

# KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH, KEPEMIMPINAN DIRI GURU DAN SEKOLAH EFEKTIF

**Ahmad Mappaenre**

Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Makasar,  
Jln. Andi Pangeran Petta Rani, Kampus Gunungsari Baru  
Makasar, 90222, Tlp/Hp. 0411863365/08124229916 Email: a.mappaene@gmail.com

**Abstract: Visionary Leadership of Principal, Self Leadership of the Teachers and Effective School.** This study aims to determine whether the visionary leadership of principal, and self leadership of the teachers influence the effectiveness level of the school either individually or simultaneously. Object of this study is school, principals, and teachers at State SMK Makassar. This research uses survey research with causal quantitative approach. Research population is all principals and teachers (9 school, 9 principals, and 632 teachers). These 9 schools have drawn majority sample (75 %) to obtain 7 schools and 7 principals. Sample of teachers are 103 or 21 % from 489 teachers at those schools. Data was analyzed by using descriptive statistics and inferential statistics. The results showed that the visionary leadership of Chief State Vocational School in Makassar is good categorized (82.2 %) and self- leadership is also for the teachers (81.34 %). Both visionary leadership of the principal and teacher self leadership have an influence on effective schools, it means only 0.598 visionary leadership of the principal and teacher self leadership contribute effectively to the school (34.4 %). The remaining 65.6 % is determined by other factors.

**Key words:** visionary leadership, self leadership, effective schools, agent of change.

**Abstrak: Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah, Kepemimpinan Diri Guru dan Sekolah Efektif.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan visioner kepala sekolah, dan kepemimpinan diri para guru berpengaruh terhadap tingkat efektivitas sekolah baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan. Objek penelitian ini adalah sekolah, kepala sekolah, dan guru SMK Negeri di Kota Makassar. Jenis penelitian adalah penelitian survei dengan pendekatan kuantitatif yang bersifat kausal. Populasi penelitian adalah semua sekolah, kepala sekolah dan guru (9 buah sekolah, 9 orang kepala sekolah, dan 632 orang guru yang berada disemua sekolah tadi). Dari 9 sekolah telah ditarik sampel mayoritas (75%) sehingga diperoleh 7 buah sekolah sampel dan 7 orang kepala sekolah sampel. Jumlah guru sampel sebanyak 103 atau 21% dari 489 guru yang berada pada 7 sekolah. Data dianalisis secara statistik deskriptif dan statistik inferensial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner Kepala SMK Negeri di Kota Makassar, termasuk kategori baik (82,2%) dan kepemimpinan diri guru juga baik (81,34%). Kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap sekolah efektif, hanya 0,598 ini berarti kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru secara bersama sama, hanya memberikan kontribusi pada sekolah efektif sebanyak 34,4%. Sisanya sebanyak 65,6% ditentukan oleh faktor lain.

**Kata kunci:** kepemimpinan visioner, kepemimpinan diri, sekolah efektif, agen perubahan.

## PENDAHULUAN

Untuk mencapai tujuan pendidikan nasional, maka semua institusi pendidikan yang ada perlu mengoptimalkan semua masukan dan proses untuk tercapainya output pendidikan. Kepala-kepala sekolah perlu menjalankan fungsinya secara optimal agar

layanan belajar bagi peserta didik memungkinkan terwujudnya prestasi akademik yang diharapkan. Hal ini ber-hubungan erat dengan manajemen sekolah dan sekolah efektif. Sekolah efektif ditandai oleh adanya standar disiplin yang berlaku bagi kepala sekolah, guru, siswa, dan tenaga administratif

di sekolah yang berupaya mencapai standar prestasi sekolah yang diinginkan. Lembaga pendidikan formal seperti Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) memegang peranan penting untuk turut serta mengembangkan kemampuan serta meningkatkan mutu kehidupan dan martabat manusia Indonesia dalam upaya mewujudkan tujuan pendidikan nasional.

Rendahnya tingkat kelulusan siswa SMK Negeri yang ada di Makassar merupakan indikasi sekolah yang tidak efektif. Di tahun 2010 misalnya siswa SMK Negeri 7 yang ikut ujian nasional sebanyak 242 orang, yang lulus hanya 87 orang (36%), sedang jumlah siswa SMK Negeri 4 yang ikut ujian nasional 364 orang dan yang lulus hanya 64 orang atau 17,58 persen (Fajar Online, 2010). Seiring dengan rendahnya kelulusan siswa SMK Negeri di Kota Makasar itu juga teridentifikasi rendahnya kualitas kepemimpinan kepala sekolah dan rendahnya kualitas kinerja guru.

Dewasa ini, masih ada indikasi bahwa peran ke kepemimpinan kepala-kepala SMK negeri masih lemah di bidang visi. Visi sekolah belum ditransformasikan secara proporsional kepada semua guru dan staf sekolah sehingga belum menimbulkan komitmen seluruh personel. Di samping itu, belum tumbuhnya kemandirian para guru untuk berperan sebagai pemimpin diri sendiri (*self leadership*) dalam menjalankan tugas pokoknya, sehingga produktivitas guru belum maksimal. Inilah sebabnya, mengapa sekolah yang ada sebagian besar belum mencirikan sekolah yang efektif. Hal ini berarti betapa pentingnya visi dan misi dimiliki oleh suatu sekolah karena tujuan istitusional pendidikan bisa dicapai melalui kinerja pendidikan. Tanpa visi sekolah yang jelas tidak mungkin kinerja guru dapat tercapai sebagai mana yang diharapkan.

Kondisi aktual kepala-kepala sekolah di Kota Makassar tidak jauh berbeda dengan kondisi kepala-kepala sekolah pada umumnya di Indonesia. Berdasarkan data Direktorat Peningkatan Mutu Pendidikan dan Tenaga Kependidikan Departemen Pen-

didikan Nasional tentang hasil uji kompetensi kepala sekolah di temukan bahwa sekitar 70 persen dari 250 ribu kepala sekolah di Indonesia tidak kompeten, dimana hampir semua kepala sekolah lemah di bidang manajerial dan supervisi (Pikiran Rakyat Online, 2011). Lemahnya kompetensi kepala-sekolah pada dua bidang ini sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas pendidikan di sekolah karena kedua kompetensi tersebut merupakan kekuatan utama kepala sekolah untuk mengelola sekolah dengan efektif dan efisien.

Kelemahan yang dialami kepala-kepala sekolah dalam dua hal tersebut akan berdampak negatif terhadap pembinaan guru. Salah satu penyebab hal itu ialah tidak dimilikinya visi yang jelas dari sekolah. Kepemimpinan visioner kepala sekolah, akan tergambar dari pengembangan sekolah yang dipimpinya. Kepemimpinan visioner kepala sekolah akan mendukung para guru dalam menetapkan sasaran diri, dan menstimulir tumbuhnya kepemimpinan diri (*self leadership*) para guru.

Upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja kepala sekolah dan guru di SMK Negeri di Kota Makasar dalam rangka meningkatkan sekolah efektif sudah cukup banyak dilakukan oleh Pemerintah Kota Makasar melalui Dinas Pendidikan Kota Makasar. Namun secara empiris belum memberikan hasil yang optimal. Ada suatu kebiasaan yang buruk yang dimiliki para guru, dalam meningkatkan kualitas pembelajaran melalui program pengembangan kemampuan guru dalam menggunakan metode pembelajaran di kelas, seperti banyak program pendidikan yang pernah ada, tetapi program hanya didukung baik pada saat program itu masih berjalan, namun setelah programnya telah usai, selesai pulalah program tersebut diruang kelas, dan guru-guru pemangku kepentingan kembali kekebiasaan lama (Warta Prioritas USAID, 2012). Sejumlah fakta lainnya yang berhubungan dengan program supervisi yang dilakukan oleh pengawas sekolah, terungkap beberapa perilaku guru lebih takut kepada pengawas sekolah daripada

kepala sekolah, dimana guru melakukan performa yang baik hanya pada waktu ada supervisi oleh pengawas.

Memperhatikan hal-hal tersebut di atas kiranya jelas bahwa pada umumnya guru belum memiliki kepemimpinan diri yang cukup baik untuk bekerja secara mandiri, membuat keputusan sendiri, dan memiliki kewenangan sendiri, sehingga mereka pada umumnya sangat tergantung pada pengawas sekolah untuk dapat menampilkan kinerja yang baik. Begitu pula kepala sekolah belum memperlihatkan suatu ketajaman kepemimpinan visi yang dimilikinya untuk berperan sebagai penentu arah, agen pembaharuan, juru bicara yang meyakinkan, dan pelatih yang diteladani. Dari berbagai uraian di atas, maka permasalahan penelitian ini adalah apakah ada pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru pada sekolah efektif?

Konsep kepemimpinan visioner merujuk pada teori yang dikembangkan oleh Nanus (1992), yang menegaskan bahwa kepemimpinan visioner bekerja dalam empat pilar yaitu: (1) penentu arah yang mengarahkan perilaku-perilaku bawahan kearah yang diinginkan; (2) agen perubahan yang merangsang perubahan lingkungan dan agenda kerja yang jelas dan rasional; (3) juru bicara yang meyakinkan orang dalam kelompok internal untuk mendapat akses dari luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan dan visi organisasi yang berimplikasi terhadap kemajuan organisasi; (4) pelatih yang sabar dan mejadi suri teladan sehingga memberi semangat, membantu para bawahan belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, membantu meningkatkan kemampuan mereka mencapai visi secara konstan.

Konsep kepemimpinan diri guru mengacu pada teori Manz (2001), mengenai *self leadership* yang berpandangan bahwa kepemimpinan diri merupakan serangkaian perilaku dan strategi untuk mengarahkan pribadi dan motivasi diri yang disebutnya seni memimpin diri. Sebagian strategi yang berpusatkan pada perilaku mencakup pene-

tapan sasaran bagi diri sendiri, pengamatan diri sendiri, pemberian penghargaan kepada diri sendiri, pemberian kritik yang membangun kepada diri sendiri, dan praktek atau latihan.

Konsep sekolah efektif merujuk pada pandangan Komariah (2008) yang melihat sekolah efektif terdiri atas tiga komponen besar dengan 8 indikator yaitu: (1) Input yang terdiri dari sub komponen karakteristik sekolah, karakteistik guru dan karakteristik siswa; (2) Proses yang terdiri dari sub komponen kepuasan guru, iklim sekolah, dan partisipasi orang tua; (3) Outcome yang terdiri dari dua sub komponen hasil belajar dan konsep diri siswa. Hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini belum banyak jumlahnya. Namun demikian, ada beberapa penelitian yang cukup relevan yang berhubungan dengan kepemimpinan visioner dan sekolah efektif. Penelitian Zaid (2011), mengungkapkan bahwa hampir 62,5% dari efektivitas organisasi dapat ditentukan oleh kepemimpinan visioner. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa para pemimpin biasanya harus visioner dengan mengadopsi visi yang lebih menarik dan efektif serta mengartikulasikan ke pengikut untuk meminta dukungan dari para pemangku kepentingan dan langsung mengabdikan diri mereka berpartisipasi dalam pelaksanaan visi yang mereka harapkan bermanfaat.

Penelitian Tasrim (2011) tentang Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multikasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga) menunjukkan beberapa temuan. Pertama kepemimpinan visioner dalam pembentukan visi didasari oleh nilai personal pemimpin dan nilai dasar organisasi dan dalam menetapkan arah yang jelas bagi organisasi dilandasi oleh beberapa pertimbangan. Kedua, kepemimpinan visioner dalam mentransformasi visi dilakukan melalui, (1) upaya artikulasi, komunikasi visi, misi, tujuan organisasi, yang meliputi tujuan, intensitas, sasaran; (2) mengidentifikasi area perubahan yang perlu diperbaiki melalui restruk-

turisasi. Ketiga, kepemimpinan visioner dalam mengimplementasikan visi dilakukan melalui: (1) pengembangan profesionalisme guru melalui proses rekrutmen, diklat internal, eksternal, supervisi dan studi lanjut; (2) pembangunan budaya mencakup pembangunan komitmen, pembentukan sistem budaya, dan sosialisasi sistem budaya.

Apabila diperhatikan secara cermat temuan penelitian Tasrim di atas, menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner yang ditampilkan penelitian tersebut seperti pembentukan visi, mentransformasi visi, dan mengimplementasi visi dengan segenap dimensinya masing-masing, pada dasarnya memberikan hasil bahwa kepemimpinan visioner berpengaruh terhadap sekolah efektif.

Hasil penelitian Chaijukul (2010), mengenai *An Examination of Self-Leadership Performance Mechanism Model in Thai Private Organization*, menunjukkan bahwa *self-leadership* memiliki efek langsung pada psikologis pemberdayaan, *self-efficacy*, dan kepuasan kerja serta akhirnya pada prestasi kerja menunjukkan pentingnya kepemimpinan diri pada mekanisme peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam fungsi pengembangan sumber daya manusia berlaku strategi kepemimpinan diri untuk merancang pengembangan kinerja karyawan dalam organisasi, terutama pengembangan kelompok kerja.

Penelitian Norris (2008) mengenai *An Examination of Self-Leadership* memperlihatkan hubungan positif yang signifikan antara *self-efficacy* umum dan penggunaan hadiah alami, pikiran yang konstruktif, dan keterampilan kepemimpinan diri umum. Temuan ini juga tidak memberikan kejelasan mengenai hubungan antara kepemimpinan diri dengan efektivitas organisasi, sekalipun demikian, variabel-variabel seperti *self-efficacy* dan penggunaan hadiah alami, dan pikiran yang konstruktif merupakan prasyarat bagi orang yang berkinerja baik. Karena itu, diperkirakan akan memberi kontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Dua penelitian sebelumnya yaitu Zaid (2011) dan Tasrim (2011), telah menunjuk-

kan relevansi dengan penelitian ini dalam hal hubungan variabel kepemimpinan visioner dengan sekolah efektif atau efektivitas suatu organisasi, namun masih sedikit sekali penelitian yang secara spesifik meneliti tentang kepemimpinan diri terhadap efektivitas suatu organisasi, sekalipun sudah ada penelitian kepemimpinan diri (Norris, 2008 dan Chaijukul, 2010), yang meneliti hubungannya dengan variabel-variabel lainnya, namun terhadap variabel efektivitas organisasi secara langsung masih langka. Langkanya informasi mengenai hal itu sangat disayangkan karena kepemimpinan diri pada hakekatnya merupakan inti atau landasan utama kepemimpinan dalam organisasi yang membawa efek langsung pada perilaku dan kinerja para karyawan dalam setiap organisasi. Berdasarkan permasalahan penelitian dan penjabaran teori yang mendasarinya maka dapat dirumuskan hipotesis :

- (1) Diduga terdapat pengaruh positif kepemimpinan visioner pada sekolah efektif.
- (2) Diduga terdapat pengaruh positif kepemimpinan diri guru pada sekolah efektif.
- (3) Diduga kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru secara simultan berpengaruh pada sekolah efektif.

Mengingat pentingnya peranan kepemimpinan visioner dan kepemimpinan diri dalam pencapaian tujuan pendidikan terutama dalam skala tingkat institusional maka dipandang perlu adanya studi mengenai kepemimpinan kepala-kepala SMK Negeri, agar dapat diperoleh hasil penelitian yang bisa dijadikan masukan dalam membuat dan melaksanakan kebijakan pembangunan di bidang pendidikan terutama pada tingkat Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kota Makassar.

Berdasarkan hipotesis tersebut penelitian ini bertujuan adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan visioner kepala sekolah, dan kepemimpinan diri para guru secara parsial dan simultan pada sekolah efektif.

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survei. Penelitian survei dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis. Jenis penelitian ini memfokuskan pada pengungkapan hubungan kausal antar variabel. Penelitian ini mempunyai tiga variabel, dua variabel bebas yaitu kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru, dan satu variabel tergantung yaitu sekolah efektif.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah kepala-kepala SMK negeri di Kota Makassar yang akan diukur perilaku kepemimpinan visionernya, dan guru-guru SMK yang akan diukur tingkat kepemimpinan diri dan semua SMK Negeri sebagai institusi yang akan diukur efektivitasnya. Dengan demikian, populasi dari penelitian ini terdiri atas tiga subyek penelitian yaitu kepala sekolah, guru-guru sekolah, dan sekolah SMK Negeri di kota Makassar.

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan dua teknik statistik, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial. Teknik statistik deskriptif yang digunakan adalah tabel frekuensi dan persentase, rentang skor, rata-rata, median, standar deviasi, sedangkan statistik inferensial yang digunakan adalah analisis regresi multipel, dengan dua prediktor dengan menggunakan model linier, yang digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Analisis statistik inferensial dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS 15.0 for windows evaluation.

## HASIL

### Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif variabel kepemimpinan visioner kepala sekolah, kepemimpinan diri guru dan sekolah efektif dapat dilihat pada tabel 1, 2, dan 3.

Secara deskriptif persentase kepemimpinan visioner berada pada katagori baik (82,22%), begitu pula setiap indikator yang meliputi, penentu arah kategori baik (84,80%), agen perubahan (83,07%), juru bicara (80,60%), pelatih (80,47%), dan perbandingan nilai rerata dan median, baik variabel maupun semua indikatornya menunjukkan nilai rerata kurang lebih sama tinggi dengan nilai mediannya

Secara deskriptif variabel kepemimpinan diri guru pada tabel 2 tergolong baik (81,34%). Dilihat dari hasil pengukuran karakteristik kepemimpinan diri guru melalui indikatornya menunjukkan nilai-nilai konsisten mendukung kualitas variabel tersebut, seperti penerapan sasaran bagi diri sendiri (88,00%), pengamatan diri sendiri (80,47%), pemberian penghargaan kepada diri sendiri (71,53%), pemberian kritik yang membangun kepada diri sendiri (82,47%), praktik atau latihan (78, 87%), Perbaikan kembali pekerjaan secara mandiri untuk memenuhi tanggungjawab (84,87%), mengelola keyakinan dan anggapan pribadi dan gambaran mental (84,53%), dan berbicara kepada diri sendiri untuk membentuk pola pikir atau kebiasaan yang membangun (80,07%). Tampaknya sebagian besar rata-rata yaitu 5 dari 8 indikator kepemim-

Tabel 1 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Visioner

Variabel	Teoritis			Aktual			%	Kategori
	Rentang	Med	Min	Maks	Med	Rerata		
Kepemimpinan Visioner	12-60	36	26	60	49	49,33	82,22	baik
<b>Indikator:</b>								
X1.1	3-15	9	3	15	13	12,72	84,80	baik
X1.2	3-15	9	5	15	13	12,46	83,07	baik
X1.3	3-15	9	7	15	12	12,09	80,60	baik
X1.4	3-15	9	6	15	12	12,07	80,47	baik

Sumber : Data Primer , diolah 2013

Tabel 2 Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan diri guru

Kepemimpinan diri Guru	Teoritis			Aktual			%	Kategori
	Rentang	Med	Min	Maks	Med	Rerata		
	24-120	72	76	118	97	97,61	81,34	baik
<b>Indikator:</b>								
X2.1	3-15	9	10	15	13	13,20	88,00	sangat baik
X2.2	3-15	9	8	15	12	12,07	80,47	baik
X2.3	3-15	9	5	14	11	10,73	71,53	baik
X2.4	3-15	9	9	15	13	12,37	82,47	baik
X2.5	3-15	9	9	15	12	11,83	78,87	baik
X2.6	3-15	9	9	15	13	12,73	84,87	baik
X2.7	3-15	9	9	15	13	12,68	84,53	baik
X2.8	3-15	9	8	15	12	12,01	80,07	baik

Sumber: Data Primer, diolah 2013

Tabel 3 Statistik Deskriptif Variabel Efektivitas Sekolah Efektif

Variabel Efektivitas Sekolah	Teoritis			Aktual			%	Kategori
	Rentang	Med	Min	Maks	Med	Rerata		
	24-120	72	66	112	91	90,46	75,38	tinggi
<b>Indikator:</b>								
Y.1	3-15	9	7	15	12	11,40	76,00	tinggi
Y.2	3-15	9	7	15	12	11,97	79,80	tinggi
Y.3	3-15	9	5	13	9	9,19	61,27	cukup
Y.4	3-15	9	6	15	12	11,39	75,93	tinggi
Y.5	3-15	9	8	15	12	11,97	79,80	tinggi
Y.6	3-15	9	7	15	12	11,54	76,93	tinggi
Y.7	3-15	9	8	15	12	11,75	78,33	tinggi
Y.8	3-15	9	8	15	12	11,26	75,07	tinggi

Sumber : Data Primer , diolah 2013

pinan diri guru ini memiliki rata-rata di bawah median, atau hanya 3 rata-rata lebih tinggi dari median. Ini berarti bahwa variabel kepemimpinan diri guru belum maksimal berada pada katogori baik. Namun, secara keseluruhan kualitas indikator berada pada kategori baik.

Secara deskriptif persentase efektifitas sekolah berada pada katagori baik 75,38% (tabel 5). Hal ini, ditunjukkan oleh hasil pengukuran karakteristik efektifitas sekolah melalui indikator yang meliputi, karakteristik sekolah termasuk kategori tinggi (76,00%), karakteristik Guru kategori tinggi (79,80%), karakteristik siswa cukup tinggi (61,27%), kepuasan guru kategori tinggi (75,93 %), iklim sekolah kategori tinggi (79,80%), partisipasi orang tua kategori tinggi, (76,93%), hasil belajar kategori baik

(78,33%), dan konsep diri siswa kategori tinggi (75,07%). Perbandingan nilai rerata dan median, baik variabel maupun semua indikatornya menunjukkan bahwa hampir semua nilai rerata lebih rendah daripada nilai median, kecuali nilai rerata dari indikator Y3 lebih tinggi dari median yaitu indikator karakteristik siswa. Ini berarti bahwa kualitas efektivitas sekolah tidak sepenuhnya berada dalam kategori baik. Meskipun demikian, sudah dapat digolongkan dalam kategori baik.

### Analisis Statistik Inferensial

Hipotesis pertama. Kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru berpengaruh secara simultan terhadap sekolah efektif. Dari analisis SPSS versi 15.0 (Santoso, 2012) diperoleh tabel

anova seperti terlihat pada tabel 4. Dari tabel 4 didapat angka signifikan (0,000) berada di bawah 0,05. Ini menunjukkan bahwa hipotesis nol ditolak, dan hipotesis penelitian diterima. Ini berarti kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru secara bersama-sama mempengaruhi sekolah efektif. Berdasarkan nilai  $R^2 = 0,344$  (tabel 5) ternyata bahwa 34,4% variansi sekolah efektif SMK Negeri di Kota Makassar ditentukan secara bersama-sama oleh kepemimpinan visioner kepala sekolah dengan kepemimpinan diri guru, sedangkan sisanya sebanyak 65,6% ditentukan faktor lainnya.

Hipotesis kedua. Verifikasi pengujian hipotesis 2 yang menyatakan kepemimpinan visioner kepala sekolah berpengaruh terhadap sekolah efektif atau dalam pengujian statistik hipotesis ini dinyatakan dengan:  $H_1 : \beta_1 > 0$  versus  $H_0 : \beta_1 \leq 0$  dapat dilihat melalui tabel 6. Tabel 6 memperlihatkan nilai probabilitas (Sig) untuk variabel kepemimpinan visioner 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis nol ditolak,

dan hipotesis penelitian diterima. Ini berarti kepemimpinan visioner kepala sekolah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sekolah efektif SMK Negeri di Kota Makassar.

Hipotesis ketiga. Verifikasi pengujian hipotesis 3 yang menyatakan kepemimpinan diri guru berpengaruh terhadap sekolah efektif atau dalam pengujian statistik hipotesis ini dinyatakan dengan:  $H_1 : \beta_2 > 0$  versus  $H_0 : \beta_2 \leq 0$  dapat dilihat melalui tabel 4. 5. Dari tabel 4.6 memperlihatkan nilai probabilitas (Sig) untuk variabel kepemimpinan visioner 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis nol ditolak, dan hipotesis penelitian diterima. Ini berarti kepemimpinan diri guru mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap sekolah efektif SMK Negeri di Kota Makassar.

**PEMBAHASAN**

Kepemimpinan visioner kepala sekolah (X1) yang diukur oleh sekolah efektif (Y) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya

Tabel 4 ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2990,720	2	1495,360	27,780	,000(a)
	Residual	5382,834	100	53,828		
	Total	8373,553	102			

a Predictors: (Constant), K.Visioner, Kepmimdiri

b Dependent Variable: Skl.efektif

Tabel 5 Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,598(a)	,357	,344	7,337

a Predictors: (Constant), K.Visioner, Kepmimdiri

b Dependent Variable: Skl.efektif

Tabel 6 Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	28,104	8,870		3,168	,002
	Kepmimdiri	,388	,086	,370	4,515	,000
	K.Visioner	,496	,102	,398	4,856	,000

a Dependent Variable: Skl.efektif

sekolah efektif. Dengan demikian, tinggi rendahnya sekolah efektif di SMK Negeri di Kota Makasar dijelaskan oleh kepemimpinan visioner kepala sekolah. Dilihat dari indikator yang mendukung kepemimpinan visioner yaitu penentuan arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih, semuanya memperlihatkan dukungan terhadap variabel kepemimpinan visioner dengan kualitas rata-rata 82,22 persen atau dengan kategori baik. Meskipun demikian kualitas masing-masing indikator masih bisa ditingkatkan sehingga kualitas sekolah efektif juga bisa meningkat. Dilihat dari pencapaian kategori masing-masing indikator maka indikator penentu arah menduduki urutan teratas, menyusul indikator agen perubahan. Hal yang sama juga ditemukan oleh Rudolf (2009), bahwa salah satu faktor yang turut mempengaruhi keefektifan suatu sekolah dalam mewujudkan kinerja guru adalah keterampilan dalam managerial. Ini berarti para kepala sekolah telah berperan baik sebagai penentu arah dan agen perubahan di sekolahnya masing-masing dalam menjalankan kepemimpinan visioner. Dibanding dengan kedua indikator tadi, indikator juru bicara, dan indikator pelatih berada pada urutan lebih rendah. Karena itu, untuk mengoptimalkan sekolah efektif di setiap SMK Negeri di Kota Makassar maka kepala sekolah perlu meningkatkan perannya menjadi juru bicara yang lebih baik dari sekarang dan meningkatkan pendidikan dan pelatihan kepada semua personil sekolah yaitu guru dan staff administrasi di sekolahnya.

Temuan adanya hubungan kepemimpinan visioner dengan sekolah efektif di SMK Negeri di Kota Makassar sejalan dengan temuan penelitian Zaid (2011) tentang *"Visionary Leadership and Organisational Effectiveness in Institutions of Higher Learning (A case of Kyambogo University)"* yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan visioner, pengaruh bawahan, sistem kolegial efektif pada efektivitas organisasi. Ternyata temuan ini memperlihatkan bahwa 62,5 persen efektivitas organisasi dapat di-

tentukan oleh kepemimpinan visioner.

Temuan penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya, yaitu penelitian yang dilakukan Tasrim (2011) tentang Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multi Kasus pada Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga). Meskipun penelitian Tasrim ini penelitian kualitatif yang tidak secara langsung memperlihatkan pengaruh kepemimpinan visioner terhadap sekolah efektif seperti halnya penelitian kuantitatif, namun dapat dipahami bahwa yang diteliti adalah sekolah yang memang sudah berkategori efektif, penelitiannya tinggal mencari dalam penelitiannya faktor-faktor apa yang melandasi kepemimpinan visioner kepala sekolah yang menunjang sekolah efektif yang dipimpinnya. Dari penelitian itu diungkap beberapa temuan antara lain (1) kepemimpinan visioner dalam pembentukan visi didasari oleh nilai personal pemimpin dan nilai dasar organisasi, (2) dalam menetapkan arah yang jelas bagi organisasi dilandasi oleh beberapa pertimbangan. Kepemimpinan visioner dalam mentrans-formasi visi dilakukan melalui (1) upaya artikulasi dan komunikasi visi, misi, dan tujuan organisasi, yang meliputi tujuan, intensitas, dan sasaran, (2) mengidentifikasi area perubahan yang perlu diperbaiki melalui restrukturisasi. Kepemimpinan visioner dalam mengimplementasikan visi dilakukan melalui (1) pengembangan profesionalisme guru melalui proses rekrutmen, diklat internal dan eksternal, supervisi dan studi lanjut, (2) pembangunan budaya mencakup pembangunan komitmen, pembentukan sistem budaya, dan sosialisasi sistem budaya. Apa yang ditemukan penelitian Tasrim pada dasarnya merupakan faktor-faktor atau indikator dari variabel kepemimpinan visioner kepala sekolah yang menunjang tercapainya sekolah efektif.

Kepemimpinan diri guru (X2) yang diukur oleh sekolah efektif (Y) memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap tinggi rendahnya sekolah efektif. Dengan demikian tinggi rendahnya sekolah efektif di SMK Negeri di Kota Makassar dijelaskan

pula oleh kepemimpinan diri guru.

Dilihat dari indikator yang mendukung kepemimpinan diri guru menunjukkan bahwa secara deskriptif variabel kepemimpinan diri guru tergolong baik (81,34%). Berdasarkan pengukuran karakteristik kepemimpinan diri guru melalui indikatornya menunjukkan nilai-nilai konsisten mendukung kualitas variabel tersebut, seperti: penerapan sasaran bagi diri sendiri (88,00%), pengamatan diri sendiri (80,47%), pemberian penghargaan kepada diri sendiri (71,53%), pemberian kritik yang membangun kepada diri sendiri (82,47%), praktik atau latihan (78,87%), Perbaikan kembali pekerjaan secara mandiri untuk memenuhi tanggungjawab (84,87%), mengelola keyakinan dan anggapan pribadi dan gambaran mental (84,53%), dan berbicara kepada diri sendiri untuk membentuk pola pikir atau kebiasaan yang membangun (80,07%). Tampaknya sebagian besar indikator kepemimpinan diri guru ini memiliki kategori baik bahkan ada yang sangat baik yaitu indikator penetapan sasaran bagi diri sendiri. Ini berarti bahwa pada umumnya guru SMK Negeri di Kota Makassar sudah memiliki kemampuan menentukan tujuan atau sasaran-sasaran yang akan dicapai dalam rangka menjalankan tugasnya sebagai seorang guru yang bertanggung jawab. Indikator lainnya yang masih perlu ditingkatkan adalah pemberian penghargaan kepada diri sendiri dan perlunya ditingkatkan praktik dan latihan kepemimpinan diri para guru.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Chaijukul (2010), mengenai "*An Examination of Self-Leadership Performance Mechanism Model in Thai Private Organization*", yang mengungkapkan bahwa self-leadership memiliki efek langsung pada psikologis, pemberdayaan, self-efficacy, dan kepuasan kerja, dan akhirnya pada prestasi kerja. Penelitian menunjukkan pentingnya kepemimpinan diri pada mekanisme peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dalam fungsi pengembangan sumber daya manusia berlaku strategi kepemimpinan diri untuk merancang

pengembangan kinerja karyawan dalam organisasi, terutama pengembangan kelompok kerja.

Penelitian lainnya yang sejalan dengan penelitian ini ialah penelitian Norris (2008) mengenai *An Examination of Self-Leadership* yang memperlihatkan hubungan positif yang signifikan antara *self-efficacy* umum dan penggunaan hadiah alami, pikiran yang konstruktif, dan keterampilan kepemimpinan diri umum. Temuan ini meskipun tidak memberikan kejelasan mengenai hubungan antara kepemimpinan diri dengan efektivitas organisasi, namun demikian, variabel-variabel seperti *self-efficacy* dan penggunaan hadiah alami, dan pikiran yang konstruktif merupakan prasyarat bagi orang yang memiliki kepemimpinan diri yang efektif. Karena itu, temuan penelitian ini nampaknya memberi kontribusi terhadap efektivitas organisasi.

Secara simultan kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru berkontribusi secara signifikan terhadap sekolah efektif. Kedua variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru dapat mempengaruhi peningkatan sekolah efektif. Dengan melihat R Square sebesar 34,4%, maka dapat diketahui bahwa kontribusi kedua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel sekolah efektif adalah sebesar 34,4% persen. Kontribusi yang signifikan tersebut tentu sangat beralasan dengan kondisi kedua variabel bebas tersebut berada taraf kategori baik. Artinya kepala sekolah secara empiris telah berperan sebagai pemimpin visioner dalam menjalankan roda organisasi sekolahnya. Dengan pemahaman yang baik terhadap visi dan misi sekolah maka guru dan pegawai sekolah akan melaksanakan tugasnya sesuai yang diharapkan. Visi sekolah di SMK Negeri di Makassar rata-rata baik dan dipajang pada tempat-tempat yang strategis mudah dibaca oleh semua personil sekolah. Salah satu visi SMK Negeri yang ada di Kota Makassar adalah seperti ini, menghasilkan lulusan teknisi industri profesional dan kompeten di

bidangnya untuk memenuhi tuntutan dunia kerja dalam negeri dan luar negeri maupun berwirausaha dalam era globalisasi. Visi itu telah dijabarkan dalam beberapa misi seperti berikut: (1) Mengembangkan iklim belajar yang berakar pada norma dan nilai budaya bangsa Indonesia; (2) Mengembangkan pendidikan dan latihan yang berwawasan mutu dan keunggulan, profesional, dan berorientasi masa depan; (3) Mengembangkan sistem pendidikan dan pelatihan yang adaptif, fleksibel dan berwawasan global; (4) Menyiapkan tamatan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sesuai profesionalismenya; (5) Mencetak tamatan agar mampu memiliki karier dalam bidangnya, berwirausaha, dan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi; (6) Mewujudkan layanan prima dalam upaya pemberdayaan sekolah dan masyarakat secara optimal dalam menunjang program pemerintah dalam pelaksanaan otonomi daerah. Kepala sekolah telah berupaya menjelaskan, dan menjadikan visi seperti itu sebagai pedoman tujuan yang padanya semua kegiatan dalam upaya-upaya pencapaian tujuan pendidikan di masing-masing sekolahnya berhulu atau dengan kata lain mengacu. Jadi, seperti kata pepatah Cina: Jika anda tidak mengubah arah, maka Anda akan sampai ke tujuan Anda. Kepala sekolah adalah pemimpin yang pada dasarnya adalah penjual harapan dan juga adalah pelopor. Tanpa visi sekolah yang membangkitkan harapan guru dan semua staf sekolah maka yang ada hanyalah jalan pintas dan sesuatu yang membingungkan. Jadi tugas para kepala sekolah adalah menyuarakan visi sekolahnya secara lantang dan jelas, membawa sekolah ke arah pembaharuan yang dapat membangkitkan optimisme semua personil sekolah untuk mencapai tujuan sekolah dan tujuan pendidikan nasional. Untuk itu kepala sekolah dalam perencanaan dan melaksanakan pembelajaran di kelas harus mempunyai strategi kooperatif dalam proses pembelajaran (Heni, 2010).

Demikian pula para guru secara empiris telah memerankan kepemimpinan diri

(*self leadership*) dalam melaksanakan tugas-tugas berkaitan proses pembelajaran sehingga efektivitas proses pembelajaran yang ditampilkan memberikan pencapaian hasil instruksional sebagai mana diharapkan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian tujuan institusional atau sekolah efektif. Pentingnya peranan kepemimpinan guru dalam proses pembelajaran juga ditemukan Nurhafni (2011) dalam penelitian tentang implementasi program sertifikasi guru dalam peningkatan mutu pendidikan bahwa guru yang telah mendapat sertifikasi belum adanya perubahan performance yang signifikan padahal guru yang mendapatkan sertifikasi telah melalui proses rekrutmen yang ketat dan diikuti dengan pelatihan yang profesional. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya kaitan dengan konsep *self leadership* yaitu kekurangan kemampuan guru dalam mengembangkan dan memberdayakan potensi diri sendiri dalam proses pembelajaran. Kalau *self leadership* itu dikembangkan dengan baik oleh guru maka kinerja guru akan baik dan sekolah efektif akan terwujud. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru dapat mempengaruhi peningkatan sekolah efektif di SMK Negeri di Kota Makasar sebesar 0,598 setiap peningkatan satu poin pada variabel bebas tersebut. Besarnya sumbangan secara bersama-sama kedua variabel itu dengan melihat nilai  $R^2 = 0,344$  ternyata adalah 34,4 persen pada variansi sekolah efektif SMK Negeri di Kota Makasar. Sisanya sebanyak 65,6% adalah kontribusi dari faktor-faktor lainnya seperti yang ditemukan Andi (2011) bahwa supervisi pengajaran yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat memberikan kontribusi pada peningkatan motivasi kerja para guru, yang berdampak pada kinerja guru. Kinerja guru yang baik akan memberikan kontribusi pada prestasi belajar siswa yang baik dan akhirnya terciptalah kinerja sekolah yang baik (efektif).

Kondisi sekolah efektif yang ditemukan dalam penelitian ini berdasarkan analisis deskriptif tergolong tinggi atau

baik (75,38%), dilihat dari segi karakteristik sekolah termasuk kategori tinggi (76,00%), karakteristik guru kategori tinggi (79,80%), karakteristik siswa cukup tinggi (61,27%), kepuasan guru kategori tinggi (75,93 %), iklim sekolah kategori tinggi (79,80%), partisipasi orang tua kategori tinggi, (76,93%), hasil belajar kategori baik (78,33%), dan konsep diri siswa kategori tinggi (75,07%). Capaian kualitas yang ditunjukkan persentase ini sudah baik, namun belum optimal. Untuk mengoptimalkan itu, kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan kepemimpinan visionernya dan mendorong guru untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dirinya, di samping memperhatikan faktor-faktor lainnya.

#### SIMPULAN

Kepemimpinan visioner kepala SMK Negeri di Kota Makassar berpengaruh secara signifikan terhadap sekolah efektif di masing-masing sekolahnya. Faktor-faktor pendukung kepemimpinan visioner memberikan kontribusi positif rata-rata sebesar 82,22% yang berarti semua karakteristik kepemimpinan visioner telah diperankan oleh kepala sekolah dengan baik dalam meningkatkan sekolah efektif seperti: penentu arah, agen perubahan, juru bicara, dan pelatih. Faktor-faktor pendukung sekolah efektif memberikan angka kontribusi positif rata-rata 75,38%. Faktor-faktor tersebut meliputi karakteristik sekolah, karakteristik guru, karakteristik siswa, kepuasan guru, iklim sekolah, partisipasi orang tua, hasil belajar, dan konsep diri siswa.

Kepemimpinan diri guru SMK Negeri di Kota Makassar berpengaruh secara signifikan terhadap Sekolah efektif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan diri guru yang diukur melalui penetapan sasaran bagi diri sendiri, pengamatan diri sendiri, pemberian penghargaan kepada diri sendiri, pemberian kritik yang membangun kepada diri sendiri, dan perbaikan kembali pekerjaan secara mandiri berkontribusi positif pada peningkatan sekolah efektif. Kepemimpinan visioner kepala

sekolah dan kepemimpinan diri guru secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap sekolah efektif. Jika pengaruh variabel-variabel lain terhadap sekolah efektif diabaikan, maka 34,4% variabel sekolah efektif dapat ditentukan secara bersama oleh kepemimpinan visioner kepala sekolah dan kepemimpinan diri guru. Sedangkan faktor lainnya sebanyak 65,6% adalah supervisi kepala sekolah motivasi kerja, kinerja guru dan prestasi belajar siswa yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Andi, Tenriningsih. 2011. Supervisi Pengajaran, Motivasi kerja, Kinerja Guru, dan Prestasi Belajar. *Jurnal JIP*, 17 (6).
- Chaijukul, Yutthana. 2010. An Examination of Self-Leadership Performance Mechanism Model in Thai Private Organization. *The Journal of Behavioral Science*, 5 (1).
- Fajar Online. 26 April 2010. *40 Persen Siswa SMK Tidak Lulus*. (www.fajar.co.id). Diakses 15 April 2013).
- Heni Mularsih. 2010. Strategi Pembelajaran Tipe Kepribadian dan Hasil Belajar Bahasa Indonesia pada Siswa Sekolah Menengah Pertama. *Jurnal Makara*, 14 (1).
- Komariah, Aan dan Triatna. 2008. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Manz, Charles C. dan Sims, Henry P. 2001. *The New SuperLeadership: Leading Other to Themselves*. San Francisco: Berret Koehler Publisher, Inc.
- Nanus, Burt. 1992. *Visionary Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Norris, Sharon E. 2008. An Examination of Self-Leadership. *Journal Emerging Leadership Journeys*, 1(2).
- Nurhafni. 2011. Implementasi Program sertifikasi guru dalam peningkatan mutu pendidikan. *Jurnal JIANA*, 11 (2).
- Pikiran Rakyat. 25 Juli 2011. *70 Kepala Sekolah Lemah Manajerial dan Supervisi* (online), (<http://www.pikiran-rakyat.com/node/153093>), Diakses 12 Maret

- 2013).
- Tasrim dan Isnada Waris. 2011. *Kepemimpinan Visioner dalam Proses Perubahan di Sekolah Efektif (Studi Multi Kasus pad Tiga Sekolah Dasar di Kota Bunga)* "Disertasi". Tidak diterbitkan. Malang: Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang.
- Warta Prioritas USAID. 27 Navember 2012. *Peran Penting Pengawas Melestarian Pembelajaran Aktif*, hlm. 10.
- Zaid, Mpaata. 2011. *Visionary Leadership And Organizational Effectiveness in Istitution of Higher Learning (A Case of Kyambogo University)*. "Dissertation". *Unpublished*" Makerere University.
- Rudolf, Kempa. 2009. *Perilaku Kepemimpinan, Keterampilan Managerial, Manajemen Konflik daya tahan stress dan kinerja guru*. *Jurnal JIP*, 6 (1).