GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBENTUK KARAKTER KOMUNIKATIF DAN BERSAHABAT DI SMAN 11 KERINCI

TESIS

Disusun Oleh:

MUZIRWAN
NIM. 211023022

JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FOKUS KAJIAN PENDIDIKAN KARAKTER
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
(IAIN) KERINCI

1446 H/2025 M

GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBENTUK KARAKTER KOMUNIKATIF DAN BERSAHABAT DI SMAN 11 KERINCI

TESIS

Diajukan Untuk Melengkapi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh
Gelar Megister Pendidikan (M.Pd) Dalam Bidang Pendidikan Agama Islam
Fokus Kajian Pendidikan Karakter

Oleh:

MUZIRWAN
NIM. 211023022

JURUSAN PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FOKUS KAJIAN PENDIDIKAN KARAKTER
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
(IAIN) KERINCI

1446 H/2025

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **MUZIRWAN**

NIM : 211023022

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Tesis dengan judul Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik baik Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian, dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali kutipan secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar rujukan.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan dapat dipergunakan dimana perlu

Sungai Penuh, Mei 2025

Saya yang menyatakan

MUZIRWAN

NIM: 211023022

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis dengan judul Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci yang ditulis oleh MUZIRWAN, Nim: 211023022 telah diperbaiki dan memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan ke sidang ujian Munaqasah pada program Pascasarjana IAIN Kerinci.

Sungai Penuh, Mei 2025

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI	**Dr. M. Nurzen, S, M.Pd**
NIP. 19670710 199401 2 001	NIP. 19880221 201903 1 002

PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING

Setelah dilakukan proses bimbingan terhadap tesis:

Nama	:	**MUZIRWAN**
NIM	:	211023022
Judul Tesis	:	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci

Maka tesis mahasiswa dengan judul tersebut di atas dinyatakan layak untuk diajukan

Sungai Penuh, Mei 2025

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof. Dr. Hj. Wisharni, M.PdI	**Dr. M. Nurzen, S, M.Pd**
NIP. 19670710 199401 2 001	NIP. 19880221 201903 1 002

LEMBAR PENGESAHAN

Dengan persetujuan Komisi Pembahas/Penguji telah disahkan Tesis atas nama :

Nama	:	**MUZIRWAN**
NIM	:	211023022
Judul Tesis	:	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci

Melalui ujian Munaqasah pada hari Senin Tanggal 5 Mei 2025.

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI
NIP. 19670710 199401 2 001

Ketua Program Studi PAI

Dr. Pristian Hadi Putra, M. Pd
NIP. 19870701 201903 1 005

LEMBAR PERSETUJUAN AKHIR TESIS

Nama	:	**MUZIRWAN**
NIM	:	211023022
Judul Tesis	:	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci

Nama	Tanda Tangan	Tanggal
Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI (Pembimbing I)		15/5 2025
Dr. M. Nurzen, S, M.Pd (Pembimbing II)		14/5 2025

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI
NIP. 19670710 199401 2 001

Ketua Program Studi PAI

Dr. Pristian Hadi Putra, M. Pd
NIP. 19870701 201903 1 005

LEMBAR PERSETUJUAN AKHIR TESIS

Nama	:	**MUZIRWAN**
NIM	:	211023022
Judul Tesis	:	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci

Nama	**Tanda Tangan**	**Tanggal**
Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI (Pembimbing I)		15/5 2025
Dr. M. Nurzen, S, M.Pd (Pembimbing II)		14/5 2025

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI
NIP. 19670710 199401 2 001

Ketua Program Studi PAI

Dr. Pristian Hadi Putra, M. Pd
NIP. 19870701 201903 1 005

PERSETUJUAN KOMISI

UJIAN TESIS MAGISTER PENDIDIKAN ISLAM

No	Nama	Tanda Tangan
1.	**Dr. Pristian Hadi Putra, M. Pd** **Ketua Penguji**	
2.	**Prof. Dr. Ahmad Jamin, S.Ag, S.IP, M.Ag** **Penguji**	
3.	**Dr. Yuserizal Bustami, M.A** **Penguji**	
4.	**Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI** **Penguji**	
5.	**Dr. M. Nurzen. S, M.Pd** **Penguji**	

Mahasiswa :

Nama : **MUZIRWAN**
NIM : 211023022
Tanggal Ujian : 05 Mei 2025

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis ini dengan judul Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci yang ditulis oleh MUZIRWAN, Nim: 211023022 ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang tim penguji pada tanggal 5 Mei 2025.

Tim Penguji	Tanda Tangan
Dr. Pristian Hadi Putra, M. Pd **Ketua Penguji**	
Prof. Dr. Ahmad Jamin, S.Ag, S.IP, M.Ag **Penguji**	
Dr. Yuserizal Bustami, M.A **Penguji**	
Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI **Penguji**	
Dr. M. Nurzen. S, M.Pd **Penguji**	

Mengetahui
Direktur PPs,

Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI
NIP. 19670710 199401 2 001

PERSEMBAHAN DAN MOTTO

PERSEMBAHAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang
Karya ini kupersembahkan dengan segenap cinta dan kerendahan hati kepada:
Ayahanda Samual yang telah mengajarkan keteguhan dan Ibunda Zuryana yang menanamkan kelembutan Dari kalianlah aku belajar makna perjuangan sejati
Istriku tercinta, pelabuhan hatiku Yang dengan sabar menemani setiap langkah perjuangan Penopang saat lelah dan penyejuk di kala gundah
Buah hatiku tersayang Sumber inspirasi dan pelipur lara Dari tawa kalian kutemukan kekuatan Dari mimpi kalian kurajut harapan Semoga ilmu ini menjadi lentera bagi masa depan kalian
Para guruku yang mulia Yang telah membimbing dengan kebijaksanaan Menerangi jalan ilmu dengan kesabaran
Saudara-saudaraku, keluarga besar, dan almamater tercinta Tempatku bertumbuh dan berkembang Terima kasih atas doa dan dukungan yang tak pernah putus
Sahabat-sahabat seperjuangan Yang selalu hadir di setiap fase perjalanan ini Yang mengingatkan saat lalai Mengulurkan tangan saat terjatuh Dan bersama merayakan setiap kemajuan
Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya Kepada kita semua dalam menapaki jalan ilmu dan kebaikan

MOTTO:

وَجَعَلْنَٰهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَآ إِلَيْهِمْ فِعْلَ ٱلْخَيْرَٰتِ وَإِقَامَ ٱلصَّلَوٰةِ وَإِيتَآءَ ٱلزَّكَوٰةِ ۖ وَكَانُوا۟ لَنَا عَٰبِدِينَ

Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembayang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah". (QS. Al- Anbiyah: 73). [13]

[1] Departemen agama, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Jakarta: Yayasan Penterjemah, 2006), cet, Ke-1, h. 747.

ABSTRAK

MUZIRWAN (2025/211023022) :" Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci". Tesis Pasca Sarjana di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci.

Penelitian dilakukan karena Keterbatasan komunikasi langsung antara kepala sekolah dengan warga sekolah dalam kegiatan sehari-hari. Kurangnya forum dialog rutin antara kepala sekolah dengan guru, staf, dan siswa. Program pengembangan karakter komunikatif dan bersahabat belum berjalan optimal. Minimnya keterlibatan kepala sekolah dalam kegiatan ekstrakurikuler siswa. Suasana formal yang masih dominan menghambat terciptanya komunikasi yang lebih bersahabat. Tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Sekolah, Waka, Kesiswaan, Waka Bidang Humas, Waka Sarana dan Prasarana, Waka Bidang Kurikulum, Pembina Osis, Pembina Pramuka, Komite Sekolah, Guru SMAN 11 Kerinci, Wali Kelas X, XII dan XII, Tata Usaha (TU) dan Siswa SMAN 11 Kerinci. Teknik pengumpulan data menggunakan, observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data terdiri dari reduksi data, data display dan verifikasi dan penarikan kesimpulan. Teknik keabsahan data menggunakan Teknik triangulasi sumber (data) dan triangulasi metode untuk menguji keabsahan data yang berhubungan dengan masalah penelitian yang diteliti oleh peneliti.

Temuan Penelitian ini adalah: Penelitian ini mengungkapkan tiga aspek penting tentang kepemimpinan di SMAN 11 Kerinci. Pertama, karakter komunikatif dan bersahabat terlihat melalui interaksi antara kepala sekolah, guru, siswa, dan staf administrasi, meskipun interaksi dengan siswa masih cenderung formal. Kedua, kepala sekolah menerapkan beragam gaya kepemimpinan yang mencakup partisipatif, demokratis, suportif, instruktif, dan konsultatif. Setiap gaya ini diterapkan sesuai konteks dan kebutuhan, dengan penekanan pada pelibatan guru dan staf dalam pengambilan keputusan. Ketiga, gaya kepemimpinan kepala sekolah berdampak signifikan pada pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di sekolah, tercermin dalam lingkungan yang mendukung dialog terbuka dan suasana kerja yang harmonis. Meski demikian, masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi, terutama dalam hal penggunaan teknologi komunikasi dan pengembangan hubungan personal dengan siswa.

Kata Kunci: Gaya, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Karakter Komunikatif Dan Bersahabat

ABSTRACT

MUZIRWAN (2025/211023022): "Principal's Leadership Style in Developing Communicative and Friendly Character at SMAN 11 Kerinci". Postgraduate Thesis at State Islamic Institute (IAIN) of Kerinci.

This research was conducted due to limited direct communication between the principal and school community in daily activities, lack of regular dialogue forums between the principal and teachers, staff, and students, suboptimal implementation of communicative and friendly character development programs, minimal involvement of the principal in student extracurricular activities, and a dominant formal atmosphere that inhibits the creation of more friendly communication. The purpose of this research is to understand the Principal's Leadership Style in Developing Communicative and Friendly Character at SMAN 11 Kerinci.

This study employs qualitative research methodology. Key informants in this research include the Principal, Vice Principals of Student Affairs, Public Relations, Facilities and Infrastructure, and Curriculum, Student Council Advisor, Scout Leader, School Committee, Teachers at SMAN 11 Kerinci, Class X, XI, and XII Homeroom Teachers, Administrative Staff, and Students of SMAN 11 Kerinci. Data collection techniques include observation, interviews, and documentation. Data analysis consists of data reduction, data display, verification, and conclusion drawing. Data validity techniques use source (data) triangulation and method triangulation to test the validity of data related to the research problems being investigated.

The research findings reveal three important aspects of leadership at SMAN 11 Kerinci. First, communicative and friendly character is evident through interactions between the principal, teachers, students, and administrative staff, although interactions with students still tend to be formal. Second, the principal implements various leadership styles including participative, democratic, supportive, instructive, and consultative approaches. Each style is applied according to context and needs, with emphasis on involving teachers and staff in decision-making. Third, the principal's leadership style has a significant impact on the formation of communicative and friendly character in the school, reflected in an environment that supports open dialogue and a harmonious work atmosphere. Nevertheless, there are still several challenges to overcome, especially in terms of utilizing communication technology and developing personal relationships with students.

Keywords: Style, Principal Leadership, Communicative and Friendly Charac

KATA PENGANTAR

اَلْحَمْدُ للهِ الْمَلِكِ الْحَقِّ الْمُبِيْنِ، الَّذِي حَبَانَا بِالْإِيْمَانِ واليقينِ. اَللَّهُمَّ صَلِّ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ، خَاتَمِ الأَنْبِيَاءِ وَالمرْسَلِين، وَعَلَى آلِهِ الطَّيِّبِين، وَأَصْحَابِهِ الأَخْيَارِ أَجْمَعِين، وَمَنْ تَبِعَهُمْ بِإِحْسَانٍ إِلَى يَوْمِ الدِّيْنِ. أَمَّا بَعْدُ

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulisan tesis yang berjudul "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci", telah penulis selesaikan dengan baik. Shalawat dan salam kepada junjungan kita nabi Muhammad SAW yang telah membimbing umat manusia dari kegelapan akan ilmu pengetahuan menuju kepada alam yang penuh dengan ilmu pengetahuan serta teknologi.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada Program Studi Pendidikan Agama Islam Fokus Kajian Pendidikan Karakter Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci. Selanjutnya penulis ingin menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi bagi penulisan dan penyelasian tesis ini, kepada Yth:

1. Rektor beserta Wakil Rektor Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci yang telah menyediakan berbagai fasilitas (sarana-prasarana) untuk kelancaran pelaksanaan perkuliahan di IAIN Kerinci.
2. Direktur, Wakil Direktur Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci, Ketua Program Studi, Sekretaris Srata Dua (S2) Pendidikan Agama Islam Fokus Kajian Pendidikan Karakter yang telah memberikan

memberikan pengarahan dan bantuan kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

3. Ibu Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI selaku pembimbing I dan Bapak Dr. M. Nurzen, S, M.Pd selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta waktu yang telah diluangkan untuk membimbing saya dalam mencapai gelar M.Pd yang menjadi tujuan saya walaupun kadang kritikan beliau bagaikan sebuah tombak tajam yang bernama "kebenaran".
4. Bapak-bapak/ dan Ibu-ibu dosen serta karyawan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci., yang telah bersusah payah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis serta bimbingan maupun saran yang baik bagi penyelesaian tesis ini.
5. Sub Bagian Tata Usaha Program Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci yang telah memberikan pengarahan dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Rekan-rekan seperjuangan kepada semua pihak yang telah membantu penulis sehingga terwujudnya tesis ini sebagai sebuah karya tulis yang mudah-mudahan bermanfaat bagi setiap pembacanya.

Penulis menyadari bahwa dalam karya ini tentunya terdapat beberapa kelemahan dan kekurangan. Selain itu penulis berharap semoga tulisan ini bisa bermanfaat bagi setiap pembacanya, Amin yaa Rabbal'alamiin

Sungai Penuh, Mei 2025
Penulis,

MUZIRWAN
NIM. 211023022

PEDOMAN TRANSLITERASI

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam tesis ini menggunakan pedoman transliterasi surat keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 158/1987 dan 0543 b/U/1987 tanggal 22 Desember 1988, yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Konsonan Tunggal

Arab	Latin
ا	-
ب	B
ت	T
ث	Ś
ج	J
ح	H
خ	KH
د	D
ذ	Ż
ر	R
ز	Z
س	S
ش	SY
ص	S

Arab	Latin
ض	D
ط	T
ظ	Z
ع	‘
غ	G
ف	F
ق	Q
ك	K
ل	L
م	M
ن	N
و	W
ء	(apostrof)
ي	Y

B. Konsonan Rangkap

Konsonan rangkap yang disebabkan oleh *tasydīd* ditulis rangkap, seperti *lafaz* ditulis rangkap *musallā*

C. Vokal Pendek

Fathah dilambangkan dengan huruf a, kasrah dilambangkan dengan huruf i, dan d ammah dilambangkan dengan huruf u

D. Vokal Panjang

Bunyi panjang a dilambangkan dengan *ā*, seperti kata **الأستاذ** (*al-ustāż*), bunyi panjang i dilambangkan dengan *ī*, seperti kata **لي** (*Lī*), dan bunyi panjang u dilambangkan dengan *ū*, seperti kata **مفعول** (*maf’ūl*).

E. Vokal

Vokal dalam bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Untuk vokal tunggal, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

Tanda Vokal Arab	Tanda Vokal Latin	Keterangan
ـَ	a	Fathah
ـِ	i	Kasrah
ـُ	u	Dammah

Adapun untuk vokal rangkap, ketentuan alih aksaranya adalah sebagai berikut:

Tanda Vokal Arab	Tanda Vokal Latin	Keterangan
ـَ ي	ai	a dan i
ـَ و	au	a dan u

1. *Syaddah* (*Tasydîd*)

Syaddah atau *tasydîd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda (ـّ) dalam alih aksara ini dilambangkan dengan huruf, yaitu dengan menggandakan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu. Akan tetapi, hal ini tidak berlaku jika huruf yang menerima tanda *syaddah* itu terletak setelah kata sandang yang diikuti oleh huruf-huruf syamsiyah. Misalnya, kata (الضرورة) tidak ditulis *ad-darûrah* melainkan *al-darûrah*, demikian seterusnya.

2. *Ta Marbûtah*

Berkaitan dengan alih aksara ini, jika huruf *ta marbûtah* terdapat pada kata yang berdiri sendiri, maka huruf tersebut dialihaksarakan menjadi huruf /h/ (lihat Ilustrasi 1 di bawah). Hal yang sama juga berlaku jika *tamarbûtah* tersebut diikuti oleh kata sifat (*na't*) (lihat Ilustrasi 2). Namun, jika huruf *ta marbûtah* tersebut diikuti kata benda *(ism*), maka huruf tersebut dialihaksarakan menjadi huruf /t/ (lihat Ilustrasi 3).

No	Kata Arab	Alih Aksara
1	الطريقة	al-ṯarîqah
2	الجميعة الاسلامية	al-jâmî'ah al-islâmiyyah
3	وحدةالوجود	waḥdat al-wujûd

3. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam alih aksara ini huruf kapital tersebut juga digunakan, dengan mengikuti ketentuan yang berlaku dalam Ejaan Bahasa Indonesia (EBI), antara lain untuk menuliskan permulaan kalimat, huruf awal nama tempat, nama bulan, nama diri, dan lain-lain. Jika nama diri didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal atau kata sandangnya. Ilustrasi: Abû Hâmid al-Ghazâlî bukan Abû Hâmid Al-Ghazâlî, al-Kindi bukan Al-Kindi.

Beberapa ketentuan lain dalam EBI sebetulnya juga dapat diterapkan dalam alih aksara ini, misalnya ketentuan mengenai huruf cetak miring (*italic*) atau cetak tebal (*bold*). Jika menurut EBI, judul buku itu ditulis dengan cetak miring, maka demikian halnya dalam alih aksaranya, demikian seterusnya.

Berkaitan dengan penulisan nama, untuk nama-nama tokoh yang berasal dari dunia Nusantara sendiri, disarankan tidak dialihaksarakan meskipun akar katanya berasal dari bahasa Arab. Misalnya ditulis Abdussamad al-Palimbani, tidak 'Abd al-Samad al-Palimbânî; Nuruddin al-Raniri, tidak Nûr al-Dîn al-Rânîrî.

4. Cara Penulisan Kata

Setiap kata, baik kata kerja (*fi'l*), kata benda (*ism*), maupun huruf *(harf*) ditulis secara terpisah. Berikut adalah beberapa Ilustrasi alih aksara atas kalimat-kalimat dalam bahasa Arab, dengan berpedoman pada ketentuan-ketentuan di atas:

Kata Arab	Alih Aksara
ذهب الاستاذ	dzahaba al-ustâdzu
ثبت الاجر	tsabata al-ajru
الحركةالعصرية	al-harakah al-‘asriyyah
اشهدان لااله الاالله	asyhadu an lâ ilâha illâ Allâh
مولانا ملك الصالح	Maulânâ Malik al-Sâlih

Penulisan nama orang harus sesuai dengan tulisan nama diri mereka. Nama orang berbahasa Arab tetapi bukan asli orang Arab tidak perlu dialihaksarakan. Ilustrasi: Nurcholish Madjid, bukan

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....
HALAMAN JUDUL..... i
HALAMAN SAMPUL i
PERNYATAAN KEASLIAN..... ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING..... iii
PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING iv
LEMBAR PENGESAHAN v
LEMBAR PERSETUJUAN AKHIR TESIS vi
PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI..... vii
PERSETUJUAN KOMISI UJIAN TESIS MAGISTER viii
LEMBAR PENGESAHAN ix
PERSEMBAHAN DAN MOTTO x
ASBTRAK (BAHASA INDONESIA) xi
ABSTRACT (BAHASA INGGRIS) xii
KATA PENGANTAR xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI xv
DAFTAR ISI..... xix
DAFTAR TABEL..... xxi
DAFTAR GAMBAR xxii
DAFTAR LAMPIRAN..... xxiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1
B. Identifiksi Masalah 8
C. Batasan masalah 8
D. Rumusan Masalah 9
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian..... 9
F. Defenisi Operasional 11

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kepala Sekolah..... 15
B. Gaya Kempimpinan Kepala Sekolah..... 18
C. Pendidikan Karakter 38
D. Karakter Komunikatif/ Bersahabat 46
E. Penelitian yang Relevan 58
F. Kerangka Operasional 60

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian 63
B. Setting Penelitian 64
C. Subjek dan Informan Penelitian 64
D. Jenis dan Sumber data 65
E. Teknik Pengumpulan Data 67
F. Instrumen Penelitian 72
G. Teknik Analisis Data 73
H. Teknik Keabsahan Data 77

BAB IV DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Temuan Umum 79
B. Temuan Khusus 82
C. Pembahasan 103

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulaan 115
B. Implikasi 116
C. Saran 117

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Nilai dan Deskripsi Nilai Pendidikan Karakter Bangsa 24
Tabel 3.1: Informan Penelitian 65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Operasional 61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.2 Langkah Analisa Data Kualitatif 76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kisi-Kisi Pedoman Wawancara, Observasi dam Dokumentasi
Lampiran 2 Daftar Informan
Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan merupakan faktor krusial yang mempengaruhi kualitas pendidikan secara keseluruhan dan iklim sekolah. Menurut Mulyasa[1] kepemimpinan kepala sekolah yang efektif berperan sebagai kunci dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan meningkatkan prestasi seluruh warga sekolah. Sejalan dengan itu, Suharsaputra (2019) menegaskan bahwa kualitas kepemimpinan pendidikan secara signifikan berdampak pada budaya sekolah, motivasi kerja guru, dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan yang tepat menjadi fondasi kokoh bagi pengembangan lembaga pendidikan yang berkualitas.

Al-Qur'an memberikan landasan fundamental tentang konsep kepemimpinan, salah satunya terdapat dalam Surah Al-Baqarah ayat 30 tentang khalifah.

وَاِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰۤىِٕكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗقَالُوْٓا اَتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُّفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاۤءَ ۚوَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗقَالَ اِنِّيْٓ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: (Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah) di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." [2]

Menurut Shihab[3] ayat ini mengisyaratkan pentingnya tanggung jawab pemimpin sebagai wakil Allah di muka bumi yang bertugas

---

[1] Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan Pendidikan Karakter*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021). h.23.

[2] Kementerian Agama Republik Indonesia, *AL-Quran dan Terjemahnya*, (Jakarta: CV Karya Indonesia Karindo,2004),h.198

[3] Shihab, M. Q., *Tafsir Al-Mishbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an Volume 1*. (Jakarta: Lentera Hati, 2020). h.134

memakmurkan dan memelihara keharmonisan. Tafsir ini diperkuat oleh pendapat Hamka[4] yang menyatakan bahwa konsep khalifah menekankan pada kepemimpinan yang melayani, adil, dan mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan. Implementasi nilai-nilai kepemimpinan Qur'ani dalam lembaga pendidikan akan membentuk pola kepemimpinan yang beretika dan berorientasi pada kemaslahatan bersama.

Gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan yang memungkinkan partisipasi aktif seluruh warga sekolah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah bersama. Menurut Supardi[5] kepemimpinan demokratis ditandai dengan adanya keterbukaan, partisipasi, dan kesetaraan yang mendorong berkembangnya ide-ide kreatif dan inovatif dari seluruh anggota organisasi. Sejalan dengan itu, Wahyudi[6] menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis dalam konteks pendidikan menciptakan iklim kolaboratif yang mendukung pengembangan profesionalisme guru dan meningkatkan rasa memiliki terhadap lembaga. Penerapan gaya kepemimpinan ini relevan dengan tuntutan pendidikan modern yang menekankan pada keterlibatan seluruh pemangku kepentingan.

Pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di lingkungan sekolah menjadi semakin penting di tengah fenomena menurunnya kemampuan interaksi sosial pada generasi digital. Di berbagai sekolah, termasuk SMAN 11 Kerinci, banyak ditemui siswa yang lebih fokus pada gadget dibandingkan berinteraksi langsung dengan teman sebayanya. Situasi ini menyebabkan berkurangnya keterampilan berkomunikasi secara efektif dan kemampuan membangun persahabatan yang bermakna. Beberapa guru juga mengamati kecenderungan siswa untuk membentuk kelompok-kelompok eksklusif yang menghambat terjadinya interaksi yang lebih luas di lingkungan sekolah. Tantangan ini membutuhkan pendekatan sistematis dalam

---

[4] Hamka, *Tafsir Al-Azhar: Jilid 1*. (Jakarta: Gema Insani Press, 2019). h.45.
[5] Supardi, *Sekolah Efektif: Konsep Dasar dan Praktiknya*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2020). h.103.
[6] Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*. (Bandung: Alfabeta, 2021). h.92.

pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat melalui implementasi nilai-nilai Penguatan Pendidikan Karakter.

Kepala sekolah memiliki peran multidimensi sebagai pemimpin, manajer, dan teladan dalam menciptakan budaya sekolah yang komunikatif dan bersahabat. Sebagai pemimpin, kepala sekolah mengarahkan seluruh warga sekolah untuk mewujudkan visi dan misi pendidikan yang mengutamakan komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis. Dalam kapasitasnya sebagai manajer, kepala sekolah merancang program-program dan kebijakan yang mendukung pengembangan keterampilan komunikasi dan nilai-nilai persahabatan. Dimensi keteladanan menjadi aspek krusial dimana kepala sekolah mendemonstrasikan sikap komunikatif dan bersahabat dalam interaksi sehari-hari dengan guru, staf, siswa, dan orang tua. Integrasi ketiga peran ini menjadi kunci keberhasilan dalam membentuk karakter warga sekolah.

Pendidikan di Kabupaten Kerinci menghadapi berbagai tantangan dalam membangun karakter peserta didik, terutama terkait dengan kondisi geografis dan sosial budaya yang khas. Wilayah Kerinci yang sebagian besar berupa dataran tinggi dan pegunungan dengan pemukiman yang tersebar menyebabkan akses terhadap informasi dan inovasi pendidikan cenderung tidak merata. Sekolah-sekolah di daerah perkotaan Kerinci relatif lebih mudah mengakses sumber daya pendidikan dibandingkan sekolah di wilayah pedesaan. Budaya masyarakat Kerinci yang kental dengan nilai-nilai gotong royong dan musyawarah sebenarnya mendukung pengembangan karakter komunikatif dan bersahabat, namun penetrasi teknologi dan media sosial mulai menggeser pola interaksi sosial tradisional tersebut. Tantangan lain adalah keterbatasan program pengembangan profesional bagi pendidik dalam hal pendidikan karakter yang kontekstual dengan kebutuhan lokal Kerinci.

SMAN 11 Kerinci merupakan lembaga pendidikan menengah yang terletak di kecamatan Tanah Cogok, Kabupaten Kerinci, yang berupaya mengembangkan karakter komunikatif dan bersahabat melalui kepemimpinan demokratis. Sekolah ini memiliki visi "Unggul dalam Prestasi, Berkarakter,

dan Berwawasan Lingkungan" dengan salah satu misinya adalah mengembangkan keterampilan komunikasi efektif dan hubungan sosial yang harmonis. Dengan jumlah siswa sekitar 100 orang dan 35 tenaga pendidik, SMAN 11 Kerinci memiliki keragaman latar belakang sosial ekonomi dan budaya yang menjadi modal sekaligus tantangan dalam pengembangan karakter. Di bawah kepemimpinan kepala sekolah saat ini, SMAN 11 Kerinci telah melakukan berbagai inovasi dalam menciptakan lingkungan sekolah yang inklusif, komunikatif, dan bersahabat melalui program-program yang melibatkan partisipasi aktif seluruh warga sekolah.

Kepala sekolah SMAN 11 Kerinci menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang tercermin dalam berbagai aspek pengelolaan sekolah dan interaksi dengan warga sekolah. Kepala sekolah secara rutin mengadakan pertemuan dengan guru dan staf untuk mendengarkan aspirasi dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan penting. Forum dialog dengan perwakilan siswa juga dilaksanakan setiap bulan untuk menampung ide dan masukan dari perspektif peserta didik. Dampak dari pendekatan ini terlihat pada meningkatnya rasa memiliki warga sekolah terhadap program-program yang dijalankan dan tumbuhnya inisiatif dari bawah untuk mengembangkan kegiatan-kegiatan yang mendukung visi misi sekolah. Iklim sekolah menjadi lebih terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada penyelesaian masalah secara bersama.

Kepala sekolah SMAN 11 Kerinci telah mengembangkan berbagai program dan kebijakan untuk membangun komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis di lingkungan sekolah. Program "*Jumat Sharing*" diinisiasi sebagai wadah bagi guru dan siswa untuk berbagi pengalaman, ide, dan solusi atas berbagai permasalahan pendidikan dalam suasana yang informal dan bersahabat. Kebijakan "*open door*" diterapkan dimana kepala sekolah menyediakan waktu khusus setiap hari untuk menerima konsultasi dari guru, siswa, maupun orang tua. Program mentoring "*Sahabat Sebaya*" dikembangkan untuk memfasilitasi komunikasi dan dukungan antarsiswa, terutama dalam adaptasi siswa baru dan penyelesaian konflik. Kolaborasi

antara kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru, dan komite sekolah diperkuat melalui pembentukan tim kerja lintas divisi yang bekerja secara sinergis dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi berbagai kegiatan sekolah.

Hasil observasi awal yang dilakukan pada bulan Desember 2024 di SMAN 11 Kerinci, diperkuat dengan wawancara bersama kepala sekolah dan tiga orang guru, mengungkapkan beberapa temuan terkait aspek-aspek kepemimpinan demokratis dan keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah SMAN 11 Kerinci telah menerapkan prinsip transparansi dalam pengelolaan anggaran dan program sekolah melalui penyampaian laporan rutin dalam rapat dewan guru dan komite sekolah. Aspek partisipasi diwujudkan melalui pembentukan tim pengembang kurikulum dan tim penjaminan mutu yang melibatkan perwakilan dari berbagai unsur termasuk guru senior, guru junior, dan perwakilan komite sekolah. Dalam hal akuntabilitas, kepala sekolah memiliki sistem evaluasi kinerja yang melibatkan umpan balik dari guru, siswa, dan orang tua, serta menciptakan mekanisme untuk menindaklanjuti masukan yang diberikan. Prinsip kesetaraan diterapkan dengan memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh guru untuk mengikuti pengembangan profesional dan mengemban tanggung jawab kepemimpinan sesuai dengan kompetensi dan minat mereka.

Berdasaran dari hasil observasi dar temuan awal menunjukkan adanya dampak positif dari gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah SMAN 11 Kerinci terhadap iklim sekolah dan pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat pada warga sekolah. Guru-guru melaporkan peningkatan keterlibatan dalam pengembangan program sekolah dan munculnya inisiatif-inisiatif kreatif dalam pembelajaran yang mendorong interaksi aktif antarsiswa. Siswa menunjukkan peningkatan partisipasi dalam kegiatan ekstrakurikuler dan program-program yang membutuhkan kolaborasi, serta penurunan angka konflik antarsiswa. Budaya saling menghargai pendapat dan kemampuan mendengarkan aktif mulai terbentuk

dalam diskusi-diskusi kelas maupun forum-forum sekolah. Hubungan antara sekolah dengan orang tua dan masyarakat juga mengalami peningkatan kualitas, ditandai dengan meningkatnya partisipasi orang tua dalam kegiatan sekolah dan dukungan masyarakat terhadap program-program pengembangan sekolah.

Urgensi penelitian tentang gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam konteks pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci terletak pada kebutuhan untuk mengidentifikasi model kepemimpinan yang efektif dalam mengembangkan aspek-aspek karakter yang menjadi fokus Penguatan Pendidikan Karakter di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa model praktis implementasi kepemimpinan demokratis yang adaptif dengan konteks sosial budaya Kerinci dan dapat diterapkan di sekolah-sekolah lain dengan karakteristik serupa. Hasil penelitian juga berpotensi menjadi referensi bagi pengembangan program pelatihan kepemimpinan kepala sekolah yang berfokus pada pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat pada warga sekolah. Secara lebih luas, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang kepemimpinan pendidikan dalam konteks Indonesia, khususnya di daerah yang relatif jauh dari pusat perkembangan pendidikan.

Penting untuk melakukan penelitian mengenai gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat terhadap warga sekolah di SMAN 11 Kerinci untuk mendapatkan pemahaman komprehensif tentang praktik kepemimpinan yang efektif dalam konteks lokal. Hasil penelitian ini akan memberikan wawasan berharga tentang bagaimana prinsip-prinsip kepemimpinan demokratis dapat diimplementasikan secara kontekstual untuk mengembangkan karakter yang dibutuhkan dalam menghadapi tantangan pendidikan di era digital..

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merasa perlu untuk mengkaji lebih dalam dan mengangkat judul ini dalam penulisan tesis dengan judul **“Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci”.**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka masalah penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Perkembangan teknologi dan media sosial menyebabkan menurunnya kemampuan interaksi sosial langsung di kalangan siswa SMAN 11 Kerinci yang ditandai dengan kecenderungan fokus pada gadget dibandingkan komunikasi tatap muka.
2. Terbentuknya kelompok-kelompok eksklusif di antara siswa yang menghambat terjadinya interaksi sosial yang lebih luas dan inklusif di lingkungan SMAN 11 Kerinci.
3. Tantangan geografis dan sosial budaya di Kabupaten Kerinci yang memengaruhi pemerataan akses informasi dan inovasi pendidikan, khususnya dalam pengembangan karakter komunikatif dan bersahabat.
4. Perlunya mengoptimalkan peran kepala sekolah sebagai pemimpin, manajer, dan teladan dalam menciptakan budaya sekolah yang komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci.
5. Belum optimalnya implementasi gaya kepemimpinan demokratis dalam seluruh aspek pengelolaan sekolah untuk mendukung pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat.
6. Masih terdapat hambatan komunikasi antara kepala sekolah dengan berbagai pihak di lingkungan SMAN 11 Kerinci yang perlu diatasi untuk membangun hubungan yang lebih harmonis.
7. Perlunya pengembangan program-program yang lebih sistematis dan terintegrasi dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci.
8. Keterlibatan warga sekolah dalam pengambilan keputusan di SMAN 11 Kerinci yang masih perlu ditingkatkan untuk mendukung terwujudnya kepemimpinan demokratis yang efektif.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, fokus penelitian ini dibatasi pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini berfokus pada

implementasi gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan oleh kepala sekolah SMAN 11 Kerinci, meliputi aspek transparansi, partisipasi, akuntabilitas, dan kesetaraan dalam pengelolaan sekolah. Kedua, penelitian ini memfokuskan pada upaya pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di kalangan warga sekolah SMAN 11 Kerinci, yang mencakup guru, staf, dan siswa, sebagai implementasi dari nilai-nilai Penguatan Pendidikan Karakter. Ketiga, penelitian ini juga berfokus pada dampak gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap terbentuknya karakter komunikatif dan bersahabat di lingkungan SMAN 11 Kerinci, yang meliputi perubahan iklim sekolah dan pola interaksi antarwarga sekolah..

D. Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan, dapat ditegaskan bahwa yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana gambaran karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci?
2. Bagaimana gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan dalam pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci?
3. Bagaimana dampak gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah terhadap pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat warga sekolah di SMAN 11 Kerinci?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah-masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

a. Untuk mengetahui gambaran karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci
b. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan dalam pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci
c. Untuk mengetahui dampak gaya kepemimpinan demokratis kepala

sekolah terhadap pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat warga sekolah di SMAN 11 Kerinci.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan oleh seorang peneliti pasti memiliki kegunaan begi terlaksananya penelitian yang diangkat untuk dilaksanakan, kegunaan penelitian ini adalah sebagai berkut:

a. Manfaat Teoritis

1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen pendidikan, khususnya terkait dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pembentukan karakter siswa.
2) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang mengkaji tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pembentukan karakter siswa.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Kepala Sekolah Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang efektif untuk membentuk karakter komunikatif dan bersahabat pada siswa.
2) Bagi Guru Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi guru di SMAN 11 Kerinci dalam mendukung upaya kepala sekolah untuk membentuk karakter komunikatif dan bersahabat pada siswa.
3) Bagi Siswa Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran siswa di SMAN 11 Kerinci tentang pentingnya memiliki karakter komunikatif dan bersahabat dalam kehidupan sehari-hari.
4) Bagi Sekolah Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi sekolah dalam menyusun program-program yang bertujuan untuk membentuk karakter komunikatif dan bersahabat pada siswa.

5) Bagi Dinas Pendidikan Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Dinas Pendidikan dalam menyusun kebijakan-kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan karakter di sekolah-sekolah.
6) Bagi Masyarakat Hasil penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya peran kepala sekolah dalam membentuk karakter siswa, khususnya karakter komunikatif dan bersahabat.
7) Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister pendidikan dalam rangka menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci.

F. Defenisi Operasional

Penelitian ini menggunakan istilah-istilah penting, sehingga perlu di jelaskan maksudnya. Berikut penjelasannya.

1. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di institusi pendidikan yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan sekolah secara keseluruhan. Menurut Mulyasa[7] "Kepala sekolah adalah motor penggerak dan penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan sekolah dan pendidikan pada umumnya dapat direalisasikan.

Dalam konteks penelitian ini, kepala sekolah merujuk pada pimpinan SMAN 11 Kerinci yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam mengelola sumber daya sekolah, termasuk guru, staf, dan siswa, serta bertanggung jawab dalam pembentukan karakter warga sekolah. Penelitian ini akan mengkaji peran kepala sekolah SMAN 11 Kerinci sebagai figur sentral dalam membentuk dan mempengaruhi iklim komunikasi serta interaksi di lingkungan sekolah. Fokus akan diberikan pada bagaimana kepala sekolah menjalankan fungsi kepemimpinannya dalam konteks pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat.

[7] Mulyasa, E., *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2013). h.18.

2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merujuk pada pola perilaku dan pendekatan yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola institusi pendidikan. Menurut Suharsaputra[8] "Gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah cara yang digunakan pemimpin sekolah dalam berinteraksi dengan guru, staf, dan siswa, yang bertujuan untuk mempengaruhi perilaku mereka dalam mencapai tujuan pendidikan"

Wahyudi[9] menambahkan bahwa "Gaya kepemimpinan kepala sekolah mencerminkan ekspektasi tingkah laku pada berbagai keadaan, yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi anggota organisasinya" (hal. 123).

Dalam konteks penelitian ini, gaya kepemimpinan kepala sekolah fokus pada pola perilaku dan pendekatan yang diterapkan oleh kepala SMAN 11 Kerinci dalam memimpin dan mengelola sekolah, khususnya dalam upaya membentuk karakter komunikatif dan bersahabat. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala SMAN 11 Kerinci, dengan fokus khusus pada gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter. Akan dikaji bagaimana gaya kepemimpinan ini mempengaruhi pola komunikasi, interaksi, dan pembentukan karakter di lingkungan sekolah.

3. Karataker Komunikatif dan Bersahabat

Komunikatif adalah kemampuan untuk menyampaikan informasi atau pesan kepada orang lain, baik secara verbal maupun nonverbal, dengan efektif dan mudah dipahami.[10] Karakter komunikatif ditunjukkan dengan sikap dan perilaku yang responsif, mampu mendengarkan orang lain dengan

---

[8] Suharsaputra, T., *Educating for Character: Mendidik untuk Membentuk Karakter*. (Jakarta: Bumi Aksara, 2019). h.67.
[9] Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*. (Bandung: Alfabeta, 2020). h.90.
[10] Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2019). h.23.

baik, menyampaikan pendapat dengan jelas dan santun, serta menggunakan bahasa yang mudah dimengerti.[11]

Dalam konteks penelitian ini, karakter komunikatif merujuk pada kemampuan warga SMAN 11 Kerinci (termasuk kepala sekolah, guru, staf, dan siswa) untuk berkomunikasi secara efektif, terbuka, dan positif dalam berbagai situasi di lingkungan sekolah. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana karakter komunikatif dikembangkan dan diekspresikan di SMAN 11 Kerinci. Fokus akan diberikan pada aspek-aspek seperti kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas, mendengarkan secara aktif, menyesuaikan gaya komunikasi, dan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif.

Bersahabat adalah sikap dan perilaku yang menunjukkan keakraban, keramahan, dan kehangatan dalam berinteraksi dengan orang lain.[12] Karakter bersahabat ditandai dengan kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan orang lain, menunjukkan perhatian dan kepedulian, serta menciptakan suasana yang nyaman dan menyenangkan dalam pergaulan.[13]

Dalam konteks penelitian ini, karakter bersahabat merujuk pada sikap dan perilaku warga SMAN 11 Kerinci yang menunjukkan keramahan, keterbukaan, dan kepedulian dalam interaksi sehari-hari di lingkungan sekolah. Penelitian ini akan menganalisis bagaimana karakter bersahabat dikembangkan dan diekspresikan di SMAN 11 Kerinci. Fokus akan diberikan pada aspek-aspek seperti kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat, menunjukkan perhatian dan kepedulian, berkomunikasi secara terbuka dan jujur, serta menjadi pendengar yang baik dan empatik.

---

[11] Kurniasih, I., & Sani, B. (2017). *Pendidikan karakter: Internalisasi dan metode pembelajaran di sekolah*. Kata Pena. h.45

[12] Kertajaya, H., *Grow with character: The model marketing*. (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2010). h.28.

[13] Kurniasih, I., & Sani, B., *Pendidikan karakter: Internalisasi dan metode pembelajaran di sekolah*. (Jakarta: Kata Pena, 2017). h.45

4. SMAN 11 Kerinci.

SMAN 11 Kerinci adalah sekolah menengah atas negeri yang berlokasi di Kabupaten Kerinci, Provinsi Jambi, Indonesia. Sekolah ini merupakan salah satu lembaga pendidikan formal yang bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik, baik dalam aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap dan karakter.

Maksud dari "SMAN 11 Kerinci" dalam penelitian ini adalah lokasi atau tempat dilakukannya penelitian tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat pada warga sekolah.

Berdasarkan definisi operasional di atas, dapat dipahami bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mendeskripsikan pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh kepala sekolah SMAN 11 Kerinci dalam upaya membentuk karakter komunikatif dan bersahabat pada warga sekolah. Karakter komunikatif yang dimaksud adalah kemampuan warga sekolah untuk berkomunikasi dengan efektif, responsif, santun, dan mudah dipahami oleh orang lain dalam interaksi sehari-hari di lingkungan sekolah. Sedangkan karakter bersahabat merujuk pada sikap dan perilaku warga sekolah yang menunjukkan keakraban, keramahan, kehangatan, serta perhatian dalam menjalin hubungan dengan sesama, sehingga tercipta lingkungan sekolah yang nyaman dan kondusif.

Penelitian ini berfokus pada kajian tentang peran dan gaya kepemimpinan kepala sekolah SMAN 11 Kerinci dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat di lingkungan sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin tertinggi dan motor penggerak kebijakan sekolah memiliki peran sentral dalam membentuk iklim komunikasi dan interaksi warga sekolah. Penelitian secara khusus menganalisis gaya kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung otoriter dan bagaimana pengaruhnya terhadap pengembangan karakter komunikatif (kemampuan berkomunikasi secara efektif, terbuka, dan positif) serta karakter bersahabat (sikap ramah, terbuka, dan peduli) pada seluruh warga sekolah. SMAN 11 Kerinci menjadi lokasi penelitian ini

dilaksanakan dengan tujuan untuk mengkaji dan mendeskripsikan pola perilaku serta strategi kepala sekolah dalam upaya membentuk lingkungan sekolah yang komunikatif dan bersahabat.

BAB II
LANDASAN TEORITIS

A. Kepala Sekolah

1. Pengertian Kepala Sekolah

Menurut Jamal Ma'mur Asmani kepala sekolah adalah kontribusi sesuatu yang dapat diberikan kepada yang lain baik kontribusi negatif maupun positif. Jamal Ma'mur Asmani dalam bukunya yang berjudul "Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional" mengutip beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian kepala sekolah, yaitu menurut guru yang mendapatkan tugas tambahan sebagai kepala sekolah.[14] Sementara, menurut Singgih D.Gunarsa, kepala sekolah adalah pemimpin pada suatu lembaga satuan pendidikan. Kepala sekolah merupakan seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, tempat diselenggarakan proses belajar mengajar atau terjadinya interaksi antara guru yang member pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.[15] Adapun menurut Sri Damayanti, kepala sekolah berasal dari dua kata,yaitu "kepala" dan "sekolah". Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatau organisasi atau lembaga, sedangkan "sekolah" diartikan sebagai sebuah lembaga tempat menerima dan member pelajaran. Jadi secara umum, kepala sekolah dapat diartikan sebagai pemimpin sekolah atau suatu lembaga tempat menerima dan member pelajaran.[16]

Adapun menurut penulis, kepala sekolah adalah jabatan fungsional yang diberikan oleh lembaga yang menaungi sekolah, bisa yayasan, Kementerian Pendidikan Nasional, Kementerian Agama, atau yang lainnya, baik melalui mekanisme pemilihan,penunjukkan, maupun yang lainnya kepada seseorang.penetapkan kepala sekolah oleh lembaga- lembaga ini

---

[14]Jamal Ma'mur Asmani, Wahjosumidjo, Sri Damayanti, *Isu Kontemporer dalam Pendidikan Islam (*Kudus, STAIN Kudus, 2009), h. 39

[15] Singgih D.Gunarsa & Singgih D. Gunarsa, *Psikologi Untuk Membimbing*, (Jakarta:BPK Gunung Mulia, 1995), h.136

[16] Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar*, *Proses Pendidikan*, (Jakarta Kencana Pernada Media,2006), h.

tentu dengan pertimbangan matang,khususnya berkaitan dengan kualifikasi yang dibutuhkan agar mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab besarnya dalam memimpin sekolah

2. Dasar Alqur'an tentang Kepala Sekolah

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan, termasuk kepemimpinan kepala sekolah, dipandang sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab dan keadilan. Konsep kepemimpinan dalam Islam dikenal dengan istilah "khilafah" atau "imamah", yang mengandung makna pengganti atau pemimpin.[17]

Menurut Fauzi[18] kepemimpinan dalam Islam memiliki beberapa karakteristik utama: Bertanggung jawab: 1). Pemimpin harus mempertanggungjawabkan kepemimpinannya tidak hanya kepada manusia, tetapi juga kepada Allah SWT. 2). Adil: Pemimpin harus mampu bersikap adil terhadap semua pihak tanpa membeda-bedakan. 3). Amanah: Kepemimpinan adalah amanah yang harus dijaga dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. 4). Syura (musyawarah): Pemimpin harus mengutamakan musyawarah dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks kepala sekolah, Mulyasa[19] menegaskan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus mampu menjalankan perannya tidak hanya sebagai manajer, tetapi juga sebagai pemimpin spiritual yang menjunjung tinggi nilai-nilai Islam dalam kepemimpinannya. Ayat Al-Qur'an yang relevan dengan kepemimpinan kepala sekolah adalah Surah An-Nisa ayat 58:

۞إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila

[17] Fauzi, A. (2020). Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Perspektif Islam: Kajian Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Deepublish. H.13

[18] Rahman, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Islami Kepala Sekolah terhadap Etos Kerja Guru. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6(2), 112-128.

[19] Mulyasa, E. (2021). Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK. Bandung: Remaja Rosdakarya.h.23

> *menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat."*

Ayat ini menekankan dua aspek penting dalam kepemimpinan: Amanah: Pemimpin harus menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya. Dalam konteks kepala sekolah, ini berarti menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan pendidikan dan warga sekolah. Keadilan: Pemimpin harus menetapkan hukum atau kebijakan dengan adil. Kepala sekolah harus mampu mengambil keputusan dan membuat kebijakan yang adil bagi seluruh warga sekolah.

Ayat ini memberikan panduan bagi kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya. Suyuthi[20] menjelaskan bahwa kepala sekolah, sebagai pemimpin pendidikan, harus memahami bahwa jabatannya adalah amanah yang harus dipertanggungjawabkan. Ini meliputi tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya sekolah, pengembangan kurikulum, pembinaan guru dan staf, serta pembentukan karakter siswa.

Lebih lanjut, Aziz[21] menekankan bahwa keadilan yang dimaksud dalam ayat tersebut, dalam konteks kepemimpinan kepala sekolah, mencakup perlakuan yang adil terhadap semua warga sekolah, distribusi tugas dan tanggung jawab yang proporsional, serta pengambilan keputusan yang mempertimbangkan kepentingan semua pihak.

Rahman[22] menambahkan bahwa implementasi nilai-nilai kepemimpinan Islam oleh kepala sekolah dapat meningkatkan etos kerja dan komitmen warga sekolah. Penelitiannya menunjukkan bahwa kepala sekolah yang menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan Islam cenderung lebih dihormati dan dipercaya oleh guru, staf, dan siswa.

---

[20] Suyuthi, M. (2022). Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Perspektif Islam: Studi Kasus di Madrasah Aliyah Negeri. Jurnal Administrasi Pendidikan, 9(1), 78-95.

[21] Aziz, A., & Suwito, N. S. (2023). Implementasi Nilai-nilai Kepemimpinan Islam dalam Manajemen Pendidikan. Jurnal Pendidikan Islam, 12(1), 45-60.

[22] Rahman, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Islami Kepala Sekolah terhadap Etos Kerja Guru. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 6(2), 112-128.

Perspektif Islam tentang kepemimpinan kepala sekolah menekankan pada aspek amanah, keadilan, keteladanan, dan tanggung jawab. Kepala sekolah diharapkan tidak hanya menjadi pemimpin administratif, tetapi juga pemimpin spiritual yang mampu membawa perubahan positif dalam lingkungan sekolah berdasarkan nilai-nilai Islam.

B. Gaya Kempimpinan Kepala Sekolah

1. Pengertian Kempimpinan Kepala Sekolah

Ada beberapa pengertian yang berbeda tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli. Miftah Toha mengatakan bahwa "Kepemimpinan (*leadership*) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersamasama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan"[23]

Sedangkan Mulyasa mendefinisikan "Kepemimpinan sebagai seni membujuk bawahan agar mau mengerjakan tugas-tugas dengan yakin dan semangat".[24] Menurut Wahjosumidjo, "Kepemimpinan adalah suatu kekuatan penting dalam rangka pengelolaan, oleh sebab itu kemampuan memimpin secara efektif merupakan kunci keberhasilan organisasi".[25]

Sedangkan kepemimpinan yang dikemukakan oleh Reksoprodjo Handoko mengatakan bahwa "Kepemimpinan (*leadership*) adalah merupakan hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin mampu mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas yang berkaitan untuk mencapai tujuan yang diinginkan"[26]

Abi Sujak berpendapat bahwa "Kepemimpinan adalah pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan pengaruh terhadap orang lain atau sekelompok orang agar terbentuk kerja sama

---

[23] Supardi, Kinerja Guru, (Jakarta, PT. RajaGrafindo Persada, 2013), 45

[24] Fatah Syukur, Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan, (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra,2012), 129

[25] Rinawati Anita, Pengaruh Kinerja Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa (Purworejo: Universitas Muh Purworejo,2008), 283

[26] Miftah Thoha, Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Prilaku, (Jakarta : PT. Grafindo Persada, 1999), h. 89

untuk menyelesaikan suatu tugas".[27] Kepemimpinan merupakan proses pengaruh sosial dan pengaruh sengaja dilakukan seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas dan relasi-relasi di dalam sebuah organisasi. Perbedaan definisi tersebut terletak pada siapa yang menggunakan pengaruh, cara menggunakan pengaruh dan sasaran yang ingin dicapai pengaruh dan hasil dari usaha menggunakan pengaruh.[28]

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan pola hubungan antar individu yang menggunakan wewenang dan kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan pada seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu.

Seorang kepala sekolah yang efektif berdasarkan penelitian Nasional *Association of Secondary School Principals* merupakan paduan antara sifat-sifat pribadi dan gaya kepemimpinan, yaitu : (1) memberikan contoh: (2) berkepentingan dengan kualitas ; (3) bekerja dengan landasan hubungan kemanusiaan; (4) memahami masyarakat sekitar; (5) memiliki sikap mental yang baik dan stamina fisik yang prima; 6) berkepentingan dengan staff dan sekolah; (7) melakukan kompromi untuk mencapai kesepakatan; (8) mempertahankan stabilitas; (9) mampu mengatasi stress; (10) menciptakan struktur agar sesuatu bisa terjadi; (11) mentoilelir adanya kesalahan; (12) tidak menciptakan konflik pribadi; (13) memimpin melalui pendekatan yang positif; (14) tidak menjauhi atau mendahului orang-orang yang dipimpinnya; (15) mudah dihubungi oleh orang; (16) memiliki keluarga yang serasi.[29]

Menurut Wahjosumidjo, "Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi

---

[27] Mulyasa E., Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung : PT. Remaja, 2001), h. 17

[28] Wahjosumidjo, Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999. h. 4

[29] Soebagyo Atmodiwiro, Manajemen Pendidikan Indonesia, (Jakarta : Ardadizya Jaya, 2003), h.112

interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran". Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan. Siapapun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah arus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan-persyaratan tertentu seperti : latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat dan integritas".[30]

Dengan demikian dari uraian berbagai pendapat di atas, maka penulis dapat simpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan kemampuan dan wewenang untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan tindakan serta mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan

2. Hakikat Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang kepala sekolah, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin di sekolah. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan kepala sekolah yang demikian ini sesuai dengan pendapat Davis dan Newstrom yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah pola tindakan kepala sekolah secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau dijadikan acuan oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan kepala sekolah.[31]

Menurut Tjiptono gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu cara yang digunakan oleh kepala sekolah dalam berinteraksi dengan bawahannya.2 Sementara itu pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah pola tingkah laku (kata-kata

[30] Soetjipto, Raflis Kosasi, Profesi Keguruan, (Jakarta : Rineka Cipta, 2007), h. 68
[31] Davis, Keith, & Newstrom, W., John. Human Behavior At Work: Organizational Behavior. New York: McGraw Hill International, 1995, hal. 35

dan tindakan-tindakan) dari seorang kepala sekolah yang dirasakan oleh orang lain yaitu Hersey.[32]

Pengelolaan sekolah harus benar-benar dipimpin oleh seorang kepala sekolah yang mempunyai *acceptability*, karena keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan motor penggerak aktivitas yang ada dalam mencapai tujuan. Aktivitas kepala sekolah sebagai seorang manajer meliputi pengelolaan 3 M, yaitu pertama, manusia sebagai faktor penggerak utama aktivitas sekolah, kedua, money yaitu sebagi modal aktivitas, ketiga, method sebagai alat untuk mengarahkan manusia dan uang menjadi efektif dalam mencapai tujuan. Namun peranan kepala sekolah sebagai manajer tidaklah cukup.[33]

Orientasi kepala sekolah sebagai pemimpin sangatlah cocok dengan misi daripada sekolah sebagai organisasi terbuka dan *Agent of Change*, yang mana sekolah dituntut inovatif, aspiratif dan tanggap terhadap perkembangan zaman. Kesempatan ini lebih didukung dengan adanya otonomi pendidikan dengan program Manajemen Berbasis sekolah (*School Based Management*). Dengan program tersebut kepala sekolah mempunyai kewenangan yang lebih luas dalam rangka mengelola sekolah, sehingga dituntut memahami secara komprehensif manajemen sekolah. Kemampuan manajerial yang tinggi menjadikan sekolah efesien. Tetapi juga tidak dikendalikan dengan kemampuan kepemimpinannya yang efektif, maka kepala sekolah akan menjadi manajer yang tangguh yang menggunakan kekuasaannya dengan semena-mena, dengan kurang begitu memperhatikan aspek-aspek moral, etika dan sosial. Harus diingat bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin harus

[32] Tjiptono, Fandy. Manajemen Pelayanan Jasa, Penerbit Andi, Yogyakarta. Guritno,Bambang dan Waridin. Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja. Jurnal Riset Bisnis Indonesia Vol.1 No.1, 2006, hal. 63-74

[33] Soetjipto, Raflis Kosasi, Profesi Keguruan, h. 69

memegang pada prinsip utama saat melaksanakan tugasnya yaitu bahwa orang lebih penting ketimbang benda-benda mati.[34]

3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan

Sebagai pemimpin tentunya prinsip-prinsip kepemimpinannya harus dipahami dalam rangka mengembangkan sekolahnya. Prinsip-prinsip kepemimpinan secara umum antara lain:

a. Konstruktif kepala sekolah harus memberikan dorongan dan pembinaan kepada setiap guru dan stafnya untuk mengembangkan kemampuannya secara optimal.
b. Kreatif kepala sekolah jangan terjebak kepada pola-pola kerja lama yang dikerjakan oleh kepala sekolah sebelumnya, namun dia harus selalu kreatif mencari gagasan-gagasan baru dalam menjalankan tugasnya.
c. Partisipasif memberikan kepercayaan kepada semua pihak untuk selalu terlibat dalam setiap aktivitas sekolah.
d. Kooperatif: kepala sekolah harus senantiasa bekerja sama dengan semua komponen yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan.
e. Delegatif: kepala sekolah berupaya memberikan kepercayaan kepada staf untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan deskripsi tugas/ jabatannya.
f. Integratif: untuk menghasilkan suatu sinergi yang besar, kepala sekolah harus mengintegrasikan semua kegiatannya agar tujuan sekolah dapat tercapai.
g. Rasional dan objektif: kepala sekolah berupaya untuk menjadi pemimpin yang bijak dalam melaksanakan tugasnya dan bertindak berdasarkan pertimbangan rasio dan obyektif, bukan dengan emosional.
h. Pragmatis: kepala sekolah dalam menetapkan kebijakan dan target harus mendasarkan pada kondisi dan kemampuan riil yang dimiliki oleh sekolah.

[34] Siagian Sondang P., Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), h. 153

i. Tidak memaksakan diri untuk melakukan kegiatan di luar kemampuan dan target.
j. Keteladanan : kepala sekolah sebagai seorang figur yang patut memberikan keteladanan kepada seluruh staf, guru dan para siswa. Maka dengan itu kepala sekolah harus senantiasa menunjukkan perilaku-perilaku yang baik dan mampu menunjukkan perilakunya sebagai pemimpin.
k. Adaptable dan Fleksibel: kepala sekolah harus mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi situasi baru dan juga menciptakan kondisi kerja yang mendukung staf untuk cepat beradaptasi.[35]

Dengan demikian seorang pemimpin yang memegang prinsip-prinsip tersebut dapat bertahan di berbagai situasi mengintegrasikan secara maksimal produktivitas, menguasai kedudukan kepemimpinan bentuk dasar yang paling penting terwujudnya kebutuhan untuk memberikan kepuasan para bawahan.

4. Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat seseorang mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini upaya menyeleraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Terkait hal ini Soerjono Soekanto mengungkap bahwa terdapat tiga gaya kepemimpinan kepala sekolah yang lazim digunakan, yaitu otoriter, demokratis dan situasional.[36]

Tipe gaya kepemimpinan kepala sekolah adalah sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada perubahan dan transformasi

[35] Dale Tempel, Kepemimpinan, (Jakarta : Gramedia, 1987), h. 18
[36] Soerjono Soekanto, Sosiologi: Suatu Pengantar, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, Cet. ke-37, 2004, hal. 294

organisasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.[37] Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional akan berusaha mengubah nilai-nilai, keyakinan, dan sikap guru dan staf agar sejalan dengan visi dan misi sekolah, serta memberdayakan mereka untuk berkinerja di atas ekspektasi normal.

Terdapat empat komponen perilaku dalam gaya kepemimpinan transformasional, yaitu:

1) *Idealized influence*, di mana pemimpin menjadi role model yang dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh bawahan
2) *Inspirational motivation*, di mana pemimpin mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menyatakan tujuan penting secara sederhana
3) *Intellectual stimulation*, di mana pemimpin mendorong bawahan untuk berinovasi dan berkreasi, mempertanyakan asumsi, mereframe masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru
4) *Individualized consideration*, di mana pemimpin memberikan perhatian pribadi, memperlakukan bawahan secara individual, melatih, dan menasihati.[38]

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional oleh kepala sekolah dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja guru dan staf dalam mencapai tujuan sekolah yang lebih tinggi. Kepala sekolah akan menjadi panutan yang menginspirasi dan menggerakkan semua warga sekolah untuk berubah dan berkembang menjadi lebih baik. Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan staf juga lebih terbuka, di mana ide-ide kreatif dan

---

[37] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. h.28

[38] Danim, S., & Suparno. (2009). *Manajemen dan kepemimpinan transformasional kekepalasekolahan: Visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis, dan internasionalisasi pendidikan*. Rineka Cipta.h.23

inovatif sangat dihargai.[39]

Namun, penerapan gaya kepemimpinan transformasional juga memiliki tantangan tersendiri. Kepala sekolah harus memiliki kharisma, kemampuan komunikasi yang baik, serta mampu mengelola perubahan secara efektif. Tidak semua guru dan staf juga siap atau mampu mengikuti perubahan yang diinisiasi oleh kepala sekolah, sehingga dapat menimbulkan resistensi atau konflik.

b. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahan berdasarkan kinerja mereka.[40] Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional akan memberikan imbalan (reward) kepada guru dan staf yang berhasil mencapai target atau standar kinerja yang telah ditetapkan, serta memberikan sanksi atau hukuman bagi yang tidak memenuhi ekspektasi.

Terdapat tiga komponen perilaku dalam gaya kepemimpinan transaksional, yaitu:

1) *Contingent reward*, di mana pemimpin memberikan imbalan kepada bawahan yang berhasil melaksanakan tugas sesuai dengan kesepakatan
2) *Active management by exception*, di mana pemimpin secara aktif mengawasi kinerja bawahan dan melakukan koreksi apabila terjadi penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan
3) *Passive management by exception,* di mana pemimpin baru melakukan intervensi atau koreksi setelah masalah atau

[39] Daryanto. (2011). *Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran*. Gava Media. h.29
[40] Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (3rd ed.). Prentice-Hall. h.56

penyimpangan terjadi.[41]

Penerapan gaya kepemimpinan transaksional oleh kepala sekolah dapat mendorong guru dan staf untuk berkinerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, serta mencegah terjadinya penyimpangan atau kesalahan dalam pelaksanaan tugas.[42] Guru dan staf akan termotivasi untuk mencapai target yang jelas dan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan kontribusi mereka.

Namun, gaya kepemimpinan transaksional juga memiliki kelemahan, di antaranya hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan staf yang cenderung bersifat jangka pendek dan berbasis kepentingan. Guru dan staf mungkin hanya akan berkinerja baik jika ada imbalan yang dijanjikan, dan kurang memiliki komitmen jangka panjang terhadap sekolah. Gaya ini juga kurang mendorong kreativitas dan inovasi, karena guru dan staf cenderung bekerja sesuai dengan pola yang sudah ada.[43]

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap tipe gaya kepemimpinan kepala sekolah memiliki karakteristik, kelebihan, dan kekurangan masing-masing. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk semua situasi dan kondisi. Kepala sekolah perlu memahami dengan baik setiap tipe gaya kepemimpinan, serta mampu menerapkannya secara fleksibel dan adaptif sesuai dengan kebutuhan dan konteks yang dihadapi.

Kepala sekolah juga perlu mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang komprehensif, seperti kemampuan komunikasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, manajemen konflik, serta pemberdayaan guru dan staf. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang memadai, kepala sekolah dapat Kepala sekolah

---

[41] Karwati, E., & Priansa, D. J. (2013). *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah: Membangun sekolah yang bermutu*. Alfabeta. h.28

[42] Mulyasa, E. (2013). *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara. h.12

[43] Purwanto, M. N. (2012). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya. h.17

dapat memainkan peran yang sangat penting dalam memajukan sekolah dan mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Berikut ini adalah beberapa hal yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang memadai:

Menciptakan visi dan misi sekolah yang jelas dan inspiratif, serta mengkomunikasikannya dengan efektif kepada seluruh warga sekolah. Visi dan misi ini akan menjadi panduan dan motivasi bagi guru, staf, dan peserta didik dalam melaksanakan tugas dan mengembangkan diri.

1) Membangun budaya sekolah yang positif dan kondusif untuk pembelajaran dan pengembangan potensi peserta didik (. Kepala sekolah dapat menciptakan iklim sekolah yang aman, nyaman, dan mendukung, serta mempromosikan nilai-nilai positif seperti disiplin, kerja sama, saling menghormati, dan semangat belajar.
2) Memberdayakan guru dan staf untuk berkinerja secara optimal dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan sekolah. Kepala sekolah dapat memberikan pelatihan, bimbingan, dan dukungan kepada guru dan staf, serta melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah secara partisipatif.
3) Mengelola sumber daya sekolah secara efektif dan efisien, termasuk sumber daya manusia, keuangan, sarana dan prasarana, serta teknologi informasi dan komunikasi. Kepala sekolah perlu memastikan bahwa semua sumber daya dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung proses pembelajaran dan kegiatan sekolah lainnya.
4) Menjalin kemitraan dan kerja sama dengan orang tua, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya untuk mendukung kemajuan sekolah. Kepala sekolah dapat melibatkan mereka dalam berbagai kegiatan dan program sekolah, serta

menggalang dukungan dan sumber daya yang diperlukan.

5) Melakukan inovasi dan perbaikan terus-menerus dalam pengelolaan sekolah, baik dalam aspek pembelajaran, manajemen, maupun layanan . Kepala sekolah perlu terbuka terhadap perubahan dan perkembangan baru, serta berani mengambil risiko dan mencoba pendekatan atau strategi yang inovatif untuk meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah.
6) Menjadi teladan dan panutan bagi guru, staf, dan peserta didik dalam hal sikap, perilaku, dan kinerja. Kepala sekolah harus menunjukkan integritas, komitmen, dan dedikasi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta konsisten dalam menerapkan nilai-nilai dan aturan yang telah disepakati bersama.[44]

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dan mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang memadai, kepala sekolah dapat menjadi motor penggerak dan agen perubahan yang efektif dalam memajukan sekolah. Kepala sekolah juga akan mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan seluruh warga sekolah untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

Namun demikian, menjadi kepala sekolah yang efektif bukanlah tugas yang mudah. Diperlukan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan karakter yang kuat untuk dapat memimpin sekolah dengan baik. Kepala sekolah juga perlu terus belajar, berlatih, dan mengembangkan diri agar dapat beradaptasi dengan perubahan zaman dan tantangan baru yang dihadapi oleh dunia pendidikan.

Oleh karena itu, penting bagi kepala sekolah untuk memiliki growth mindset, yaitu pola pikir yang meyakini bahwa kemampuan

[44] Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. RajaGrafindo Persada. h.47

dan kecerdasan dapat terus dikembangkan melalui kerja keras, pembelajaran, dan ketekunan. Dengan growth mindset, kepala sekolah akan terbuka untuk menerima umpan balik, belajar dari kesalahan, dan terus berupaya untuk menjadi pemimpin yang lebih baik.

c. Gaya kepemimpinan otoriter

Kepala sekolah yang seperti ini dipandang sebagai orang yang memberikan perintah dan mengharapkan pelaksanaannya secara dogmatis dan selalu positif. Dengan segala kemampuannya, ia berusaha menakut-nakuti bawahannya dengan jalan memberikan hukuman tertentu bagi yang berbuat negatif dan hadiah untuk bawahannya yang bekerja dengan baik. Keputusan dan pemecahan ermasalahannya yang diambil atas keputusannya sendiri.[45]

Kelebihan gaya kepemimpinan kepala sekolah model ini adalah efisiensi waktu, hasil pekerjaan lebih cepat, penjelasan pekerjaan yang rinci, adanya kontrol yang ketat, dan adanya hukuman bagi yang berbuat negatif, sedangkan kelemahannya adalah bawahan kurang merasa aman, adanya kesenjangan komunikasi, bawahan kurang berkembang, terabaikannya harga diri bawahan, moral dan produktifitas rendah, serta bawahan dapat bekerja dengan baik jika ada penjelasan yang rinci dan disertai penghargaan.[46]

Penerapan gaya kepemimpinan otoriter oleh kepala sekolah dapat berdampak negatif pada iklim sekolah dan kinerja guru. Guru dan staf akan merasa tertekan, tidak dihargai, dan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat menurunkan motivasi dan komitmen mereka terhadap sekolah (Mulyasa, 2013). Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan staf juga cenderung satu arah dan bersifat instruksi, tanpa adanya umpan balik

[45] Eneng Muslihah, Kinerja Kepala sekolah, (Jakarta, Haja Mandiri, 2014). 90
[46] Supardi, Sekolah Efektif Konsep Dasar Dan Peraktiknya, 27

yang konstruktif.

Namun demikian, gaya kepemimpinan otoriter dapat diterapkan dalam situasi tertentu yang menuntut pengambilan keputusan secara cepat dan tegas, seperti dalam kondisi darurat atau krisis (Karwati & Priansa, 2013). Kepala sekolah perlu bijak dalam menerapkan gaya kepemimpinan otoriter dan mempertimbangkan dampaknya terhadap warga sekolah.

Otoriter, dengan ciri : 1) Kepala sekolah melakukan segala kegiatan kelompok secara sepihak. 2) Pengikut sama sekali tidak diajak untuk ikut serta merumuskan tujuan kelompok dan cara-cara untuk mencapainya. 3) Kepala sekolah terpisah dan seakan-akan tidak ikut dalam proses interaksi dalam kelompok tersebut.

d. Gaya kepemimpinan Demokratis

Kepala sekolah yang demokratis mengadakan konsultasi kepada bawahannya tentang tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan yang diusulkan/dikehendaki oleh kepala sekolah, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua keputusan dan kegiatan-kegiatan yang telah ditetapkan itu. Sedangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah otoriter dan gaya kepemimpinan kepala sekolah situasional tidak mengenal yang demikian itu. Kelebihan gaya kepemimpinan kepala sekolah model ini adalah partisipasi bawahan yang besar dalam keputusan dan realisasi pekerjaan, adanya penghargaan kepada bawahan, peluang untuk mengembangkan diri, adanya kepuasan bawahan atas hasil pekerjaan, sedangkan kelemahannya adalah kurang efisien waktu dan kurang kendali manajerial (kontrol).[47]

Penerapan gaya kepemimpinan demokratis oleh kepala sekolah dapat menciptakan iklim sekolah yang kondusif, di mana guru dan staf merasa dihargai, dilibatkan, dan memiliki sense of

[47] Baharuddin dan Umiarso, Kepemimpinan Pendidikan Islam, antara teori dan praktik. Ar Ruzz Media 2012. Hlm. 56

belonging terhadap sekolah (Karwati & Priansa, 2013). Hubungan antara kepala sekolah dengan guru dan staf menjadi lebih harmonis, terbuka, dan saling menghormati. Guru dan staf juga akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik dan berkontribusi dalam mencapai tujuan sekolah.

Namun, gaya kepemimpinan demokratis juga memiliki kelemahan, di antaranya pengambilan keputusan yang dapat berlangsung lama karena melibatkan banyak pihak, serta adanya kemungkinan konflik atau perbedaan pendapat yang tajam antara kepala sekolah dengan guru dan staf (Mulyasa, 2013). Kepala sekolah perlu mengembangkan keterampilan komunikasi, negosiasi, dan penyelesaian konflik agar dapat menerapkan gaya kepemimpinan demokratis secara efektif.

Sedangkan menurut Sudarwan Danim[48] mengemukakan kepemimpinan kepala sekolah demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan lembaga pendidikan akan tercapai.10 Dengan demikian, dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberi kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Setiap anggota kelompok tidak saja diberikan kesempatan aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin.

Demokratis, dengan ciri : 1) Secara musyawarah dan mufakat kepala sekolah mengajak para pengikut. 2) untuk ikut serta merumuskan tujuan serta cara-cara mencapainya. 3) Kepala sekolah secara aktif memberikan saran dan petunjuk 4) Ada timbal balik kritik positif. 5) Kepala sekolah secara aktif ikut ambil bagian dalam

[48] Sudarwan Danim, Visi Baru Manajemen Sekolah, Hlm. 213

kegiatankegiatan kelompok.

e. Gaya kepemimpinan Situasional,

Kepala sekolah seperti ini sangat sedikit menggunakan kekuasaannya, bahkan gaya ini memberikan suatu tingkat kebebasan yang tinggi terhadap bawahannya (laissez faire) di dalam segala tindakan mereka dan didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (task behavior), perilaku hubungan (relationship behavior) dan kematangan (maturiry). Gaya kepemimpinan kepala sekolah model ini terbagi ke dalam empat gaya, yaitu:gaya mendikte (telling), gaya menjual (selling), gaya melibatkan diri (participating), dan gaya mendelegasikan (delegating).[49]

Penerapan gaya kepemimpinan situasional oleh kepala sekolah membutuhkan pemahaman yang baik terhadap karakteristik dan tingkat kematangan guru dan staf. Kepala sekolah perlu fleksibel dan adaptif dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi (Mulyasa, 2013). Misalnya, kepala sekolah dapat menerapkan gaya telling untuk guru baru yang masih membutuhkan banyak bimbingan, sementara menerapkan gaya delegating untuk guru senior yang sudah sangat kompeten dan mandiri.

Gaya kepemimpinan situasional dapat membantu kepala sekolah dalam mengembangkan potensi guru dan staf secara optimal, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan produktif (Karwati & Priansa, 2013). Namun, penerapan gaya ini juga menuntut kepala sekolah untuk memiliki kemampuan analisis yang baik, peka terhadap kebutuhan bawahan, serta mampu berkomunikasi secara efektif dengan guru dan staf.

Kelebihan gaya kepemimpinan kepala sekolah model ini adalah adanya pendelegasian wewenang, efisiensi waktu, kebebasan yang tinggi kepada bawahan, kepala sekolah sebagai sumber

[49] Mulyasa, Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h.48

informasi dan penghubung dengan lingkungan di luar kelompok, sedangkan kelemahannya adalah kepala sekolah memiliki ketergantungan yang besar terhadap bawahan, kurangnya kontrol, memiliki resiko yang besar, dan pemimpin harus mengenal dengan baik integritas setiap bawahannya jika mau berhasil.[50]

Gaya kepemimpinan Situasional dengan ciri : 1) Kepala sekolah menjalankan perannya secara pasif 2) Penentuan tujuan yang akan dicapai sepenuhnya diserahkan kepada kelompok. 3) Kepala sekolah hanya menyediakan sarana yang diperlukan kelompok. 4) Kepala sekolah berada ditengah-tengah kelompok, namun tidak lebih dari seorang penonton.

f. Gaya kepemimpinan Otokrasi

Gaya kepemimpinan otokrasi atau otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan pada diri pemimpin secara penuh. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan otokrasi akan bertindak sebagai penguasa tunggal dan menganggap dirinya paling berkuasa, paling mengetahui dalam mengambil keputusan, serta mengabaikan pendapat dan saran dari bawahan.[51]

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otokrasi antara lain:

1) Pemimpin menentukan semua keputusan terkait dengan pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya
2) Pemimpin tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan, atau pendapat
3) Pemimpin selalu berdiri di luar kelompok dan tidak mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan
4) Pemimpin selalu ingin berkuasa secara absolut, tunggal, dan

[50] Mulyasa, Manajemen Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, h.49

[51] Danim, S., & Suparno. (2009). *Manajemen dan kepemimpinan transformasional kekepalasekolahan: Visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis, dan internasionalisasi pendidikan*. Rineka Cipta.h.23

merajai keadaan [52]

Penerapan gaya kepemimpinan otokrasi oleh kepala sekolah dapat berdampak negatif pada iklim sekolah dan kinerja guru. Guru dan staf akan merasa tertekan, tidak dihargai, dan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sehingga dapat menurunkan motivasi dan komitmen mereka terhadap sekolah. Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan staf juga cenderung satu arah dan bersifat instruksi, tanpa adanya umpan balik yang konstruktif.[53]

Namun demikian, gaya kepemimpinan otokrasi dapat diterapkan dalam situasi tertentu yang menuntut pengambilan keputusan secara cepat dan tegas, seperti dalam kondisi darurat atau krisis. Kepala sekolah perlu bijak dalam menerapkan gaya kepemimpinan otokrasi dan mempertimbangkan dampaknya terhadap warga sekolah.

g. Gaya kepemimpinan Konsultasi

Gaya kepemimpinan konsultasi adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan, di mana pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, namun keputusan akhir tetap berada di tangan pemimpin. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi akan meminta pendapat, saran, dan masukan dari guru dan staf sebelum mengambil keputusan, meskipun keputusan final tetap menjadi wewenang kepala sekolah.[54]

Ciri-ciri gaya kepemimpinan konsultasi antara lain:

1) Pemimpin melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, tetapi keputusan akhir tetap berada di tangan pemimpin
2) Pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk

[52] Daryanto. (2011). *Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran*. Gava Media. h.29
[53] Karwati, E., & Priansa, D. J. (2013). *Kinerja dan profesionalisme kepala sekolah: Membangun sekolah yang bermutu*. Alfabeta. h.28

[54] Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. RajaGrafindo Persada. h.47

menyampaikan pendapat, saran, atau kritik, namun tidak selalu digunakan dalam pengambilan keputusan

3) Pemimpin meminta masukan dari bawahan sebelum mengambil keputusan, tetapi tidak selalu mengikuti masukan tersebut
4) Pemimpin mempertimbangkan ide dan saran dari bawahan, namun keputusan final tetap menjadi wewenang pemimpin[55]

Penerapan gaya kepemimpinan konsultasi oleh kepala sekolah dapat menciptakan iklim sekolah yang lebih terbuka dan partisipatif, di mana guru dan staf merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Komunikasi antara kepala sekolah dengan guru dan staf menjadi lebih dua arah dan konstruktif, meskipun keputusan akhir tetap berada di tangan kepala sekolah.

Namun, gaya kepemimpinan konsultasi juga memiliki kelemahan, di antaranya pengambilan keputusan yang dapat memakan waktu lebih lama karena melibatkan proses konsultasi dengan bawahan. Selain itu, guru dan staf mungkin merasa kecewa jika saran atau masukan mereka tidak diakomodasi dalam keputusan akhir kepala sekolah.

h. Gaya kepemimpinan Delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif adalah gaya kepemimpinan yang memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas secara mandiri. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan delegatif akan mendelegasikan sebagian besar tugas dan wewenang kepada guru dan staf, serta memberikan kepercayaan penuh kepada mereka untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kreativitas masing-masing.[56]

Ciri-ciri gaya kepemimpinan delegatif antara lain:

---

[55] Soetopo, H., & Soemanto, W. (1988). *Kepemimpinan dan supervisi pendidikan*. Bina Aksara h.48

[56] Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan: Tips praktis untuk menjadi pemimpin yang diidolakan*. Holistica, h.56

1) Pemimpin mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas
2) Pemimpin memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan kreativitas mereka
3) Pemimpin hanya menetapkan tujuan dan sasaran yang harus dicapai, sedangkan cara mencapainya diserahkan kepada bawahan
4) Pemimpin tidak terlalu terlibat dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, tetapi tetap melakukan pengawasan dan evaluasi secara berkala [57]

Penerapan gaya kepemimpinan delegatif oleh kepala sekolah dapat meningkatkan otonomi dan kreativitas guru dan staf dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Guru dan staf akan merasa dipercaya dan diberdayakan, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka.

Namun, gaya kepemimpinan delegatif juga memiliki risiko, di antaranya kemungkinan terjadinya kesalahan atau penyimpangan dalam pelaksanaan tugas oleh bawahan, terutama jika tidak ada pengawasan dan evaluasi yang memadai dari kepala sekolah. Selain itu, tidak semua guru dan staf memiliki kemampuan dan kesiapan untuk menjalankan tugas secara mandiri, sehingga perlu ada penilaian yang cermat dari kepala sekolah sebelum mendelegasikan wewenang.

i. Gaya kepemimpinan Instruktif

Gaya kepemimpinan instruktif adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pemberian instruksi atau arahan yang jelas dari pemimpin kepada bawahan dalam melaksanakan tugas. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan instruktif akan

[57] Thoha, M. (2013). *Kepemimpinan dalam manajemen*. RajaGrafindo Persadah, h.34

memberikan petunjuk, pedoman, dan standar yang jelas kepada guru dan staf tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.[58]

Ciri-ciri gaya kepemimpinan instruktif antara lain:

1) Pemimpin memberikan instruksi atau arahan yang jelas dan rinci kepada bawahan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya
2) Pemimpin menetapkan standar, prosedur, dan aturan yang harus diikuti oleh bawahan dalam melaksanakan tugas
3) Pemimpin melakukan pengawasan ketat terhadap pelaksanaan tugas bawahan untuk memastikan kesesuaian dengan instruksi yang diberikan
4) Pemimpin memberikan sanksi atau hukuman kepada bawahan yang tidak mengikuti instruksi atau melakukan kesalahan dalam pelaksanaan tugas[59]

Penerapan gaya kepemimpinan instruktif oleh kepala sekolah dapat memberikan kejelasan dan kepastian bagi guru dan staf dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Guru dan staf akan memahami dengan baik apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara mencapainya, sehingga dapat meminimalkan kesalahan atau penyimpangan.[60]

Namun, gaya kepemimpinan instruktif juga memiliki kelemahan, di antaranya dapat mengurangi kreativitas dan inisiatif guru dan staf dalam melaksanakan tugas, karena mereka hanya mengikuti instruksi yang diberikan oleh kepala sekolah. Selain itu, gaya ini juga dapat menciptakan iklim kerja yang kaku dan kurang fleksibel, serta menimbulkan ketergantungan guru dan staf terhadap

---

[58] Mulyasa, E. (2013). *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*. Bumi Aksara. h.12

[59] Danim, S., & Suparno. (2009). *Manajemen dan kepemimpinan transformasional kekepalasekolahan: Visi dan strategi sukses era teknologi, situasi krisis, dan internasionalisasi pendidikan*. Rineka Cipta.h.23

[60] Purwanto, M. N. (2012). *Administrasi dan supervisi pendidikan*. Remaja Rosdakarya. h.17

arahan dari kepala sekolah.

C. Pendidikan Karakter

1. Karakter

Menurut Munir menerjemahkan karakter berasal dari bahasa Yunani, *Charasein* yang diartikan „mengukir". Dari arti bahasa ini, ia menunjukkan tentang apa yang dimaksud dengan karakter. Sifat utama ukiran adalah melekat kuat diatas benda yang diukir. Tidak mudah usang tertelan waktu ataupun aus terkena gesekan. Menghilangkan ukiran sama saja dengan menghilangkan benda yang diukir itu. Sebab ukiran melekat dan menyatu dengan bendanya.[61] Dalam mendefinisikan karakter, secara garis besar tentu telah banyak pendapat para ahli yang bisa diambil sebagai rujukan. Menurut pada kamus besar bahasa Indonesia, karakter merupakan sifat-sifat kejiwaan, akhlak, atau budi pekerti yang membedakan seseorang dengan yang lain. Sedangkan, menurut Munir sebagaimana dikutip Majid, memilih mendefinisikan karakter sebagai sebuah pola, baik itu pikiran, sikap, maupun tindakan yang melekat pada diri sesorang dengan sangat kuat dan sulit dihilangkan.[62] sebagaimana dalam firman Allah :

يَٰبُنَيَّ أَقِمِ ٱلصَّلَوٰةَ وَأۡمُرۡ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَٱنۡهَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِ وَٱصۡبِرۡ عَلَىٰ مَآ أَصَابَكَۖ إِنَّ ذَٰلِكَ مِنۡ عَزۡمِ ٱلۡأُمُورِ وَلَا تُصَعِّرۡ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمۡشِ فِي ٱلۡأَرۡضِ مَرَحًاۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخۡتَالٖ فَخُورٖ

Artinya: *Hai anakku, dirikanlah shalat dan suruhlah (manusia) mengerjakan yang baik dan cegahlah (mereka) dari perbuatan yang mungkar dan bersabarlah terhadap apa yang menimpa kamu. Sesungguhnya yang demikian itu Termasuk hal-hal yang diwajibkan (oleh Allah). dan janganlah kamu memalingkan mukamu dari manusia (karena sombong) dan janganlah kamu berjalan di muka bumi dengan angkuh. Sesungguhnya Allah*

61 Abdul Majid dan Dian Andayani, *Pendidikan Karakter Perspektif Islam*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012), h. 11

62 Abidin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kencana PrenataMedia Group, 2010), h. 30-31.

> *tidak menyukai orang-orang yang sombong lagi membanggakan diri* (Q.S. Luqman ayat 17-18)[63]

Berdasarkan dengan ayat tersebut bahwa tidak diragukan lagi bahwa al-Qur‟an adalah sumber pertama dan utama yang menjadi rujukan bagi umat Islam. Segala permasalahan yang dialami oleh umat Islam maka solusinya adalah Al-Qur‟an. Bahkan lebih dari pada itu Al-Qur‟an juga menjadi pedoman dan petunjuk bagi umat selain Islam. Dalam hal ini, Yatimin Abdullah pernah menegaskan bahwa sumber ajaran karakter atau akhlak dalam perspektif Islam ialah al-Qur‟an dan Hadits

Sebagaimana telah disebutkan bahwa selain al-Qur'an, yang menjadi sumber pendidikan Karakter adalah hadis. Hadis adalah segala sesuatu yang yang disandarkan kepada Nabi Muhammad SAW baik berupa perkataan, perbuatan, pernyataan (taqrir) dan sebagainya. Ibn Taimiyah memberikan batasan, bahwa yang dimaksud hadits adalah sesuatu yang disandarkan kepada Rasulallah SAW sesudah beliau diangkat menjadi Rasul, yang terdiri atas perkataan, perbuatan, dan taqrir. Dengan demikian, maka sesuatu yang disandarkan kepada beliau sebelum beliau menjadi Rasul, bukanlah hadis. Hadis memiliki nilai yang tinggi setelah Al-Qur'an, banyak ayat Al-Qur'an yang mengemukakan tentang kedudukan Nabi Muhammad SAW sebagai Rasul-Nya. Oleh karena itu, mengikuti jejak Rasulallah SAW sangatlah besar pengaruhnya dalam pembentukan pribadi dan watak sebagai seorang muslim sejati. Dari ayat serta hadis tersebut di atas dapat dipahami bahwa ajaran Islam serta pendidikan akhlak mulia yang harus diteladani agar menjadi manusia yang hidup sesuai dengan tuntutan syari'at, yang bertujuan untuk kemashlahatan serta kebahagiaan umat manusia. Sesungguhnya Rasulallah SAW adalah contoh serta teladan bagi umat manusia yang mengajarkan serta menanamkan nilai-nilai akhlak yang sangat mulia kepada umatnya. Sebaik-baik manusia adalah yang paling mulia

[63] Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan-Nya*, (Depok: CV Bayan Quran, 2009), h.120

akhlaknya dan manusia yang paling sempurna adalah yang memiliki akhlak alkarimah. Karena akhlak al-karimah merupakan cerminan dari iman yang sempurna.[64]

Karakter saat ini tengah menjadi perbincangan yang menarik pembahasan dalam setiap bidang khususnya dalam bidang pendidikan karena pendidikan merupakan tempat transformasi ilmu pengetahuan dari generasi ke generasi. Guru sebagai orang yang terlibat dalam dunia pendidikan tentu harus memahami apa yang dimaksud dengan karakter. Ada dua pengertian karakter, *pertama*, ia menunjukkan bagaimana seseorang bertingkah laku. Apabila seseorang berperilaku tidak jujur, kejam atau rakus, tentulah orang tersebut memanifestasikan karakter yang buruk/jelek. Sebaliknya, apabila seseorang berperilaku jujur, suka menolong, tentulah orang tersebut memanifestasikan karakter mulia. *Kedua*, istilah karakter erat kaitannya dengan *personality*. Seseorang baru disebut orang yang berkarakter *(a person af character*) apabila tingkah lakunya sesuai kaidah moral.[65]

Karakter merupakan nilai-nilai perilaku manusia baik berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan dan kebangsaan yang terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan dan perbuatan berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya dan adat istiadat. Karenanya, karakter dikaitkan dengan sifat khas atau kekuatan moral atau tingkah laku seseorang.[66]

Karakter merupakan suatu organisasi yang dinamis dari sistem psiko-fisik indivisu yang menentukan tingkah laku dan pemikiran individu secara khas. Karakter bukan sekedar sebuah kepribadian

---

[64] Ali Abdul Halim Mahmud, Akhlak Mulia,Terj. Abdul Hayyi al-Kattienie dengan judul asli alTarbiyah al-Khuluqiyah, (Jakarta:Gema Insani Press, 2004), hal.28.

[65] Sri Narwanti, *Penelitian Karakter Pengintegrasian 18 Nilai Pembentuk Karakter dalam Mata Pelajaran* (Yogyakarta: Familia, 2011), h. 3

[66] Sri Narwanti, *Penelitian Karakter Pengintegrasian 18 Nilai Pembentuk Karakter dalam Mata Pelajaran (*Yogyakarta: Familia, 2011), h. 4

(personality) karena karakter sesungguhnya adalah kepribadian yang ternilai (*personalitiy evaluated*).

2. Pendidikan Karakter

Pendidikan karakter merupakan pendidikan nilai-nilai kepada warga sekolah yang meliputi komponen pengetahuan, kesadaran atau kemauan dan tindakan untuk melaksanakan nilai-nilai tersebut, baik terhadap Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama dan lingkungan maupun kebangsaan sehingga menjadi manusia yang insani.[67] Jadi, pendidikan karakter merupakan landasan pendidikan yang diajarkan di sekolah, yang meliputi komponen pengetahuan, kesadaran atau kemauan dan tindakan untuk melaksanakan dan mengaplikasikan nilai-nilai karakter tersebut, baik terhadap Tuhan Yang Maha Esa maupun terhadap lingkungan.

Menurut Kementerian Pendidikan Nasioanl, fungsi pendidikan karakter adalah:

a. Pengembangan

   Pengembangan potensi peserta didik untuk menjadi pribadi berperilaku baik; ini bagi peserta didik yang telah memiliki sikap dan perilaku yang mencerminkan budaya dan karakter bangsa.

b. Perbaikan

   Memperkuat kiprah pendidikan nasional untuk bertanggung jawab dalam pengembangan potensi peserta didik yang lebih bermanfaat.

c. Penyaringan

   Untuk menyaring budaya bangsa sendiri dan budaya bangsa lain yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa yang bermartabat.[68]

Fungsi pendidikan karakter adalah mengembangkan potensi peserta didik, supaya dapat bersikap dan berperilaku yang mencerminkan budaya

---

[67] Sri Narwanti, *Penelitian Karakter Pengintegrasian 18 Nilai Pembentuk Karakter dalam Mata Pelajaran* (Yogyakarta: Familia, 2011), h. 6

[68] Mendiknas, *Penerapan Pendidikan Karakter dimulai daari SD*. Diakses dari hhtp://antaranews.com/berita/1273933824/mendiknas. tanggal 12 Novemver 2023.

dan karakter bangsa. Selain itu supaya pengembangan potensi peserta didik dapat lebih bermanfaat dengan karakter budaya sendiri dan menyaring budaya lain yang tidak sesuai dengan nilai-nilai budaya dan karakter bangsa yang bermartabat.

Menurut Sri Narwanti, tujuan pendidikan karakter adalah:

a. Mengembangkan potensi kalbu/nurani/afektif peserta didik sebagai manusia dan warga negara yang memiliki nilai-nilai karakter bangsa.
b. Mengembangkan kebiasaan dan perilaku peserta didik yang terpuji dan sejalan dengan nilai-nilai universal dan tradisi budaya bangsa yang religius.
c. Menanamkan jiwa kepemimpinan dan tanggung jawab peserta didik sebagai generasi penerus bangsa.
d. Mengembangakan kemampuan peserta didik menjadi manusia yang mandiri, kreatif dan berwawasan kebangsaan.
e. Mengembangkan lingkungan kehidupan sekolah sebagai lingkungan belajar yang aman, jujur, penuh kreativitas dan persahabatan, serta rasa kebangsaan yang tinggi dan penuh kekuatan.

Jadi, tujuan pendidikan karakter adalah mengembangkan sikap, perilaku dan nilai afektif peserta didik dengan tradisi budaya bangsa yang religius serta mengembangkan lingkungan sekolah sebagai lingkungan belajar yang jujur, aman jujur, penuh kreativitas dan persahabatan, serta rasa kebangsaan yang tinggi dan penuh kekuatan.[69]

Menurut Kementerian Pendidikan Nasional, nilai-nilai yang dikembangkan dalam pendidikan karakter bangsa diidentifikasi dari agama, pancasila, budaya dan tujuan pendidikan nasional.[70] Berdasarkan keempat sumber nilai tersebut, teridentifikasi sejumlah nilai untuk pendidikan karakter bangsa.

---

[69] Sri Narwanti, *Penelitian Karakter Pengintegrasian 18 Nilai Pembentuk Karakter dalam Mata Pelajaran* (Yogyakarta: Familia, 2011), h. 26

70 Sri Narwanti, h. 26-28

Tabel 2.1 Nilai dan Deskripsi Nilai Pendidikan Karakter Bangsa

No.	Nilai	Deskripsi
1	Religuis	Sikap dan perilaku yang patuh dalam melaksanakan ajaran agama yang dianutnya dan hidup rukun dengan pemeluk agama lain
2	Jujur	Perilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang yang selalu dapat dipercaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan
3	Toleransi	Sikap dan tindakan yang menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat, sikap dan tindakan orang lain yang berbeda dari dirinya
4	Displin	Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan
5	Kerja Keras	Perilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar dan tugas, serta menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya
6	Kreatif	Berpikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki
7	Mandiri	Sikap dan perilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas
8	Demokratis	Cara berpikir, bersikap dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dan orang lain
9	Rasa Ingin Tahu	Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya, dilihat dan didengar
10	Semangat Kebangsaan	Cara berpikir, bertindak dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya
11	Cinta Tanah Air	Cara berpikir, bersikap dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa, lingkungan fisik, sosial, dan politik bangsa

No.	Nilai	Deskripsi
12	Menghargai Prestasi	Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat dan mengakui serta menghormati keberhasilan orang lain
13	Bersahabat/Komunikatif	Tindakan yang memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul dan bekerja sama dengan orang lain
14	Cinta Damai	Sikap, perkataan, dan tindakan yang menyebabkan orang lain merasa senang dan aman atas kehadiran dirinya
15	Gemar Membaca	Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan yang memberikan kebajikan bagi dirinya
16	Peduli Lingkungan	Sikap dan tindakan yang selalu berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam di sekitarnya dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi

3. Proses Pembentukan Karakter

Secara alami, sejak lahir sampai berusaha tiga tahun, atau mungkin hingga sekitar lima tahun, kemampuan nalar seorang anak belum tumbuh sehingga pikiran bawah sadar *(subconscious mind)* masih terbuka dan menerima apa saja informasi dan stimulus yang dimasukkan kedalamnya tanpa ada penyeleksian, mulai dari orang tua dan lingkungan keluarga. Dari mereka itlah, pondasi awal terbentuknya karakter sudah terbangun. Selanjutnya, semua pengalaman hidup yang berasal dari lingkungan kerabat, sekoah, televisi, internet, buku, majalah, dan berbagai sumber lainnya menambah pengetahuan yang akan mengantarkan seseorang memiliki kemampuan yang semakin besar untuk dapat menganalisis da menalar objek luar. Mulai dari sinilah, peran pikiran sadar *(conscious)* menjadi semakin dominan. Sering berjalannya waktu, maka penyaringan terhadap informasi yang melalui pancaindra dapat dan langsung diterima oleh pikiran bawah sadar. Semakin banyak informasi yang diterima dan semakin matang sistem kepercayaan dan pola pikir yang terbentuk, maka semakin jelas tindakan,

kebiasaan, dan karakter unik dari masing-masing individu. Dengan kata lain, setiap individu akhirnya memiliki sistem kepercayaan *(belief system)*, citra diri *(self-image)*, kebiasaan *(habit)* yang unik.Upaya membangun karakter bangsa sejak dini melalui jalur pendidikan dianggap sebagai langkah yang tepat. Strategi pembinaan karakter didukung dengan tata tertib sekolah yang wajib dipatuhi seluruh warga sekolah.[71]

Karakter kita terbentuk dari kebiasaan kita. Kebiasaan kita saat anak-anak biasanya bertahan sampai masa remaja. Orang tua bisa mempengaruhi baik atau buruk, pembentukkan kebiasaan anak-anak mereka. Unsur terpenting dalam pembentukkan karakter adalah pikiran, karena pikiran yang didalamnya terdapat seluruh program yang terbentuk dari pengalaman hidupnya, merupakan pelapor segalanya. Program ini kemudian membentuk sistem kepercayaan yang akhirnya dapat membentuk pola berpikir yang bisa mempengaruhi perilakunya. Jika program yang tertanam tersebut sesuai dengan prinsip-prinsip kebenaran universal, maka perilakunya berjalan selaras dengan hukum alam. Hasilnya, perilaku tersebut membawa ketenangan dan kebahagiaan.[72]

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karakter

Karakter ialah Aki-psikis yang mengekspresikan diri dalam bentuk tingkah laku dan keseluruhan dari aku manusia. Sebagian disebabkan bakat pembawaan dan sifat-sifat hereditas sejak lahir: sebagian lagi dipengaruhi oleh ingkungan. Karakter ini menampilkan manusia yang menyolok, yang karakteristik, yang unik dengan ciri-ciri individual.Dalam Masnur Muslich dijelaskan bahwa karakter merupakan kualitas moral dan mental seseorang yang pembentukkannya dipengaruhi oleh faktor bawaan dan lingkungan. Potensi-potensi tersebut harus dibina melalui sosialisasi dan pendidikan sejak usia dini.[73] Karakter tidak terbentuk begitu saja, tetapi terbentuk

---

[71] Nasrullah, *Pembentukkan Karakter Melalui Pendidikan Agama Islam* (2015), h. 68

[72] Danang Prasetyo dan Marzuki, *Pembinaan Karakter Melalui Keteladanan Guru Pendidikan Kewarganegaraan Di Sekolah Islam Al AzharYogyakarta* (Yogyakarta; 2016), h. 4

[73] Masnur Muslich, *Pendidikan Karakter Menjawab Tnatangan Kritis Multidimensional*, ibid, h.96

melalui beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu : faktor biologis dan faktor lingkungan.

1) Faktor biologis

Faktor biologis yaitu faktor yang berasal dari dalam diri orang itu sendiri. Faktor ini berasal dari keturunan atau bawaan yang dibawa sejak lahir dan pengaruh keturunan dari salah satu sifat yang dimiliki salah satu dari keduanya.

2) Faktor Lingkungan

Di samping faktor-faktor hereditas (faktor endogin) yang relatif konstan sifatnya, yang terdiri antara lain atas ingkungan hidup, pendidikan, kondisi dan situasi hidup dan kondisi masyarakat (semuanya merupakan faktor eksogin) semuanya berpengaruh besar terhadap pembentukkan karakter.

Termasuk di dalamnya ada istiadat peraturan yang berlaku dan bahasa yang digerakkan. Sejak anak lahir sudah mulai bergaul dengan orang di sekitarnya. Pertama-tama dengan keluarga. Keluarga mempunyai posisi terdepan dalam memberikan pengaruh terhadap pembentukkan karakter anak. Keluarga adalah lingkungan pertama yang membina dan mengembangkan pribadi anak. Pembinaan karakter dapat dilakukan dengan melalui pembiasaan dan contoh yang nyata.

D. Karakter Komunikatif/ Bersahabat

1. Pengertian Komunikatif/Bersahabat

Karakter komunikatif adalah sikap yang menunjukkan senang bersahabat terbuka terhadap orang lain melalui komunikasi yang santun sehingga tercipta kerja sama kolaboratif yang baik. Apabila guru mengharapkan agar pesera didik mempunyai karakter bersahabat/komunikatif, guru harus menjadi contoh baik dalam berperilaku dan bersikap bersahabat/komunikatif. Contoh sederhana guru membiasakan untuk menyapa atau mengucapkan salam (bagi yang beragama Islam) ketika bertemu dengan pesserta didik. Hal ini membuat peserta didik akan terbiasa dengan sikap bersahabat/komunikatif guru-guru

mereka, dan dapat menjadikan guru sebagai contoh dalam bersikap dan berperilaku[74]

Setiap hubungan mempunyai tujuan tertentu, apabila tujuan tersebut telah tercapai biasanya hubungan itu juga akan berakhir. Contohnya seperti hubungan pramugari dan penjual. Sedangkan hubungan yang tercipta karena tujuan kemanusiaan biasa lebih awet. Pola hubungan ini yang disebut dengan persahabatan. Dalam persahabatan tujuannya pertemuan yang bersifat pribadi. Ketika bertemu ada rasa senang, saling diskusi dan bercerita serta saling berbagi rasa.[75] Komunikasi dengan teman ataupun sahabat merupakan komunikasi interpersonal yaitu hubungan antara dua orang atau lebih yang pengirim dan penerima pesan secara langsung dapat menanggapi komunikasi tersebut secara langsung juga.

Dalam hal menjaga persahabatan erat kaitannya dengan memperhatikan komunikasi. Ciri khas dari komunikasi interpersonal berupa kegiatan yang dinamis, berikut ciri-ciri dari komunikasi interpersonal antara lain: *Pertama,* terdiri dari verbal dan nonverbal yang memuat isi pesan dan isi yang dikatakan maupun dilakukan berdasarkan situasi dan kondisi. *Kedua,* komunikasi interpersonal meliputi tiga jenis perilaku, yaitu perilaku spontan, perilaku menurut kebiasaan dan perilaku sadar. Perilaku spontan terdiri dari spontan verbal seperti bernada asal bunyi dan spontan nonverbal seperti melambaikan tangan ketika bertemu teman. Perilaku menurut kebiasaan terdiri dari dua meliputi verbal, seperti uacapan "Selamat datang" kepada teman yang datang dan nonverbal, seperti "berjabat tangan" dengan teman. Perilaku sadar yaitu tindakan yang sudah dirancang sebelumnya sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada.

Komunikatif berarti seseorang mampu menjalin hubungan dan

---

[74] Muhammad Walid, *Model Pendidikan Karakter di Perguruan Tinggi Agama Islam (Studi Tentang Pendidikan Karakter Berbasis Ulul Albab di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)*, Jurnal el-Qudwah Volume 1 Nomor 5 Edisi April 2011, hal. 121

[75] Zainail Aqib & Sujak, *Panduan & Karakter Pendidikan Karakter* (Bandung : Yrama Widya, 2011), hal. 9

memahami orang lain tersebut, apabila mengalami permasalahan dala keputusannya orang tersebut akan mengkonsultasikan dengan orang lain untuk mencari jalan keluar. Keteladan dan pembiasan sangat diperlukan dalam pembentukan karakter peserta didik. Perkembangan mereka dipengaruhi oleh apa yang mereka ingat dan meniru apa yang dilihat. Oleh karena itu diperlukan contoh baik dari guru, karena peserta didik mempunyai sifat yang suka meniru. Memberi contoh bukan hanya memberi penjelasan tetapi juga harus perilaku yang mencerminkan sikap baik.

2. Indikator Keberhasilan Karakter Komunikatif/Bersahabat Siswa

Indikator tentang karakter komunikatif, adalah sebagai berikut:

a. Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif

Salah satu indikator penting dari karakter komunikatif adalah kemampuan untuk menyampaikan gagasan, ide, atau pesan secara jelas dan efektif kepada orang lain. Seseorang dengan karakter komunikatif mampu mengungkapkan pikirannya dengan bahasa yang mudah dipahami, terstruktur, dan sesuai dengan konteks komunikasi yang berlangsung. Seperti yang diungkapkan oleh "Kemampuan komunikasi yang efektif ditandai dengan kejelasan pesan, ketepatan penggunaan bahasa, dan pemilihan media yang sesuai dengan karakteristik penerima pesan"

Kemampuan menyampaikan gagasan secara efektif juga melibatkan keterampilan berbicara di depan umum, presentasi, dan menulis. Seseorang dengan karakter komunikatif akan mampu menyusun dan menyampaikan pesan secara sistematis, menarik, dan persuasif, sehingga dapat mempengaruhi atau menginspirasi orang lain. Hal ini sejalan dengan pendapat Nurrohim dan Anatan yang menyatakan bahwa "Keterampilan komunikasi lisan dan tulisan merupakan modal penting untuk dapat menyampaikan gagasan secara efektif dan meyakinkan"

b. **Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati**

Indikator lain dari karakter komunikatif adalah kemampuan untuk mendengarkan orang lain secara aktif dan empati. Mendengarkan secara aktif berarti tidak sekadar mendengar, tetapi juga berusaha memahami pesan yang disampaikan oleh lawan bicara, baik secara verbal maupun nonverbal. Seperti yang dinyatakan oleh, "Mendengarkan aktif melibatkan pemberian perhatian penuh, pemahaman, dan respons yang sesuai terhadap pesan yang disampaikan oleh pembicara"

Mendengarkan dengan empati berarti berusaha menempatkan diri pada posisi orang lain dan memahami perspektif, perasaan, serta kebutuhan mereka. Hal ini melibatkan kepekaan terhadap isyarat nonverbal, seperti ekspresi wajah, nada suara, dan bahasa tubuh lawan bicara. "Mendengarkan dengan empati memungkinkan kita untuk membangun hubungan yang lebih dalam dan saling pengertian dengan orang lain"

Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati sangat penting dalam membangun komunikasi yang efektif, baik dalam konteks pribadi maupun profesional. Dalam dunia pendidikan, guru yang mampu mendengarkan dengan aktif dan empati akan lebih memahami kebutuhan, minat, dan permasalahan yang dihadapi oleh peserta didik, sehingga dapat memberikan dukungan dan bimbingan yang sesuai. "Guru yang memiliki kemampuan mendengarkan dengan baik akan mampu menciptakan iklim komunikasi yang positif dan mendorong keterbukaan peserta didik dalam mengungkapkan gagasan dan perasaan mereka"

c. **Kemampuan memberikan umpan balik yang konstruktif**

Indikator karakter komunikatif lainnya adalah kemampuan untuk memberikan umpan balik atau feedback yang konstruktif kepada orang lain. Umpan balik yang konstruktif bersifat spesifik, objektif, dan berfokus pada perilaku atau kinerja, bukan pada

personal. Seperti yang diungkapkan oleh "Umpan balik yang efektif harus disampaikan dengan cara yang jelas, langsung, dan mendorong perbaikan atau pengembangan diri penerima feedback"

Kemampuan memberikan umpan balik yang konstruktif melibatkan keterampilan observasi, analisis, dan komunikasi yang baik. Seseorang dengan karakter komunikatif akan mampu mengamati perilaku atau kinerja orang lain secara objektif, mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan, serta menyampaikan umpan balik dengan cara yang positif dan memotivasi. "Pemberian feedback yang konstruktif harus dilakukan dengan menggunakan bahasa yang jelas, spesifik, dan fokus pada solusi atau tindakan perbaikan yang dapat dilakukan"

Dalam konteks pendidikan, kemampuan memberikan umpan balik yang konstruktif sangat penting dimiliki oleh guru dalam proses pembelajaran. Guru yang mampu memberikan umpan balik yang efektif akan membantu peserta didik untuk mengenali kekuatan dan kelemahan mereka, serta mendorong mereka untuk terus meningkatkan pemahaman dan keterampilan. "Umpan balik yang diberikan oleh guru, baik secara verbal maupun nonverbal, akan mempengaruhi motivasi, kepercayaan diri, dan hasil belajar peserta didik"

d. **Kemampuan menggunakan bahasa nonverbal secara efektif**

Indikator karakter komunikatif juga mencakup kemampuan untuk menggunakan bahasa nonverbal secara efektif dalam komunikasi. Bahasa nonverbal meliputi ekspresi wajah, kontak mata, gestur, postur tubuh, dan intonasi suara yang dapat memperkuat atau justru bertentangan dengan pesan verbal yang disampaikan. "Komunikasi nonverbal memiliki peran penting dalam menyampaikan makna dan emosi dalam interaksi interpersonal"

Seseorang dengan karakter komunikatif akan mampu menggunakan bahasa nonverbal secara strategis untuk meningkatkan

efektivitas komunikasi. Misalnya, dengan tersenyum dan mempertahankan kontak mata saat berbicara untuk menunjukkan keramahan dan keterlibatan, atau dengan menggunakan gestur tangan untuk menekankan poin penting dalam pembicaraan.), "Penggunaan bahasa nonverbal yang sesuai dapat meningkatkan kualitas komunikasi, menciptakan kesan positif, dan membangun hubungan interpersonal yang baik"

Dalam dunia pendidikan, kemampuan menggunakan bahasa nonverbal secara efektif sangat relevan bagi guru dalam berinteraksi dengan peserta didik. Guru yang mampu menggunakan ekspresi wajah, gestur, dan intonasi suara yang sesuai akan lebih mudah menarik perhatian, menyampaikan antusiasme, dan menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan. "Komunikasi nonverbal yang efektif oleh guru dapat meningkatkan motivasi, partisipasi, dan pemahaman peserta didik dalam proses pembelajaran"

e. **Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara**

Indikator karakter komunikatif lainnya adalah kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara atau audiens. Setiap orang memiliki preferensi, latar belakang, dan karakteristik yang berbeda-beda dalam berkomunikasi. Seseorang dengan karakter komunikatif akan mampu mengidentifikasi dan mengadaptasi gaya komunikasinya agar sesuai dengan kebutuhan dan harapan lawan bicara. "Kemampuan adaptasi komunikasi melibatkan kepekaan terhadap perbedaan individu, fleksibilitas dalam menggunakan pendekatan komunikasi yang berbeda, dan penyesuaian pesan agar lebih mudah diterima oleh audiens"

Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi juga melibatkan pemahaman tentang konteks budaya, sosial, dan situasional di mana komunikasi berlangsung. Seseorang dengan karakter komunikatif akan mampu menggunakan bahasa, istilah, dan contoh yang relevan

dengan latar belakang audiens, serta menghindari penggunaan stereotip atau ungkapan yang dapat menyinggung. "Komunikasi yang efektif harus mempertimbangkan keragaman budaya, nilai, dan perspektif yang dimiliki oleh lawan bicara atau audiens"

Dalam konteks pendidikan, kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi sangat penting bagi guru dalam berinteraksi dengan peserta didik yang memiliki keragaman latar belakang, kemampuan, dan gaya belajar. Guru yang mampu mengadaptasi pendekatan komunikasinya akan lebih mudah membangun rapport, menyampaikan materi secara efektif, dan memfasilitasi proses pembelajaran yang inklusif. "Guru yang komunikatif mampu menyesuaikan gaya mengajar dan berkomunikasi dengan karakteristik dan kebutuhan peserta didik, sehingga dapat menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan bermakna"

f. **Kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif**

Di era digital saat ini, kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif menjadi salah satu indikator penting dari karakter komunikatif. Teknologi komunikasi, seperti email, pesan instan, video conference, dan media sosial, telah mengubah cara orang berinteraksi dan berbagi informasi. Seseorang dengan karakter komunikatif akan mampu memanfaatkan berbagai platform dan alat komunikasi digital secara strategis dan efisien untuk mencapai tujuan komunikasi.

g. **Kemampuan mengelola konflik dan membangun consensus**

Indikator lain dari karakter komunikatif adalah kemampuan untuk mengelola konflik dan membangun konsensus dalam situasi yang menantang. Konflik adalah bagian yang tidak terhindarkan dalam interaksi manusia, dan kemampuan untuk mengelolanya secara konstruktif sangat penting dalam menjaga hubungan dan mencapai tujuan bersama. Seseorang dengan karakter komunikatif akan mampu mengidentifikasi sumber konflik, mendengarkan perspektif yang

berbeda, dan menggunakan pendekatan komunikasi yang asertif dan kolaboratif untuk mencari solusi yang saling menguntungkan.

Dalam konteks pendidikan, kemampuan mengelola konflik dan membangun konsensus sangat relevan bagi guru, baik dalam berinteraksi dengan peserta didik, rekan kerja, maupun orang tua. Guru yang komunikatif akan mampu menciptakan lingkungan belajar yang harmonis, mengatasi perselisihan secara adil, dan mendorong kerja sama antara peserta didik. [76]

Indikator karakter bersahabat adalah sebagai berikut:

a. **Kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat dengan orang lain**

Salah satu indikator utama dari karakter bersahabat adalah kemampuan untuk menjalin hubungan yang akrab dan hangat dengan orang lain. Orang yang bersahabat memiliki keterampilan interpersonal yang baik, yang memungkinkan mereka untuk terhubung secara emosional dengan orang lain dan menciptakan ikatan yang kuat. "Kemampuan membina hubungan yang akrab dan hangat dengan orang lain merupakan salah satu kunci dalam membangun persahabatan yang bermakna dan tahan lama"

b. **Kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain**

Indikator lain dari karakter bersahabat adalah kemampuan untuk menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain. Orang yang bersahabat memiliki kepekaan terhadap perasaan, kebutuhan, dan kesejahteraan orang lain, serta bersedia memberikan dukungan dan bantuan saat diperlukan. "Empati dan kepedulian merupakan fondasi dari hubungan interpersonal yang positif dan bermakna, di mana individu mampu menempatkan diri dalam posisi orang lain dan memberikan respons yang sesuai"

---

[76] Sutikno, S. (2014). *Pemimpin dan kepemimpinan: Tips praktis untuk menjadi pemimpin yang diidolakan*. Holistica. H.67

Kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian dapat diwujudkan melalui tindakan kecil sehari-hari, seperti menanyakan kabar, mendengarkan dengan penuh perhatian, memberikan pujian dan apresiasi, serta menawarkan bantuan saat orang lain menghadapi kesulitan. Orang yang bersahabat juga cenderung lebih peka terhadap perubahan emosi atau suasana hati orang lain, dan mampu memberikan respons yang tepat untuk menghibur atau menenangkan. "Kepedulian yang tulus terhadap orang lain mencerminkan kualitas persahabatan yang dalam, di mana individu merasa saling terhubung dan saling mendukung satu sama lain"

c. **Kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur**

Kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur merupakan indikator penting dari karakter bersahabat. Orang yang bersahabat cenderung mengungkapkan pikiran dan perasaan mereka secara autentik, tanpa menyembunyikan atau memanipulasi informasi. Mereka juga terbuka untuk menerima umpan balik, kritik, atau saran dari orang lain, serta bersedia mengakui kesalahan atau kekurangan mereka sendiri. "Komunikasi yang terbuka dan jujur merupakan dasar dari hubungan interpersonal yang sehat dan bermakna, di mana individu merasa saling percaya dan saling menghormati"

Kemampuan ini melibatkan keberanian untuk menjadi diri sendiri, mengungkapkan pendapat secara asertif, serta menghindari komunikasi yang manipulatif atau menyesatkan. Orang yang bersahabat juga cenderung menghargai kejujuran dan integritas dalam hubungan interpersonal, serta berusaha menciptakan ruang yang aman bagi orang lain untuk mengekspresikan diri mereka secara autentik. "Keterbukaan dan kejujuran dalam komunikasi memungkinkan individu untuk saling memahami, menyelesaikan konflik secara

d. **Kemampuan menghargai dan menerima perbedaan individu**

Indikator karakter bersahabat lainnya adalah kemampuan untuk menghargai dan menerima perbedaan individu. Orang yang bersahabat memiliki sikap terbuka dan toleran terhadap keragaman perspektif, latar

belakang, dan karakteristik pribadi orang lain. Mereka mampu melihat perbedaan sebagai sumber kekayaan dan pembelajaran, serta berusaha memahami dan menghormati sudut pandang yang berbeda dari mereka sendiri. "Kemampuan menghargai dan menerima perbedaan individu merupakan kunci dalam membangun masyarakat yang inklusif dan harmonis, di mana setiap orang merasa dihargai dan diterima apa adanya"

Kemampuan ini melibatkan kesadaran diri akan bias dan stereotip pribadi, serta kemauan untuk menantang dan mengubah pola pikir yang diskriminatif. Orang yang bersahabat juga cenderung menghindari perilaku yang merendahkan, mengkritik, atau menghakimi orang lain berdasarkan perbedaan mereka. Sebaliknya, mereka berusaha mencari titik temu, membangun empati, dan menciptakan ruang yang aman bagi keberagaman. "Menghargai dan menerima perbedaan individu merupakan manifestasi dari nilai-nilai kemanusiaan yang universal, seperti kesetaraan, keadilan, dan saling menghormati"

e. **Kemampuan memberikan dukungan dan motivasi kepada orang lain**

Kemampuan memberikan dukungan dan motivasi kepada orang lain merupakan indikator penting dari karakter bersahabat. Orang yang bersahabat memiliki kemampuan untuk mengenali kekuatan dan potensi orang lain, serta memberikan dorongan dan semangat agar mereka dapat mencapai tujuan dan impian mereka. Mereka juga bersedia menjadi pendengar yang baik, memberikan nasihat dan bimbingan, serta menjadi sumber inspirasi dan teladan bagi orang lain. "Dukungan dan motivasi dari orang-orang terdekat, seperti sahabat atau keluarga, memiliki peran yang sangat penting dalam membantu individu menghadapi tantangan dan mencapai kesuksesan"

Kemampuan ini melibatkan kepekaan terhadap kebutuhan dan aspirasi orang lain, serta kemauan untuk memberikan waktu, energi, dan sumber daya untuk mendukung perkembangan mereka. Orang yang bersahabat juga cenderung fokus pada kekuatan dan potensi positif orang lain, serta membantu mereka mengatasi keraguan diri atau hambatan yang

mereka hadapi. "Dukungan dan motivasi yang tulus dari sahabat dapat meningkatkan resiliensi, kepercayaan diri, dan ketahanan individu dalam menghadapi tantangan hidup"

f. **Kemampuan menjadi pendengar yang baik dan empatik**

Indikator karakter bersahabat lainnya adalah kemampuan untuk menjadi pendengar yang baik dan empatik. Orang yang bersahabat memiliki keterampilan mendengarkan secara aktif dan penuh perhatian, di mana mereka benar-benar fokus pada apa yang dikatakan oleh orang lain dan berusaha memahami perspektif mereka. Mereka juga mampu menunjukkan empati, yaitu kemampuan untuk menempatkan diri dalam posisi orang lain dan memahami perasaan serta pengalaman mereka. "Mendengarkan dengan empati merupakan kunci dalam membangun hubungan interpersonal yang dalam dan bermakna, di mana individu merasa didengar, dipahami, dan dihargai"

Kemampuan ini melibatkan kesabaran, kerendahan hati, dan kemauan untuk menunda penilaian atau nasihat sampai orang lain selesai berbicara. Orang yang bersahabat juga mampu memberikan respons yang tepat dan suportif, seperti menunjukkan perhatian melalui bahasa tubuh, mengajukan pertanyaan klarifikasi, atau memberikan umpan balik yang konstruktif. "Menjadi pendengar yang baik dan empatik memungkinkan individu untuk membangun trust, menyelesaikan konflik, dan menciptakan ruang yang aman bagi orang lain untuk berbagi cerita dan perasaan mereka"

g. **Kemampuan bekerja sama dan berkolaborasi dengan orang lain**

Kemampuan bekerja sama dan berkolaborasi dengan orang lain merupakan indikator penting dari karakter bersahabat. Orang yang bersahabat memiliki keterampilan interpersonal yang baik, yang memungkinkan mereka untuk membangun tim, menyelesaikan tugas bersama, dan mencapai tujuan kolektif dengan orang lain. Mereka mampu

mengenali dan menghargai kekuatan serta kontribusi unik setiap anggota tim, serta menciptakan atmosfer yang inklusif dan saling mendukung.[77]

Berdasarkan dari beber apa indikator karakter komunikatif maka dalam penelitian ini adalah

a. **Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif.** Salah satu indikator penting dari karakter komunikatif adalah kemampuan untuk menyampaikan gagasan, ide, atau pesan secara jelas dan efektif kepada orang lain.
b. **Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati.** Indikator lain dari karakter komunikatif adalah kemampuan untuk mendengarkan orang lain secara aktif dan empati. Mendengarkan secara aktif berarti tidak sekadar mendengar, tetapi juga berusaha memahami pesan yang disampaikan oleh lawan bicara, baik secara verbal maupun nonverbal.
c. **Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara.** Indikator karakter komunikatif lainnya adalah kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara atau audiens. Setiap orang memiliki preferensi, latar belakang, dan karakteristik yang berbeda-beda dalam berkomunikasi.
d. **Kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif.** Di era digital saat ini, kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif menjadi salah satu indikator penting dari karakter komunikatif..

Berdasarkan dari beber apa indikator karakter bersahabat maka dalam penelitian ini adalah

a. **Kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat dengan orang lain**. Salah satu indikator utama dari karakter bersahabat adalah kemampuan untuk menjalin hubungan yang akrab dan hangat dengan orang lain.
b. **Kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain**. Indikator lain dari karakter bersahabat adalah kemampuan untuk menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain.

[77] Daryanto. (2011). *Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran*. Gava Media. h.29

c. **Kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur**. Kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur merupakan indikator penting dari karakter bersahabat

d. **Kemampuan menjadi pendengar yang baik dan empatik**. Indikator karakter bersahabat lainnya adalah kemampuan untuk menjadi pendengar yang baik dan empatik. Orang yang bersahabat memiliki keterampilan mendengarkan secara aktif dan penuh perhatian, di mana mereka benar-benar fokus pada apa yang dikatakan oleh orang lain dan berusaha memahami perspektif mereka.

E. Penelitian yang Relevan

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti- peneliti yang memberikan berbagai temuan hasil penelitian yang dapat dijadikan referensi, acuan, dan referensi perbandingan terkait dengan penelitian yang saat ini dilakukan penulis. Berikut adalah 5 buah jurnal penelitian terdahulu 5 tahun terakhir tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat:

1. Sari, D. P., & Yuliejantiningsih, Y. Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Karakter Siswa di SMP Negeri Se-Kabupaten Pati Tahun: 2019 Jurnal: Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 8, No. 2, ISSN: 2549-9661 Metode: Kuantitatif dengan analisis regresi berganda Hasil: Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan budaya sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap karakter siswa di SMP Negeri Se-Kabupaten Pati.[78]
2. Hakim, A. R., & Yahya, M. Judul: Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik di SMP Negeri 2 Bandar Lampung Tahun: 2019 Jurnal: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah, Vol. 4, No. 1, ISSN: 2549-7391 Metode: Kualitatif dengan pendekatan studi kasus Hasil: Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis

[78] Sari, D. P., & Yuliejantiningsih, Y. Judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Sekolah terhadap Karakter Siswa di SMP Negeri Se-Kabupaten Pati Tahun: 2019 Jurnal: Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 8, No. 2, ISSN: 2549-9661

dan transformasional dalam pembentukan karakter peserta didik di SMP Negeri 2 Bandar Lampung.[79]

3. Minsih, Ratnasari, D., & Honest, U. N. Judul: Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar Tahun: 2018 Jurnal: Profesi Pendidikan Dasar, Vol. 5, No. 2, ISSN: 2503-3514 Metode: Kualitatif dengan pendekatan fenomenologi Hasil: Kepala sekolah memiliki peran yang sangat penting dalam implementasi pendidikan karakter di sekolah dasar, yaitu sebagai pemimpin, manajer, dan teladan bagi warga sekolah.[80]
4. Sari, I. P., & Hadijah, H. S. Judul: Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru, dan Mutu Sekolah Tahun: 2017 Jurnal: Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 24, No. 2, ISSN: 2302-0180 Metode: Kuantitatif dengan analisis jalur Hasil: Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dan mutu sekolah.[81]
5. Wahyudi, W., Narimo, S., & Wafroturohmah, W. Judul: Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Karakter Peserta Didik di SMP Muhammadiyah 5 Surakarta Tahun: 2019 Jurnal: Jurnal Manajemen Pendidikan, Vol. 14, No. 1, ISSN: 2549-9661 Metode: Kualitatif dengan pendekatan studi kasus Hasil: Kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dan transformasional dalam pengembangan karakter peserta didik di SMP Muhammadiyah 5 Surakarta.[82]

Persamaan penelitian saya dengan kelima penelitian di atas adalah sama-sama membahas tentang peran kepala sekolah dalam pembentukan

---

[79] Hakim, A. R., & Yahya, M. Judul: Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik di SMP Negeri 2 Bandar Lampung Tahun: 2019 Jurnal: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Al-Idarah, Vol. 4, No. 1, ISSN: 2549-7391

[80] Minsih, Ratnasari, D., & Honest, U. N. Judul: Peran Kepala Sekolah dalam Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah Dasar Tahun: 2018 Jurnal: Profesi Pendidikan Dasar, Vol. 5, No. 2, ISSN: 2503-3514

[81] Sari, I. P., & Hadijah, H. S. Judul: Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru, dan Mutu Sekolah Tahun: 2017 Jurnal: Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 24, No. 2, ISSN: 2302-0180

[82] Wahyudi, W., Narimo, S., & Wafroturohmah, W. Judul: Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pengembangan Karakter Peserta Didik di SMP Muhammadiyah 5 Surakarta Tahun: 2019

karakter siswa, khususnya karakter komunikatif dan bersahabat. Selain itu, kelima penelitian di atas juga menggunakan metode penelitian yang serupa, yaitu kuantitatif dan kualitatif.

Adapun perbedaan penelitian saya dengan kelima penelitian di atas adalah:

1. Penelitian saya berfokus pada gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat pada siswa di SMAN 11 Kerinci, sedangkan kelima penelitian di atas dilakukan di sekolah yang berbeda dengan fokus karakter yang lebih umum.
2. Penelitian saya menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus, sedangkan beberapa penelitian di atas menggunakan metode kuantitatif dengan analisis statistik.
3. Penelitian saya dilakukan pada tahun 2024, sedangkan kelima penelitian di atas dilakukan antara tahun 2017-2019, sehingga mungkin ada perkembangan atau perubahan dalam gaya kepemimpinan kepala sekolah dan pembentukan karakter siswa sejak penelitian tersebut dilakukan.

F. Kerangka Operasional

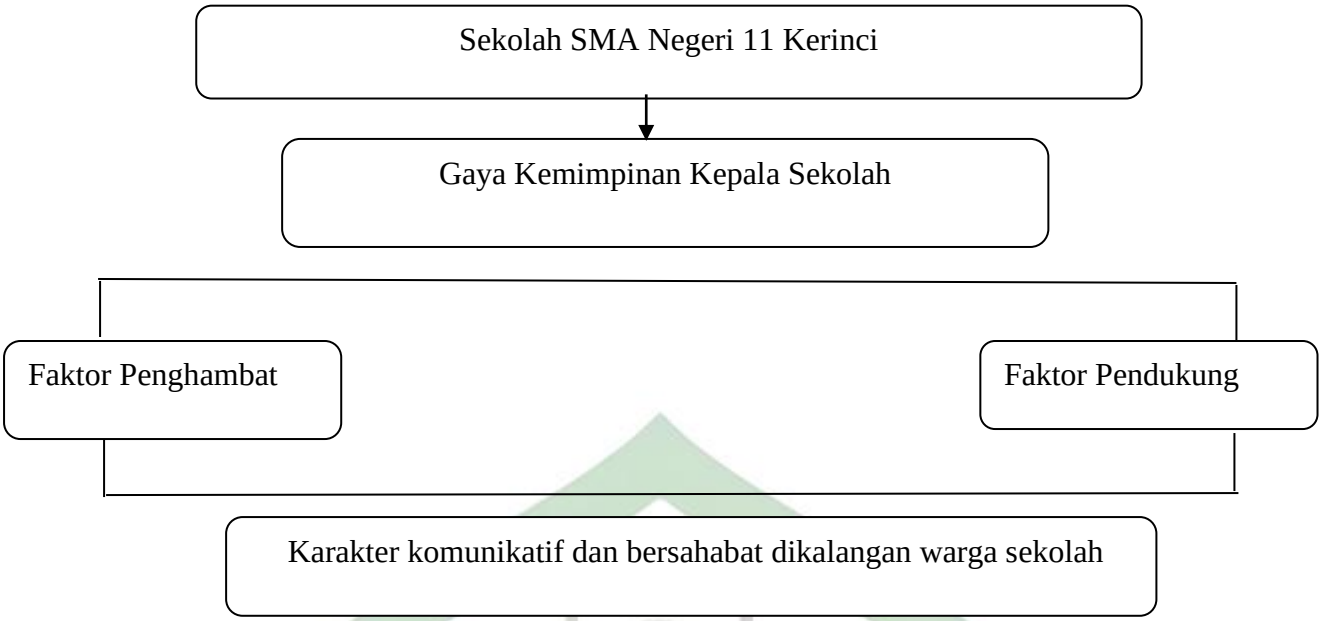
Kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di sekolah. Kepala sekolah bertanggung jawab untuk memimpin dan mengelola sekolah agar dapat mencapai tujuannya. Kepala sekolah harus memiliki kemampuan kepemimpinan yang baik agar dapat memimpin sekolah secara efektif. Dalam penelitian ini kepala sekolah dalam melakukan gaya kepemimpinan kepala sekolah dapat berpengaruh terhadap karakter komunikatif dan bersahabat siswa. Kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan yang demokratis dan bersahabat akan lebih mudah membangun hubungan yang baik dengan siswa. Hal ini akan memudahkan kepala sekolah untuk menanamkan nilai-nilai komunikatif dan bersahabat kepada siswa.

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Maka dalam penelitian ini gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat di SMA Negeri 11 Kerinci adalah cara kepala sekolah dalam

memimpin sekolah yang bertujuan untuk membentuk karakter komunikatif dan bersahabat pada siswa. Kedekatan kepala sekolah dengan siswa. Kedekatan kepala sekolah dengan siswa dapat diukur berdasarkan frekuensi interaksi kepala sekolah dengan siswa, baik secara formal maupun informal. Kepala sekolah yang dekat dengan siswa akan sering berinteraksi dengan siswa, baik dalam kegiatan akademik maupun nonakademik.

Karakter komunikatif dan bersahabat pada siswa SMA Negeri 11 Kerinci penting untuk dikembangkan karena dapat memberikan manfaat bagi siswa, antara lain: 1). Membantu siswa untuk lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan baru. 2). Membantu siswa untuk lebih mudah menjalin hubungan dengan orang lain. 3). Membantu siswa untuk lebih mudah menyampaikan pendapat dan ide mereka. 4). Membantu siswa untuk lebih mudah berkolaborasi dengan orang lain. Kepala sekolah SMA Negeri 11 Kerinci dapat berperan penting dalam mengembangkan karakter bersahabat pada siswa melalui berbagai upaya, antara lain: 1). Menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif bagi siswa untuk berekspresi diri. 2). Menerapkan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan komunikasi dan sosialisasi siswa. 3). Menjadi teladan bagi siswa dalam bersikap bersahabat.

Untuk memudahkan pemahaman dalam masalah penelitian, berikut dikemukakan kerangka pikir (alur pikir) dari penelitian seperti skema berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Operasional

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Menurut Sugiyono penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filosofi post positivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrument kunci. Penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambargambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak dan lain sebagainya..[83]

Jenis pendekatan yang digunakan adalah desain deskriptif kualitatif.[84] Penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau pengubahan pada variabel- variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang diberikan hanyalah penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Pelaksanaan penelitian dengan menggunakan metode deskriptif adalah menggali informasi sebanyak-banyaknya dan sedalam-dalamnya kemudian mendeskripsikannya dalam bentuk naratif sehingga memberikan gambaran secara utuh tentang fenomena yang terjadi terkait nilai-nilai pendidikan karakter siswa dalam kegiatan Gaya Kepemimpinan Kepala

[83] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik*), (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), h. 31
[84] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik*), h. 34

Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci.

Berdasarkan keterangan dari beberapa ahli di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif kualitatif yaitu rangkaian kegiatan untuk memperoleh data yang bersifat apa adanya tanpa ada dalam kondisi tertentu yang hasilnya lebih menekankan makna. Di sini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif karena penelitian ini mengeksplor fenomena proses Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci

B. Setting Penelitian

1. Tempat

   Penelitian ini di laksanakan di SMAN 11 Kerinci di Desa Ujung Pasir, Kecamatan Tanah Cogok, Kabupaten Keinci.

2. Waktu

   Pengambilan data penelitian ini dilaksanakan terus menerus dalam rentang waktu yang telah ditentukan.

C. Informan Penelitian

Informan atau subjek penelitian merupakan seseorang atau sesuatu yang darinya diperoleh keterangan. Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian disebut informan. Informan penelitian dalam penelitian ini menggunakan prosedur purposif, yaitu menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian tertentu. Pemilihan subjek penelitian atau informan di dasarkan pada kemampuan informan menyediakan tindakan atau aktivitas yang menghasilkan deskripsi yang dapat dipercaya, Peneliti menyakini penelitian dan apa yang diamati maka hal ini menjadi aspek validitas penelitian kualitatif. Selain itu informan juga dapat memenuhi aspek relibilitas penelitian dimana mereka mengikuti bias penting yang mempengaruhi jenis penjelasan yang didapatkan pada mereka.

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. *Teknik purposive* sampling ini adalah teknik mengambil informan atau narasumber dengan tujuan tertentu sesuai dengan tema penelitian karena orang tersebut dianggap memiliki informasi yang diperlukan bagi penelitian.[85] Informan dalam penelitian ini adalah terdapat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.1: Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah (Orang)
1	Kepala Sekolah	1 Orang
2	Waka Kesiswaan	1 Orang
3	Waka Bidang Humas	1 Orang
4	Waka Sarana dan Prasarana	1 Orang
5	Waka Bidang Kurikulum	1 Orang
6	Pembina Osis	1 Orang
7	Pembina Pramuka	1 Orang
8	Komite Sekolah	3 Orang
9	Guru SMAN 11 Kerinci	15 Orang
10	Wali Kelas X, XII dan XII	3 Orang
11	Tata Usaha (TU)	1 Orang
12	Siswa SMAN 11 Kerinci	5 Orang
Jumlah		34 Orang

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Jenis Data primer

Data Primer adalah data yang dikumpulkan, diolah dan disajikan oleh peneliti dari sumber pertama/ utama yang berupa teks dari hasil wawancara.[86] Data primer yang dimaksud disini adalah data yang diproleh secara langsung dari sumber data yang dilakukan melalui observasi, dokumentasi dan wawancara langsung Kepala Sekolah, Waka, Kesiswaan, Waka Bidang Humas, Waka Sarana dan Prasarana, Waka Bidang Kurikulum, Pembina Osis, Pembina Pramuka, Komite

[85] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik*), h. 36
[86]Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hal. 218.

Sekolah, Guru SMAN 11 Kerinci, Wali Kelas X, XII dan XII, Tata Usaha (TU) dan Siswa SMAN 11 Kerinci.

b. Jenis Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang dikumpulkan diolah dan disajikan oleh pihak lain, yang biasanya dalam bentuk Publikasi.[87] Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah buku, literatur, artikel, jurnal tesis, disertasi, dokumentasi institusi, penelitian terdahulu serta situs di internet yang berkenaan dengan penelitian yang dilakukan.

2. Sumber Data

Sumber data adalah asal darimana data diperoleh, adapun sumber data dalam penelitian ini meliputi:

a. Sumber Data Primer.

Sumber data primer yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer di dapat dari sumber informan yaitu individu atau perseorangan seperti hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Data primer ini antara lain;

1) Kepala Sekolah, Waka, Kesiswaan, Waka Bidang Humas, Waka Sarana dan Prasarana, Waka Bidang Kurikulum, Pembina Osis, Pembina Pramuka, Komite Sekolah, Guru SMAN 11 Kerinci, Wali Kelas X, XII dan XII, Tata Usaha (TU) dan Siswa SMAN 11 Kerinci.
2) Hasil observasi lapangan berkenaan dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci.

b. Sumber Data Sekunder.

Sumber data Sekunder yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini digunakan untuk mendukung informasi primer yang telah diperoleh yaitu catatan, dokumen, buku-buku, literatur, penelitian terdahulu, dan lain sebagainya. Sumber data sekunder penulis kumpulkan

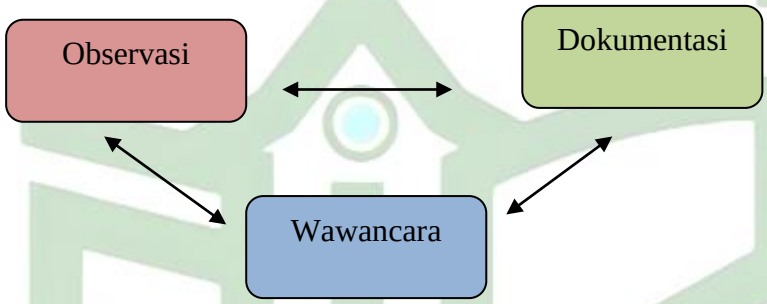
[87]Yuri Yusuf, *Metode Penelitian (Kuantiatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan)*, h. 98.

melalui pengumpulan data dokumenter dari informan, yaitu langsung dengan tokoh adat yang mengetahui ataupun yang memahami tentang sanksi adat tesebut dan dapat membantu penulis mengumpulkan informasi. Selain itu, data sekunder juga dapat penulis kumpulkan dengan observasi atau mengamati keadaan di tempat penelitian

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah suatu cara yang dilakukan untuk memperoleh data dalam penelitian.[88] Teknik pengumpulan data dilakukan berdasarkan triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data.[89] Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi teknik.

Triangulasi teknik dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *cross check* data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, misalnya data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi. Gambaran triangulasi teknik dapat dilihat pada Gambar 3.1



Gambar 3.1 Triangulasi Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa teknik dalam mengumpulkan data, anatara lain:

1. Observasi

   Observasi sebagai teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain, yaitu wawancara dan

[88] Lexy J. Moleong, h.308
[89] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D,* (Bandung, Alfabeta, 2009) h. 330

kuesioner. Kalau wawancara dan kuesioner selalu berkomunikasi dengan orang, maka observasi tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain.[90] Observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Teknik pengumpulan data dengan observasi digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala- gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. [13]

Berdasarkan uraian di atas maka dapat ditegaskan bahwa observasi adalah salah satu metode yang peneliti gunakan dalam mengumpulkan data-data dengan cara mengamati mencatat dan juga mengingat tentang fenomena-fenomena yang akan diteliti karena pengamatan dalam observasi harus dilakukan untuk memperoleh data tentang gambaran secara umum daerah penelitian. Peneliti menggunakan observasi partisipan karena peneliti terlibat langsung dalam proses yang sedang diteliti.

Melalui metode observasi, maka peneliti akan melihat seluruh kejadian yang berkaitan dengan penelitian. Beberapa macam-macam observasi adalah sebagai berikut:

1) Observasi Partisipatif.

   Dalam observasi ini, peneliti terlibat dengan kegiatan sehari- hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian.

2) Observasi non Partisipan

   Dalam observasi non Partisipan, peneliti tidak terlibat dalam kegiatan subjek, hanya sebagai pengamat independen.

3) Observasi terus terang dan tersamar

   Dalam hal ini, peneliti dalam melakukan pengumpulan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang

---

[90] Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial*, (Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama, 2009), h. 35

[13] Sugiyono, *Metode Peneitian Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta. 2009), h. 203

melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti.

4) Observasi tak Terstruktur

Observasi tidak terstruktur adalah observasi yang tidak dipersiapkan secara sistematis tentang apa yang akan diobservasi. Hal ini dilakukan karena peneliti tidak tahu secara pasti tentang apa yang akan diamati.

Adapun jenis observasi yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah observasi non partisipan. Kegiatan sehari-hari peneliti tidak berinteraksi secara langsung dengan subyek penelitian. Dalam observasi non partisipan "Kehadiran peneliti hanya untuk melakukkan observasi dan kehadirannya tidak diketahui oleh subyek yang diteliti". Observasi dalam penelitian non partisipan, peneliti dilakukan untuk mendapatkan data-data tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci.

2. Pedoman Wawancara *(Interview)*

Pedoman Wawancara adalah kegiatan mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menyajikan gambaran rill suatu persitiwa atau kejadian untuk menjawab pertanyaan penelitian. Tujuan wawancara ialah untuk mengumpulkan informasi dan bukannya untuk merubah ataupun mempengaruhi pendapat responden.[91] Dalam melaksanakan interview, peneliti mengajukan pertanyaan secara langsung kepada informan sebanyak mungkin sesuai dengan yang dibutuhkan, kemudian mempersilahkan kepada informan untuk memberikan jawaban secara obyektif. Model wawancara yang dapat dilakukan meliputi wawancara tak berencana yang berfokus dan wawancara sambil lalu. Wawancara tak berencana berfokus adalah pertanyaan yang diajukan secara tidak terstruktur, namun selalu berpusat pada satu pokok masalah tertentu.[92]

Wawancara yang digunakan adalah wawancara tak berstruktur namun tetap menghormati kepentingan subjek penelitian karena dilakukan

[91] Soejono, Abdurrahman, *Metode Penelitian (Suatu pemikiran dan Penerapan)*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h.25

[92] Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), Cet.6, h.33

dalam hubungan yang penuh keakraban antara peneliti dan partisipan. Metode ini akan diperkirakan akan lebih menguntungkan dalam penggalian data, sehingga data yang muncul akan lebih originil dan tanpa kepura-puraan, jadi wawancara berfungsi deskriptif yaitu melukiskan dunia kenyataan seperti yang dialami subjek yang diteliti. Dalam melaksanakan pengumpulan data peneliti dapat menggunakan wawancara mendalam. Pelaksanaan wawancara tidak hanya sekali atau dua kali, melainkan berulang-ulang dengan intensitas yang tinggi peneliti tidak hanya percaya dengan begitu saja apa yang dikatakan informan, melainkan perlu mengecek dalam kenyataan melalui pengamatan. Itulah sebabnya cek dan ricek dilakukan secara silih berganti dari hasil wawancara ke pengamatan lapangan, atau dari informan yang satu ke informan yang lain.

Berdasarkan uraian di atas bahwa metode wawancara adalah metode tanya jawab antara pewawancara dan yang diwawancarai untuk memperoleh informasi yang diinginkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara bebas terpimpin, yaitu pewawancara membawa kerangka pertanyaan untuk disajikan, tetapi bagaimana cara penyajiannya diserahkan sepenuhnya kepada kebijakan pewawancara. Ada beberapa pedoman dalam melakukan wawancara, yaitu sebagai berikut:

a. Jangan memulai wawancara dengan menanyakan hal-hal yang bersifat kontroversional, sensitive sehingga dapat menimbulkan peperangan.
b. Mulailah dengan hal-hal yang masa sekarag yang benar-benar terjadi seperti pekerjaan, pengalaman atau aktivitas yang selalu dikerjakan.
c. Jangan menanyakan langsung hal-hal yang berkenaan dengan pengetahuan atau keterampilan informan karena hal ini dapat dianggap sebagai ujian dan akan merusak keakraban atau suasana wawancara.
d. Jangan segera bertanya mengenai masa lampau informan.
e. Jangan mengajukan pertanyaan yang dikotomi (“ya-tidak”)
f. Jangan mengajukan pertanyaan yang terlalu mempengaruhi, membatasi, mengikat atau mengtur jawaban informan.

g. Jangan mengajukan pertanyaan yang memojokan informan karena susah dijawab, sensitif, atau dapat membuat malu.
h. Jangan mengajukan pertanyaan yang menimbulkan sikap *defensif* (pembelaan diri) pada informan.
i. Jangan mengajukan pertanyaan majemuk yaitu mngandungi dua haldalam satu pertanyaan.
j. Jangan mengajukan pertanyaan yang ambigius yang dapat menimbulkan tafsian yang berbeda-beda.[93]

Jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara mendalam, yaitu wawancara dilakukan secara informal." wawancara mendalam "hubungan pewawancara dengan yang diwawancarai adalah dalam suasana wajar, sedangkan pertanyaan dan jawabannya berjalan seperti pembicara biasa dalam kehidupan sehari-hari."

Wawancara dilakukan kepada sumber data primer, yaitu tokoh Kepala Sekolah Orang, Wakil Kepala Sekolah, Seluruh Guru Mata Pelajaran, Wali Kelas di SMAN 11 Kerinci dan Siswa SMAN 11 Kerinci. Data-data yang dicari dari wawancara yaitu data tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci.

3. Studi Dokumentasi

Studi Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang terdapat dalam catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen dan sebagainya[94]. Dokumentasi sebagai cara mencari data mengurai hal-hal atau metode dokumentasi digunakan untuk mendapatkan informasi non manusia, sumber informasi (data) non manusia ini berupa catatan-catatan, pengumuman, intruksi, aturan-aturan, laporan, keputusan atau surat-surat lainnya, catatan-catatan dan arsip-arsip yang ada kaitanya

[93] Soejono, Abdurrahman, *Metode Penelitian (Suatu pemikiran dan Penerapan)*, h.32
[94] Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian (untuk Guru – Karyawan dan Penelitian Pemula*), (Bandung: CV Alfabeta, 2009), h.77

dengan fokus penelitian.[95] Jadi, peneliti mencari data yang diperlukan sebagai penunjang kevalidan akan penelitiannya yaitu dengan cara mencari dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk keperluan penelitian.

Berdasarkan Dokumen-dokumen ini biasanya tersedia untuk peneliti, dokumen adalah sebuah objek yang menjadikan informasi. Dokumen merupakan wadah-wadah pengetahuan dan ingatan manusia serta segala sesuatu yang diingat manusia dituangkan ke dalam dokumen.

Sumber data diperoleh dari dokumen, catatan-catatan yang bersangkutan dengan adat dan informan. Dan teknik pengumpulan data lapangan yang peneliti gunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sumber data dan teknik pengumpulan data ditentukan berdasarkan jenis data. Sebagai contoh, untuk mengetahui pandangan tokoh adat dalam pemberian sanksi bagi pelaku Perceraian, peneliti menggunakan teknik wawancara dan untuk melihat aktivitas subyek yang mencerminkan karakter peneliti menggunakan teknik observasi.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah dioleh dan dipahami.[96] Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri. Hal tersebut dilakukan karena, jika memanfaatkan alat yang bukan manusia, sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Maka dikembangkan alat bantu (instrumen) sederhana yang diharapkan dapat mempermudah peneliti dalam proses pengumpulan data di lapangan. Alat bantu (instrumen) penelitian tersebut, yaitu: pedoman wawancara, lembar dokumentasi dan angket.

---

[95] Yuri Yusuf, *Metode Penelitian (Kuantiatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan)*, (Jakarta : Fajar Interpratama Mandiri, 2016), h.12

[96] Suharsimi Arikunto, h.160

1) Pedoman wawancara

Pedoman wawancara digunakan agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Pedoman wawancara ini disusun tidak hanya berdasarkan tujuan penelitian, tetapi juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Pedoman wawancara dalam penelitian ini ada pedoman wawancara untuk mengetahui Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci.

2) Lembar Observasi (Catatan Laparan)

Lembar observasi yang digunakan adalah berupa kegiatan-kegiatan yang penulis amati pada proses Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci.

G. Teknik Analisa Data

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, di mana data yang muncul berupa kata-kata bukan angka. Data kata-kata ini sangat bervariasi, sehingga perlu diolah secara sistematis, ringkas, dan logis agar lebih mudah diolah dan dipahami. Analisis data kualitatif melibatkan kegiatan bekerja dengan data, mengorganisir, menyaringnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesisnya, menemukan pola, mengidentifikasi apa yang penting, dan memutuskan apa yang dapat disampaikan kepada orang lain [97] Tahapan analisis data dalam penelitian ini melibatkan:

1. Pengumpulan Data:
   a. Kegiatan mengumpulkan data di lapangan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.
   b. Data diperoleh dari sumber yang telah dipilih, terkait dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci.

[97] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D,* (Bandung, Alfabeta, 2009), h.335

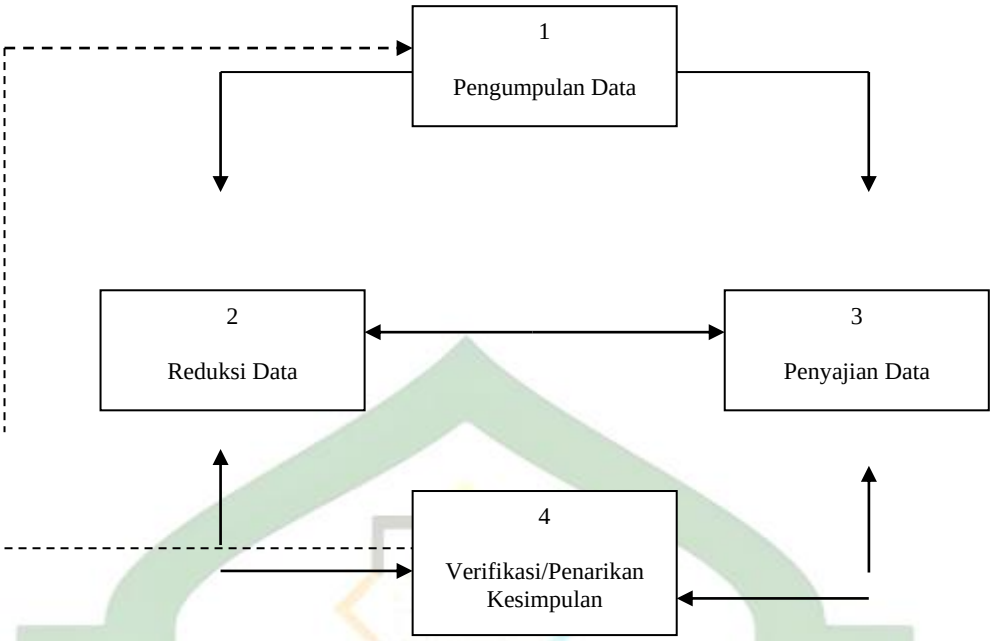
2. Reduksi Data:
    a. Data yang jumlahnya banyak dicatat dengan teliti dan rinci.
    b. Reduksi data dilakukan dengan merangkum, memilih pokok-pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan pola, dan membuang yang tidak perlu.
    c. Tahap reduksi data melibatkan editing, pengelompokan, meringkas data, menyusun kode-kode, catatan-catatan, dan menyusun rancangan konsep serta penjelasan berkenaan dengan tema, pola, atau kelompok-kelompok data.
3. Data Display:
    a. Menampilkan data yang telah direduksi dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sebagainya.
    b. Fenomena sosial yang kompleks dan dinamis memerlukan display data untuk membantu memahami perkembangan data di lapangan.
    c. Peneliti selalu menguji hipotesis yang dikemukakan saat memasuki lapangan agar dapat mengidentifikasi perkembangan data dan melihat apakah data mendukung hipotesis atau tidak.
4. Pengolahan Data:
    a. Dilakukan berdasarkan setiap perolehan data dari catatan lapangan.
    b. Melibatkan reduksi, deskripsi, analisis, dan interpretasi data.
    c. Prosedur analisis data lebih difokuskan pada menggali fakta sebagaimana adanya dengan teknik analisis pendalaman kajian.
5. Penyajian Data:
    a. Data disajikan dalam bentuk deskripsi terintegrasi.
    b. Tahap komparasi melibatkan membandingkan hasil analisis data dengan interpretasi data untuk menjawab masalah penelitian.
    c. Penyajian hasil penelitian dilakukan setelah tahap komparasi, yang dirangkum dan diarahkan pada kesimpulan untuk menjawab masalah yang diteliti.

Penting untuk diingat bahwa kegagalan dalam upaya menampilkan data secara memadai dapat menyulitkan peneliti dalam melakukan analisis. Gambar dan diagram yang menggambarkan keterkaitan antara gejala satu dengan gejala lain sangat penting untuk keperluan analisis data untuk memberikan informasi megenai dengan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci

6. Verifikasi dan Penarikan Kesimpulan:
   a. Langkah ketiga melibatkan verifikasi dan penarikan kesimpulan.
   b. Kesimpulan awal bersifat sementara dan dapat berubah jika tidak didukung oleh bukti-bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya.
   c. Jika kesimpulan didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten pada saat peneliti kembali ke lapangan, maka kesimpulan tersebut dapat dianggap kredibel.
   d. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif diharapkan sebagai temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada, berupa deskripsi atau gambaran obyek yang sebelumnya belum jelas dan menjadi jelas setelah diteliti.

Pada komponen terakhir, peneliti mengimplementasikan prinsip induktif dengan mempertimbangkan pola-pola data atau kecenderungan dari penyajian data yang telah dibuat. Kesimpulan final perlu dikonfirmasi, dipertajam, atau mungkin direvisi dengan melakukan analisis seluruh data yang ada. Kesimpulan final berupa proposisi-proposisi ilmiah mengenai gejala atau realitas yang diteliti yaitu tentang Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci.

Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat dalam bagan berikut:



Gambar 3.2 Langkah Analisa Data Kualitatif

Keterangan :

: Langkah berikutnya

: Langkah berikutnya dan bisa kembali ke langkah sebelumnya

: Jika diperlukan

Dengan model analisis ini maka kegiatan selama penelitian harus bergerak diantara empat sumbu kumparan itu, yaitu bolak balik diantara kegiatan pengumpulan data, reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan. Aktivitas yang dilakukan dengan proses itu komponen-komponen tersebut akan didapat yang benar-benar mewakili dan sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Setelah analisis data selesai, maka hasilnya akan disajikan secara deskriptif, yaitu dengan jalan apa adanya sesuai dengan masalah yang diteliti dan data yang diperoleh.

Kemudian diambil kesimpulan dan langkah tersebut tidak harus urut tetapi berhubungan terus menerus sehingga membuat siklus.[98]

H. Teknik Keabsahan Data

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan beberapa teknik dalam mendapatkan keabsahan data yaitu:

1. Triangulasi:
   a. Teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk pengecekan atau pembanding.
   b. Salah satu teknik triangulasi yang digunakan adalah pemeriksaan melalui sumber lainnya, dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori.
   c. Peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber (data) dan triangulasi metode untuk menguji keabsahan data yang terkait dengan masalah penelitian.
2. Perpanjangan Pengamatan:
   a. Perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas/kepercayaan data.
   b. Peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan dan wawancara lagi dengan sumber data yang telah ditemui atau sumber data yang lebih baru.
   c. Fokus perpanjangan pengamatan adalah pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh untuk memastikan kebenaran dan perubahan data setelah dicek kembali ke lapangan.
3. Meningkatkan Kecermatan dalam Penelitian:
   a. Meningkatkan kecermatan atau ketekunan secara berkelanjutan dengan mencatat atau merekam dengan baik, sistematis, dan kronologis data dan urutan peristiwa.

---

[98] Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D,* (Bandung, Alfabeta, 2009), h.341

b. Peningkatan kecermatan dilakukan untuk mengontrol dan memastikan kebenaran data yang dikumpulkan, dibuat, dan disajikan.
c. Meningkatkan ketekunan melibatkan membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen terkait untuk membandingkan hasil penelitian, sehingga laporan yang dihasilkan lebih berkualitas.

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Sejarah SMA Negeri 11 Kerinci

SMA Negeri 11 Kerinci didirikan pada tahun 2006 atas prakarsa masyarakat Desa Ujung Pasir yang menginginkan adanya sekolah menengah negeri di wilayah mereka. Pada saat itu, desa tersebut hanya memiliki SMP Negeri 27 Kerinci dan SMP Negeri 29 Kerinci, sehingga banyak siswa yang harus menempuh perjalanan jauh untuk melanjutkan pendidikan ke SMA di luar desa.

Awal mula berdirinya SMA Negeri 11 Kerinci, sekelompok masyarakat Desa Ujung Pasir yang dipimpin oleh Bapak H. Mukhtaruddin dan Bapak H. Nazari Sarif berinisiatif untuk mendirikan sebuah SMA. Mereka menghadap ke Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci dan mengajukan permohonan pendirian sekolah. Permohonan tersebut mendapat respon positif dari Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci. Pada tanggal 14 Juni 2006, SK Pendirian SMA Negeri 11 Kerinci ditandatangani oleh Bupati Kerinci.

Pada awal berdirinya, SMA Negeri 11 Kerinci masih menumpang di SMP Negeri 27 Kerinci. Sekolah ini hanya memiliki 3 ruang belajar dan 1 ruang guru. Jumlah siswanya pun masih sedikit, yaitu hanya 32 orang yang terbagi dalam 2 rombongan belajar (rombel).

Seiring berjalannya waktu, jumlah siswa SMA Negeri 11 Kerinci terus meningkat. Pada tahun 2007, sekolah ini mulai menempati gedung baru yang dibangun di atas tanah seluas 12.000 M2. Gedung baru ini memiliki 6 ruang belajar, 1 ruang guru, 1 ruang kepala sekolah, 1 ruang TU, 1 ruang perpustakaan, dan 1 ruang laboratorium. Pada tahun 2011, SMA Negeri 11 Kerinci mendapat akreditasi B dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). Akreditasi ini kemudian dipertahankan pada tahun 2016 dan 2021.

Saat ini, SMA Negeri 11 Kerinci memiliki 12 ruang belajar, 1 ruang guru, 1 ruang kepala sekolah, 1 ruang TU, 1 ruang perpustakaan, 1 ruang laboratorium IPA, 1 ruang laboratorium Bahasa, dan 1 ruang multimedia. Jumlah siswanya pun mencapai 100 orang yang terbagi dalam 10 rombel. SMA Negeri 11 Kerinci telah banyak melahirkan alumni yang berprestasi di berbagai bidang. Alumni sekolah ini ada yang menjadi dokter, insinyur, guru, pengusaha, dan lain sebagainya.

Seiring berjalannya waktu, SMA Negeri 11 Kerinci mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang signifikan. Fasilitasnya diperluas dan ditingkatkan, termasuk penambahan ruang kelas, laboratorium, perpustakaan, dan fasilitas olahraga. Hal ini sejalan dengan upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan yang diberikan kepada siswa. SMA Negeri 11 Kerinci bertekad untuk menjadi lembaga pendidikan yang unggul dan berkualitas. Untuk mencapai tujuan ini, sekolah ini terus melakukan inovasi dalam metode pengajaran, peningkatan kurikulum, dan pengembangan tenaga pendidik. Peningkatan kualitas pendidikan ini tercermin dalam prestasi akademik dan non-akademik siswa.

SMA Negeri 11 Kerinci bukan hanya sekadar lembaga pendidikan, tetapi juga menjadi bagian integral dari masyarakat setempat. Melalui berbagai kegiatan ekstrakurikuler, sosial, dan budaya, sekolah ini berperan dalam membentuk karakter dan kepribadian siswa serta berkontribusi pada pembangunan masyarakat secara keseluruhan.

2. Visi dan Misi SMA Negeri 11 Kerinci

Visi Sekolah SMA Negeri 11 Kerinci adalah “Menjadi pusat pendidikan yang unggul, inovatif, dan berdaya saing tinggi, yang menghasilkan generasi penerus yang berakhlak mulia, berwawasan luas, dan siap bersaing secara global”

Misi:

a. **Memberikan Pendidikan Berkualitas Tinggi**: Misi utama SMA Negeri 11 Kerinci adalah memberikan pendidikan berkualitas tinggi yang mengacu pada standar nasional dan internasional. Kami

berkomitmen untuk menyediakan lingkungan belajar yang kondusif dan fasilitas yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar yang efektif.

b. **Mengembangkan Kemandirian dan Kreativitas**: Kami berusaha untuk mengembangkan kemandirian dan kreativitas siswa melalui pendekatan pembelajaran yang inovatif dan berbasis proyek. Kami mendorong siswa untuk berpikir kritis, memecahkan masalah, dan menghasilkan karya-karya yang orisinal.
c. **Membentuk Karakter yang Unggul**: Selain fokus pada prestasi akademik, kami juga memprioritaskan pembentukan karakter yang unggul. Kami menekankan nilai-nilai seperti integritas, disiplin, tanggung jawab, dan kepemimpinan dalam setiap aspek kehidupan sekolah.
d. **Menyediakan Kesempatan Beragam**: Kami menyediakan berbagai kesempatan ekstrakurikuler dan pengembangan diri untuk mengakomodasi minat dan bakat siswa. Mulai dari olahraga, seni, hingga kegiatan sosial, siswa di SMA Negeri 11 Kerinci memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka di berbagai bidang.
e. **Mendorong Keterlibatan Komunitas**: Kami percaya bahwa pendidikan adalah tanggung jawab bersama antara sekolah, siswa, orang tua, dan masyarakat. Oleh karena itu, kami aktif melibatkan semua pihak dalam proses pendidikan dan berupaya membangun kemitraan yang kuat dengan komunitas lokal.

3. Tenaga Pendidik Dan Kependidikan

SMA Negeri 11 Kerinci telah memiliki Tenaga Pendidik dan Kependidikan yang ahli dibidangnya masing-masing serta memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) dan memiliki Guru Tidak Tetap (GTT). Tenaga Pendidik dan Kependidikan SMA Negeri 11 Kerinci telah berpendidikan Strata Satu (S.1) dan Strata Dua (S.2) dari Perguruan Tinggi Negeri

B. Temuan Khusus

1. Gambaran karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci

Hasil penelitian mengenai gambaran karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci didasarkan pada indikator-indikator yang telah ditetapkan. Indikator karakter komunikatif meliputi kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif, kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati, kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara, serta kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif. Sedangkan indikator karakter bersahabat meliputi kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat dengan orang lain, kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain, kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur, serta kemampuan menjadi pendengar yang baik dan empatik.

a. Karakter Komunikatif

Berdasarkan wawancara dengan berbagai informan di SMAN 11 Kerinci dalam hal Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif terlihat dari upaya kepala sekolah dalam menyampaikan ide-ide selama rapat dan briefing pagi. Berdasarkan wawancara dengan Waka Kesiswaan (S) menjelaskan bahwa Kepala sekolah dan guru telah berusaha menyampaikan gagasan mereka secara jelas, terutama dalam program-program kesiswaan. Namun, siswa sering merasa kurang dilibatkan karena komunikasi antara guru dan siswa terkadang masih bersifat satu arah. S mengatakan,

> "*Kami sudah mencoba memberikan wadah bagi siswa untuk menyampaikan ide-idenya, tetapi mereka masih cenderung pasif."*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan bahwa meskipun sudah ada upaya untuk menyampaikan gagasan, pendekatan yang lebih melibatkan siswa secara langsung masih diperlukan agar komunikasi menjadi lebih efektif. Hal ini mencerminkan perlunya program-program yang lebih interaktif untuk mengatasi hambatan komunikasi satu arah, terutama antara guru dan siswa.

Berdasarkan wawancara dengan Waka Kurikulum (K) menyoroti bahwa kepala sekolah memberikan umpan balik terhadap hasil kerja guru, meskipun umpan balik tersebut masih cenderung umum dan kurang spesifik. K menyebutkan,

> *"Kami sering mendapatkan kesempatan untuk berbagi ide, tetapi respon yang diberikan sering kali tidak cukup mendalam untuk pengembangan lebih lanjut."*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan perlunya peningkatan kualitas umpan balik agar dapat memberikan dampak yang lebih besar pada pengembangan profesionalisme guru. Peningkatan ini dapat dilakukan dengan memberikan tanggapan yang lebih detail dan konstruktif untuk mendorong inovasi dalam pengajaran.

Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati diungkapkan oleh Waka Sarana dan Prasarana (P) yang menilai bahwa kepala sekolah memiliki empati terhadap kebutuhan staf. P menambahkan,

> *"Ketika ada masalah terkait fasilitas sekolah, kepala sekolah selalu mencoba memahami kebutuhan kami dan mencari solusi bersama."*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan bahwa kepala sekolah cukup responsif terhadap masalah yang dihadapi staf, meskipun perlu peningkatan dalam menindaklanjuti solusi yang disepakati bersama. Dengan memberikan waktu lebih untuk berinteraksi langsung dengan staf, kepala sekolah dapat membangun rasa kepercayaan dan tanggung jawab bersama yang lebih kuat.

Berdasarkan wawancara dengan Tata Usaha (TU) juga menyebutkan bahwa kepala sekolah mendengarkan permasalahan mereka, meskipun terkadang merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. TU menjelaskan,

> *"Kami merasa kepala sekolah mendengarkan keluhan kami, tetapi terkadang keputusan diambil tanpa melibatkan kami sepenuhnya."*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas mengindikasikan bahwa perlu adanya peningkatan partisipasi staf administrasi dalam pengambilan

keputusan agar tercipta rasa keterlibatan yang lebih besar. Peningkatan komunikasi internal dapat membantu meningkatkan motivasi dan efisiensi kerja staf administrasi.

Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara terlihat dari pernyataan Waka Bidang Humas (H). Kepala sekolah menggunakan pendekatan formal saat berinteraksi dengan komite sekolah, tetapi informal ketika berbicara dengan siswa. Berdasarkan wawancara dengan H menyatakan,

> *"Pendekatan komunikasi yang fleksibel membantu menjangkau semua pihak, tetapi masih ada ruang untuk memperbaiki komunikasi dengan siswa secara langsung."*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menggarisbawahi perlunya lebih banyak pendekatan informal dalam interaksi kepala sekolah dengan siswa untuk menciptakan suasana yang lebih santai dan inklusif. Pendekatan yang fleksibel ini memungkinkan terciptanya komunikasi yang lebih terbuka dan produktif. Berdasarkan wawancara dengan Pembina OSIS (O) dan siswa menilai bahwa interaksi dengan kepala sekolah masih bersifat formal dan kurang fleksibel. Salah satu siswa menyebutkan,

> *"Kami ingin lebih banyak dialog santai dengan kepala sekolah untuk membahas ide-ide kami."*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan bahwa forum diskusi yang lebih informal perlu diadakan untuk mendukung komunikasi dua arah antara kepala sekolah dan siswa. Hal ini juga menegaskan pentingnya kepala sekolah untuk lebih sering melibatkan siswa secara langsung dalam perencanaan kegiatan.

Kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif masih belum maksimal. Berdasarkan wawancara dengan Waka Bidang Humas, grup WhatsApp sekolah belum dimanfaatkan secara optimal untuk menyampaikan informasi penting, sehingga banyak guru merasa informasi kurang cepat tersampaikan. H menyebutkan,

> *"Teknologi seperti WhatsApp sudah digunakan, tetapi perlu dikelola lebih baik agar lebih efektif."*

Wawancara ini menunjukkan bahwa pengelolaan platform teknologi komunikasi harus ditingkatkan agar dapat mendukung penyebaran informasi yang lebih efisien. Dengan optimalisasi teknologi, koordinasi antar pihak di sekolah dapat lebih cepat dan tepat.

b. Karakter Bersahabat

Kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat dengan orang lain diungkapkan oleh Komite Sekolah (C) yang merasa kepala sekolah berusaha menjalin hubungan baik dalam pengambilan keputusan kebijakan. Berdasarkan wawancara dengan C mengatakan,

> *"Kepala sekolah sering berkonsultasi dengan kami terkait program-program sekolah, tetapi hubungan tersebut masih bisa lebih akrab."*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan bahwa hubungan yang lebih personal antara kepala sekolah dan komite dapat mendukung kerja sama yang lebih efektif. Dengan mempererat hubungan ini, komunikasi dan pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih efisien. Namun, beberapa guru dan staf merasa hubungan dengan kepala sekolah lebih bersifat profesional daripada personal. Pembina Pramuka (R) menyatakan bahwa kepala sekolah hadir dalam kegiatan pramuka tetapi kurang menunjukkan interaksi langsung dengan peserta. Berdasarkan wawancara dengan R menambahkan,

> *"Keterlibatan kepala sekolah dalam kegiatan siswa masih bersifat formal, sehingga jarang tercipta keakraban."*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menyoroti perlunya lebih banyak keterlibatan personal dalam kegiatan siswa untuk menciptakan hubungan yang lebih erat. Dengan terlibat lebih langsung, kepala sekolah dapat memperkuat rasa kebersamaan antara siswa dan staf. Kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain diakui oleh Waka Sarana dan Prasarana yang menilai bahwa kepala sekolah berusaha memahami kebutuhan staf. Guru SMAN 11 Kerinci (G) juga merasa didengar oleh kepala sekolah, meskipun feedback yang diberikan sering kali kurang mendalam. Berdasarkan wawancara dengan G menyebutkan,

"Kami merasa didengar, tetapi terkadang tanggapan yang diberikan kurang membantu pengembangan lebih lanjut."

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan perlunya peningkatan dalam memberikan tanggapan yang lebih substansial terhadap ide-ide guru. Feedback yang lebih mendetail akan membantu guru dalam mengembangkan keterampilan dan strategi pengajaran mereka. Kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur terlihat dalam hubungan kepala sekolah dengan komite. Komite Sekolah merasa ada keterbukaan dalam pengambilan keputusan, meskipun transparansi program kerja masih bisa ditingkatkan. Berdasarkan wawancara dengan C mengatakan,

"Kami menghargai keterbukaan kepala sekolah, tetapi ada beberapa aspek program yang perlu lebih jelas."

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menegaskan perlunya peningkatan transparansi dalam pelaksanaan program sekolah untuk meningkatkan kepercayaan semua pihak. Dengan transparansi yang lebih baik, hubungan antara kepala sekolah dan komite akan semakin harmonis. Kemampuan menjadi pendengar yang baik dan empatik ditunjukkan dalam interaksi kepala sekolah dengan wali kelas. Wali Kelas X, XI, dan XII (W) menyebutkan bahwa diskusi rutin mengenai perkembangan siswa dilakukan, meskipun forum tersebut masih bersifat formal. W mengatakan,

"Kami menghargai diskusi yang diadakan, tetapi berharap ada suasana yang lebih santai agar lebih terbuka."

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan perlunya pendekatan komunikasi yang lebih informal agar diskusi menjadi lebih produktif. Dengan suasana yang lebih santai, komunikasi antara kepala sekolah dan wali kelas dapat menjadi lebih mendalam dan bermakna.

Hasil observasi yang dilakukan pada tanggal 4 November 2024 memberikan penguatan terhadap temuan dari wawancara. Dalam kegiatan sehari-hari, kepala sekolah terlihat berusaha membangun komunikasi yang efektif dengan seluruh warga sekolah. Pada pagi hari, kepala sekolah memimpin briefing dengan para guru dan staf administrasi. Dalam briefing

ini, kepala sekolah memberikan arahan terkait rencana kegiatan mingguan, namun beberapa peserta briefing tampak kurang aktif berpartisipasi dalam diskusi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada upaya membangun komunikasi dua arah, suasana yang tercipta masih cenderung formal sehingga belum sepenuhnya mendukung partisipasi aktif.

Selama pengamatan pada jam pelajaran, terlihat bahwa kepala sekolah melakukan kunjungan ke beberapa ruang kelas untuk memantau proses belajar-mengajar. Kepala sekolah menyempatkan diri untuk berdialog singkat dengan siswa, namun interaksi ini lebih bersifat instruktif daripada diskusi. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan kepala sekolah dalam kegiatan siswa masih bersifat terbatas, terutama dalam membangun hubungan yang lebih akrab dan santai. Dalam rapat koordinasi mingguan yang melibatkan jajaran wakil kepala sekolah, kepala sekolah berusaha mendengarkan masukan dari setiap peserta rapat. Namun, beberapa peserta rapat cenderung pasif dan hanya menyampaikan pandangan mereka jika diminta secara langsung. Observasi ini menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah telah menciptakan ruang untuk berdiskusi, perlu adanya upaya lebih untuk mendorong partisipasi aktif dari seluruh peserta rapat.

Pada kegiatan ekstrakurikuler di sore hari, kepala sekolah terlihat hadir untuk memantau kegiatan pramuka. Namun, kehadiran kepala sekolah lebih bersifat formal sebagai pengamat daripada berpartisipasi langsung dalam aktivitas siswa. Interaksi dengan pembina pramuka dan anggota pramuka juga terbatas pada pemberian arahan singkat tanpa adanya diskusi mendalam. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah hadir dalam kegiatan siswa, hubungan yang terjalin masih kurang akrab. Observasi juga menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi komunikasi seperti grup WhatsApp belum berjalan optimal. Informasi terkait kegiatan sekolah sering kali disampaikan melalui surat edaran, sementara platform digital hanya digunakan untuk pengumuman yang bersifat mendesak. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan dalam memanfaatkan teknologi komunikasi untuk mendukung penyampaian informasi yang lebih cepat dan efektif.

Hasil observasi ini sejalan dengan temuan wawancara yang menunjukkan bahwa kepala sekolah SMAN 11 Kerinci telah berusaha membangun komunikasi yang efektif dan bersahabat, namun masih ada tantangan yang perlu diatasi. Tantangan tersebut meliputi menciptakan suasana komunikasi yang lebih inklusif, meningkatkan keterlibatan personal dalam kegiatan siswa, dan memaksimalkan penggunaan teknologi komunikasi. Dengan mengatasi tantangan ini, diharapkan kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan sekolah yang lebih komunikatif dan bersahabat.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis keseluruhan, karakter komunikatif kepala sekolah SMAN 11 Kerinci telah cukup terlihat dalam aspek menyampaikan gagasan secara jelas, mendengarkan secara aktif, dan menyesuaikan gaya komunikasi. Namun, aspek penggunaan teknologi komunikasi masih memerlukan peningkatan untuk mendukung penyebaran informasi yang lebih efektif. Untuk karakter bersahabat, kepala sekolah telah menunjukkan upaya menjalin hubungan akrab dan menunjukkan kepedulian, tetapi interaksi personal dengan siswa dan staf dirasa masih kurang. Penciptaan suasana yang lebih santai dalam komunikasi sehari-hari juga menjadi tantangan yang perlu diatasi.

2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci

Hasil penelitian mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan dalam pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci menunjukkan adanya beberapa pendekatan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Berdasarkan wawancara dengan berbagai informan, terlihat bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang beragam untuk menciptakan komunikasi yang efektif dan suasana bersahabat di lingkungan sekolah.

Waka Kesiswaan menjelaskan bahwa kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif dengan melibatkan guru dan siswa dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah sering mengadakan rapat

bersama untuk mendiskusikan program-program sekolah, termasuk kegiatan kesiswaan.

> "*Kepala sekolah selalu mendengarkan masukan kami dan mempertimbangkan ide-ide yang kami sampaikan,".*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan meskipun ada keterlibatan ini, komunikasi dengan siswa masih perlu ditingkatkan agar mereka merasa lebih dihargai dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 8 Agustus 2024 , gaya kepemimpinan partisipatif ini terlihat ketika kepala sekolah memimpin rapat mingguan dengan melibatkan wakil kepala sekolah dan guru. Setiap peserta diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, namun suasana rapat cenderung formal, sehingga beberapa peserta kurang aktif dalam berdiskusi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sudah ada upaya untuk melibatkan semua pihak, diperlukan pendekatan yang lebih inklusif untuk mendorong partisipasi aktif.

Waka Bidang Humas mengungkapkan bahwa kepala sekolah menunjukkan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini tercermin dalam upayanya untuk menciptakan suasana komunikasi yang terbuka dan transparan. Kepala sekolah memberikan kebebasan kepada guru untuk mengembangkan ide-ide kreatif dalam proses pembelajaran.

> *"Beliau selalu mendorong kami untuk berinovasi, tetapi tetap memberikan arahan yang jelas sehingga ide-ide tersebut bisa terwujud dengan baik,"*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi komunikasi di sekolah masih kurang optimal, yang menyebabkan beberapa informasi terkadang terlambat diterima. Hasil observasi menunjukkan bahwa informasi sering kali disampaikan melalui surat edaran atau media konvensional, sementara grup WhatsApp sekolah belum dimanfaatkan secara maksimal. Hal ini mengindikasikan perlunya optimalisasi teknologi komunikasi agar informasi dapat tersebar lebih cepat dan efektif.

Waka Sarana dan Prasarana menyebutkan bahwa kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan suportif. Kepala sekolah selalu memberikan perhatian terhadap kebutuhan fasilitas dan infrastruktur sekolah.

> *"Ketika kami menghadapi kendala dalam penyediaan sarana dan prasarana, kepala sekolah dengan cepat mencari solusi dan memberikan dukungan penuh,"*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan bahwa meskipun perhatian kepala sekolah terhadap fasilitas sangat baik, komunikasi terkait pembaruan atau pengembangan fasilitas masih kurang terstruktur. Hasil observasi pada tanggal 8 Agustus 2024 menunjukkan bahwa kepala sekolah sering memantau kondisi fasilitas sekolah dan memberikan arahan langsung kepada staf terkait perbaikan. Namun, tidak adanya sistem dokumentasi atau rencana pembaruan yang terstruktur menyebabkan beberapa masalah fasilitas membutuhkan waktu lebih lama untuk diselesaikan.

Waka Bidang Kurikulum menjelaskan bahwa kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan instruktif dalam hal pembinaan akademik. Kepala sekolah memberikan arahan yang jelas kepada guru dalam perencanaan dan pelaksanaan kurikulum.

> *"Beliau sangat tegas dalam memastikan bahwa standar pembelajaran tercapai, tetapi tetap mendukung guru untuk berkembang secara profesional,"*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan bahwa interaksi langsung kepala sekolah dengan guru terkait evaluasi hasil pembelajaran masih bisa ditingkatkan agar proses pengembangan profesional lebih efektif. Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah terlihat memberikan arahan tegas dalam rapat kurikulum, namun tidak ada forum khusus yang membahas evaluasi hasil pembelajaran secara mendalam. Hal ini menunjukkan perlunya forum tambahan untuk diskusi yang lebih konstruktif terkait pengembangan kurikulum.

Pembina OSIS menyatakan bahwa kepala sekolah berupaya membangun kedekatan emosional dengan siswa melalui keterlibatannya dalam kegiatan OSIS.

> *"Kepala sekolah sering hadir dalam acara yang kami adakan dan memberikan motivasi kepada siswa untuk terus aktif dalam organisasi,".*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan bahwa hubungan kepala sekolah dengan siswa masih terkesan formal, sehingga belum sepenuhnya menciptakan suasana yang santai dan akrab. Observasi pada kegiatan OSIS menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan pidato motivasi yang inspiratif, tetapi jarang berinteraksi langsung dengan siswa dalam diskusi kelompok. Hal ini mencerminkan perlunya pendekatan yang lebih informal untuk membangun kedekatan dengan siswa.

Guru SMAN 11 Kerinci mengungkapkan bahwa kepala sekolah memiliki gaya kepemimpinan konsultatif, di mana guru merasa didengar dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

> *"Beliau sering meminta pendapat kami terkait program-program sekolah dan memberikan kebebasan kepada kami untuk mengembangkan metode pengajaran yang inovatif,"*

Berdasarkan dari hasil waawancara di atas menunjukkan bahwa feedback yang diberikan kepala sekolah terkadang masih kurang mendalam dan spesifik. Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah terlihat sering mengadakan diskusi dengan guru, namun feedback yang diberikan lebih bersifat umum dan kurang menyentuh aspek teknis pengajaran. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan dalam memberikan masukan yang lebih terarah dan mendetail. Siswa pertama yang diwawancarai mengungkapkan bahwa kepala sekolah memiliki pendekatan yang ramah, tetapi jarang terlibat langsung dalam aktivitas siswa.

> *"Kami melihat kepala sekolah sebagai sosok yang mendukung, tetapi kami jarang memiliki kesempatan untuk berdialog langsung dengannya,"*

Hasil observasi pada tanggal 8 Agustus 2024 menunjukkan bahwa kepala sekolah sering memantau kegiatan siswa dari kejauhan, tetapi jarang melibatkan diri dalam diskusi kelompok atau kegiatan informal. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah hadir secara fisik, hubungan personal dengan siswa masih perlu ditingkatkan.

Siswa kedua menyebutkan bahwa kepala sekolah sering memberikan motivasi kepada siswa melalui pidato-pidatonya saat upacara bendera.

> *"Kata-kata beliau selalu memberikan semangat kepada kami untuk lebih giat belajar,"*

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut bahwa siswa tersebut juga berharap agar kepala sekolah lebih sering hadir dalam forum diskusi siswa untuk mendengarkan langsung aspirasi mereka. Berdasarkan hasil observasi, kepala sekolah terlihat memberikan motivasi yang kuat dalam pidato resmi, tetapi belum banyak melibatkan siswa dalam forum diskusi informal. Hal ini menunjukkan perlunya forum tambahan untuk mendukung komunikasi dua arah antara kepala sekolah dan siswa.

Hasil observasi pada tanggal 8 Agustus 2024 memperkuat temuan dari wawancara tersebut. Kepala sekolah terlihat memimpin rapat dengan pendekatan yang partisipatif, di mana setiap peserta diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapatnya. Namun, beberapa peserta rapat tampak kurang aktif, yang menunjukkan bahwa suasana diskusi masih perlu lebih kondusif. Dalam kunjungan ke kelas-kelas, kepala sekolah memberikan arahan kepada siswa, tetapi interaksinya lebih bersifat formal daripada diskusi yang mendalam.

Pada kegiatan ekstrakurikuler, kepala sekolah hadir untuk memantau jalannya kegiatan, tetapi interaksi dengan siswa masih terbatas pada pemberian arahan singkat. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepala sekolah berusaha terlibat, hubungan yang lebih personal dengan siswa masih perlu dibangun. Observasi juga menunjukkan bahwa penggunaan teknologi komunikasi di sekolah belum dimanfaatkan secara maksimal, dengan informasi sering kali disampaikan melalui media konvensional.

Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah SMAN 11 Kerinci telah menerapkan berbagai gaya kepemimpinan, seperti partisipatif, demokratis, suportif, instruktif, dan konsultatif, untuk membentuk karakter komunikatif dan bersahabat. Beberapa aspek yang sudah maksimal termasuk keterlibatan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan bersama, perhatian terhadap kebutuhan fasilitas, dan dukungan terhadap inovasi guru. Namun, beberapa aspek yang belum maksimal meliputi komunikasi informal dengan siswa, penggunaan teknologi komunikasi, dan pemberian feedback yang lebih spesifik.

Peneliti menyarankan agar kepala sekolah meningkatkan interaksi informal dengan siswa melalui forum diskusi atau kegiatan santai. Selain itu, optimalisasi teknologi komunikasi perlu dilakukan untuk mempercepat penyampaian informasi. Dengan langkah-langkah ini, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan yang lebih komunikatif dan bersahabat, serta mendukung pengembangan karakter siswa dan guru di SMAN 11 Kerinci.

3. Dampak dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci

Hasil penelitian mengenai dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci berdasarkan wawancara dengan berbagai informan mengungkapkan beragam perspektif terkait indikator karakter komunikatif dan bersahabat. Berikut adalah hasil wawancara beserta analisisnya:

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Kepala Sekolah menungkapkan bahwa:

> *"Saya selalu berusaha menjadi teladan dalam berkomunikasi secara efektif dan membangun hubungan yang bersahabat dengan seluruh warga sekolah. Saya mendorong guru dan staf untuk mengembangkan keterampilan komunikasi mereka melalui berbagai pelatihan dan workshop. Kami juga menerapkan kebijakan 'pintu terbuka' di mana siapa saja bisa datang ke ruangan saya untuk berdiskusi atau menyampaikan ide."*

Pernyataan kepala sekolah menunjukkan upaya untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang mendukung pengembangan karakter komunikatif dan bersahabat. Fokus pada keteladanan dan pengembangan keterampilan staf mencerminkan indikator kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif. Kebijakan 'pintu terbuka' menunjukkan upaya untuk membangun hubungan yang akrab dan hangat. Namun, perlu dilihat lebih lanjut bagaimana implementasi praktisnya dan persepsi dari pihak lain.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Waka Bidang Kesiswaan menungkapkan bahwa:

> *"Kepala sekolah kami sangat mendukung program-program kesiswaan yang bertujuan mengembangkan keterampilan komunikasi siswa. Beliau sering hadir dalam kegiatan-kegiatan seperti debat siswa atau lomba pidato. Namun, terkadang kami merasa komunikasi antara pihak kesiswaan dan kepala sekolah masih bisa ditingkatkan, terutama dalam hal kecepatan pengambilan keputusan untuk kegiatan-kegiatan siswa."*

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut diperkuat dengan hasil observasi pada tanggal 12 Agustus 2024 menunjukkan bahwa adanya dukungan positif dari kepala sekolah terhadap pengembangan karakter komunikatif siswa, yang sejalan dengan indikator kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif. Namun, adanya kendala dalam komunikasi internal menunjukkan bahwa aspek kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi masih perlu ditingkatkan. Ini menggambarkan perlunya perbaikan dalam sistem komunikasi antara kepala sekolah dan departemen kesiswaan.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Waka Bidang Humas menungkapkan bahwa:

> *"Kepala sekolah sangat mendorong penggunaan teknologi dalam komunikasi, baik internal maupun eksternal. Kami sekarang memiliki website sekolah yang aktif dan akun media sosial yang dikelola dengan baik. Beliau juga sering memberikan masukan tentang cara berkomunikasi yang efektif dengan pihak luar sekolah. Namun, kami merasa masih perlu peningkatan dalam hal konsistensi pesan yang disampaikan ke publik."*

Pernyataan Waka Humas menunjukkan dampak positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap indikator kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif. Dorongan untuk memanfaatkan berbagai platform komunikasi mencerminkan kesadaran akan pentingnya adaptasi terhadap era digital. Namun, kebutuhan akan konsistensi pesan mengindikasikan perlunya peningkatan dalam aspek kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif, terutama dalam konteks komunikasi publik.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Waka Sarana dan Prasarana menungkapkan bahwa:

> *"Kepala sekolah sangat terbuka terhadap saran dan masukan terkait pengembangan sarana dan prasarana sekolah. Beliau sering melakukan inspeksi langsung dan berdialog dengan staf dan siswa tentang kebutuhan fasilitas. Namun, terkadang kami merasa proses pengambilan keputusan untuk proyek-proyek besar kurang melibatkan diskusi yang mendalam dengan semua pihak terkait."*

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut diperkuat dengan hasil observasi pada tanggal 12 Agustus 2024 menunjukkan bahwa adanya aspek positif dalam kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati dari kepala sekolah. Keterbukaan terhadap saran dan dialog langsung menunjukkan upaya untuk membangun komunikasi dua arah. Namun, kurangnya diskusi mendalam untuk keputusan besar mengindikasikan bahwa aspek kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur masih perlu ditingkatkan, terutama dalam konteks pengambilan keputusan strategis.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Waka Bidang Kurikulum menungkapkan bahwa:

> *"Kepala sekolah sangat mendukung inovasi dalam pengembangan kurikulum yang menekankan pada keterampilan komunikasi siswa. Beliau mendorong integrasi kegiatan seperti presentasi, diskusi kelompok, dan proyek kolaboratif dalam proses pembelajaran. Namun, kami merasa masih perlu peningkatan dalam hal komunikasi lintas departemen untuk memastikan implementasi yang konsisten."*

Pernyataan Waka Kurikulum menggambarkan dampak positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karakter komunikatif

siswa melalui kurikulum. Ini sejalan dengan indikator kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif. Namun, kebutuhan akan peningkatan komunikasi lintas departemen menunjukkan bahwa aspek kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara masih perlu diperkuat, terutama dalam konteks manajemen internal sekolah. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Pembina OSIS menungkapkan bahwa:

> *"Kepala sekolah sangat mendukung kegiatan OSIS yang bertujuan mengembangkan kepemimpinan dan keterampilan komunikasi siswa. Beliau sering hadir dalam rapat OSIS dan memberikan masukan langsung kepada pengurus. Namun, kami merasa masih perlu peningkatan dalam hal keterlibatan kepala sekolah dalam mendengarkan aspirasi siswa secara lebih mendalam."*

Pembina OSIS melihat adanya dukungan positif dari kepala sekolah terhadap pengembangan karakter komunikatif dan kepemimpinan siswa. Ini sejalan dengan indikator kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif. Namun, kebutuhan akan peningkatan dalam mendengarkan aspirasi siswa menunjukkan bahwa aspek kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati masih perlu ditingkatkan, terutama dalam konteks interaksi dengan siswa. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Pembina Pramuka menungkapkan bahwa:

> *"Kepala sekolah sangat mendukung kegiatan kepramukaan sebagai sarana pengembangan karakter, termasuk keterampilan komunikasi dan sikap bersahabat. Beliau sering menghadiri acara-acara pramuka dan berinteraksi langsung dengan anggota. Namun, kami merasa masih perlu peningkatan dalam hal dukungan konkret untuk program-program kepramukaan yang lebih inovatif."*

Pernyataan Pembina Pramuka menunjukkan dampak positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karakter komunikatif dan bersahabat melalui kegiatan ekstrakurikuler. Kehadiran dan interaksi langsung mencerminkan indikator kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat. Namun, kebutuhan akan dukungan lebih konkret untuk program inovatif menunjukkan perlunya peningkatan dalam aspek

kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap inisiatif pengembangan karakter.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Komite Sekolah menungkapkan bahwa:

> *"Kepala sekolah selalu berusaha melibatkan komite dalam pengambilan keputusan penting sekolah. Beliau rutin mengadakan pertemuan dan selalu terbuka terhadap masukan kami. Namun, terkadang kami merasa komunikasi tentang implementasi keputusan yang telah diambil masih bisa ditingkatkan."*

Komite Sekolah melihat adanya upaya positif dari kepala sekolah dalam membangun komunikasi dan hubungan yang baik dengan komite. Ini sejalan dengan indikator kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur. Namun, kebutuhan akan peningkatan komunikasi tentang implementasi keputusan menunjukkan bahwa aspek kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif masih perlu diperkuat, terutama dalam konteks tindak lanjut keputusan. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Guru SMAN 11 Kerinci menungkapkan bahwa:

> *"Kepala sekolah kami cukup komunikatif dan mudah diajak berdiskusi. Beliau sering mengadakan rapat guru dan memberikan kesempatan kepada kami untuk menyampaikan pendapat. Namun, terkadang kami merasa umpan balik terhadap ide-ide yang kami sampaikan kurang cepat dan konkret."*

Pernyataan guru menggambarkan dampak positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap iklim komunikasi di sekolah. Keterbukaan untuk berdiskusi mencerminkan indikator kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati. Namun, kurangnya umpan balik yang cepat dan konkret menunjukkan bahwa aspek kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara masih perlu ditingkatkan, terutama dalam konteks merespon ide-ide dari guru.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Wali Kelas X menungkapkan bahwa:

> "Kepala sekolah sangat mendukung program-program yang bertujuan *mengembangkan keterampilan komunikasi siswa baru. Beliau sering mengunjungi kelas X dan berinteraksi langsung dengan siswa.*

Namun, kami merasa masih perlu peningkatan dalam hal konsistensi program pengembangan karakter komunikatif untuk siswa kelas X."

Wali Kelas X melihat adanya dampak positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan karakter komunikatif siswa baru. Interaksi langsung mencerminkan indikator kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat. Namun, kebutuhan akan konsistensi program menunjukkan bahwa aspek kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap pengembangan karakter siswa masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal keberlanjutan program

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Wali Kelas XI menungkapkan bahwa:

"Kepala sekolah mendorong penggunaan metode pembelajaran yang meningkatkan keterampilan komunikasi siswa, seperti presentasi dan diskusi kelompok. Beliau juga sering memberikan apresiasi terhadap siswa yang menunjukkan kemajuan dalam hal komunikasi. Namun, kami merasa masih perlu peningkatan dalam hal pelatihan khusus untuk guru tentang metode pengajaran yang mendukung pengembangan karakter komunikatif."

Pernyataan Wali Kelas XI menunjukkan dampak positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan metode pembelajaran yang mendukung karakter komunikatif. Ini sejalan dengan indikator kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif. Namun, kebutuhan akan pelatihan khusus untuk guru mengindikasikan bahwa aspek kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap pengembangan profesional guru masih perlu ditingkatkan.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Wali Kelas XII menungkapkan bahwa:

"Kepala sekolah sangat mendukung program-program persiapan karir untuk siswa kelas XII, termasuk pelatihan wawancara dan presentasi diri. Beliau sering memberikan motivasi langsung kepada siswa tentang pentingnya keterampilan komunikasi dalam dunia kerja. Namun, kami merasa masih perlu peningkatan dalam hal kerjasama dengan pihak eksternal untuk memberikan pengalaman komunikasi yang lebih realistis kepada siswa."

Wali Kelas XII melihat adanya dampak positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pengembangan keterampilan komunikasi siswa dalam konteks persiapan karir. Ini mencerminkan indikator kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara. Namun, kebutuhan akan peningkatan kerjasama eksternal menunjukkan bahwa aspek kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif dan membangun jaringan masih perlu diperkuat.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Tata Usaha (TU) menungkapkan bahwa:

> *"Kepala sekolah sangat memperhatikan kualitas komunikasi internal dan eksternal sekolah. Beliau mendorong penggunaan sistem informasi manajemen sekolah yang efektif. Namun, kami merasa masih perlu peningkatan dalam hal pelatihan staf TU untuk meningkatkan keterampilan komunikasi, terutama dalam melayani orangtua siswa dan tamu sekolah."*

Pernyataan staf TU menggambarkan dampak positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan sistem komunikasi sekolah. Ini sejalan dengan indikator kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif. Namun, kebutuhan akan pelatihan keterampilan komunikasi untuk staf TU menunjukkan bahwa aspek kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara masih perlu ditingkatkan, terutama dalam konteks layanan publik.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan Siswa SMAN 11 Kerinci menungkapkan bahwa:

> *"Kepala sekolah kami cukup ramah dan sering menyapa kami saat berkeliling sekolah. Beliau juga sering hadir dalam acara-acara siswa. Namun, kami merasa masih kurang adanya forum resmi di mana kami bisa berkomunikasi langsung dengan kepala sekolah untuk menyampaikan aspirasi kami."*

Perspektif siswa menunjukkan adanya dampak positif gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap pembentukan hubungan yang bersahabat. Keramahan dan kehadiran dalam acara siswa mencerminkan indikator kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat. Namun,

kurangnya forum resmi untuk komunikasi langsung mengindikasikan bahwa aspek kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati masih perlu ditingkatkan, terutama dalam konteks mendengarkan aspirasi siswa.

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut diperkuat dengan hasil observasi pada tanggal 15 Agustus 2024 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah SMAN 11 Kerinci telah memberikan dampak positif dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat, namun masih ada beberapa area yang memerlukan peningkatan. Kepala sekolah telah menunjukkan upaya yang baik dalam menjadi teladan komunikasi yang efektif dan membangun hubungan yang bersahabat dengan warga sekolah. Hal ini terlihat dari kehadirannya dalam berbagai kegiatan sekolah, interaksi langsung dengan siswa dan staf, serta kebijakan 'pintu terbuka' yang diterapkan. Dampak positif ini telah menciptakan iklim sekolah yang lebih terbuka dan mendukung pengembangan keterampilan komunikasi siswa.

Dorongan kepala sekolah terhadap penggunaan teknologi dalam komunikasi juga menunjukkan kesadaran akan pentingnya adaptasi terhadap era digital. Pengembangan website sekolah dan penggunaan media sosial untuk komunikasi publik telah meningkatkan efektivitas penyebaran informasi dan membangun citra positif sekolah. Namun, beberapa area masih memerlukan perhatian dan peningkatan. Salah satu aspek utama yang perlu ditingkatkan adalah kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati, terutama dalam hal mendengarkan dan merespon aspirasi siswa. Kurangnya forum resmi untuk komunikasi langsung antara kepala sekolah dan siswa menjadi kendala dalam membangun hubungan yang lebih dekat dan memahami kebutuhan siswa secara lebih mendalam.

Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara juga perlu ditingkatkan, terutama dalam konteks komunikasi internal. Beberapa informan merasa ada kendala dalam kecepatan pengambilan keputusan dan respon terhadap ide-ide staf. Hal ini mengindikasikan perlunya pengembangan sistem komunikasi internal yang lebih responsif dan efektif. Aspek komunikasi terbuka dan jujur, terutama dalam proses pengambilan

keputusan untuk proyek-proyek besar, juga memerlukan perhatian. Beberapa informan merasa kurang dilibatkan dalam diskusi mendalam untuk keputusan-keputusan strategis. Peningkatan transparansi dan pelibatan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan dukungan terhadap inisiatif-inisiatif sekolah.

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut diperkuat dengan hasil observasi pada tanggal 15 Agustus 2024 menunjukkan bahwa konsistensi dalam implementasi program pengembangan karakter komunikatif juga menjadi area yang perlu ditingkatkan. Beberapa informan merasa ada kesenjangan antara dukungan verbal kepala sekolah terhadap program-program inovatif dan realisasi dukungan konkret. Peningkatan dalam aspek ini dapat memperkuat dampak jangka panjang dari inisiatif pengembangan karakter.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan informan di atas, dapat diidentifikasi beberapa aspek dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci yang sudah maksimal serta beberapa yang masih kurang maksimal:

Aspek yang sudah maksimal:

a. Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif: Kepala sekolah telah berhasil mendorong pengembangan kurikulum dan program ekstrakurikuler yang menekankan pada keterampilan komunikasi siswa. Selain itu, terdapat upaya untuk menjadi teladan dalam berkomunikasi secara efektif dengan berbagai pihak di sekolah.
b. Kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat dengan orang lain: Kepala sekolah sering hadir dalam berbagai kegiatan siswa dan berinteraksi langsung dengan warga sekolah, menciptakan hubungan yang hangat dan akrab. Kebijakan 'pintu terbuka' yang memungkinkan akses langsung ke kepala sekolah juga memperkuat hubungan ini.
c. Kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif: Kepala sekolah mendorong penggunaan teknologi dalam komunikasi

internal dan eksternal sekolah, termasuk pengembangan website sekolah dan penggunaan media sosial untuk komunikasi publik.

Aspek yang masih kurang maksimal:

a. Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati: Beberapa informan merasa aspirasi mereka, terutama dari siswa, belum sepenuhnya didengar dan ditindaklanjuti. Selain itu, kurangnya forum resmi untuk komunikasi langsung antara kepala sekolah dan siswa juga menjadi perhatian.
b. Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara: Terdapat kendala dalam komunikasi internal, terutama terkait kecepatan pengambilan keputusan dan respon terhadap ide-ide staf. Peningkatan komunikasi lintas departemen juga diperlukan untuk implementasi program yang lebih konsisten.
c. Kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur: Beberapa informan merasa bahwa dalam pengambilan keputusan untuk proyek-proyek besar, kurang melibatkan diskusi mendalam dengan semua pihak terkait. Komunikasi mengenai implementasi keputusan yang telah diambil juga perlu ditingkatkan.
d. Kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain: Diperlukan peningkatan dukungan konkret terhadap program-program inovatif, khususnya dalam kegiatan ekstrakurikuler. Selain itu, konsistensi dalam program pengembangan karakter komunikatif untuk siswa perlu ditingkatkan.

Meskipun ada banyak aspek kepemimpinan kepala sekolah yang sudah dijalankan dengan baik, terutama dalam hal komunikasi dan interaksi, terdapat beberapa area yang masih membutuhkan perhatian dan perbaikan, khususnya dalam mendengarkan aspirasi, menyesuaikan gaya komunikasi, serta dukungan terhadap program-program inovatif.

Secara keseluruhan, dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci sudah terlihat, terutama dalam keterbukaan komunikasi dan perhatian terhadap

kebutuhan infrastruktur. Namun, beberapa aspek seperti komunikasi informal dengan siswa, penggunaan teknologi, dan pemberian feedback spesifik masih perlu ditingkatkan.

C. Pembahasan

1. Gambaran karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci

Karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci terbentuk melalui berbagai dinamika yang mencerminkan interaksi antara gaya kepemimpinan kepala sekolah dan elemen-elemen komunitas sekolah. Berdasarkan hasil penelitian, kepala sekolah berhasil mengembangkan komunikasi yang efektif melalui rapat mingguan dengan guru dan staf. Kepala sekolah memberikan arahan yang jelas dan membuka ruang diskusi untuk mendengar masukan. Namun, partisipasi peserta dalam diskusi tersebut masih belum optimal. Beberapa guru dan staf merasa suasana rapat terlalu formal sehingga menghambat keterbukaan mereka dalam menyampaikan ide.

Dalam hal mendengarkan secara aktif dan empati, kepala sekolah sering menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan guru, siswa, dan staf. Misalnya, kepala sekolah dengan cepat merespons masalah fasilitas sekolah dengan mencari solusi yang tepat. Namun, kurangnya sistem dokumentasi untuk perbaikan fasilitas mengindikasikan bahwa empati tersebut belum diiringi dengan langkah strategis yang berkelanjutan. Selain itu, meskipun kepala sekolah mendengar masukan siswa melalui kegiatan formal seperti upacara atau rapat OSIS, interaksi informal yang lebih santai masih minim.

Kemampuan kepala sekolah dalam menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara terlihat dalam fleksibilitasnya ketika berinteraksi dengan berbagai elemen sekolah. Kepala sekolah menggunakan pendekatan formal saat berkomunikasi dengan komite sekolah, tetapi lebih santai ketika berdialog dengan guru. Sayangnya, pendekatan ini belum diterapkan secara konsisten dalam komunikasi dengan siswa. Observasi menunjukkan bahwa siswa merasa kurang memiliki kesempatan untuk menyampaikan aspirasi mereka secara langsung dalam suasana yang nyaman.

Penggunaan teknologi komunikasi oleh kepala sekolah masih menjadi tantangan. Informasi penting sering kali disampaikan melalui media konvensional seperti surat edaran, sementara platform digital seperti grup WhatsApp sekolah belum dimanfaatkan secara optimal. Hal ini menyebabkan beberapa informasi terlambat diterima oleh guru dan staf, yang berpotensi memengaruhi koordinasi di sekolah.

Dalam konteks karakter bersahabat, kepala sekolah telah berhasil menjalin hubungan akrab dengan guru dan staf melalui diskusi rutin yang melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Guru merasa dihargai karena diberikan kebebasan untuk berinovasi dalam pembelajaran. Namun, hubungan dengan siswa masih terkesan formal. Kehadiran kepala sekolah dalam kegiatan OSIS dan ekstrakurikuler memberikan dukungan moral, tetapi kurangnya dialog langsung dengan siswa membatasi kedekatan emosional yang seharusnya terjalin.

Keterbukaan dan kejujuran kepala sekolah dalam berkomunikasi juga diakui oleh berbagai pihak. Komite sekolah menilai kepala sekolah cukup transparan dalam pengambilan keputusan, meskipun komunikasi terkait pelaksanaan program kerja masih dapat ditingkatkan. Staf administrasi merasa didengar oleh kepala sekolah, tetapi berharap keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan strategis lebih ditingkatkan.

Kemampuan kepala sekolah menjadi pendengar yang baik dan empatik terlihat dari dukungan yang diberikan kepada wali kelas dalam menangani masalah siswa. Namun, suasana formal dalam diskusi rutin antara kepala sekolah dan wali kelas sering kali membatasi keterbukaan para peserta. Kepala sekolah perlu menciptakan suasana yang lebih santai agar diskusi menjadi lebih produktif dan inklusif.

Menurut Robbins dan Judge (2018), kepemimpinan yang efektif ditandai dengan kemampuan untuk memengaruhi dan memotivasi orang lain menuju tujuan bersama. Gaya kepemimpinan partisipatif yang diterapkan oleh kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci sesuai dengan prinsip ini, terutama dalam melibatkan guru dan staf dalam proses pengambilan keputusan.

Namun, penelitian oleh Bass dan Riggio (2006) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam menciptakan hubungan emosional yang mendalam dengan bawahan, yang masih perlu ditingkatkan oleh kepala sekolah.

Penelitian oleh Yukl (2015) menekankan pentingnya fleksibilitas dalam gaya komunikasi pemimpin untuk menyesuaikan dengan kebutuhan berbagai kelompok. Kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci telah menunjukkan fleksibilitas tersebut, meskipun belum diterapkan secara konsisten dalam hubungan dengan siswa. Ini sesuai dengan temuan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa komunikasi efektif adalah kunci dalam membangun kepercayaan di lingkungan pendidikan.

Pendekatan teoritis dari Northouse (2021) juga menyoroti pentingnya empati dalam kepemimpinan. Kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci menunjukkan empati melalui dukungannya terhadap kebutuhan fasilitas dan masalah guru, tetapi kurangnya dokumentasi strategis mengurangi efektivitas empati tersebut dalam jangka panjang. Hal ini menunjukkan perlunya penerapan kepemimpinan strategis untuk mengoptimalkan dampak empati tersebut.

Peneliti menemukan bahwa gambaran karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci sudah mulai terbentuk melalui gaya kepemimpinan kepala sekolah yang beragam. Pendekatan partisipatif kepala sekolah telah memberikan ruang bagi guru dan staf untuk menyampaikan ide-ide mereka, menciptakan rasa dihargai. Namun, partisipasi siswa dalam komunikasi masih menjadi tantangan. Kepala sekolah perlu memperkuat hubungan dengan siswa melalui forum diskusi informal yang lebih santai.

Penggunaan teknologi komunikasi yang masih minim juga menjadi penghambat dalam membangun komunikasi yang lebih efektif. Kepala sekolah perlu mengoptimalkan penggunaan platform digital untuk meningkatkan koordinasi dan penyebaran informasi. Selain itu, pemberian feedback yang lebih spesifik kepada guru dapat meningkatkan kualitas pengajaran di sekolah.

Dari segi karakter bersahabat, kepala sekolah telah menunjukkan perhatian dan dukungan kepada guru dan staf. Namun, hubungan yang lebih personal dengan siswa perlu dibangun untuk menciptakan suasana yang lebih akrab. Pendekatan formal dalam berbagai kegiatan harus diimbangi dengan komunikasi informal untuk mendukung terciptanya kedekatan emosional di antara semua elemen sekolah.

2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci telah diterapkan dengan berbagai pendekatan untuk mendukung pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di lingkungan sekolah. Kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif, demokratis, suportif, instruktif, dan konsultatif, yang masing-masing memiliki dampak terhadap elemen komunitas sekolah. Dalam gaya partisipatif, kepala sekolah melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan, seperti yang terlihat dari rapat mingguan yang membuka ruang diskusi. Namun, suasana formal dalam rapat sering kali membatasi keterbukaan peserta dalam menyampaikan ide.

Gaya demokratis terlihat dalam pemberian kebebasan kepada guru untuk berinovasi, tetapi dengan arahan yang jelas dari kepala sekolah. Guru merasa didorong untuk mencoba metode pembelajaran baru, meskipun keterbatasan dalam penggunaan teknologi komunikasi menjadi hambatan dalam implementasinya. Kepala sekolah juga menunjukkan gaya suportif dengan memberikan perhatian terhadap kebutuhan fasilitas sekolah. Respons cepat terhadap masalah fasilitas mencerminkan empati kepala sekolah, tetapi kurangnya dokumentasi untuk perbaikan jangka panjang menunjukkan bahwa pendekatan ini masih bisa ditingkatkan.

Dalam aspek instruktif, kepala sekolah memberikan arahan tegas terkait implementasi kurikulum dan memastikan standar pembelajaran tercapai. Namun, kurangnya forum evaluasi pembelajaran yang mendalam menunjukkan bahwa gaya instruktif ini belum sepenuhnya optimal. Gaya

konsultatif diterapkan melalui diskusi dengan guru terkait program-program sekolah, yang memberikan ruang bagi guru untuk merasa didengar. Namun, feedback yang diberikan kepala sekolah sering kali bersifat umum dan kurang mendalam, sehingga memengaruhi efektivitas komunikasi dalam meningkatkan kualitas pengajaran.

Hubungan dengan siswa mencerminkan penerapan gaya kepemimpinan yang bersifat formal. Kehadiran kepala sekolah dalam kegiatan OSIS dan ekstrakurikuler memberikan dukungan moral, tetapi dialog langsung yang lebih informal dengan siswa masih minim. Siswa mengapresiasi motivasi yang diberikan kepala sekolah, tetapi berharap adanya forum diskusi yang memungkinkan mereka menyampaikan aspirasi secara langsung.

Pengamatan pada 8 Agustus 2024 mendukung temuan ini. Kepala sekolah memimpin rapat dengan pendekatan partisipatif, tetapi suasana diskusi yang formal membatasi keterlibatan peserta. Dalam kunjungan ke kelas, kepala sekolah memberikan arahan tegas, tetapi interaksi dengan siswa lebih bersifat instruktif daripada dialog. Observasi juga menunjukkan bahwa penggunaan media digital untuk komunikasi masih kurang optimal, dengan informasi sering kali disampaikan melalui media konvensional.

Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional yang berfokus pada motivasi dan inspirasi bawahan sangat efektif dalam membangun hubungan yang kuat dan mendukung perubahan. Kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci menunjukkan beberapa elemen kepemimpinan transformasional, seperti memberikan motivasi kepada guru dan siswa. Namun, kurangnya pendekatan informal dengan siswa menunjukkan bahwa elemen ini belum sepenuhnya diimplementasikan.

Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan fleksibilitas gaya komunikasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan bawahan. Kepala sekolah telah menunjukkan fleksibilitas ini melalui pendekatan formal dengan komite sekolah dan pendekatan santai dengan guru. Namun, penelitian oleh Yukl (2015) menunjukkan bahwa

komunikasi yang tidak konsisten dapat memengaruhi kepercayaan bawahan, yang relevan dengan situasi di SMAN 11 Kerinci, terutama dalam hubungan kepala sekolah dengan siswa.

Northouse (2021) menyoroti pentingnya empati dalam kepemimpinan untuk membangun hubungan yang bermakna. Kepala sekolah menunjukkan empati melalui dukungan terhadap kebutuhan fasilitas dan pengembangan guru. Namun, kurangnya strategi jangka panjang dalam dokumentasi fasilitas dan keterbatasan interaksi dengan siswa menunjukkan bahwa penerapan empati ini belum sepenuhnya efektif. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan strategis diperlukan untuk memaksimalkan dampak empati di organisasi pendidikan.

Peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci telah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat, meskipun masih terdapat beberapa tantangan. Pendekatan partisipatif dan demokratis kepala sekolah memberikan ruang bagi guru dan staf untuk merasa dihargai, tetapi interaksi dengan siswa perlu ditingkatkan. Forum diskusi informal dapat menjadi solusi untuk menciptakan suasana yang lebih inklusif dan mendukung aspirasi siswa.

Penggunaan teknologi komunikasi menjadi salah satu kelemahan yang signifikan. Kepala sekolah perlu memprioritaskan optimalisasi platform digital untuk meningkatkan efisiensi penyebaran informasi. Selain itu, pemberian feedback yang lebih spesifik kepada guru akan mendukung peningkatan kualitas pembelajaran. Dari sisi karakter bersahabat, perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan komunitas sekolah telah menciptakan hubungan yang positif, tetapi hubungan personal dengan siswa perlu dibangun lebih lanjut untuk menciptakan kedekatan emosional yang lebih baik.

3. Dampak dari gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci

Hasil penelitian mengenai dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci menunjukkan pengaruh yang signifikan pada beberapa indikator:

1. Karakter Komunikatif: a) Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif: Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang transformasional telah mendorong pengembangan kurikulum dan program ekstrakurikuler yang menekankan keterampilan komunikasi siswa. Ini terlihat dari peningkatan kemampuan siswa dalam presentasi dan diskusi kelas. b) Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati: Meskipun ada upaya dari kepala sekolah untuk menerapkan 'kebijakan pintu terbuka', beberapa siswa dan staf merasa aspirasi mereka belum sepenuhnya didengar, menunjukkan area yang masih perlu ditingkatkan.c) Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara: Kepala sekolah menunjukkan fleksibilitas dalam berkomunikasi dengan berbagai stakeholder, namun masih ada tantangan dalam komunikasi lintas generasi, terutama dengan siswa.d) Kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif: Dorongan kepala sekolah dalam penggunaan media sosial dan platform digital untuk komunikasi sekolah telah meningkatkan efektivitas penyebaran informasi.
2. Karakter Bersahabat: a) Kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat: Kehadiran kepala sekolah dalam berbagai kegiatan siswa dan interaksi langsung dengan warga sekolah telah membantu menciptakan atmosfer yang lebih bersahabat. b) Kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian: Dukungan kepala sekolah terhadap program-program pengembangan karakter menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan holistik siswa, meskipun implementasinya masih perlu konsistensi. c) Kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur: Upaya kepala sekolah untuk melibatkan berbagai pihak dalam pengambilan keputusan menunjukkan keterbukaan, namun masih ada ruang untuk peningkatan

dalam transparansi proses pengambilan keputusan strategis. d) Kemampuan menjadi pendengar yang baik dan empatik: Meskipun ada upaya untuk mendengarkan berbagai pihak, beberapa stakeholder merasa perlu adanya forum yang lebih efektif untuk menyuarakan aspirasi mereka.

Dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap terbentuknya karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci terlihat melalui beberapa indikator utama. Dalam aspek komunikasi, kepala sekolah telah menciptakan lingkungan yang mendukung dialog terbuka, meskipun interaksi dengan siswa masih cenderung formal. Kepala sekolah menggunakan gaya partisipatif dalam rapat-rapat mingguan, melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan. Guru merasa dihargai dan didorong untuk menyampaikan ide-ide mereka. Namun, suasana formal dalam rapat sering membatasi keterbukaan, terutama bagi peserta yang lebih pasif.

Dukungan kepala sekolah terhadap inovasi guru menunjukkan dampak positif dalam membangun karakter komunikatif. Dengan memberikan kebebasan kepada guru untuk mencoba metode pembelajaran baru, kepala sekolah menciptakan ruang kreativitas. Namun, keterbatasan dalam penggunaan teknologi komunikasi menghambat penyebaran informasi yang lebih efektif. Hal ini terlihat dari preferensi penggunaan media konvensional dibandingkan platform digital seperti grup WhatsApp, yang seharusnya dapat memfasilitasi koordinasi yang lebih baik.

Dalam aspek empati, kepala sekolah menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan guru, staf, dan siswa. Respons cepat terhadap masalah fasilitas menunjukkan kepemimpinan suportif yang berhasil membangun rasa percaya di antara komunitas sekolah. Namun, kurangnya dokumentasi strategis untuk perbaikan fasilitas menunjukkan bahwa empati ini belum sepenuhnya diterapkan dalam kerangka kerja yang terstruktur. Interaksi kepala sekolah dengan siswa melalui kegiatan OSIS dan ekstrakurikuler mencerminkan dukungan moral yang kuat, tetapi hubungan yang lebih personal dengan siswa masih perlu ditingkatkan

Hubungan dengan komite sekolah mencerminkan keterbukaan dan transparansi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Komite merasa dilibatkan dalam perencanaan program kerja, meskipun pelaporan hasil program masih memerlukan perbaikan. Di sisi lain, staf administrasi merasa bahwa meskipun keluhan mereka didengar, keterlibatan dalam pengambilan keputusan strategis masih kurang. Observasi pada 8 Agustus 2024 menunjukkan bahwa kepala sekolah memimpin rapat dengan pendekatan partisipatif, tetapi suasana formal membatasi diskusi mendalam.

Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap karakter bersahabat terlihat dalam perhatian kepala sekolah terhadap kesejahteraan guru dan staf. Guru merasa didukung dalam pengembangan profesional mereka melalui pelatihan dan workshop. Namun, hubungan personal dengan siswa masih perlu ditekankan, terutama dalam menciptakan suasana yang santai dan inklusif. Kehadiran kepala sekolah dalam kegiatan siswa sering kali bersifat formal, sehingga belum menciptakan kedekatan emosional yang mendalam.

Menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional memiliki dampak besar dalam membangun hubungan emosional yang kuat antara pemimpin dan pengikut. Kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci telah menunjukkan elemen-elemen transformasional, seperti memberikan motivasi kepada guru dan siswa, meskipun pendekatan informal dengan siswa masih kurang. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional perlu diperluas untuk mencakup interaksi yang lebih personal.

Robbins dan Judge (2018) menekankan pentingnya fleksibilitas dalam gaya kepemimpinan untuk menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan kelompok yang berbeda. Kepala sekolah telah menunjukkan fleksibilitas ini melalui pendekatan formal dengan komite sekolah dan pendekatan santai dengan guru. Namun, penelitian oleh Yukl (2015) menyoroti bahwa komunikasi yang tidak konsisten dapat memengaruhi

kepercayaan bawahan, yang relevan dengan situasi di SMAN 11 Kerinci, terutama dalam interaksi dengan siswa.

Northouse (2021) menunjukkan bahwa empati adalah elemen penting dalam kepemimpinan untuk menciptakan hubungan yang bermakna. Kepala sekolah menunjukkan empati melalui perhatian terhadap kebutuhan fasilitas dan pengembangan guru. Namun, kurangnya strategi jangka panjang dalam dokumentasi fasilitas dan keterbatasan interaksi informal dengan siswa menunjukkan bahwa penerapan empati ini masih perlu ditingkatkan. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa empati yang efektif memerlukan dukungan sistematis.

Peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci telah memberikan dampak positif terhadap pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat, meskipun masih ada tantangan yang perlu diatasi. Pendekatan partisipatif kepala sekolah memberikan ruang bagi guru dan staf untuk berkontribusi, tetapi interaksi dengan siswa masih memerlukan perhatian lebih. Forum diskusi informal dengan siswa dapat menjadi solusi untuk menciptakan suasana yang lebih inklusif dan mendukung aspirasi siswa.

Dukungan kepala sekolah terhadap kebutuhan fasilitas dan inovasi guru mencerminkan perhatian yang tinggi terhadap kesejahteraan komunitas sekolah. Namun, kurangnya strategi jangka panjang untuk pengelolaan fasilitas dan komunikasi menunjukkan bahwa empati kepala sekolah belum sepenuhnya optimal. Peningkatan dalam penggunaan teknologi komunikasi juga diperlukan untuk meningkatkan efisiensi koordinasi dan penyebaran informasi.

Secara keseluruhan, dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah telah terlihat dalam berbagai aspek pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat. Namun, kepala sekolah perlu meningkatkan pendekatan informal dan personal untuk menciptakan hubungan yang lebih mendalam

dengan siswa dan staf, serta memanfaatkan teknologi untuk mendukung komunikasi yang lebih efektif.

BAB V
KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci terlihat melalui berbagai dinamika interaksi antara kepala sekolah, guru, siswa, dan staf administrasi. Dalam aspek komunikatif, kepala sekolah telah menciptakan ruang dialog yang memungkinkan guru dan staf menyampaikan ide-ide mereka. Namun, interaksi dengan siswa masih terkesan formal, terutama dalam forum-forum resmi seperti upacara bendera dan rapat OSIS. Meskipun demikian, kepala sekolah telah menunjukkan upaya dalam mendukung komunikasi yang terbuka melalui pendekatan fleksibel dengan berbagai pihak di sekolah. Dalam hal karakter bersahabat, kepala sekolah berhasil membangun hubungan yang baik dengan guru dan staf, menciptakan suasana kerja yang mendukung inovasi. Namun, hubungan personal dengan siswa masih perlu ditingkatkan untuk menciptakan kedekatan emosional yang lebih dalam.
2. Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci

   Kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci menerapkan berbagai gaya kepemimpinan, termasuk partisipatif, demokratis, suportif, instruktif, dan konsultatif. Dalam gaya partisipatif, kepala sekolah melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan. Gaya demokratis terlihat dari dorongan kepala sekolah kepada guru untuk berinovasi, meskipun tetap memberikan arahan yang jelas. Gaya suportif tercermin dalam perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan fasilitas sekolah, sementara gaya instruktif terlihat dari arahan tegas dalam memastikan standar pembelajaran tercapai. Gaya konsultatif diterapkan melalui diskusi yang melibatkan guru dalam perencanaan program kerja. Namun, interaksi

kepala sekolah dengan siswa cenderung formal, sehingga pendekatan yang lebih santai masih diperlukan untuk memperkuat hubungan dengan siswa.

2. Dampak gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat

   Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMAN 11 Kerinci memiliki dampak signifikan terhadap pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat. Dalam aspek komunikatif, kepala sekolah berhasil menciptakan lingkungan yang mendukung dialog terbuka antara guru, staf, dan siswa. Dukungan terhadap inovasi guru juga mendorong pengembangan metode pembelajaran yang kreatif. Namun, keterbatasan dalam penggunaan teknologi komunikasi menjadi hambatan dalam penyebaran informasi yang lebih efektif. Dalam hal karakter bersahabat, perhatian kepala sekolah terhadap kebutuhan guru dan staf menciptakan suasana kerja yang harmonis. Namun, hubungan personal dengan siswa masih perlu ditekankan untuk menciptakan suasana yang lebih santai dan inklusif. Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan kepala sekolah telah memberikan dampak positif terhadap pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat, meskipun masih ada tantangan yang perlu diatasi.

B. Implikasi

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi pengembangan lingkungan pendidikan di SMAN 11 Kerinci dan sekolah lain yang ingin membentuk karakter komunikatif dan bersahabat.

1. Pertama, penerapan gaya kepemimpinan yang partisipatif, demokratis, dan suportif oleh kepala sekolah menunjukkan bahwa pemimpin pendidikan perlu memberikan perhatian lebih terhadap keterlibatan semua elemen sekolah. Dengan menciptakan ruang dialog yang inklusif, kepala sekolah dapat meningkatkan rasa saling percaya antara guru, staf, dan siswa.
2. Kedua, keterbatasan dalam penggunaan teknologi komunikasi mengindikasikan perlunya investasi dalam platform digital yang mendukung koordinasi dan penyebaran informasi. Sekolah-sekolah dapat memanfaatkan hasil penelitian ini untuk memahami pentingnya teknologi

dalam mendukung komunikasi yang lebih cepat dan efisien, sehingga mengurangi potensi kesalahpahaman atau keterlambatan informasi.

3. Ketiga, hubungan formal antara kepala sekolah dan siswa menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih personal untuk menciptakan suasana yang lebih santai dan inklusif. Implikasi ini dapat menjadi dasar bagi kepala sekolah dan pemimpin pendidikan lainnya untuk mengembangkan strategi interaksi yang lebih dekat dengan siswa, seperti mengadakan forum diskusi informal atau kegiatan yang melibatkan siswa secara langsung.
4. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi pemahaman tentang bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di sekolah. Implikasi ini tidak hanya relevan untuk SMAN 11 Kerinci, tetapi juga dapat diterapkan di konteks pendidikan yang lebih luas untuk menciptakan lingkungan yang harmonis dan produktif.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam membentuk karakter komunikatif dan bersahabat di SMAN 11 Kerinci.

1. Pertama, kepala sekolah perlu mengadakan forum diskusi informal secara berkala yang melibatkan siswa, guru, dan staf. Forum ini dapat membantu menciptakan suasana yang lebih inklusif dan memungkinkan semua pihak menyampaikan ide serta aspirasi mereka dengan lebih santai dan terbuka.
2. Kedua, optimalisasi penggunaan teknologi komunikasi sangat penting untuk meningkatkan efisiensi koordinasi di lingkungan sekolah. Kepala sekolah dapat memanfaatkan platform digital seperti grup WhatsApp, aplikasi manajemen sekolah, atau portal online untuk menyampaikan informasi secara cepat dan efektif. Hal ini akan meminimalkan keterlambatan informasi dan mendukung kolaborasi yang lebih baik di antara seluruh elemen sekolah.
3. Ketiga, kepala sekolah disarankan untuk memberikan perhatian lebih kepada interaksi personal dengan siswa melalui kegiatan ekstrakurikuler

dan acara informal. Dengan membangun hubungan emosional yang lebih erat, kepala sekolah dapat menciptakan lingkungan yang lebih harmonis dan bersahabat.

4. Keempat, kepala sekolah perlu meningkatkan kualitas feedback yang diberikan kepada guru. Feedback yang lebih spesifik dan mendetail akan membantu guru untuk memahami kekuatan dan kelemahan mereka dalam proses pengajaran, sehingga mendorong inovasi yang lebih relevan dengan kebutuhan siswa.
5. Terakhir, penting bagi kepala sekolah untuk menyusun strategi jangka panjang dalam pengelolaan fasilitas sekolah. Rencana kerja yang terstruktur dan berkelanjutan akan memastikan kebutuhan fasilitas terpenuhi secara sistematis, sehingga mendukung proses belajar mengajar yang optimal. Dengan mengadopsi langkah-langkah ini, kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinannya dan mendukung pembentukan karakter komunikatif serta bersahabat di SMAN 11 Kerinci.

DAFTAR PUSTAKA

Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan-Nya*, (Depok: CV Bayan Quran, 2009)

Abdul Majid, *Pendidikan Karakter Perspektif Islam*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2012)

Ahmad Muhammad, *Keteladanan Akhlaq Nabi Muhammad SAW,(*Bandung: Pustaka Setia:2000)

Ahmadi Abu, dkk, *Ilmu Pendidikan Islam*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1991)

Akhmad Muhaimin Azzet,Proses Pendidikan, (Bandung:Alfabeta 2013)

Anas Salahudin, *Pendidikan Karakter Berbasis Agama & Budaya Bangsa*, (Bandung: Pustaka setia, 2013)

Deni Dermawan, *Komunikasi Pembelajaran*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2012)

Departemen Pendidikan Nasional,*Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 dan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik I ndonesia Nomor 11 Tahun 2011 tentang Guru dan Dosen,*(Bandung :Nitra Umbara,2012)

Desiana, *Metodologi Penelitian*, (Sungai Penuh :STAIN Kerinci, 2012)

Dian Popi Oktari, dkk., *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial:* Pendidikan Karakter Religius dan Mandiri di Pesantren, (Volume 28, Nomor 1, Juni 2019)

Doni Koesuma, *Pendidikan Karakter Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, (PT.Grasindo, Jakarta. 2007)

Durri Andriani, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Universitas Terbuka, 2011)

Fatchul Mu'in. *Pendidikan Karakter Kontruksi Teori & Praktik*, (Jogjakarta:Ar-Ruzz Media, 2013)

Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000)

Kementerian Pendidikan Nasional Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum. 2010

Koesuma, Doni, *Pendidikan Karakter Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, Jakarta: PT. Grasindo. (2011),

Koesuma, Doni, *Pendidikan Karakter Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, PT. Grasindo Jakarta. (2011),

L.R. Gay.,Peter Airisian.,Geoffrey E.Mill, *Educational Research,* (Ohio: Pearson, 2009)

Leithwood, K., & Sun, J. (2018). Academic culture: a promising mediator of school leaders' influence on student learning. Journal of Educational Administration, 56(3), 350-363. https://doi.org/10.1108/JEA-01-2017-0009

Lexy J Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif,* (Bandung: Remaja Cipta Rodaskarya, 2006)

Lickona, Thomas, *Pendidikan Karakter: Panduan Lengkap Mendidik Peserta didik Menjadi pintardan Baik*, Yogyakarta: Aswaja Pressindo. (2011),

Majid, Abdul, *Pendidikan Karakter Perspektif Islam.* Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, (2012),

Mantja W, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, (Malang: Wineka Media, 2005)

Muhammad Yusuf Gayo, *Tafsir Tarbawi,* Sungai Penuh: STAIN Kerinci, (2012),

Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan Dengan Pendidikan Baru*, (Bandung : Remaja Rosda Karya,2008)

Mukhlas Samani, Hariyanto.. *Konsep dan Model Pendidikan Karakter*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013)

Mulyasa E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional, dalam Konteks Penyukseskan MBS dan KBK*, (Bandung: Remaja Rosdakarya,2005)

Nanang Hanafiah, *Konsep Strategi Pembelajaran*, (Bandung: Reflika Aditama, 2009)

Nandang Budiman, *Memahami Perkembangan Anak Usia Madrasah Aliyah*, (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Direktorat Ketenagaan., 2006)

Nashar, (2004), *Peranan Motivasi dan Kemampuan Awal dalam Kegiatan Pembelajaran*, Jakarta: Delia,

Nata, Abbudin, (2012), *Kapita Selekta Pendidikan Islam),* Bandung: Raja Wali Pers.

Omar Muhammad Al-Toumy As-Syaibani, *Falsafah Pendidikan Islam*,(Jakarta: Bulan Bintang, 1979.)

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia 1945

Pratama, F., Suwanda, I. M., & Yuliani, R. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembentukan Karakter Siswa SMA. Jurnal Pendidikan Karakter, 9(2), 217-230. https://doi.org/10.21831/jpk.v9i2.31167

Pratiwi, S. N., Hidayat, D. R., & Patras, Y. E. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Pembentukan Karakter Siswa. Jurnal Manajemen Pendidikan, 8(1), 61-72. https://doi.org/10.33751/jmp.v8i1.1957

Prof.DR.H. Abin Syamsuddin Makmun, M.A, *Psikologi Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya Bandung, 2007)

Purwanto, M. Ngalim, *Ilmu pendidikan Teoritis dan Praktis*, Bandung: Remaja Rosdakarya, (2009),

Rachman, Abdul, *Pengembangan PLB,* Jakarta: Konvensi Pendidikan Nasional, (2000),

Rahmawati, A. (2022). Pendidikan Karakter di Era Digital: Tantangan dan Peluang. Jurnal Ilmu Pendidikan, 5(1), 45-58. https://doi.org/10.17977/jip.v5i1.18792

Rahmawati, A., Suryani, N., & Akhyar, M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru dan Prestasi Siswa. Jurnal Manajemen Pendidikan, 14(2), 98-112. https://doi.org/10.23917/jmp.v14i2.8435

Riduwan, *Belajar Mudah Penelitian (untuk Guru-Karyawan dan Penelitian Pemula*), Bandung: CV Alfabeta. (2009),

Sagala Syaiful, *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2009)

Sardiman, *Interaksi Dan Motivasi Belajar Mengajar*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011)

Saripah, I. (2020). Ekologi Perkembangan Anak dalam Pembentukan Karakter. Jurnal Pendidikan Anak, 6(2), 99-110. https://doi.org/10.21831/jpa.v6i2.31691

Slameto, *Belajar dan Faktor-faktor yang mempengaruhi*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2013)

Sudiyono*IlmuPendidikan Islam*, Jakarta: Rineka Cipta. , *(*2009),

Sugiyono, *Metode Peneitian Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta. 2013)

Sugiyono, *Metode Peneitian Pendidikan*, Bandung: CV Alfabeta. (2009),

Supriadi, D. (2020). Strategi Pembentukan Karakter di Era Digital. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Supriadi, O. (2022). Kepemimpinan Pendidikan dan Pembentukan Karakter. Yogyakarta: Andi Offset.

Suyitno, S. (2021). Kepemimpinan Pendidikan di Era Disrupsi: Tantangan dan Strategi. Jurnal Administrasi Pendidikan, 28(1), 1-14. https://doi.org/10.17509/jap.v28i1.31569

Titik Sunarti., dkk., *Jurnal Pembangunan Pendidikan:* Fondasi dan Aplikasi Internalisasi dan Aktualisasi Nilai-Nilai Karakter Pada Siswa SMP Dalam Perspektif Fenomenologis, (Volume 2, Nomor 2, 2014)

Tohirin, (2012), *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,

Uno, Hamzah B, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta: PT Bumi Aksara, (2012),

Usman, Moh Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Badung: PT Remaja Rosdakarya, (2000),

Usman, *Penguatasan Karakter Mengungkap Hasil Riset tentang Guru dan Murid, dalam Tareqat Naqsabandiyah*, (PT Raja Grafindo Persada: Depok), 2019.

Wibowo, A. (2019). Manajemen Pendidikan Karakter di Sekolah. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Wibowo, A. (2021). Pendidikan Karakter di Era Digital: Tantangan dan Strategi. Jurnal Pendidikan Karakter, 11(1), 1-12. https://doi.org/10.21831/jpk.v11i1.39501

Wina Sanjaya, *Strategi Pembelajaran Berorientasi Standar Proses Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2014)

Zubaedi, *Desain Pendidikan Karakter,* Jakarta: Kencana Prenada Media Grou, (2011)

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.

Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.

Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston: Pearson.

Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Lampiran 1

KISI-KISI DAN PEDOMAN WAWANCARA

No.	Kisi-Kisi Pedoman Wawancara	Indikator Gaya Kepemimpinan	Indikator Karakter Komunikatif dan Bersahabat	Rumusan Masalah	Pertanyaan Penelitian	Informan
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	- Inspirasi motivasi - Stimulasi - intelektual - Pertimbangan - individual - Pengaruh ideal	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati	1. Bagaimana Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMAN 11 Kerinci?	1. Bagaimana cara kepala sekolah memberikan inspirasi dan motivasi kepada staf dan siswa? 2. Apakah kepala sekolah mendorong inovasi dan kreativitas dalam pemecahan masalah? 3. Bagaimana kepala sekolah memperhatikan kebutuhan individu staf dan siswa? 4. Apakah kepala sekolah menjadi teladan dalam perilaku dan etika? 5. Bagaimana kepala sekolah mengomunikasikan visi dan misi sekolah?	- Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Staf Administrasi Siswa
2	Gaya Kepemimpinan Transaksional	- Imbalan kontingen - Manajemen dengan pengecualian aktif - Manajemen dengan pengecualian pasif	- Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara Kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif	1. Bagaimana Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMAN 11 Kerinci?	1. Bagaimana sistem penghargaan dan hukuman diterapkan di sekolah? 2. Apakah kepala sekolah aktif memantau kinerja staf dan mengambil tindakan korektif? 3. Bagaimana kepala sekolah menangani masalah yang timbul di sekolah? 4. Apakah ada standar kinerja yang jelas untuk staf dan siswa? 5. Bagaimana kepala sekolah mengomunikasikan ekspektasi kinerja?	- Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Staf Administrasi

3	Gaya Kepemimpinan Otoriter	- Pengambilan keputusan terpusat Kontrol ketat Komunikasi satu arah	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif	1. Bagaimana Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMAN 11 Kerinci?	1. Bagaimana proses pengambilan keputusan di sekolah? 2. Seberapa besar kontrol kepala sekolah terhadap kegiatan sehari-hari? 3. Bagaimana alur komunikasi antara kepala sekolah dengan staf dan siswa? 4. Apakah ada ruang untuk umpan balik dari staf dan siswa? 5. Bagaimana kepala sekolah menegakkan disiplin di sekolah?	- Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Staf Administrasi Siswa
4	Gaya Kepemimpinan Demokratis	- Partisipasi dalam pengambilan keputusan Komunikasi dua arah Delegasi tanggung jawab	- Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati Kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	1. Bagaimana kepala sekolah melibatkan staf dan siswa dalam pengambilan keputusan? 2. Apakah ada forum reguler untuk diskusi dan umpan balik? 3. Bagaimana kepala sekolah mendelegasikan tanggung jawab kepada staf? 4. Apakah kepala sekolah terbuka terhadap kritik dan saran? 5. Bagaimana kepala sekolah membangun konsensus dalam situasi konflik?	- Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Staf Administrasi Siswa
5	Gaya Kepemimpinan Situasional	- Fleksibilitas gaya kepemimpinan Adaptasi terhadap tingkat kematangan bawahan Pengarahan dan dukungan yang sesuai	- Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	1. Bagaimana kepala sekolah menyesuaikan gaya kepemimpinannya dalam situasi berbeda? 2. Apakah kepala sekolah mempertimbangkan tingkat kematangan staf dalam memberikan tugas? 3. Bagaimana kepala sekolah memberikan arahan dan dukungan kepada staf baru? 4. Apakah ada perbedaan pendekatan kepemimpinan untuk guru senior dan junior? 5. Bagaimana kepala sekolah menangani	- Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Staf Administrasi

					krisis atau situasi darurat?	
6	Gaya Kepemimpinan Otokrasi	- Pengambilan keputusan sepihak Kontrol absolut Komunikasi satu arah	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	1. Bagaimana proses pengambilan keputusan penting di sekolah? 2. Seberapa besar kontrol kepala sekolah terhadap kebijakan sekolah? 3. Bagaimana kepala sekolah mengomunikasikan keputusan kepada staf dan siswa? 4. Apakah ada ruang untuk diskusi atau negosiasi dalam implementasi kebijakan? 5. Bagaimana kepala sekolah menangani ketidakpatuhan terhadap keputusannya?	- Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Staf Administrasi Siswa
7	Gaya Kepemimpinan Konsultasi	- Pengambilan keputusan setelah konsultasi Komunikasi dua arah Pertimbangan masukan dari bawahan	- Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati Kemampuan menjadi pendengar yang baik dan empatik	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	1. Bagaimana kepala sekolah mengumpulkan masukan sebelum mengambil keputusan? 2. Apakah ada mekanisme formal untuk konsultasi dengan staf dan siswa? 3. Bagaimana kepala sekolah mempertimbangkan berbagai pendapat dalam pengambilan keputusan? 4. Seberapa sering kepala sekolah mengadakan pertemuan konsultasi? 5. Bagaimana kepala sekolah mengelola perbedaan pendapat dalam proses konsultasi?	- Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Staf Administrasi Siswa
8	Gaya Kepemimpinan Delegatif	- Pendelegasian tugas dan wewenang Kepercayaan pada bawahan Pengawasan minimal	- Kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat dengan orang lain Kemampuan menunjukkan	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di	1. Bagaimana kepala sekolah mendelegasikan tugas kepada staf? 2. Seberapa besar kepercayaan kepala sekolah terhadap kemampuan staf? 3. Bagaimana kepala sekolah melakukan pengawasan terhadap tugas yang didelegasikan?	- Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Staf Administrasi

			perhatian dan kepedulian terhadap orang lain	SMAN 11 Kerinci?	4. Apakah ada pelatihan atau dukungan untuk staf yang menerima delegasi tugas? 5. Bagaimana kepala sekolah mengevaluasi hasil dari tugas yang didelegasikan?	
9	Gaya Kepemimpinan Instruktif	- Pemberian instruksi yang jelas Pengawasan ketat Umpan balik teratur	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	1. Bagaimana kepala sekolah memberikan instruksi kepada staf? 2. Seberapa detail instruksi yang diberikan oleh kepala sekolah? 3. Bagaimana kepala sekolah memastikan instruksi dipahami dengan benar? 4. Apakah ada mekanisme umpan balik setelah pelaksanaan instruksi?< 5. Bagaimana kepala sekolah menangani situasi di mana instruksi tidak diikuti dengan benar?	- Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Staf Administrasi
10	Faktor Penghambat dan Pendukung	- Faktor internal Faktor eksternal	- Semua indikator karakter komunikatif dan bersahabat	3. Apa faktor-faktor penghambat dan pendukung Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	1. Apa saja faktor internal yang mendukung pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di sekolah? 2. Apa saja faktor eksternal yang mendukung pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di sekolah? 3. Apa saja hambatan internal dalam pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di sekolah? 4. Apa saja hambatan eksternal dalam pembentukan karakter komunikatif dan bersahabat di sekolah? 5. Bagaimana kepala sekolah mengatasi hambatan-hambatan tersebut?	- Kepala Sekolah Wakil Kepala Sekolah Guru Staf Administrasi Siswa Orang Tua Siswa Komite Sekolah

Lampiran 2

KISI-KISI DAN PEDOMAN OBSERVASI

No.	Kisi-Kisi Pedoman Observasi	Indikator Gaya Kepemimpinan	Indikator Karakter Komunikatif dan Bersahabat	Rumusan Masalah	Aspek yang Diamati	Keterangan Observasi
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	- Inspirasi motivasi Stimulasi intelektual Pertimbangan individual Pengaruh ideal	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati	1. Bagaimana Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMAN 11 Kerinci?	- Kepala sekolah memberikan motivasi dalam rapat Kepala sekolah mendorong inovasi dalam pembelajaran Kepala sekolah memperhatikan kebutuhan individu staf Kepala sekolah menjadi teladan dalam perilaku	□ Sudah dilakukan (sudah maksimal) □ Belum dilakukan (belum maksimal)
2	Gaya Kepemimpinan Transaksional	- Imbalan kontingen Manajemen dengan pengecualian aktif Manajemen dengan pengecualian pasif	- Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara Kemampuan menggunakan teknologi komunikasi secara efektif	1. Bagaimana Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMAN 11 Kerinci?	- Kepala sekolah menerapkan sistem reward and punishment Kepala sekolah aktif memantau kinerja staf Kepala sekolah mengambil tindakan korektif saat diperlukan	□ Sudah dilakukan (sudah maksimal) □ Belum dilakukan (belum maksimal)
3	Gaya Kepemimpinan Otoriter	- Pengambilan keputusan terpusat Kontrol ketat Komunikasi satu arah	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif	1. Bagaimana Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMAN 11 Kerinci?	- Kepala sekolah mengambil keputusan sendiri Kepala sekolah mengontrol semua aspek sekolah Komunikasi cenderung satu arah dari kepala sekolah	□ Sudah dilakukan (sudah maksimal) □ Belum dilakukan (belum maksimal)
4	Gaya Kepemimpinan Demokratis	- Partisipasi dalam pengambilan keputusan	- Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam	- Kepala sekolah melibatkan staf dalam pengambilan keputusan Adanya forum diskusi dan umpan balik	□ Sudah dilakukan (sudah maksimal) □

No.	Kisi-Kisi Pedoman Observasi	Indikator Gaya Kepemimpinan	Indikator Karakter Komunikatif dan Bersahabat	Rumusan Masalah	Aspek yang Diamati	Keterangan Observasi
		Komunikasi dua arah Delegasi tanggung jawab	Kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur	Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	Kepala sekolah mendelegasikan tanggung jawab	Belum dilakukan (belum maksimal)
5	Gaya Kepemimpinan Situasional	- Fleksibilitas gaya kepemimpinan Adaptasi terhadap tingkat kematangan bawahan Pengarahan dan dukungan yang sesuai	- Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Kepala sekolah menyesuaikan gaya kepemimpinan dalam situasi berbeda Kepala sekolah memberikan arahan dan dukungan sesuai kebutuhan staf	□ Sudah dilakukan (sudah maksimal) □ Belum dilakukan (belum maksimal)
6	Gaya Kepemimpinan Otokrasi	- Pengambilan keputusan sepihak Kontrol absolut Komunikasi satu arah	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Kepala sekolah membuat keputusan tanpa konsultasi Kepala sekolah mengontrol semua aspek sekolah secara ketat Komunikasi cenderung satu arah dan instruktif	□ Sudah dilakukan (sudah maksimal) □ Belum dilakukan (belum maksimal)
7	Gaya Kepemimpinan Konsultasi	- Pengambilan keputusan setelah konsultasi Komunikasi dua arah Pertimbangan masukan dari bawahan	- Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati Kemampuan menjadi pendengar yang baik dan empatik	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Kepala sekolah mengadakan pertemuan konsultasi Kepala sekolah mempertimbangkan masukan staf Adanya mekanisme formal untuk konsultasi	□ Sudah dilakukan (sudah maksimal) □ Belum dilakukan (belum maksimal)
8	Gaya Kepemimpinan	- Pendelegasian tugas dan wewenang	- Kemampuan menjalin hubungan yang akrab	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala	- Kepala sekolah mendelegasikan tugas penting kepada staf Kepala sekolah	□ Sudah dilakukan (sudah

No.	Kisi-Kisi Pedoman Observasi	Indikator Gaya Kepemimpinan	Indikator Karakter Komunikatif dan Bersahabat	Rumusan Masalah	Aspek yang Diamati	Keterangan Observasi
	Delegatif	Kepercayaan pada bawahan Pengawasan minimal	dan hangat dengan orang lain Kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain	Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	memberikan otonomi dalam pelaksanaan tugas Pengawasan dilakukan secara minimal	maksimal) □ Belum dilakukan (belum maksimal)
9	Gaya Kepemimpinan Instruktif	- Pemberian instruksi yang jelas Pengawasan ketat Umpan balik teratur	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Kepala sekolah memberikan instruksi yang detail Kepala sekolah melakukan pengawasan ketat Adanya mekanisme umpan balik reguler	□ Sudah dilakukan (sudah maksimal) □ Belum dilakukan (belum maksimal)
10	Faktor Penghambat dan Pendukung	- Faktor internal Faktor eksternal	- Semua indikator karakter komunikatif dan bersahabat	3. Apa faktor-faktor penghambat dan pendukung Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Ketersediaan sarana komunikasi Budaya sekolah yang mendukung Resistensi terhadap perubahan Keterbatasan sumber daya	□ Sudah dilakukan (sudah maksimal) □ Belum dilakukan (belum maksimal)

Lampiran 3

PEDOMAN DOKUMENTASI

No.	Kisi-Kisi Pedoman Dokumentasi	Indikator Gaya Kepemimpinan	Indikator Karakter Komunikatif dan Bersahabat	Rumusan Masalah	Jenis Dokumentasi	Ada/Tidak
1	Gaya Kepemimpinan Transformasional	- Inspirasi motivasi Stimulasi intelektual Pertimbangan individual Pengaruh ideal	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati	1. Bagaimana Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMAN 11 Kerinci?	- Visi dan misi sekolah Program pengembangan staf Notulensi rapat motivasi Penghargaan inovasi guru	□ Ada □ Tidak
2	Gaya Kepemimpinan Transaksional	- Imbalan kontingen Manajemen dengan pengecualian aktif Manajemen dengan	- Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara Kemampuan	1. Bagaimana Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMAN 11 Kerinci?	- Dokumen sistem reward and punishment Laporan evaluasi kinerja staf Catatan tindakan korektif	□ Ada □ Tidak

No.	Kisi-Kisi Pedoman Dokumentasi	Indikator Gaya Kepemimpinan	Indikator Karakter Komunikatif dan Bersahabat	Rumusan Masalah	Jenis Dokumentasi	Ada/Tidak
		pengecualian pasif	menggunakan teknologi komunikasi secara efektif			
3	Gaya Kepemimpinan Otoriter	- Pengambilan keputusan terpusat Kontrol ketat Komunikasi satu arah	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif	1. Bagaimana Bentuk Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Di SMAN 11 Kerinci?	- Surat keputusan kepala sekolah Instruksi tertulis kepala sekolah Laporan pelaksanaan kebijakan	□ Ada □ Tidak
4	Gaya Kepemimpinan Demokratis	- Partisipasi dalam pengambilan keputusan Komunikasi dua arah Delegasi tanggung jawab	- Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati Kemampuan berkomunikasi secara terbuka dan jujur	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Notulensi rapat pengambilan keputusan Dokumen pembagian tugas Hasil survei kepuasan staf	□ Ada □ Tidak
5	Gaya Kepemimpinan Situasional	- Fleksibilitas gaya kepemimpinan Adaptasi terhadap tingkat kematangan bawahan Pengarahan dan dukungan yang sesuai	- Kemampuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicara	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Catatan coaching dan mentoring Dokumen penilaian kematangan staf Program pengembangan individu	□ Ada □ Tidak
6	Gaya Kepemimpinan Otokrasi	- Pengambilan keputusan sepihak Kontrol absolut Komunikasi satu arah	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Surat keputusan tanpa konsultasi Laporan pengawasan ketat Memo instruksi dari kepala sekolah	□ Ada □ Tidak

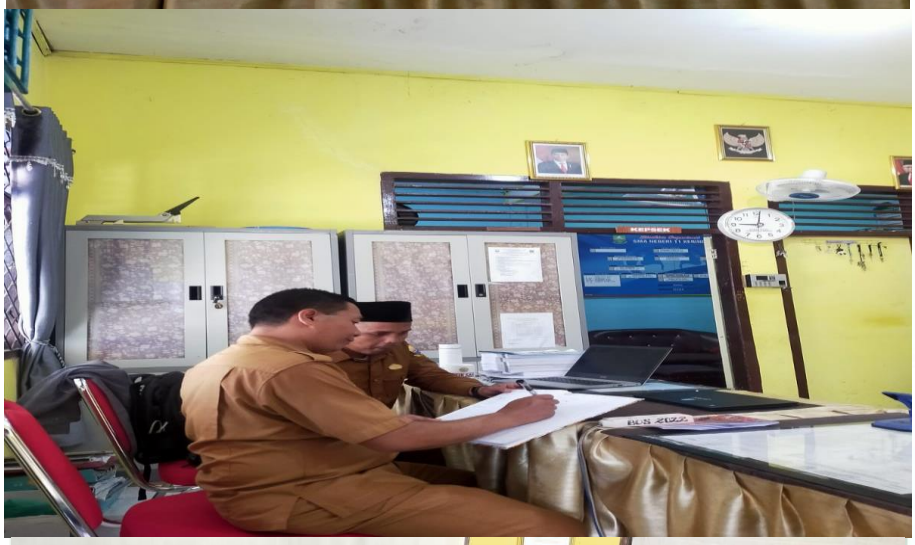
No.	Kisi-Kisi Pedoman Dokumentasi	Indikator Gaya Kepemimpinan	Indikator Karakter Komunikatif dan Bersahabat	Rumusan Masalah	Jenis Dokumentasi	Ada/Tidak
7	Gaya Kepemimpinan Konsultasi	- Pengambilan keputusan setelah konsultasi Komunikasi dua arah Pertimbangan masukan dari bawahan	- Kemampuan mendengarkan secara aktif dan empati Kemampuan menjadi pendengar yang baik dan empatik	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Notulensi rapat konsultasi Formulir umpan balik staf Dokumen pertimbangan masukan staf	□ Ada □ Tidak
8	Gaya Kepemimpinan Delegatif	- Pendelegasian tugas dan wewenang Kepercayaan pada bawahan Pengawasan minimal	- Kemampuan menjalin hubungan yang akrab dan hangat dengan orang lain Kemampuan menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap orang lain	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Surat tugas delegasi Laporan pertanggungjawaban delegasi Evaluasi hasil delegasi tugas	□ Ada □ Tidak
9	Gaya Kepemimpinan Instruktif	- Pemberian instruksi yang jelas Pengawasan ketat Umpan balik teratur	- Kemampuan menyampaikan gagasan secara jelas dan efektif	2. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat Di SMAN 11 Kerinci?	- Buku pedoman kerja Laporan pengawasan harian Formulir umpan balik kinerja	□ Ada □ Tidak
10	Faktor Penghambat dan Pendukung	- Faktor internal Faktor eksternal	- Semua indikator karakter komunikatif dan bersahabat	3. Apa faktor-faktor penghambat dan pendukung Kepala Sekolah Dalam Membentuk Karakter Komunikatif Dan Bersahabat Di SMAN 11	- Analisis SWOT sekolah Laporan evaluasi program Hasil survei iklim sekolah Dokumentasi sarana prasarana komunikasi	□ Ada □ Tidak

No.	Kisi-Kisi Pedoman Dokumentasi	Indikator Gaya Kepemimpinan	Indikator Karakter Komunikatif dan Bersahabat	Rumusan Masalah	Jenis Dokumentasi	Ada/Tidak
				Kerinci?		

Lampiran 5

Dokumentasi Penelitian

QUIZIZZ



Kalender 2024

KERINCI

SURAT KEPUTUSAN
DIREKTUR PROGRAM PASCASARAJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI
Nomor : In.31/DPs/PP.009/212/2024
TENTANG
PENUNJUKAN PEMBIMBING TESIS MAHASISWA
TAHUN AKADEMIK : 2023/2024 Genap
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA

Menimbang :
a. Bahwa untuk menjamin kelancaran penyelesaian studi mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Kerinci, dirasa perlu menunjuk Dosen Pembimbing penyusun Tesis,
b. Bahwa Dosen yang namanya tercantum dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Pembimbing penulisan Tesis tersebut.

Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
3. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
4. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 48 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata kerja Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci;
5. Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Islam Nomor 3177 Tahun 2014 tentang izin Penyelenggara Program Magister pada IAIN Kerinci dengan Program Studi Pendidikan Agama Islam.
6. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 656 Tahun 2019 tentang Izin Penyelenggaraan Program Studi Hukum Keluarga Islam (Ahwal Syakhshiyyah) pada Institut Agama Islam Negeri Kerinci
7. Buku panduan Akademik Program Pascasarjana IAIN Kerinci Tahun Akademik 2021/2022

MEMUTUSKAN

Menetapkan :
Pertama : Menunjuk :
1. **Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI** **NIP. 196707101994012001**
   Sebagai **Pembimbing I**
2. **Dr. M. Nurzen, M.Pd** **NIP. 19880221 201903 1 002**
   sebagai **Pembimbing II**

Dari Mahasiswa
Nama : **MUZIRWAN**
NIM : 211023022
Program Studi : S2 Pendidikan Agama Islam (PAI) Fokus Kajian Pendidikan Karakter
Judul : **Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk krakter Komunikatif dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci**

Kedua : Kepada Pembimbing Tesis yang namanya tersebut di atas diberikan honorium sesuai dengan peraturan yang berlaku

Ketiga : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan akan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya

DITETAPKAN DI : Sungai Penuh
PADA TANGGAL : 30 April 2024
DIREKTUR,

Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI
NIP. 196707101994012001

Tembusan:
1. Rektor IAIN Kerinci
2. Arsip

PEMERINTAH KABUPATEN KERINCI

BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Komplek Perkantoran Bukit Tengah
SIULAK

Email : kesbangpolkabupatenkerinci@gmail.com
Website : Kesbangpol.kerincikab.go.id
Kode pos : 37162

بسم الله الرحمن الرحيم

REKOMENDASI IZIN PENELITIAN

Nomor : 071/**351**/Kesbang-Pol/VIII/2024

Membaca : Surat dari : IAIN-KERINCI — Nomor : In.31/ DPs/PP.00.9/539/2024
Tanggal : 05 Agustus 2024 — Perihal : Izin Penelitian

Mengingat :
1. Undang-undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006 tentang Perizinan Melakukan Penelitian dan Pengembangan Bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Organisasi Asing;
3. Peraturan menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian;
4. Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2009 tentang Pembentukan Organisasi Tata Kerja Perangkat Daerah Kabuaten kerinci sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2013 tentang Perubahan ketiga atas Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2009 tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kerinci;
5. Peraturan Bupati Nomor 6 Tahun 2014 tentang Uraian Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Kerinci.

Memperhatikan : Proposal yang bersangkutan

Memberikan izin kepada :

Nomor Urut	: ***352***
Nama	: **MUZIRWAN**
NIM / NPM	: 211023022
Agama	: ISLAM
Fakultas/Jurusan	: Magister Pendidikan (Pendidikan Karakter)
Kebangsaan	: INDONESIA
No HP	: 085213828260
Alamat	: Desa Ujung Pasir Kec. Tanah Cogok

Untuk : Mengadakan Penelitian

Judul : **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBENTUK KARAKTER KOMUNIKATIF DAN BERSAHABAT DI SMAN 11 KERINCI**

Tempat Penelitian : SMAN 11 KERINCI

Waktu : Agustus s/d September 2024

Dengan Ketentuan :
1. Sebelum melakukan Penelitian terlebih dahulu melaporkan kepada Kaban/Kadis/Kakan/Instansi yang bersangkutan untuk mendapat petunjuk seperlunya.
2. Wajib menjaga tata tertib dan mentaati ketentuan dan adat istiadat yang berlaku ditempat penelitian.
3. Tidak dibenarkan melakukan penelitian yang tidak ada kaitannya dengan Judul Penelitian dimaksud.
4. Laporan Hasil Penelitian disampaikan kepada Bupati Kerici melalui Badan Kesbangpol Kabupaten Kerinci dan disampaikan kepada OPD dan atau Lembaga yang menjadi Objek Penelitiannya.
5. Tidak menggunakan Surat Rekomendasi Izin Penelitian ini untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah.
6. Tetap patuh dan mentaati protokol kesehatan selama melaksanakan penelitian.
7. Surat Rekomendasi Izin Penelitian ini akan dicabut kembali apabila pemegangnya tidak mentaati ketentuan tersebut diatas.

Demikianlah untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Siulak, 06 Agustus 2024 / 01 Shafar1446 H
An. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
KABUPATEN KERINCI
Kabid Ketahanan Ekonomi, Sosial, Budaya, Agama dan Organisasi Kemasyarakatan

TAUFIK RAF, S.Sos, MM
Nip.19820423 201001 1 022

Tembusan disampaikan kepada Yth :
1. Bapak Bupati Kerinci (*sebagai laporan*)
2. Sdr. Kepala SMAN 11 Kerinci
3. Sdr. Yang bersangkutan

PEMERINTAH PROVINSI JAMBI
DINAS PENDIDIKAN
SMA NEGERI 11 KERINCI
Alamat Desa Ujung Pasir Kec.Tanah Cogok Kab.Kerinci Prov.Jambi Kode Pos.37171
E-mail: sman11kerinci@yahoo.co.id Website : http:// www sman11-kerinci.sch.id

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN
NOMOR : 800/132/SMAN.11-Krc/X/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: **HENDRI, S.Pd, M.Pd**
N i p	: 19740511 199903 1 004
Jabatan	: Kepala Sekolah
Asal Sekolah	: SMAN 11 Kerinci

Dengan ini menerangkan bahwa Mahasiswa yang beridentitas :

Nama	: **MUZIRWAN**
N i m	: 211023022
Program Studi	: S2 Pendidikan Agama Islam (PAI) Fokus Kajian Pendidikan Karakter
Asal Kampus	: IAIN Kerinci

Telah melakukan penelitian di SMAN 11 Kerinci selama 2 bulan (60 Hari) untuk melengkapi data penelitian penyusunan Tesis di IAIN Kerinci yang berjudul: **"Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk Karakter Komunikatif dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci.**

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sepenuhnya.

Kerinci, Oktober 2024
KEPALA SMAN 11 KERINCI

HENDRI, S.Pd, M.Pd
NIP. 19740511 199903 1 004

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap	: MUZIRWAN
Tempat/ Tanggal Lahir	: Ujung Pasir, 22 Juli 1983
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Agama	: Islam
Program Studi	: S2. PAI (Fokus Kajian Pendidikan Karakter)
Pekerjaan	: Mahasiswa Pascasarjana IAIN Kerinci
Alamat	: Desa Ujung Pasir Kec. Tanah Cogok Kab. Kerinci

Nama Orang Tua :

- Ayah : SAMUAL
- Ibu : ZURYANA

Riwayat Pendidikan :

1. SDN 105/III UJUNG PASIR
2. SMPN 27 Kerinci
3. MAN 1 Kerinci
4. S.1 STKIP Muhammadiyah Sungai Penuh

KERINCI, MARET 2025

MUZIRWAN
NIM. 211023022

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI
PROGRAM PASCASARJANA
Alamat : Jln.kapten Muradi Kec. Pesisir Bukit , Kota Sungai Penuh Telp (0748) 21065 Fax (0748) 22114
Kode Pos 37112 Website: WWW.iainkerinci.ac.id: email ; info@iainkerinci.ac.id

Nomor : In.31/DPs/PP.00.9/٥٣٩/2024 Sungai Penuh, 05 Agustus 2024
Lamp : Izin Penelitian
Perihal : *Mohon Izin Penelitian*

Kepada,
Yth. **Kepala Kesbangpol Kabupaten Kerinci**
Di_
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat, dalam rangka pengumpulan data lapangan untuk penyusunan tugas akhir (Penulisan Tesis) Mahasiswa Program Pascasarjana (S.2) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci berikut :

Nama	:	**MUZIRWAN**
Nomor Induk Mahasiswa	:	211023022
Alamat	:	Desa Ujung Pasir Kec. Tanah Cogok
Judul Tesis	:	Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Membentuk krakter Komunikatif dan Bersahabat di SMAN 11 Kerinci

Maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Ibu/Saudara kiranya berkenan memberikan Rekomendasi untuk yang bersangkutan melaksanakan kegiatan penelitian

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data antara lain :
1. Observasi;
2. Wawancara;
3. Dokumentasi;

Demikian Disampaikan, atas bantuan dari Bapak/Ibu/Saudara diucapkan terima kasih.
Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur,

Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI
NIP. 196707101994012001

Tembusan:
- Rektor IAIN Kerinci (Sebagai Laporan)
- Arsip