah seorang visioner. Beliau mampu mencetuskan program kelas pesanan industri dari tahun 2016. Sementara itu, tahun 2021 DKI Jakarta baru memulai program tersebut.

Seluruh wakil kepala sekolah merasa sangat dipercaya oleh kepala sekolah di setiap masing-masing bidang. Sudah 4 tahun wakil bidang hubungan industri dipercaya. Dua tahun sebelumnya, ia menjadi wakil bidang sarana dan prasarana. Kepala sekolah mempercayai beliau untuk menjadi wakil bidang hubungan industri karena memiliki potensi dan bakat.

Penulis menyimpulkan bahwa wakil kepala sekolah mampu merefleksikan dirinya, menemukan alasan bahwa mereka sanggup di

bidangnya masing-masing. Walaupun mereka yakin bisa di bidang lain, belum tentu orang lain menilai demikian. Hal terpenting dalam menjalankan regulasi dan keputusan bersama adalah komunikasi. Wakil kepala sekolah adalah 'tangan' kepala sekolah. Tugasnya, menyampaikan dan menjembatani kepala sekolah dengan guru-guru.

c) Konsistensi

Kepala sekolah selalu berkata bahwa keputusan sekolah adalah keputusan bersama bukan keputusan kepala sekolah. Setiap ada permasalahan pasti akan selalu musyawarah. Seorang kepala sekolah sudah menganalisis semua kemungkinan keputusan yang diambil dan sudah menyiapkan antisipasinya. Semua wakil kepala sekolah mempersiapkan jika keputusan yang diambil tidak memungkinkan, maka secepatnya akan dirapatkan lagi dan mencari solusi.

Kepala sekolah mampu memprediksi situasi yang buruk dan segera mencari solusi. Ketika orang tua melakukan tindakan protes, LSM yang mencari kesalahan dan mengirim surat ancaman serta pemerintah yang tiba-tiba melakukan *auditing* maka kepala sekolah segera memanggil seluruh wakil kepala sekolah beserta staf untuk melakukan musyawarah mencari solusi terbaik. Terkadang jika

situasinya sangat genting, maka kepala sekolah akan rapat malam hari secara daring.

Banyak harapan wakil kepala sekolah terhadap pimpinannya. Wakil bidang hubungan industri merasa bahwa kepala sekolah kurang santai dan terlihat letih. Beliau berharap kepala sekolah dapat melonggarkan sifat *perfectionist* agar bisa menikmati hidup. Wakil sarana dan prasarana berharap visi dan misi, target sekolah dapat tercapai 80%. Wakil kesiswaan berharap agar kepala sekolah tetap amanah menjalankan tugas pokoknya. Sementara itu, wakil kurikulum berharap keterserapan lulusan di dunia kerja atau melanjurkan ke perguruan tinggi dapat meningkat.

d) Kesetiaan

Wakil kepala sekolah sesekali membicarakan kepala sekolah di belakang. Namun, bukan dalam hal yang negatif. Mereka mempercayai setiap orang memiliki keburukan, namun tidak pernah mereka menggunjing keburukan kepala sekolah. Sebab, seluruh wakil kepala sekolah merasa bahwa kepala sekolah adalah orang yang dapat dipercaya. Kepala sekolah menuntut kecepatan dan ketepatan dalam hal memberikan data.

Tidak ada satu pun wakil kepala sekolah yang merasa sebagai kaki tangan. Mereka meyakini bahwa

seluruh wakil kepala sekolah adalah tangan kepala sekolah untuk menjadi perantara ke guru. Setiap kepercayaan dan amanah yang diberikan kepala sekolah, akan ditindaklanjuti oleh para wakil kepala sekolah ke guru yang bersangkutan.

Seseorang yang dapat dipercaya mendukung teman dan rekan dengan atau tanpa kehadirannya di dekatnya. *Trust* menginginkan seseorang untuk dapat tergantung dengan yang lainnya tanpa bertindak mengambil keuntungan secara sepihak. Para wakil kepala sekolah bekerja sama membantu antar bidang agar program sekolah dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

e) Keterbukaan

Kepala sekolah mengkomunikasikan keputusan yang telah dibuat dengan cara mengumpulkan di aula atau melalui zoom ketika pandemi. Kepala sekolah akan terlebih berefleksi dengan para wakilnya terkait keputusan dan kebijakan yang dibuat jika berkaitan dengan banyak warga sekolah. Jika para wakil tidak menyetujui, maka kebijakan tersebut tidak akan disosialisasikan ke guru.

Penyusunan RKAS dibuat berdasarkan pagu anggaran yang ada. Para wakil akan mengajukan anggaran sesuai kebutuhan di

bidangnya. Biasanya, yang memimpin rapat perencanaan RKAS adalah wakil kepala sekolah bidang kurikulum. Kepala sekolah tidak ada intervensi di dalam penyusunannya. Tugas kepala sekolah hanya mengarahkan hal yang boleh dan tidak boleh dianggarkan.

Kepala sekolah selalu menginformasikan inovasi-inovasinya tetapi tidak semua bisa dilaksanakan. Setiap ide yang dikemukakan harus disesuaikan dengan kebutuhan warga sekolah. Kepala sekolah menanamkan pemikiran bahwa tidak mengapa guru lahir di zaman kolonial tetapi harus memiliki pemikiran milenial. Para wakil ingin selalu berubah dan menerima perubahan. Kepala sekolah membimbing para caraka untuk meneruskan jenjang studinya. Hal ini sebagai bentuk nyata bahwa kepala sekolah memiliki pemikiran yang terbuka.

3. Hubungan kepemimpinan antara kepala sekolah dan wakil kepala sekolah

Kepercayaan adalah akar dari kepemimpinan dimana *subordinate* memilih untuk mengikuti pemimpinnya (Fairholm, 1995, hlm. 18). Kepercayaan adalah pengharapan atau keinginan pada pihak lain untuk tidak berlaku curang atau otentik, dapat dipercaya dan dapat diandalkan (Fairholm, 1995, hlm. 11). Dengan tidak menentunya dinamika

lingkungan organisasi maka faktor kepercayaan (*strong bond of trust*) semakin berperan menggantikan ketentuan-ketentuan birokratis yang berkaitan dengan ekspektasi dan kerjasama.

Secara kompetensi intrapersonal, kepala sekolah sudah sangat percaya diri untuk dapat menganalisis masalah dan kesempatan. Ia juga familier dengan lingkungan bisnis karena kepala sekolah sering berkomunikasi dengan para entrepreneur dalam rangka mengembangkan kelas wirausaha yang ada di sekolah. Ia yakin dapat merasakan, mengasimilasi, mengerti dan mengatur emosi diri sendiri. Konsistensi antara perbuatan dan perkataan kepala sekolah sudah baik.

Secara kompetensi interpersonal pun kepala sekolah sudah sangat baik. Kepala sekolah merasa termotivasi untuk mengejar target organisasi. Bila motivasi rendah, kepala sekolah tidak dapat dipercaya oleh staf dan guru untuk memimpin. Ia menerapkan konsep kepemimpinan yang kolaboratif dan partisipatif. Tim manajemen akan bergerak dan berjalan penuh motivasi yang tinggi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Jika kepala sekolah tidak memiliki motivasi di dalam diri, maka akan kesulitan memberikan motivasi kepada para wakil kepala dan guru untuk memajukan organisasi tersebut.

Hal ini terbukti dengan tercapainya sekolah tersebut menjadi satu-satunya SMK yang mencapai sekolah BLUD (Badan Layanan Umum Daerah). Sekolah memiliki otonominya sendiri dalam mengatur keuangan. Pertama kalinya juga pada tahun 2019 menjadi juara 1 sekolah sehat tingkat provinsi. Dalam prosesnya, kepala sekolah mengatur strategi dan target secara kontinuitas. Mulai dari target harian, mingguan, bulanan dan penanggung jawabnya. Terlebih lagi, sekolah yang ia pimpin merupakan program sekolah 4 tahun. Walaupun pemerintah mempunyai wacana akan menghapus program sekolah 4 tahun, tetapi kepala sekolah memberi keyakinan kepada seluruh staf dan guru bahwa kompetensi lulusan program sekolah 4 tahun sangat berbeda dengan program 3 tahun pada umumnya.

Di sekolah ini, kepala sekolah mempunyai ikatan emosional antara dirinya dengan orang-orang yang dipimpin. Terdapat dua jenis kepercayaan yaitu *relational trust* dan *calculus-based trust* yang masing-masing memiliki karakteristik berbeda (Gomibuchi, 2004, hlm. 37). *Relational trust* berdasarkan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan *subordinate* sehingga secara signifikan berkontribusi pada kepercayaan yang tinggi. *Subordinate* merasakan kecocokan terhadap pemimpinnya. Sebaliknya, tipe kepercayaan yang kedua, *calculus-based trust* terbukti lebih kondisional dan tidak

dapat diandalkan. *Subordinate* menghormati dan menempatkan kepercayaan pada keterampilan kepemimpinan pemimpinnya.

Kepala sekolah mengakui bahwa ia tidak pernah memberikan hukuman jika ada staf dan gurunya yang melakukan kesalahan. Hal yang dilakukan kepala sekolah adalah menegur secara langsung, bukan ketika rapat dengan banyak orang. Jika ada pelanggaran maka akan ditindak lanjuti dengan cara-cara yang membangun dan konstruktif. Laporan kegiatan atau kinerja, dituntut untuk cepat dan didukung data otentik. Jika kepala sekolah meminta laporan dalam bentuk verbal, maka harus disampaikan dan buktikan dengan dokumennya.

Dalam memutuskan kebijakan, kepala sekolah meyakini bahwa landasan kebijakan adalah regulasi. Keputusan tidak bisa bertentangan dengan regulasi. Oleh karena itu, keputusan harus dimusyawarahkan bukan untuk mengkondisikan pembenaran melainkan hal terbaik yang akan dilakukan untuk sekolah. Keputusan tidak boleh dikalahkan oleh situasi tetapi keputusan diarahkan pada regulasi kemudian dalam penerapannya harus melihat situasi. Fleksibilitas seorang pemimpin memang harus ada, tetapi dalam hal yang positif. Bukan berarti semua regulasi dibuat fleksibel semau warga sekolah dan bertindak sewenang-wenang.

Kepala sekolah sering menerima aspirasi langsung dari staf, guru, karyawan tata usaha dan siswa. Laporan dari siswa yang paling sering ditanggapi olehnya. Beliau tahu mana guru yang disenangi, mana yang tidak. Oleh karena itu, kepala sekolah mengibaratkan bahwa seribu atau satu juta teman masih kurang tetapi satu musuh terlalu banyak. Jadi kepala sekolah adalah pribadi yang ramah dan suka berteman dengan siapa pun. Kepala sekolah adalah orang yang bersahabat dengan siapa pun.

Tidak perlu ada yang dikhawatirkan mengenai citra di depan staf dan guru sebab selama pemimpin itu baik, maka citra akan terbentuk dengan sendirinya. Kepala sekolah hanya mengkhawatirkan jika citra sekolahnya buruk dan tidak bisa membuat inovasi. Kepala sekolah mencetuskan program setiap hari Jumat untuk melakukan kerja bakti, senam dan tadarus. Pada awalnya, seluruh warga sekolah merasa berat dan belum terbiasa. Namun, seiring berjalannya waktu, sudah merasakan manfaatnya. Jadi saat ini warga sekolah sudah terbiasa jika wewenang itu baik dan dipaksakan pada awalnya.

Guru di sekolah tersebut sudah hebat, tetapi kepala sekolah berharap guru akan selalu belajar tentang masa kini dan masa depan. Guru harus adaptif menyesuaikan dengan kemajuan zaman dan teknologi. Semuanya guru harus belajar maka motto sekolah tersebut

belajar, bekerja dan membangun. Belajar bukan untuk siswa saja tetapi untuk kepala sekolah, staf, wakil kepala sekolah, guru dan untuk semua warga sekolah. Kepala sekolah harus memotivasi guru untuk terus tumbuh secara profesional sepanjang karir mereka (Payne & Wolfson, 2000, hlm. 20).

Dari hasil refleksi kepala sekolah dan para wakil kepala sekolah, dapat disimpulkan tipe manajemen kepemimpinan yang ada di sekolah tersebut adalah *participatory management*. Kepemimpinan *participatory management* atau kepemimpinan dengan gaya manajemen partisipatif ini ditandai dengan keterlibatan staf. Bersama-sama, dengan kepala sekolah, staf menetapkan aturan keterlibatan dan batasannya sendiri. Menjadi tipe pemimpin seperti ini tidak mudah. Kepemimpinan dari jenis ini membutuhkan pemahaman tentang keseimbangan kekuatan sosial, politik, dan pendidikan di sekolah yang mendukung staf untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

Proses pengambilan keputusan ini sejalan dengan hukum negara yang berlaku. Tipe kepemimpinan kepala sekolah akan membangun budaya organisasi di sekolah yang dapat membangun bagaimana hubungan antara kepala sekolah dan stafnya. Namun kepala sekolah tidak selalu bebas memilih gaya kepemimpinannya. Gayanya ditentukan oleh keadaan tertentu di luar kontrolnya. Atasannya, pengawas, atau

yayasan, dapat menempatkan pengekanan tertentu pada kepala sekolah yang membuatnya tidak berdaya untuk bertindak.

Kepemimpinan dan kepercayaan memiliki hubungan yang unik yang saling terkait. Kepemimpinan yang lahir dan dijaga tetap hidup oleh kepercayaan *subordinate* adalah *Trust Leadership* (Martin, 1998, hlm. 41). *Trust leadership* ditentukan oleh serangkaian karakteristik di antaranya adalah sikap, hubungan, rasa diri, dan kepercayaan pada tidak adanya bukti dan risiko tinggi. Sikap adalah respon terhadap situasi yang dipengaruhi oleh nilai-nilai. Pemimpin yang efektif menyadari bahwa sikap *subordinate* penting dalam mencapai tujuan organisasi dalam penelitian ini adalah sekolah. Perilaku pemimpin langsung terkait dengan tingkat kepercayaan *subordinate* pada pemimpin dan emosi selama proses perubahan organisasi (Agote, Aramburu, & Lines, 2015, hlm. 15).

Kepala sekolah harus menyadari konsekuensi penting akan perilaku mereka pada tingkat kepercayaan guru. Jika kepala sekolah berbohong, jika mereka bertindak tidak adil, jika mereka tidak menepati janji mereka, jika keputusan mereka bias oleh kepentingan atau

tekanan mereka sendiri dari orang lain dan dikemudian hari guru tahu itu, mereka akan bertindak sama di masa depan. Perilaku ini dapat menghancurkan kepercayaan. Guru tidak akan bersedia percaya kepada kepala sekolah karena mereka tidak akan memiliki harapan positif kepada kepala sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus membangun *trust leadership* berperilaku tulus dan jujur, pertahankan nilai-nilai moral yang tinggi, dan bertindak secara objektif ketika membuat keputusan jika kepala sekolah menginginkan guru mempercayai mereka.

Trust is like a fleeing shadow (Martin, 1998, hlm. 48). Jika sebuah benda diterangi oleh satu cahaya, maka menghasilkan satu bayangan yang jelas. Namun, jika satu benda tersebut diterangi oleh sekian cahaya, maka akan menghasilkan sekian bayangan juga. Artinya, benda tersebut adalah seorang pemimpin dan bayangan yang terbentuk adalah *subordinate*. Sedangkan cahaya, adalah kepercayaan yang jumlahnya sama dengan bayangan yang terbentuk oleh satu benda. Oleh karena itu, seberapa banyak dan jelasnya bayangan, tergantung dari cahaya (kepercayaan) yang diberikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Secara kompetensi intrapersonal, kepala sekolah sudah sangat percaya diri untuk dapat menganalisis masalah dan

kesempatan. Ia juga familier dengan lingkungan bisnis karena kepala sekolah sering berkomunikasi dengan para

entrepreneur dalam rangka mengembangkan kelas wirausaha yang ada di sekolah. Ia yakin dapat merasakan, mengasimilasi, mengerti dan mengatur emosi diri sendiri. Konsistensi antara perbuatan dan perkataan kepala sekolah sudah baik. Tipe manajemen kepemimpinan yang ada di sekolah tersebut adalah *participatory management*. Kepemimpinan *participatory management* atau kepemimpinan dengan gaya manajemen partisipatif ini ditandai dengan keterlibatan staf. Bersama-sama, dengan kepala sekolah, staf menetapkan aturan keterlibatan dan batasannya sendiri. Menjadi tipe pemimpin seperti ini tidak mudah. Kepemimpinan dari jenis ini membutuhkan pemahaman tentang keseimbangan kekuatan sosial, politik, dan pendidikan di sekolah yang mendukung staf untuk terlibat dalam pengambilan keputusan.

Jika sebuah benda diterangi oleh satu cahaya, maka menghasilkan satu bayangan yang jelas. Namun, jika satu benda tersebut

diterangi oleh sekian cahaya, maka akan menghasilkan sekian bayangan juga. Artinya, benda tersebut adalah seorang pemimpin dan bayangan yang terbentuk adalah subordinate. Sedangkan cahaya, adalah kepercayaan yang jumlahnya sama dengan bayangan yang terbentuk oleh satu benda. Oleh karena itu, seberapa banyak dan jelasnya bayangan, tergantung dari cahaya (kepercayaan) yang diberikan.

Rekomendasi bagi organisasi sekolah adalah sebuah kapal besar yang harus ditentukan arahnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin akan memberikan kepercayaan kepada staf dan guru untuk merawat organisasinya tersebut. Jika kepercayaan belum bisa diberikan, perjalanan organisasi tersebut akan kebingungan dalam menentukan arah. Sebaliknya, jika staf dan guru tidak mempercayai pemimpinnya, maka kepala sekolah juga sulit menentukan arah.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, T. (2017). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Job Description Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 2(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33474/manajemen.v2i2.3892>
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran, Edisi Keempat*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Fauzi, H. N. (2020). Kinerja kepala sekolah sebagai leader dalam Manajemen mutu terpadu di SD Muhammadiyah Pendowoharjo. *Journal of Islamic Education and Innovation*, 1(2), 29–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.26555/jiei.v1i2.905>
- Fitriyani. (2019). Konsep Organisasi Pendidikan dalam Pemberdayaan Sekolah. *El-Ghiroh: Jurnal Studi Keislaman*, 17(2), 61–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.37092/el-ghiroh.v17i02.105>
- Harding, D., Kadiyono, A. L., & Talitha, R. (2020). Organizational Citizenship Behaviour Untuk Mewujudkan Pendidikan Berkualitas Di Sekolah. *Journal of Psychological Science and Profession*, 4(1), 65–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.24198/jpsp.v4i1.26467>
- Jabar, C. S. A. (2017). Komponen Budaya Sekolah Unggul. *Jurnal Kependidikan, Volume 1(2)*, 277–290.
- Mariana, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Efektivitas

- Sekolah Penggerak dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(3), 0228–10233.
- Naratif, D. P., S, A. P., & Indonesia, U. P. (2010). *ktilah naratif berasal dari kata kerja " menceritakan " atau " mengatakan " (sebagai cerita) dalam detail atau nnci . Dalam desain penelitian naratif , peneliti mendeskripsikan kehidupan dan individu , mengumpulkan dan menceritakan cerita mengenai kehid.* 9.
- Permana, B. I., & Ulfatin, N. (2018). Budaya Sekolah Berwawasan Lingkungan pada Sekolah Adiwiyata Mandiri. *Ilmu Pendidikan: Jurnal Kajian Teori Dan Praktik Kependidikan*, 3(1), 11–21. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/um027v3i12018p011>
- Sahir, S. H., Mawati, A. T., Hasibuan, A., Simarmata, N. I. P., Sugiarto, M., Cecep, H., Purba, S., Sari, H., Tanjung, R., Fitrianna, N., & Lie, D. (2021). *Pengembangan dan Budaya Organisasi* (A. Karim & J. Simarmata (eds.); Cetakan 1). Yayasan Kita Menulis.
- Santika, I. G. N. (2017). Kepala Sekolah Dalam Konsep Kepemimpinan Pendidikan: Suatu Kajian Teoritis. *Widya Accarya*, 7(1).
- Supriani, Y., Tanjung, R., Mayasari, A., & Arifudin, O. (2022). Peran Manajemen Kepemimpinan dalam Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 332–338. <https://doi.org/https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.417>