

### PROTEKSI ISI LAPORAN AKHIR PENELITIAN

Dilarang menyalin, menyimpan, memperbanyak sebagian atau seluruh isi laporan ini dalam bentuk apapun kecuali oleh peneliti dan pengelola administrasi penelitian

## LAPORAN AKHIR PENELITIAN TAHUN TUNGGAL

ID Proposal: f4e68f1b-c679-4483-83ed-ea380c639c45  
Laporan Akhir Penelitian: tahun ke-2 dari 2 tahun

### 1. IDENTITAS PENELITIAN

#### A. JUDUL PENELITIAN

REINVENTING MODEL KEPEMIMPINAN DAN DESAIN ORGANISASI PENDIDIKAN DI SUMATERA UTARA

#### B. BIDANG, TEMA, TOPIK, DAN RUMPUN BIDANG ILMU

Bidang Fokus RIRN / Bidang Unggulan Perguruan Tinggi	Tema	Topik (jika ada)	Rumpun Bidang Ilmu
Sosial Humaniora, Seni Budaya, Pendidikan Penelitian Lapangan Dalam Negeri (Kecil)	Pendidikan	Manajemen pendidikan	Administrasi Pendidikan (Manajemen Pendidikan)

#### C. KATEGORI, SKEMA, SBK, TARGET TKT DAN LAMA PENELITIAN

Kategori (Kompetitif Nasional/ Desentralisasi/ Penugasan)	Skema Penelitian	Strata (Dasar/ Terapan/ Pengembangan)	SBK (Dasar, Terapan, Pengembangan)	Target Akhir TKT	Lama Penelitian (Tahun)
Penelitian Kompetitif Nasional	Penelitian Dasar	SBK Riset Dasar	SBK Riset Dasar	3	2

### 2. IDENTITAS PENGUSUL

Nama, Peran	Perguruan Tinggi/ Institusi	Program Studi/ Bagian	Bidang Tugas	ID Sinta	H-Index
WILDANSYAH LUBIS Ketua Pengusul	Universitas Negeri Medan	Pendidikan Guru Sekolah Dasar		6031923	0
GAFFAR HAFIZ SAGALA S.Pd, M.Sc. Anggota Pengusul 1	Universitas Negeri Medan	Pendidikan Akuntansi		5998396	0
ABDUL HASAN SARAGIH M.Pd Anggota Pengusul 2	Universitas Negeri Medan	Teknologi Pendidikan		6012656	0

### 3. MITRA KERJASAMA PENELITIAN (JIKA ADA)

Pelaksanaan penelitian dapat melibatkan mitra kerjasama, yaitu mitra kerjasama dalam melaksanakan penelitian, mitra sebagai calon pengguna hasil penelitian, atau mitra investor

Mitra	Nama Mitra
-------	------------

### 4. LUARAN DAN TARGET CAPAIAN

#### Luaran Wajib

Tahun Luaran	Jenis Luaran	Status target capaian ( <i>accepted, published, terdaftar atau granted, atau status lainnya</i> )	Keterangan ( <i>url dan nama jurnal, penerbit, url paten, keterangan sejenis lainnya</i> )
2	Publikasi Ilmiah Jurnal Internasional	accepted/published	International Journal of Management in Education

#### Luaran Tambahan

Tahun Luaran	Jenis Luaran	Status target capaian ( <i>accepted, published, terdaftar atau granted, atau status lainnya</i> )	Keterangan ( <i>url dan nama jurnal, penerbit, url paten, keterangan sejenis lainnya</i> )
2	Prosiding dalam pertemuan ilmiah Internasional	sudah terbit/sudah dilaksanakan	7th Global Higher Education Forum (GHEF)

### 5. ANGGARAN

Rencana anggaran biaya penelitian mengacu pada PMK yang berlaku dengan besaran minimum dan maksimum sebagaimana diatur pada buku Panduan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Edisi 12.

**Total RAB 2 Tahun Rp. 81,516,500**

**Tahun 1 Total Rp. 0**

**Tahun 2 Total Rp. 81,516,500**

Jenis Pembelanjaan	Item	Satuan	Vol.	Biaya Satuan	Total
Analisis Data	HR Pengolah Data	P (penelitian)	3	500,000	1,500,000
Analisis Data	Honorarium narasumber	OJ	21	500,000	10,500,000
Analisis Data	Uang Harian	OH	23	120,000	2,760,000
Analisis Data	Transport Lokal	OK (kali)	23	130,000	2,990,000
Analisis Data	Biaya konsumsi rapat	OH	23	22,000	506,000
Bahan	ATK	Paket	1	915,000	915,000
Bahan	Bahan Penelitian (Habis Pakai)	Unit	1	536,500	536,500
Bahan	Barang Persediaan	Unit	5	185,000	925,000
Pelaporan, Luaran Wajib, dan Luaran Tambahan	Biaya seminar internasional	Paket	1	11,500,000	11,500,000
Pelaporan, Luaran Wajib, dan Luaran Tambahan	Publikasi artikel di Jurnal Internasional	Paket	1	16,200,000	16,200,000
Pelaporan, Luaran Wajib, dan Luaran Tambahan	Uang harian rapat di luar kantor	OH	46	150,000	6,900,000

Jenis Pembelanjaan	Item	Satuan	Vol.	Biaya Satuan	Total
Pelaporan, Luaran Wajib, dan Luaran Tambahan	Uang harian rapat di dalam kantor	OH	96	120,000	11,520,000
Pelaporan, Luaran Wajib, dan Luaran Tambahan	Biaya konsumsi rapat	OH	142	22,000	3,124,000
Pengumpulan Data	HR Pembantu Peneliti	OJ	2	250,000	500,000
Pengumpulan Data	HR Pembantu Lapangan	OH	6	150,000	900,000
Pengumpulan Data	HR Petugas Survei	OH/OR	18	200,000	3,600,000
Pengumpulan Data	Transport	OK (kali)	35	130,000	4,550,000
Pengumpulan Data	Biaya konsumsi	OH	95	22,000	2,090,000

## 6. HASIL PENELITIAN

**A. RINGKASAN:** Tuliskan secara ringkas latar belakang penelitian, tujuan dan tahapan metode penelitian, luaran yang ditargetkan, serta uraian TKT penelitian.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk: 1) Mengidentifikasi karakteristik guru, kepala sekolah dan pengawas sekolah di Sumatera Utara; 2) Mengeksplorasi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Sumatera Utara, 3) Memformulasikan model kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di Sumatera Utara; 4) Mengeksplorasi desain organisasi yang sesuai dengan model kepemimpinan yang telah dirumuskan di Sumatera Utara, dan 5) Menemukan desain organisasi yang mampu menghasilkan sumber-daya manusia yang berwawasan intelektual dan kebangsaan serta berkeperibadian unggul di Sumatera Utara. Tujuan pertama (1), kedua (2), dan ketiga (3) dari studi ini telah dicapai pada tahun pertama. Hasil penelitian pada tahun pertama menemukan bahwa 1) Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah di Sumatera Utara cenderung Birokratik; 2) Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Pengawas Sekolah di Sumatera Utara cenderung Instruksional; 3) Kepemimpinan kepala sekolah dan pengawas sekolah belum menggunakan strategi dan rencana yang menjamin pencapaian tujuan memenuhi visi dan misi sekolah; 4) Guru berpandangan bahwa sekolah yang efektif ditunjukkan dengan terselenggaranya pembelajaran sesuai instruksi pimpinan, sesuai aturan berlaku, dan semua siswanya lulus ujian sesuai standar dipersyaratkan; 5) Secara teoritik, karakteristik kepala sekolah, pengawas sekolah, dan guru menganut paradigma birokratik. Selanjutnya pada tahun kedua, studi ini akan fokus pada pencapaian tujuan keempat (4) dan kelima (5) dengan mengacu pada temuan penelitian tahun pertama. Pada tahun kedua penelitian ini berupaya mengeksplorasi desain organisasi pendidikan yang mampu menginovasi model kepemimpinan instruksional dan birokratik agar mampu mengarahkan instruksi pada manajemen strategis, pengembangan sumberdaya manusia, dan pemberdayaan staff untuk mentransformasi penyelenggaraan pendidikan. Luaran yang telah dicapai dari penelitian ini Adalah dua publikasi internasional di International Journal of Management in Education, dan tiga Proceedings Terindeks dari 1) 3rd AISTEEL-2018; 2) 1st ICETEP Padang- 2018; dan 3) 3rd ICES-UPI- 2019. Urgensi riset ini terletak pada rekomendasi pencapaian good governance di organisasi pendidikan melalui penguatan praktik kepemimpinan. Karena kepemimpinan pendidikan adalah instrument kunci untuk memaksimalkan fungsi organisasi pendidikan yang pada gilirannya akan berimplikasi pada prestasi peserta didik.

**B. KATA KUNCI:** Tuliskan maksimal 5 kata kunci.

Reinventing; Model Kepemimpinan; Sekolah; Manajemen Pendidikan; Desain Organisasi

Pengisian poin C sampai dengan poin H mengikuti template berikut dan tidak dibatasi jumlah kata atau halaman namun disarankan ringkas mungkin. Dilarang menghapus/memodifikasi template ataupun menghapus penjelasan di setiap poin.

**C. HASIL PELAKSANAAN PENELITIAN:** Tuliskan secara ringkas hasil pelaksanaan penelitian yang telah dicapai sesuai tahun pelaksanaan penelitian. Penyajian dapat berupa data, hasil analisis, dan capaian luaran (wajib dan atau tambahan). Seluruh hasil atau capaian yang dilaporkan harus berkaitan dengan tahapan pelaksanaan penelitian sebagaimana direncanakan pada proposal. Penyajian data dapat berupa gambar, tabel, grafik, dan sejenisnya, serta analisis didukung dengan sumber pustaka primer yang relevan dan terkini.



Pengisian poin C sampai dengan poin H mengikuti template berikut dan tidak dibatasi jumlah kata atau halaman namun disarankan ringkas mungkin. Dilarang menghapus/memodifikasi template ataupun menghapus penjelasan di setiap poin.

**C. HASIL PELAKSANAAN PENELITIAN:** Tuliskan secara ringkas hasil pelaksanaan penelitian yang telah dicapai sesuai tahun pelaksanaan penelitian. Penyajian dapat berupa data, hasil analisis, dan capaian luaran (wajib dan atau tambahan). Seluruh hasil atau capaian yang dilaporkan harus berkaitan dengan tahapan pelaksanaan penelitian sebagaimana direncanakan pada proposal. Penyajian data dapat berupa gambar, tabel, grafik, dan sejenisnya, serta analisis didukung dengan sumber pustaka primer yang relevan dan terkini.

Berbagai studi sebelumnya, termasuk penelitian ini pada tahun pertama, mengindikasikan bahwa instructional leadership lebih tepat untuk karakteristik organisasi pendidikan. Namun demikian, studi sebelumnya belum banyak mengeksplorasi secara khusus anteseden yang dapat memastikan efektivitas dari instructional leadership. Pada tahap ini, untuk menjawab pertanyaan penelitian no. 4, yakni "Mengeksplorasi desain organisasi yang sesuai dengan model kepemimpinan yang telah dirumuskan di Sumatera Utara", Studi ini menguji anteseden alternative yang menjadi penentu dari efektivitas instructional leadership dengan model persamaan struktural. Secara teoritik, Robinson [1] menganjurkan tiga kapabilitas interdependence yang harus dimiliki pemimpin instruksional, yaitu: (a) memiliki pengetahuan kepemimpinan yang mendalam (b) mampu memecahkan permasalahan berbasis sekolah yang kompleks (c) mampu membangun kepercayaan dengan staff, parents, and students. Ketergantungan diantara ketiga kapabilitas tersebut hendaknya dapat membangun kerangka kepemimpinan, standar, dan kurikulum yang menghasilkan integrasi keahlian untuk keefektifan kepemimpinan instruksional [1]. Ketiga kapabilitas tersebut sejalan dengan beberapa konten principal leadership yang ditawarkan oleh Li dkk [2] yaitu manajemen mutu, kapasitas sumber daya, komunikasi, dan kepercayaan. Berbagai interaksi dari pengetahuan dan kemampuan memecahkan masalah akan terproksi pada manajemen mutu, kapasitas sumber daya, dan komunikasi sebagai suatu system terstandar. Dinamika dari ketiga variabel tersebut diduga akan membangun kepercayaan diantara staff, orang tua dan siswa yang pada gilirannya akan membentuk instructional leadership. Sehingga untuk menjamin keterukuran variabel, maka studi ini secara khusus menguji 1) pengaruh manajemen mutu, kapasitas sumber daya, dan komunikasi terhadap kepercayaan; dan 2) pengaruh kepercayaan terhadap instructional leadership. Hasil pengujian model struktural tersebut selanjutnya dikonsultasikan dengan ahli dan praktisi melalui FGD untuk menjawab pertanyaan penelitian no. 5, yakni Menemukan desain organisasi yang mampu menghasilkan sumber-daya manusia yang berwawasan intelektual dan kebangsaan serta berperibadiah unggul di Sumatera Utara. Hasil dari pengujian model serta FGD ahli dan praktisi diurai sebagai berikut.

#### Pengujian Model Persamaan Struktural

Sampel penelitian ini adalah guru dan pengawas sekolah menengah di Provinsi Sumatera Utara, Indonesia. Studi ini menggunakan metode survey berbantuan kuisisioner 5-skala likert dengan teknik penyampelan bertujuan. Penggunaan skala likert bertujuan untuk mengidentifikasi respon perilaku setuju dan tidak setuju secara handal (lihat: Cooper dan Schindler, 2011). Selanjutnya, studi ini menggunakan teknik snowball dalam mengumpulkan data. Kuisisioner dititipkan pada penanggung jawab lokasi untuk selanjutnya disebar pada target responden. Dari 500 kuisisioner yang disebar kami mendapatkan 352 kuisisioner yang kembali. Keseluruhan data tersebut selanjutnya ditabulasi, dan selanjutnya dianalisis menggunakan Stuctural Equational Modelling (SEM) berbasis varians dengan bantuan Smart PLS. SEM-PLS umum digunakan oleh peneliti-peneliti keperilakuan karena dipandang lebih convenient dan powerful untuk menguji model yang kompleks meskipun dengan

ukuran sampel yang kecil dibandingkan dengan covariance based-SEM techniques. [3,4,5]. Demografi sampel dapat dilihat pada tabel 1 di bawah. Lebih dari 50% sampel adalah guru yang berusia 31-40 tahun. Hal tersebut mengindikasikan bahwa sebagian besar sampel merupakan guru yang telah memiliki pengalaman bertugas lebih dari 5 tahun. Selanjutnya secara gender responden terdistribusi dominan pada perempuan dan hanya sedikit guru yang telah memiliki pendidikan master pada kolom latar belakang pendidikan

Table 1.  
Demographic Sample

Descriptions		Amount	Percentage
Age	1. 21 – 30 years	32	9.09%
	2. 31 – 40 years	205	58.24%
	3. 41 – 50 years	115	32.67%
Gender	1. Male	44	12.39%
	2. Female	308	87.61%
Education	1. Bachelor	215	61.08%
	2. Master	137	38.92%

#### Variabel dan Instrumen

Lima variabel yang diuji pada bagian ini adalah: kapasitas sumber daya manusia, manajemen kualitas, komunikasi, keyakinan, dan kepemimpinan instruksional. Untuk menghindari error dalam observasi dan analisis data, studi ini mengadaptasi instrumen dari studi terdahulu [2] yang dipandang handal dan valid dalam mengukur variabel-variabel tersebut. Namun demikian, setelah diterjemahkan dan diadaptasi sesuai kebutuhan penelitian ini, tim peneliti tetap melakukan uji validitas dan reliabilitas pada instrumen/konstruk tersebut dengan uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

Table 2

Cross Loading Table

	HRC	IL	Tr	Comm	QM
IL1	0.456	0.699	0.517	0.584	0.573
IL2	0.382	0.805	0.462	0.417	0.436
IL3	0.437	0.866	0.538	0.527	0.495
IL4	0.380	0.778	0.493	0.442	0.519
Comm1	0.408	0.531	0.649	0.861	0.524
Comm2	0.535	0.544	0.633	0.871	0.493
Comm3	0.421	0.605	0.586	0.844	0.511
Comm4	0.464	0.428	0.571	0.775	0.548
HRC1	0.833	0.447	0.475	0.425	0.318
HRC2	0.800	0.408	0.404	0.367	0.267
HRC3	0.748	0.399	0.418	0.507	0.379
QM1	0.366	0.490	0.466	0.478	0.684
QM2	0.284	0.435	0.392	0.423	0.715
QM3	0.243	0.449	0.393	0.457	0.722
QM4	0.262	0.501	0.446	0.469	0.818
QM5	0.273	0.478	0.510	0.469	0.794
QM6	0.387	0.532	0.410	0.471	0.742
Tr1	0.524	0.593	0.767	0.554	0.481
Tr2	0.485	0.434	0.788	0.568	0.426
Tr3	0.308	0.431	0.803	0.522	0.415
Tr4	0.303	0.453	0.661	0.552	0.448

Source: smart-PLS 2 M Output

**Table 3**

Descriptive Statistic, Reliability and Discriminant Validity

Latent Var.	Mean	St. Dev	AVE	Reliability		Discriminant Validity					
				Composite Reliability	Cronbach Alpha	HRC	IL	Tr	Comm	QM	
HRC	0.191	0.072	0.631	0.837	0.707	0.794					
IL	0.652	0.064	0.623	0.868	0.795	0.527	0.789				
Tr	0.499	0.077	0.572	0.842	0.749	0.546	0.640	0.757			
Comm	0.212	0.070	0.703	0.904	0.859	0.545	0.629	0.728	0.839		
QM	0.191	0.072	0.559	0.883	0.841	0.405	0.644	0.589	0.618	0.747	

Source: smartPLS 2 M Output

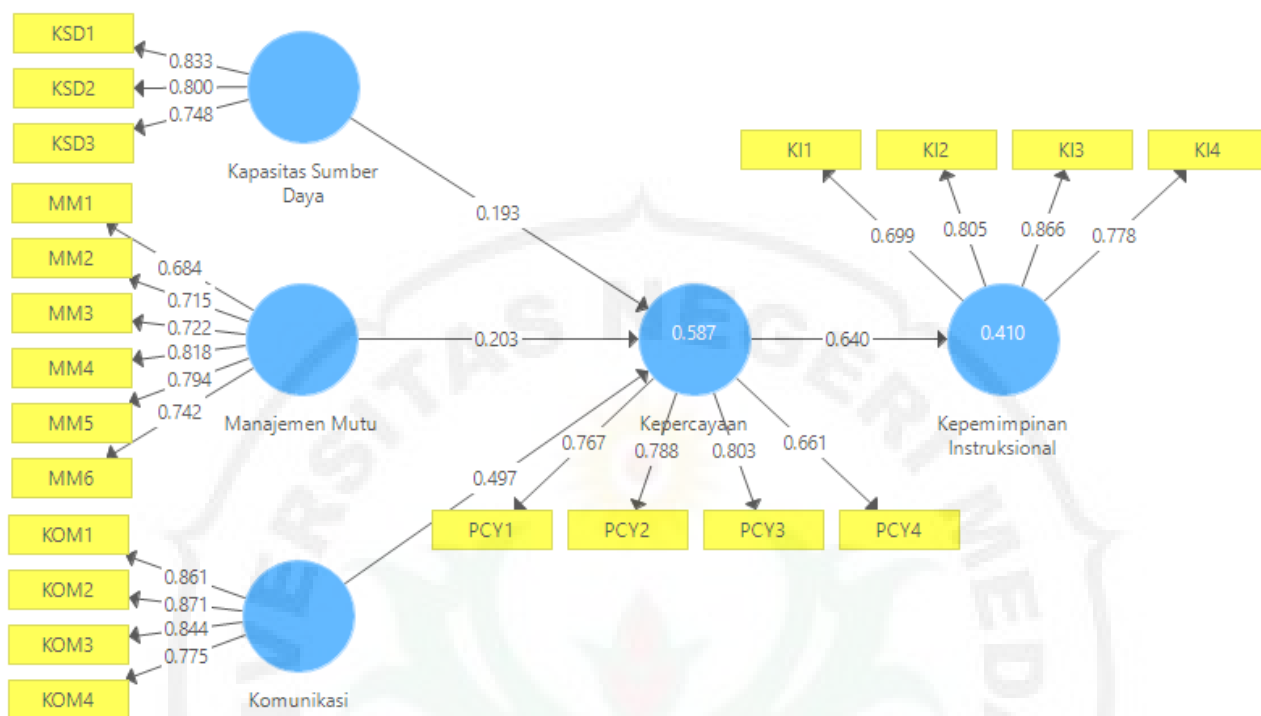
#### Validitas Konstruk

Validitas konvergen di uji dengan mengobsirvasi faktor loading ( $>0,6$ ) pada model pengukuran, sementara validitas diskriminan diuji dengan mengobservasi nilai akar AVE yang diinduksi secara diagonal pada matriks korelasi antar variabel ( $AVE > r_{xy}$ ), dan uji reliabilitas dilakukan dengan Cronbach Alpha ( $>0,8$ ) [6,7]. Figur faktor loading terobservasi pada tabel 3 di bawah. Beberapa variabel terobservasi dengan faktor loading di bawah  $<0.6$  di hapus dari model pengukuran. Selanjutnya, hasil uji validitas diskriminan dan reliabilitas pada tabel 2 di bawah menunjukkan bahwa konstruk memenuhi kriteria untuk dilakukan uji model struktural.

#### Hasil Pengujian Model Struktural

Bootstrapping dengan 352 sampel digunakan untuk meninjau signifikansi pengaruh antar variabel dan nilai koefisien. Sebagaimana tampak pada tabel 4, kelima koefisien jalur pada model ditemukan signifikan dengan nilai  $t > 1,96$ . Secara statistik, hasil menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap keyakinan dengan koefisien jalur senilai 0.193 dan t-value senilai 2.682. Kemudian, jalur antara manajemen kualitas dan keyakinan juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan koefisien jalur senilai 0.203 dan t-value senilai 2.886. Selanjutnya, Komunikasi juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keyakinan dengan koefisien jalur senilai 0.497 dan t-value senilai 6.486. Terakhir, Keyakinan ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Instruksional dengan koefisien jalur senilai 0.640 dan t-value senilai 10.057. Rangkuman hasil uji SEM-PLS terobservasi pada tabel 4 di bawah.





Gambar 1. Hasil Uji SEM-PLS

Table 5

The Results of Data Analysis

Path	Path Coefficient	Standard Error	t-value	Conclusion
Human Resource Capacity → Trust	0.193	0.072	2.682	Supported
Quality Management → Trust	0.203	0.064	2.886	Supported
Communication → Trust	0.497	0.077	6.486	Supported
Trust → Instructional Leadership	0.640	0.070	10.057	Supported

Source: smart-PLS 2 M5 Output

### Diskusi dan Implikasi Model

Kapasitas sumberdaya manusia, manajemen mutu, dan komunikasi ditemukan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepercayaan. Sumberdaya manusia adalah modal dasar untuk mencapai efektivitas organisasi. Implementasi gaya kepemimpinan terbaik tidak akan mampu menghasilkan efektivitas organisasi jika staff organisasi terdiri dari sumberdaya yang tidak kompeten. Selanjutnya, riset-riset terdahulu pun telah mengungkapkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah bukan secara langsung mempengaruhi prestasi peserta didik, melainkan mempengaruhi fungsi organisasi yang

pada gilirannya mempengaruhi kinerja peserta didik [2, 8, 9]. Marks dan Printy [10] dan Bush [11] mengungkapkan bahwa kepala sekolah memiliki kuasa untuk mengendalikan kualitas mengajar guru untuk memastikan penyampaian materi sesuai dengan tujuan akademik sekolah. Argument-argument tersebut mengindikasikan urgensi dari kapasitas sumber daya manusia yang sebenarnya merupakan faktor kunci dari kesuksesan siswa. Namun demikian, pada studi ini kami menempatkan kapasitas sumberdaya manusia sebagai anteseden dari trust yang pada akhirnya mempengaruhi efektivitas instructional leadership. Blasé dan Blasé [12] mengungkapkan bahwa pengembangan professional guru menjadi salah satu faktor penentu efektivitas instructional leadership. Sementara output dari pengembangan professional guru adalah kapasitas sumber daya manusia itu sendiri. Studi ini memperkuat rekomendasi Blasé dan Blasé [12] untuk terus mengembangkan sumber daya manusia untuk dapat menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Disamping itu, studi Horng dan Loeb [13] juga telah mengungkapkan bahwa manajemen organisasional untuk peningkatan instruksional akan efektif jika kepegawaian di sekolah terdiri dari staff-staff berkualitas dan sumber daya guru yang memadai untuk melaksanakan pekerjaannya di kelas [13].

Disamping itu, sumberdaya manusia yang berkualitas tersebut harus dikendalikan dengan regulasi tertentu sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam organisasi pendidikan, guru harus dikontrol kinerjanya dengan regulasi tertentu. Sehingga guru memiliki standar kinerja minimal yang harus dijaga dan bahkan memiliki skema prestasi yang harus dicapai dengan kompensasi tertentu. Regulasi yang demikian itu dapat secara tidak langsung namun secara berkesinambungan mengendalikan kinerja guru. Konsep tersebut sejalan dengan implementasi indirect dalam instruksional leadership yang ditawarkan oleh Murphy et al [14]. Konsep implementasi indirect Murphy et al. [14] menawarkan kebijakan atau regulasi yang dapat memonitor dan mengendalikan penyelenggaraan pekerjaan seluruh staff sekolah. Dalam sector bisnis konsep tersebut telah berkembang dan umum disebut dengan quality control yang dikelola dalam suatu quality management. Terminologi quality management tersebutlah yang digunakan dalam studi ini sehingga dapat memperkaya konsep-konsep tata kelola organisasi pendidikan yang berkembang saat ini.

Selanjutnya, kualitas interaksi antara kepala sekolah dan staff juga menjadi instrument penting dalam menghasilkan efektifitas organisasi. Studi ini menemukan bahwa komunikasi adalah variabel yang memiliki koefisien jalur paling besar dalam mempengaruhi kepercayaan. Komunikasi kepala sekolah dan guru dapat menghasilkan direct instruction dari kepala sekolah dalam pemecahan masalah-masalah pembelajaran di kelas sebagaimana konsep yang telah ditawarkan oleh Murphy et al. [14]. Dengan demikian kepala sekolah dapat berdiskusi banyak hal dengan guru dan merekomendasikan berbagai solusi atau bahkan secara-bersama-sama dengan guru menghasilkan inovasi dalam pembelajaran. Interaksi antara kepala sekolah dan guru secara langsung telah ditinjau pada riset-riset sebelumnya [12,14,15] dan diketahui dapat menginspirasi guru dalam menyelesaikan masalah pembelajaran di kelas dan bahkan menghasilkan inovasi setrategi pembelajaran di kelas.

Dinamika yang terjadi diantara antecedent telah mengkonstruksi trust dalam diri guru. Selanjutnya trust tersebut menjadi nilai yang pada akhirnya menghasilkan instructional leadership yang efektif. Kepercayaan staff pada kepemimpinan kepala sekolah telah banyak di uji oleh studi-studi terdahulu sebagai faktor kunci dari meningkatnya pencapaian dan kinerja guru [16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23]. Studi ini mengkonstruksi ulang variabel kepercayaan dalam model kepemimpinan instructional yang efektif. Studi ini memperkaya temuan-temuan riset terdahulu sehingga dapat mengerjemahkan fenomena antecedent instructional leadership secara lebih komprehensif namun tetap parsimony.

Implementasi Instructional leadership tidak bisa terlepas dari komando yang diberikan pimpinan. Pimpinan akan mentransfer visinya kepada bawahan baik secara halus maupun keras. Sehingga bentuk komando bisa berupa regulasi, saran, rekomendasi, ataupun perintah. Dengan demikian

trust menjadi kunci bagaimana bawahan dapat bekerja dengan total dibawah suatu komando. Seorang bawahan harus memiliki kepercayaan kepada pimpinan bahwa keputusan yang diambil pimpinan akan membawa kesejahteraan institusinya yang tentunya akan berimplikasi pula pada kesejahteraan guru. Dengan kepercayaan terhadap kinerja kepala sekolah tersebut, guru akan dengan sendirinya mengeluarkan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan kesejahteraan tersebut. Karenanya, yang menjadi isu kunci dari temuan riset ini adalah bagaimana seorang kepala sekolah dapat membangun trust di antara para guru dan staff administrasi. Studi ini menawarkan tiga antecedent kunci yang telah diuji secara empiris, yaitu: Kapasitas Sumberdaya Manusia, Manajemen Mutu, dan Komunikasi.

Studi ini menghasilkan rekomendasi praktis bagi kepala sekolah dalam mendesain gaya kepemimpinan yang akan digunakannya untuk mengelola sekolah yang efektif. Disamping itu studi ini dapat dijadikan dasar bagi pemerintah ataupun pemilik sekolah privat untuk memilih kandidat kepala sekolah. Sementara bagi regulator studi ini dapat menjadi dasar dirancangnya standar kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Sehingga kepala sekolah secara terstandar memiliki kompetensi-kompetensi kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi pendidikan.

Secara teoritis studi ini melengkapi studi-studi sebelumnya terkait anteseden-anteseden yang dapat menghasilkan efektifitas instructional leadership. Studi ini mengurai bagaimana antecedent-anteseden tersebut dapat membentuk instruksional leadership dengan menawarkan kembali nilai kunci, yaitu Trust. Studi ini memiliki keterbatasan dalam validitas internal karena keterbatasan metode penelitian survey. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode eksperimen untuk memperkuat validitas internal hasil penelitian. Selain dapat mencapai validitas internal yang baik studi eksperimen dapat menghasilkan metode yang tepat dalam mencapai desain organisasi untuk mendukung instructional leadership yang efektif.

#### Hasil Focus Group Discussion (FGD)

##### FGD Ahli-Akademisi

Focus-Group Discussion (FGD) ahli pada studi ini dilakukan bersama akademisi dan praktisi. FGD dengan ahli guna mengeksplorasi fenomena secara teoritik sementara dengan praktisi guna mengeksplorasi dan mempertajam fenomena aktual pada praktik kepemimpinan. Ahli yang dilibatkan dalam FGD bersama akademisi adalah 1) Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd (WL); 2) Dr. Irsan Rangkuti, M.Pd (IR); dan 3) Dr. Yasaratodo Wau, M.Pd (YW). Ketiga pakar tersebut merupakan doktor di bidang manajemen pendidikan dengan disertasi di bidang kepemimpinan. Sehingga spesifikasi tersebut dipandang sesuai untuk mengulas model kepemimpinan dan organisasi pendidikan secara ilmiah. Berikut diurai ringkasan argumen pakar dalam FGD yang berkaitan langsung dengan fenomena yang sedang diulas.

Dr. Irsan Rangkuti, M.Pd berargumen “apabila kita persoalkan bahwa yang dominan itu instructional leadership, maka kita harus teliti kembali karakteristik sampelnya. Harus ditekankan dalam penulisan mengenai latar belakangnya bahwa instructional leadership ini yang dominan. Adakah kajian teori yang kuat mengenai trust ini? Sehingga logika berpikirnya harus dibenahi. Karena dulu sewaktu meneliti apakah job design bisa mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, di awal saya tidak menemukan teorinya, tetapi akhirnya saya menemukannya. Contoh: apabila job designnya tidak sesuai, orang bisa korupsi. Apakah sudah ideal secara teori dan praktek, maka secara praktik, iya. Hanya saja apakah nanti bisa sama dengan level pendidikan dasar dan menengah, perlu dikaji lebih jauh lagi”. Berkaitan dengan lembaga independen dalam pengelolaan pendidikan Dr. Irsan Rangkuti,

M.Pd berargumen bahwa “Dewan pendidikan cenderung tidak pernah berkordinasi dengan komite pendidikan. Usulan: sebaiknya dewan pendidikan diberikan kewenangan agar bisa mempunyai power untuk menilai kualitas guru”. Sementara itu berkaitan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah, meskipun menggunakan kepemimpinan instruksional Dr. Irsan Rangkuti, M.Pd mengungkapkan bahwa “Guru pasti adaptif terhadap kepemimpinan kepala sekolah. Namun bagaimana sebaiknya kepemimpinan kepala sekolah? Instruksional leadership harusnya dikritisi, misalnya di Sumatera Barat. Pemimpin hendaknya menerima saran dari orang-orang pintar (merantau)”. Sehingga, harus pula diidentifikasi siapa figur yang mampu mengendalikan kepemimpinan kepala sekolah. Dr. Irsan Rangkuti, M.Pd melanjutkan, jika figur tersebut ditempatkan pada lembaga independen? Mengomentari hal tersebut berkaitan dengan kondisi kewenangan yang sekarang Dr. Irsan Rangkuti, M.Pd mengatakan “Perlu lembaga independen? Omong kosong itu, tidak relevan dan tidak “menyentuh”. Kecuali lembaga itu lebih tinggi secara hukum. Contoh: LPPKS. Kalau bisa seperti itu, OK. Sehingga ada lembaga yang memantau secara terus menerus untuk semua lembaga pendidikan, sehingga perlu sistemnya dibangun (misalnya secara online) agar transparansinya lebih bisa dipertanggungjawabkan. Apakah prosedur pengangkatan kepala sekolah sudah tepat: sampai 2019 belum tepat, tetapi sejak 2020 mungkin menjadi lebih, karena harus ada sertifikat. Sehingga boleh dilelang jawabatan (profesional)”.

Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd mempertegas bahwa mulai dari tahun 2020 kepala sekolah yang tidak ada sertifikat profesional kepala sekolah, secara hukum tidak bisa menandatangani ijazah. Hal tersebut termaktub dalam Permendikbud No. 6 tahun 2018 tentang penugasan guru menjadi kepala sekolah

Selanjutnya Dr. Yasaratodo Wau, M.Pd mengemukakan pertanyaan “bagaimana perasaan guru-guru, apakah mereka merasa nyaman? Kalau memang nyaman, tidak masalah, tapi kalau tidak nyaman, berarti kita ditantang untuk menemukan model apa yang tepat. Cara memecahkannya: tanya bagaimana kepemimpinan yang disukai oleh bawahan. Sehingga harusnya kepala sekolah menentukan gaya kepemimpinannya sesuai dengan karakteristik guru.” Pandangan ini tentunya sesuai dengan ide awal studi ini. Selanjutnya, Dr. Yasaratodo Wau, M.Pd menawarkan gaya kepemimpinan yang mungkin diimplementasikan di Sumatera Utara, yakni Partisipatif: dihukum bukan karena hukuman atasan, tapi karena atas janji yang dibuat (kontrak). Selanjutnya, kajian mungkin bisa diperdalam dengan mengidentifikasi figur di tiap daerah dan demografi responden. Bisa dipakai crosstab untuk karakteristik tiap-tiap responden. Selanjutnya, dalam menyikapi perlunya lembaga independen yang memiliki kewenangan dalam menilai kinerja guru dan kepala sekolah Dr. Yasaratodo Wau, M.Pd menyatakan harus ada dasar hukum yang kuat sebagaimana diungkapkan oleh Dr. Irsan Rangkuti, M.Pd. Kemudian harus di definisikan kembali siapa aja stakeholder atas tiap-tiap satuan pendidikan. Dr. Yasaratodo Wau, M.Pd mengungkapkan bahwa “Kesalahan sistem di Indonesia adalah, guru-guru seolah-olah milik pimpinan, bukan negara.

Menyikapi diskusi tersebut, Dr. Irsan Rangkuti, M.Pd mengungkapkan “Siapa sesungguhnya yang bisa dijadikan sebagai pembina atas mereka?”. Semestinya memang fungsi kepala sekolah adalah membina, namun kepala sekolah belum mampu untuk dijadikan teman untuk berkonsultasi. Padahal kepala sekolah harusnya mampu mensejajarkan diri dengan guru. Dr. Irsan Rangkuti, M.Pd menjelaskan lebih lanjut bahwa “Kepala sekolah memang tidak mengajar, tapi harus tahu betul bagaimana guru mengajar, sehingga siap untuk memberikan jalan keluar atas guru dalam proses pembelajaran (garis konsultasi)”.

Dr. Irsan Rangkuti, M.Pd juga mengungkapkan bahwa “ada temuan yang loncat dari analisis kanonikal” (dari studi tahun pertama). Instruksional leadership disini untuk memajukan pembelajaran (kepemimpinan pembelajaran) tidak hanya perintah. Itulah yang disebut

“kepemimpinan pembelajaran abad 21” (baca: Finness Education). Definisi operasional atas instructional leadership harus lebih didudukkan lagi. Berkaitan dengan argumen tersebut Dr. Wildansyah Lubis, M.Pd, mengungkapkan aspek yang perlu dibenahi lebih lanjut, yakni “definisi operasional terkait kepemimpinan instruksional ini perlu lebih diperjelas hingga akhirnya kesimpulannya lebih tajam. Regulasi yang diperlukan sesungguhnya masih banyak sekali, kendalanya adalah beberapa UU/regulasi yang sifatnya hanya dikertas saja, tapi tidak terlaksana, apakah itu karena memang tidak mau bergerak, atau karena sudah merupakan kebiasaan yang menjadi budaya. Contoh: pengangkatan kepala sekolah yang kurang tepat, sehingga pada masa jabatannya kepala sekolah berusaha mengembalikan apa yang sudah dikeluarkannya (uang)”. Kondisi demikian lebih mendekati penunjukan kepala sekolah berdifat transaksional dibandingkan transformasional.

Dr. Irsan Rangkuti, M.Pd, mengungkapkan bahwa Permendikbud no. 6 Tahun 2018 (mohon di cek ulang) tentang pengelolaan pendidikan, tapi disitu mereka mengacu pada rutinitas yang dilakukan di sekolah, belum mengarah pada pengembangan sekolah, padahal tadi pengembangan staf itu bagian dari catatan, belum sampai kepada pengembangan guru dan staf untuk meningkatkan layanan akademik. Maksud saya begini, permendikbud itu tidak menjadikan kepala sekolah harus dipatuhi, karena ada buku yang terbit (buku kerja kepala sekolah) jadi buku ini dimulai dari penyusunan visi, misi tujuan sampai evaluasi. Sebetulnya lebih rinci kerja kepala sekolah di buku ini daripada permendikbud. Hanya saja apakah seluruh kepala sekolah mengacu pada buku ini. Kedua, perlu juga bahan masukan ketika ada lomba kepala sekolah secara nasional (kepala sekolah berprestasi) ada disitu kinerja kepala sekolah kan (portofolio), mungkin bisa disinkronkan lagi portofolio ini dengan buku saku kepala sekolah. Atau sesuka hati kepala sekolah itu saja?

#### FGD Ahli-Praktisi

FGD dengan ahli-praktisi dilakukan bersama Kabid Pendidik dan Tenaga Kependidikan dan dua orang guru di Kabupaten Mandailing Natal kemudian bersama dua pengawas sekolah, dua kepala sekolah, dan satu guru di Kabupaten Labuhan Batu Utara. Berdasarkan FGD bersama praktisi ditemukan bahwa memang diperlukan social mapping tentang karakteristik manajemen pendidikan yang sesuai di Sumatera Utara khususnya di berbagai kabupaten secara spesifik. Berkaitan dengan hal tersebut Perguruan Tinggi, seperti Unimed sebenarnya harus bisa menjadi inkubator Pendidikan dan kepemimpinan pendidikan di Sumatera Utara. Karena banyak aspek yang harus dibenahi terkait kepemimpinan pendidikan di Sumatera Utara. Praktik kepemimpinan pendidikan di daerah memang kurang baik, itu sebabnya kualitas pendidikan di daerah masih di bawah Harapan. Salah satu penyebabnya adalah tekanan sosial (conflict of interest) di organisasi Pendidikan. Padahal sebenarnya organisasi Pendidikan tidak boleh dikediri dan diintervensi terlalu banyak.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di Sumut, khususnya Madina, memang masih bergaya komando, yang sebenarnya sudah tidak tepat diaplikasikan di dunia Pendidikan. Harusnya jikapun komando harus tunduk pada peraturan yang ada dan memicu inovasi pembelajaran. Kedepan Dinas Pendidikan Madina berharap hadir klinik Pendidikan yang dapat membantu meningkatkan kualitas Pendidikan di Sumatera Utara khususnya Madina. Dinas Pendidikan Madina berharap adanya kerjasama yang dapat membantu meningkatkan kualitas manajemen Pendidikan di Sumut, khususnya madina. Unimed harus mengambil peran untuk memberi arahan dalam perbaikan kualitas kepemimpinan Pendidikan di Sumatera Utara.

Budaya kerja di Sumut pun sulit untuk dirubah, sehingga sub ordinat, dan pengambil kebijakan tidak bisa bertindak terlalu kaku dan ketat dalam aturan. Dalam hal ini peneliti berpandangan bahwa

orientasi kerja pun belum sesuai harapan, sehingga arah organisasi tidak focus pada pencapaian tujuan, namun lebih pada selesinya rutinitas.

Memang sudah ada regulasi dengan finger print, tapi budaya kerja yang sudah terbentuk membuat penggunaan finger print kurang maksimal, kecenderungan perilaku terlalu condong pada kekeluargaan dan kemasyarakatan. Ini adalah fenomena yang fundamental. Harusnya pemerintah membahas secara khusus permasalahan Pendidikan tersebut, ditelaah secara khusus dan dievaluasi oleh pihak-pihak yang terkait dengan permasalahan tersebut. Namun pada praktiknya konflik kepentingan selalu saja membatasi keleluasaan evaluasi tersebut. Sehingga tidak ada perubahan yang signifikan pada praktik Pendidikan. Terlalu tinggi ego sektoral tanpa memikirkan dampak yang terjadi akibat tindakan egosentris tersebut.

Hingga ada komentar dengan ungkapan “kenapa adinda terlalu konsen pada pendidikan”. Ungkapan tersebut sungguh tidak disangka, padahal Pendidikan adalah aspek fundamental dalam pengembangan sumber daya manusia suatu bangsa. Jika Pendidikan ingin berkembang, jangan terlalu banyak yang mencampuri dengan kritik yang hanya mendeskreditkan, tidak memberikan solusi. Sementara kritik hanya muncul berbasis kepentingan.

Kepemimpinan semestinya tidak lagi dengan system komando, namun tidak bisa berubah secara drastis, perubahan bisa terjadi secara perlahan. Gaya manajerial kepala sekolah masih gaya lama karena mereka malas membaca, sehingga mereka tidak memiliki pengetahuan tentang gaya kepemimpinan yang baru yang lebih inovatif untuk dipraktikkan. Padahal dengan gaya kepemimpinan yang salah, proses pembelajaran pun akan bermasalah.

Guru-guru pun kurang membaca terkait kebaruan-kebaruan dalam praktik pembelajaran. Memang Dinas Pendidikan semestinya banyak mengundang berbagai pembicara (kuliah umum dan pelatihan) untuk meningkatkan kapasitas guru di Madina. Namun karakteristik masyarakat kita kurang menghargai ilmu dan kurang menghargai guru. Sehingga banyak orang berilmu akhirnya enggan pulang dan lebih memilih berkarya di negeri yang menghargai ilmunya. Sementara di bangsa lain, ilmu pengetahuan dan karya dihargai negara, sehingga timbul semangat patriotism dan nasionalisme. Inilah salah satu dampak lemahnya kepemimpinan yang berbasis kepentingan golongan bukan kepentingan bangsa dan negara.

Selanjutnya berkaitan dengan lembaga independen Terkait Lembaga independent, narasumber mengungkapkan “memang perlu lembaga independent diberikan kewenangan yang lebih luas. Namun dibutuhkan pengembangan payung hukum untuk mewadahi inovasi organisasi tersebut. Selanjutnya perlu juga dipertimbangkan proses rekrutmen pelaksana lembaga independent (semaca dewan Pendidikan). Apakah tidak menimbulkan konflik kepentingan yang baru? Kemudian anggaran untuk penyelenggaraan Lembaga independent darimana? Apakah dialirkan dari Pemda atau dari Pusat. Yang menjadi critical point adalah, bagaimana proses rekrutment nya, apakah tetap dicampuri oleh pemerintah daerah atau tidak, jika masih mendapat intervensi maka akan timbul konflik kepentingan yang baru, Sehingga kredibilitas kinerja Lembaga Independent pun menjadi tidak juga maksimal dalam menginovasi organisasi Pendidikan dan kepemimpinan pendidikan. Sebenarnya sangat baik jika Lembaga independent memiliki dasar hukum yang kuat dan terjamin independensinya, maka itu akan sangat baik dalam mengelola sumberdaya manusia dan Kepemimpinan Pendidikan di sekolah. Pandangan ini sejalan dengan pandangan Ahli-Akademisi yang terlebih dulu diungkapkan di atas. Secara umum, praktisi pendidikan tidak keberatan dengan pembagian kewenangan tersebut, agar terjadi share leadership (pembagian kepemimpinan)

Kemudian, berdasarkan FGD di Kabupaten Labuhan Batu Utara, tim peneliti menemukan bahwa Pengawas sekolah, kepala sekolah dan guru sebagai pemimpin instruksional masing masing merumuskan tahapan tahapan rencana kerjanya. Pengawas sekolah, baik bersifat pengawasan akademik maupun pengawasan manajerial belum pernah mendiskusikan dan menyepakati rencana kerjanya dengan kepala sekolah dan guru binaannya. Belum ada ide-ide spesifik dari pengawas sekolah bagaimana cara mengatasi kesulitan guru mengajar, mengatasi kesulitan konselor mengatasi kesulitan siswa belajar, dan mengatasi kesulitan kepala sekolah mengendalikan manajemen sekolah agar efektif dan bermutu. Pengawas sekolah merencanakan sendiri kegiatan kepengawasannya setiap semester, mengisi format format kegiatan pengawas yang ditentukan pemerintah.

Selanjutnya, belum ada tim khusus yang kredibel ditunjuk atau diangkat oleh Dinas Pendidikan untuk menganalisis dan mengkaji borang kegiatan dan laporan kegiatan yang dilakukan pengawas sekolah. Data dan informasi dari pengawas sekolah disimpan oleh dinas pendidikan sebagai bukti pengawas sekolah telah melaksanakan tugas sesuai instruksi dan petunjuk, belum dijadikan pertimbangan penentuan kebijakan pendidikan dalam menyusun program dan kegiatan dinas pendidikan maupun pemerintah daerah pada tahun berikutnya. Data ini menunjukkan posisi strategi kepemimpinan pengawas sekolah menjamin manajemen pendidikan efektif dan bermutu pembelajaran belum tampak secara jelas. Guru yang dibina oleh pengawas sekolah, belum dipastikan dapat menyusun skenario pembelajaran yang dinamis, interaktif, aktif, kreatif, produktif dan konstruktif sebagai ciri khusus layanan belajar efektif dan bermutu diterima siswa.

Tagihan pengawas sekolah dan kepala sekolah pada setiap guru adalah guru binaannya menyerahkan perangkat pembelajaran seperti silabus dan RPP, bagi guru yang telah menyerahkan berarti kewajibannya sebagai guru terpenuhi. Tidak ditagih apakah desain pembelajaran dalam RPP telah memenuhi kriteria pembelajaran efektif dan bermutu, tidak dianalisis maupun didiskusikan bersama agar ada perbaikan yang menekankan pada aspek kreativitas dan inovasi. Guru menyusun perangkat pembelajaran berdasarkan petunjuk, format yang tersedia, dan kelaziman yang berlaku. Pengawas sekolah dan kepala sekolah bersama guru belum pernah merumuskan bersama secara intensif desain pembelajaran yang dituangkan dalam perangkat pembelajaran seperti silabus, rencana pelaksanaan pembelajaran, bahan ajar, penggunaan model dan strategi pembelajaran efektif dan bermutu yang membelajarkan siswa, dan evaluasi hasil belajar memenuhi syarat efektif dan mutu.

Penekanan kepemimpinan kepala sekolah memastikan semua instruksi telah dilaksanakan guru. Guru melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai petunjuk dan aturan yang berlaku. Model instruksi ini menunjukkan kegiatan pembelajaran oleh guru, lebih pada aktivitas rutin kegiatan belajar dan mengajar di kelas. Secara umum guru belum mengimplementasikan pembelajaran aktif, interaktif, membelajarkan, efektif, kreatif, inovatif, dan bermutu. Adapun pengawas sekolah dan kepala sekolah tidak melakukan kegiatan on the job training sebagai salah satu strategi membantu guru cara menggunakan model dan strategi pembelajaran aktif, kreatif, efektif, kreatif, inovatif dan menyenangkan sebagai kriteria sekolah efektif dan bermutu dalam layanan belajar oleh guru.

Visi dan misi sekolah, diantara kepala sekolah di Kualuh hulu ada yang menggunakan visi dan misi yang disusun kepala sekolah sebelumnya, mengikut visi dan misi yang telah ada, karena tidak ada masalah jika diteruskan, dan juga tidak mendesak untuk mengubahnya. Namun ada kepala sekolah di Kualuh hulu menyesuaikan visi dan misi sekolahnya setelah diangkat menjadi kepala sekolah. Sebagian kepala sekolah di Kualuh hulu tidak memiliki obsesi akan ciri sekolah efektif dan bermutu, tidak berusaha keras memenuhi obsesinya mereview visi dan misi sekolahnya, merasa cukup dengan keadaan yang dihadapi. Target utama adalah menjaga disiplin kehadiran, mengerjakan semua teknis administrasi sekolah sesuai petunjuk dan aturan, menjamin semua guru hadir di kelas sesuai jadwal,

dan memberikan laporan administratif pada atasan. Kemudian memenuhi permintaan Kementerian Pendidikan, Dinas Pendidikan, dan pihak pihak berkepentingan dengan sekolah.

Menurut kepala sekolah jika semua semua perintah dan instruksi dipenuhi, dan bekerja sesuai aturan maka manajemen sekolah dimaknai telah efektif dan bermutu. Kepemimpinan kepala sekolah dan pengawas sekolah belum menggunakan strategi dan rencana yang menjamin pencapaian tujuan memenuhi visi dan misi sekolah. Tidak berupaya menentukan karakteristik dan ciri sekolah efektif dan bermutu pada sekolah yang dipimpinnya. Kepemimpinan kepala sekolah dan pengawas sekolah lebih birokratik, belum memberdayakan potensi guru binaannya, dan tidak sepenuhnya mendukung kegiatan pembelajaran yang membelajarkan siswa. Di lain pihak guru belum menggali potensi siswanya agar memiliki keterampilan, ilmu pengetahuan, dan terampil memecahkan masalah belajarnya. Untuk menolong siswa dan warga sekolah yang sakit di lingkungan sekolah yang mampu ada Usaha Kesehatan Sekolah (UKS), sebagian SD di Kualuh Hulu telah ada UKS meskipun belum diurus secara sungguh sungguh. Untuk memotivasi siswa membaca buku, sebagian besar SD dan seluruh SMPN di kualuh Hulu telah memiliki perpustakaan, meskipun koleksi buku masih terbatas, dan petugasnya dirangkap oleh guru.

Data penelitian mengenai kepemimpinan instruksional dan kerjasama dalam penentuan kualitas jenjang SD dan SMP Kecamatan Kualuh Hulu menunjukkan prestasi dan kualitas layanan belajar yang seimbang antara kognitif dan psikomotorik belum menjadi target utama. Aktivitas guru bersifat rutin, memenuhi instruksi dan aturan yang berlaku, pembelajaran yang aktif, kreatif, produktif dan inovatif mendidik anak menjadi terampil, menguasai ilmu pengetahuan, dan mampu memecahkan berbagai masalah belum menjadi fokus layanan belajar. Belum ada upaya mendorong standar tinggi pencapaian yang datang dari sekolah itu sendiri atau dari masing-masing sekolah yaitu standar di buat oleh kepala sekolah, pengawas sekolah, guru, orang tua, dan oleh siswa yang difasilitasi oleh dinas pendidikan. Data penelitian ini menunjukkan manajemen sekolah diseleggarakan sesuai instruksi pimpinan, sesuai aturan berlaku, dan semua siswanya lulus ujian sesuai standar dipersyaratkan. Maka para pejabat pendidikan, guru, dan masyarakat berpandangan bahwa manajemen sekolah telah dinyatakan efektif dan bermutu. Secara teoritik menunjukkan manajemen sekolah menganut paradigma birokratik, belum memperkuat pemberdayaan potensi sekolah sebagai upaya menjadikan sekolah efektif dan bermutu.

**D. STATUS LUARAN:** Tuliskan jenis, identitas dan status ketercapaian setiap luaran wajib dan luaran tambahan (jika ada) yang dijanjikan pada tahun pelaksanaan penelitian. Jenis luaran dapat berupa publikasi, perolehan kekayaan intelektual, hasil pengujian atau luaran lainnya yang telah dijanjikan pada proposal. Uraian status luaran harus didukung dengan bukti kemajuan ketercapaian luaran sesuai dengan luaran yang dijanjikan. Lengkapi isian jenis luaran yang dijanjikan serta mengunggah bukti dokumen ketercapaian luaran wajib dan luaran tambahan melalui Simlitabmas mengikuti format sebagaimana terlihat pada bagian isian luaran

1. Luaran wajib yakni publikasi di jurnal internasional terindeks scopus (International Journal of Management in Education) terdiri dari dua artikel, artikel pertama telah publish sementara artikel kedua telah memasuki tahap revisi.

2. Luaran tambahan yakni Proceeding dalam pertemuan Ilmiah Internasional telah dipresentasikan di 3rd ICES (International Conference in Educational Science di Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung pada 7 November 2019.

**E. PERAN MITRA:** Tuliskan realisasi kerjasama dan kontribusi Mitra baik *in-kind* maupun *in-cash* (jika ada). Bukti pendukung realisasi kerjasama dan realisasi kontribusi mitra dilaporkan sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Bukti dokumen realisasi kerjasama dengan Mitra diunggah melalui Simlitabmas mengikuti format sebagaimana terlihat pada



bagian isian mitra

.....

.....

.....

.....

.....

**F. KENDALA PELAKSANAAN PENELITIAN:** Tuliskan kesulitan atau hambatan yang dihadapi selama melakukan penelitian dan mencapai luaran yang dijanjikan, termasuk penjelasan jika pelaksanaan penelitian dan luaran penelitian tidak sesuai dengan yang direncanakan atau dijanjikan.

Kendala pelaksanaan penelitian terletak pada waktu tunggu publikasi. Waktu tunggu tersebut memakan waktu yang lama mulai dari submit, menunggu proses review, proses revisi, hingga proses publikasi. Sehingga waktu publikasi tidak dapat diprediksi meskipun progres publikasi dapat dilacak melalui sistem. Selanjutnya untuk conference, pada conference yang diusulkan di proposal ternyata tidak diselenggarakan pada tahun ini, sehingga peneliti perlu mencari konferensi alternatif untuk memenuhi luaran tambahan. Kondisi tersebut turut memperlambap pencapaian luaran tambahan



**G. RENCANA TINDAK LANJUT PENELITIAN:** Tuliskan dan uraikan rencana tindak lanjut penelitian selanjutnya dengan melihat hasil penelitian yang telah diperoleh. Jika ada target yang belum diselesaikan pada akhir tahun pelaksanaan penelitian, pada bagian ini dapat dituliskan rencana penyelesaian target yang belum tercapai tersebut.

Untuk Publikasi artikel kedua, proses revisi telah dilakukan, yang selanjutnya tim peneliti akan menunggu hasil review artikel yang telah direvisi dan memproses publikasi. Selanjutnya tim peneliti telah mengajukan proposal untuk penelitian lanjutan dari penelitian ini. Penelitian lanjutan tersebut ditujukan untuk pengembangan dan validasi teoritik terkait optimasi praktik instruksional leadership di sekolah di Sumatera Utara. Validasi teoritik merupakan kontribusi ilmiah yang lebih lanjut dari penelitian ini yang telah menghasilkan rerangka konseptual.

**H. DAFTAR PUSTAKA:** Penyusunan Daftar Pustaka berdasarkan sistem nomor sesuai dengan urutan pengutipan. Hanya pustaka yang disitasi pada laporan akhir yang dicantumkan dalam Daftar Pustaka.

1. Robinson, V. M. (2010). From instructional leadership to leadership capabilities: Empirical findings and methodological challenges. *Leadership and Policy in Schools*, 9(1), 1-26.
2. Li, L., Hallinger, P., & Ko, J. (2016). Principal leadership and school capacity effects on teacher learning in Hong Kong. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 76-100.
3. Thatcher, J. B., and Perrewe, P. L. (2002). An Empirical Examination of Individual Traits As Antecedents to Computer Anxiety and Computer Self-Efficacy. *MIS Quarterly*. Vol. 26, pp. 381.
4. Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: John Wiley & Sons.
5. Goodhue, D., Lewis, W., and Thompson, R. (2006). PLS, Small Sample Size, and Statistical Power in MIS Research. In: HICSS '06: Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE Computer Society. Washington, DC. DOI: [10.1109/HICSS.2006.381](https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.381)
6. Gudono (2011) Analisis Data Multivariat. Yogyakarta: BPFE UGM.
7. Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
8. Fielden, J. (2008). Global trends in university governance. *Education is working paper series*, 9, 278200-1099079877269.
9. Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement. *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24. url: <https://doi.org/10.1177/1741143204039297>
10. Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. *Educational administration quarterly*, 39(3), 370-397.
11. Bush, T. (2016). School leadership and management in England: the paradox of simultaneous centralization and decentralization. *Research in Educational Administration & Leadership*, 1(1), 1-23. DOI: [10.30828/real/2016.1.1](https://doi.org/10.30828/real/2016.1.1)
12. Blase, J., & Blase, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
13. Horng, E., & Loeb, S. (2010). New thinking about instructional leadership. *Phi Delta Kappan*, 92(3), 66-69. url: <https://doi.org/10.1177/003172171009200319>
14. Murphy, J. F., Weil, M., Hallinger, P., & Mitman, A. (1982). Academic press: Translating high expectations into school practices and classroom practices. *Educational Leadership*, 40, 22-26.
15. Blase, J., & Blase, J. (1999). Principals' instructional leadership and teacher development: Teachers' perspectives. *Educational administration quarterly*, 35(3), 349-378. url: <https://doi.org/10.1177/0013161X99353003>
16. Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes: The mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management*, 23, 574-589. url: <https://doi.org/10.1108/09513540910990816>
17. Forsyth, P. B., & Adams, C. M. (2014). Organizational predictability, the school principal, and achievement. In D. Van Maele, P. B. Forsyth, & M. Van Houtte (Eds.), *Trust and school life: The*

influence of trust on learning, teaching, leading, and bridging (pp. 83–98). New York:Springer. url: [https://doi.org/10.1007/978-94-017-8014-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-017-8014-8_4)

18. Handford, V., & Leithwood, K. (2013). Why teachers trust school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51, 194–212. url: <https://doi.org/10.1108/09578231311304706>
19. Notman, R., & Henry, D. A. (2011). Building and sustaining successful school leadership in New Zealand. *Leadership and Policy in Schools*, 10, 375–394. doi:10.1080/15700763.2011.610555.
20. Salfi, N. A. (2011). Successful leadership practices of head teachers for school improvement: Some evidence from Pakistan. *Journal of Educational Administration*, 49, 414–432. doi:10.1108/09578231111146489.
21. Tschannen-Moran, M. (2004). *Trust matters: Leadership for successful schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
22. Tschannen-Moran, M. (2009). Fostering teacher professionalism: The role of professional orientation and trust. *Educational Administration Quarterly*, 45, 217–247.
23. Zeinabadi, H. R. (2014). Principal–teacher high-quality exchange indicators and student achievement: Testing a model. *Journal of Educational Administration*, 52, 404–420.

