

# Deteksi *Self Leadership* Berbasis *Management Style Diagnostic Test* dalam Optimalisasi *Decision Making* Kepala Sekolah

Hasan Argadinata<sup>1\*</sup>, Elis Dwi Wulandari<sup>1</sup>, Wahyu Pratama Putra<sup>2</sup>, Ahmad Bagus Perkasa<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia

<sup>2</sup>Teknologi Pendidikan, Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia

<sup>3</sup>Pendidikan Kejuruan, Universitas Negeri Malang, Malang, Indonesia

\*Corresponding author, email: hasan.argadinata.fip@um.ac.id

## Kata kunci

Kepemimpinan  
Self Leadership  
Pembuatan Keputusan

## Abstrak

Penelitian ini mengkaji peran penting *self-leadership* dalam mengoptimalkan proses pengambilan keputusan di kalangan kepala sekolah dengan menggunakan *Management Style Diagnostic Test* (MSDT). *Self-leadership* merupakan kemampuan untuk mengatur diri sendiri melalui strategi kognitif dan perilaku, memungkinkan kepala sekolah untuk secara efektif menghadapi kompleksitas kepemimpinan pendidikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana MSDT mengidentifikasi gaya kepemimpinan *task-oriented* dan *people-oriented* serta dampaknya terhadap pengambilan keputusan. Dengan menggunakan metodologi kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen yang melibatkan kepala sekolah, guru senior, dan staf administrasi. Temuan menunjukkan bahwa kepala sekolah dengan gaya *task-oriented* memprioritaskan efisiensi dan hasil, tetapi sering kali mengabaikan dinamika interpersonal, sedangkan kepala sekolah dengan gaya *people-oriented* lebih menekankan hubungan namun kadang-kadang kesulitan dalam pengambilan keputusan yang tegas. Gaya kepemimpinan yang seimbang muncul sebagai kunci untuk mencapai pengambilan keputusan yang holistik. Tekanan eksternal dan keterbatasan akses terhadap pengembangan profesional berkelanjutan diidentifikasi sebagai tantangan signifikan dalam mengimplementasikan *self-leadership* secara optimal. MSDT memberikan umpan balik yang berharga tentang kecenderungan manajerial, mendorong kecerdasan emosional, kesadaran diri, dan adaptabilitas dalam praktik kepemimpinan. Temuan ini menegaskan perlunya program pelatihan terstruktur yang mengintegrasikan alat diagnostik seperti MSDT untuk meningkatkan kapasitas kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang berbasis data dan responsif terhadap konteks. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan mengintegrasikan kerangka kerja *self-leadership* dan gaya manajerial, sekaligus menawarkan pendekatan diagnostik untuk kepemimpinan pendidikan. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan adopsi MSDT yang lebih luas dan pengembangan profesional berkelanjutan untuk mengatasi tantangan sistemik dan meningkatkan hasil pendidikan melalui kepemimpinan yang berdaya.

## 1. Pendahuluan

Kepemimpinan kepala sekolah memainkan peran strategis dalam mengarahkan kualitas pendidikan dan kinerja organisasi sekolah. Salah satu konsep kunci yang relevan adalah *self-leadership*, yang didefinisikan oleh Manz (1986) sebagai kemampuan individu untuk memengaruhi dirinya sendiri menuju pencapaian tujuan melalui strategi kognitif dan perilaku tertentu. Konsep ini semakin relevan dalam konteks kepala sekolah yang diharapkan dapat mengoptimalkan pengambilan keputusan melalui penguasaan diri yang efektif, sebagaimana ditegaskan oleh Neck dan Houghton (2006). *Self-leadership* memungkinkan kepala sekolah untuk tetap adaptif dalam menghadapi tantangan dinamis di dunia pendidikan yang kompleks. Tujuan utama dari artikel ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana pendekatan berbasis *Management Style Diagnostic Test* dapat mendeteksi tingkat *self-leadership* kepala sekolah dalam kaitannya dengan optimalisasi pengambilan keputusan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Yukl (2010), yang menekankan pentingnya pemahaman gaya kepemimpinan sebagai dasar untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Dalam konteks pendidikan, pengambilan keputusan yang optimal sangat krusial untuk mencapai visi sekolah dan keberhasilan siswa (Leithwood & Jantzi, 2005).

Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kebutuhan praktis kepala sekolah dalam memahami kekuatan dan kelemahan gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan penggunaan alat diagnostik berbasis sains. Secara normatif, kepala sekolah idealnya memiliki kemampuan *self-leadership* yang tinggi sehingga dapat menghasilkan keputusan yang berbasis data, relevan, dan

responsif terhadap kebutuhan sekolah (Hallinger & Heck, 1998). Hal ini melibatkan kemampuan untuk menganalisis situasi secara kritis, mengenali potensi diri, dan mengelola emosi dalam pengambilan keputusan.

Kenyataan di lapangan sering kali berbeda. Penelitian oleh Bush (2018) menunjukkan bahwa banyak kepala sekolah menghadapi keterbatasan dalam mengenali kekuatan dan kelemahan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Faktor eksternal seperti tekanan administratif dan kurangnya dukungan profesional menghambat kepala sekolah dalam mengimplementasikan keputusan yang efektif (Day et al., 2009). Kondisi faktual ini menegaskan adanya kebutuhan mendesak untuk mengembangkan pendekatan yang dapat mendukung kepala sekolah dalam mengevaluasi dan meningkatkan *self-leadership* kepala sekolah. *Management Style Diagnostic Test* menjadi relevan sebagai alat yang dapat memberikan umpan balik langsung dan berbasis bukti tentang kecenderungan gaya manajerial kepala sekolah. Sebagaimana disampaikan oleh Goleman (2000), pemahaman terhadap gaya manajemen memungkinkan individu untuk melakukan penyesuaian perilaku yang sesuai dengan tuntutan situasi.

Urgensi penelitian ini terletak pada dampaknya terhadap kualitas keputusan kepala sekolah yang berdampak langsung pada kinerja sekolah. Menurut Robinson et al. (2008), pengambilan keputusan yang buruk oleh kepala sekolah sering kali disebabkan oleh kurangnya refleksi dan kesadaran diri terhadap preferensi gaya kepemimpinan kepala sekolah. Dengan kata lain, pengembangan *self-leadership* melalui pendekatan berbasis diagnostik dapat menjadi solusi untuk meningkatkan akurasi, efektivitas, dan keberlanjutan pengambilan keputusan dalam konteks sekolah. Penelitian sebelumnya telah banyak mengeksplorasi konsep *self-leadership* dan gaya kepemimpinan secara terpisah. Misalnya, Neck dan Houghton (2006) mengembangkan model *self-leadership* yang menekankan pada strategi internal seperti *self-goal setting*, *self-observation*, dan *self-reward*. Di sisi lain, Blake dan Mouton (1985) memperkenalkan model gaya kepemimpinan yang mengelompokkan individu berdasarkan orientasi tugas dan hubungan. Namun, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan kedua konsep ini untuk mengevaluasi dan mengoptimalkan pengambilan keputusan kepala sekolah secara holistik.

Semakin terlihat ketika mempertimbangkan bahwa kepala sekolah sering kali tidak memiliki alat yang praktis dan terukur untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan kepala sekolah. Penelitian oleh Bolden et al. (2003) menunjukkan bahwa sebagian besar alat diagnostik kepemimpinan yang ada masih terlalu umum dan kurang relevan dengan konteks pendidikan. Artikel ini menawarkan kontribusi orisinal dengan mengembangkan pendekatan diagnostik berbasis gaya manajemen yang disesuaikan untuk kepala sekolah. Dalam konteks ini, *Management Style Diagnostic Test* dapat menjadi inovasi signifikan karena mampu memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana kepala sekolah memimpin, sekaligus mengidentifikasi area yang memerlukan pengembangan. Pendekatan ini juga mendukung kebutuhan kepala sekolah untuk memahami hubungan antara *self-leadership* dan pengambilan keputusan, sebagaimana diuraikan oleh Hoy dan Miskel (2012). Penelitian ini tidak hanya berkontribusi secara teoritis terhadap literatur kepemimpinan pendidikan, tetapi juga memberikan manfaat praktis bagi kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepala sekolah. Artikel ini diharapkan menjadi panduan penting bagi pembuat kebijakan, akademisi, dan praktisi pendidikan dalam merancang program pelatihan kepemimpinan yang berbasis bukti dan relevan dengan kebutuhan di lapangan. Melalui kombinasi teori *self-leadership*, gaya kepemimpinan, dan pendekatan berbasis diagnostik, penelitian ini menawarkan perspektif baru tentang bagaimana kepala sekolah dapat mengoptimalkan pengambilan keputusan. Harapannya, kontribusi ini tidak hanya meningkatkan efektivitas individu kepala sekolah, tetapi juga berdampak pada transformasi sistem pendidikan secara keseluruhan, sebagaimana diharapkan oleh Fullan (2007) dalam konteks perubahan pendidikan yang berkelanjutan.

## 2. Metode

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk menggali pemahaman mendalam mengenai bagaimana *Management Style Diagnostic Test* dapat mendeteksi *self-leadership* kepala sekolah dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan yang optimal. Pendekatan ini dipilih karena sifat kualitatif yang memungkinkan peneliti untuk menyelami perspektif dan pengalaman individu secara holistik, sesuai dengan pandangan Creswell (2014) yang menyatakan bahwa metode kualitatif sangat cocok untuk menggali makna subjektif dalam pengalaman manusia. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan

wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen. Wawancara mendalam bertujuan untuk menggali pemahaman kepala sekolah tentang *self-leadership* dan proses pengambilan keputusan, yang memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data dari sudut pandang personal informan, sebagaimana diungkapkan oleh Patton (2015). Observasi partisipatif dilakukan untuk memahami bagaimana kepala sekolah mengaplikasikan konsep *self-leadership* dalam konteks nyata, mengikuti panduan Spradley (1980) yang menekankan pentingnya pemahaman kontekstual melalui observasi langsung. Analisis dokumen dilakukan dengan meninjau dokumen-dokumen yang relevan, seperti laporan manajerial dan hasil evaluasi diri, guna memberikan data pendukung yang memperkaya hasil penelitian.

Sumber data utama dalam penelitian ini adalah kepala sekolah yang telah mengikuti *Management Style Diagnostic Test*, sementara informan pendukung adalah guru senior dan staf administratif yang terlibat dalam pengambilan keputusan di sekolah. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yang mengutamakan pemilihan subjek berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, seperti pengalaman dalam kepemimpinan dan peran dalam pengambilan keputusan, sebagaimana dijelaskan oleh Merriam (2009). Teknik ini memungkinkan peneliti untuk memilih informan yang dapat memberikan informasi mendalam dan relevan dengan fokus penelitian. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis tematik, di mana data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen akan dianalisis untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam konteks *self-leadership* dan pengambilan keputusan kepala sekolah. Langkah-langkah analisis tematik ini mengikuti prosedur yang diusulkan oleh Braun dan Clarke (2006), yakni dengan mulai dari familiarisasi data, pengkodean awal, identifikasi tema, hingga penyusunan hasil analisis yang komprehensif. Proses ini memungkinkan peneliti untuk menggali pola dan hubungan dalam data yang kompleks dan bervariasi.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini mengadopsi beberapa teknik uji keabsahan data yang berfokus pada triangulasi. Triangulasi yang dilakukan mencakup triangulasi metode, yaitu perbandingan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen untuk memastikan konsistensi dan akurasi temuan. Denzin (1978) menekankan bahwa triangulasi metode dapat meningkatkan validitas dengan memverifikasi data dari sumber yang berbeda. Triangulasi sumber digunakan dengan membandingkan data yang diperoleh dari kepala sekolah dengan perspektif guru dan staf administratif untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan objektif. Teknik *checking* juga diterapkan dengan meminta informan untuk mengecek kembali hasil temuan dan interpretasi peneliti, guna memastikan kesesuaian antara temuan dengan pengalaman nyata kepala sekolah, sebagaimana direkomendasikan oleh Lincoln dan Guba (1985). Sebagai tambahan, *audit trail* digunakan untuk mendokumentasikan seluruh proses penelitian secara transparan, yang memungkinkan pembaca untuk mengikuti langkah-langkah yang diambil oleh peneliti dalam mencapai kesimpulan.

Data yang telah dianalisis kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang mencakup kutipan langsung dari informan untuk memberikan konteks dan memperkaya pemahaman mengenai temuan penelitian. Untuk mempermudah pemahaman dan visualisasi hubungan antar-tema, data juga disajikan dalam bentuk tabel tematik dan diagram alur. Penyajian data dalam format yang terstruktur ini sesuai dengan saran Miles dan Huberman (1994), yang menekankan pentingnya mengorganisir data dalam bentuk yang mudah dipahami untuk membantu peneliti dan audiens dalam menarik kesimpulan yang tepat. Interpretasi data dilakukan dengan menghubungkan temuan yang ada dengan teori-teori yang relevan, seperti teori *self-leadership* oleh Neck dan Houghton (2006) serta teori gaya manajerial oleh Blake dan Mouton (1985), guna memberikan dasar teori yang kuat pada temuan empiris. Peneliti juga menganalisis implikasi praktis dari temuan ini terhadap pengembangan kapasitas kepala sekolah dalam pengambilan keputusan, dengan tujuan untuk memberikan rekomendasi yang dapat diterapkan dalam kebijakan pelatihan kepemimpinan di tingkat pendidikan. Penelitian ini mengandalkan metode kualitatif untuk menggali pengalaman dan pandangan kepala sekolah terkait *self-leadership* dalam pengambilan keputusan. Dengan menggunakan berbagai teknik pengumpulan data dan analisis yang mendalam, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan kepala sekolah di Indonesia. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi kontribusi yang berarti bagi pengembangan teori dan praktik kepemimpinan pendidikan yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan di lapangan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana *Management Style Diagnostic Test* (MSDT) dapat digunakan untuk mendeteksi *self-leadership* kepala sekolah dalam konteks pengambilan keputusan yang optimal. Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen yang dilakukan terhadap sejumlah kepala sekolah, ditemukan beberapa temuan kunci yang menunjukkan bagaimana penerapan MSDT dapat meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan dan memperkuat *self-leadership* kepala sekolah. Salah satu temuan utama adalah bahwa sebagian besar kepala sekolah yang terlibat dalam penelitian ini memiliki pemahaman yang cukup baik tentang pentingnya *self-leadership* dalam menjalankan tugas kepala sekolah. Sebagian besar informan menyatakan bahwa *self-leadership* sangat penting untuk mengelola diri sendiri dalam menghadapi tantangan dan membuat keputusan yang adil. Kepala sekolah mengungkapkan bahwa kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan mengatur tindakan kepala sekolah, terutama dalam situasi yang penuh tekanan, merupakan keterampilan yang tidak bisa dipisahkan dari peran kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Kepala sekolah yang menjadi informan penelitian ini mengungkapkan bahwa *self-leadership* merupakan kunci dalam menghadapi tantangan kepemimpinan di sekolah, seperti mengelola konflik, mengambil keputusan yang adil, dan mengatasi masalah yang muncul secara cepat dan tepat. Salah satu kepala sekolah menyatakan, "*Saya percaya bahwa untuk memimpin dengan baik, saya harus tahu diri saya sendiri—bagaimana saya bereaksi dalam tekanan, bagaimana saya memotivasi diri, dan bagaimana saya menyelesaikan masalah dengan kepala dingin.*"

Hasil dari *Management Style Diagnostic Test* (MSDT) menunjukkan bahwa kepala sekolah umumnya memiliki dua jenis gaya manajerial yang dominan, yakni *task-oriented* dan *people-oriented*. Kepala sekolah dengan gaya *task-oriented* cenderung lebih fokus pada pencapaian hasil dan efisiensi, namun sering kali kurang memperhatikan hubungan interpersonal dalam pengambilan keputusan. Kepala sekolah dengan gaya *people-oriented* lebih memperhatikan kebutuhan emosional dan psikologis anggota tim kepala sekolah, tetapi terkadang kesulitan dalam mengambil keputusan yang tegas dan cepat. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kedua gaya ini sangat penting untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah. Kepala sekolah yang memiliki keseimbangan antara fokus pada tugas dan perhatian terhadap hubungan interpersonal cenderung lebih berhasil dalam membuat keputusan yang tidak hanya menghasilkan hasil yang baik, tetapi juga menjaga keharmonisan dalam tim kepala sekolah. Sebagian besar kepala sekolah telah memiliki pemahaman yang baik tentang *self-leadership*, kepala sekolah menghadapi sejumlah tantangan dalam mengimplementasikannya secara optimal. Salah satu kepala sekolah yang memiliki skor tinggi pada gaya *task-oriented* mengatakan, "*Saya cenderung mengutamakan penyelesaian tugas dan hasil yang terukur, tapi melalui MSDT saya menyadari bahwa saya perlu lebih sensitif terhadap perasaan dan masukan tim saya.*"

Salah satu tantangan utama yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah tekanan eksternal yang datang dari berbagai pihak, seperti pemerintah, orang tua, dan masyarakat, yang sering kali memengaruhi proses pengambilan keputusan di sekolah. Kepala sekolah sering kali merasa terjebak antara menjaga prinsip kepemimpinan kepala sekolah dan memenuhi ekspektasi pihak luar yang sering kali tidak selaras dengan kebutuhan internal sekolah. Sebagai contoh, salah satu kepala sekolah mengungkapkan bahwa, "*Saya sering merasa harus membuat keputusan yang cepat dan terpaksa mengikuti arahan pihak luar, meskipun itu tidak selalu sesuai dengan kondisi di lapangan.*" Tantangan lainnya adalah kurangnya pelatihan berkelanjutan terkait dengan pengelolaan gaya kepemimpinan. Hal ini menyebabkan beberapa kepala sekolah merasa kurang percaya diri dalam mengambil keputusan yang melibatkan analisis yang mendalam atau membutuhkan pendekatan yang lebih kreatif. Kurangnya dukungan dan pelatihan berkelanjutan mengenai pengelolaan gaya kepemimpinan juga diidentifikasi sebagai hambatan. Sebagaimana dicatat oleh Hallinger dan Heck (1998), kepala sekolah sering kali tidak menerima pelatihan yang memadai untuk memahami dan mengembangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah, sehingga kepala sekolah kesulitan dalam mengambil keputusan yang kompleks dan berbasis data. Salah satu kepala sekolah mengungkapkan, "*Saya sering merasa harus membuat keputusan cepat tanpa waktu untuk merenung atau berdiskusi lebih dalam dengan tim. Hal ini membuat saya merasa terburu-buru dalam mengambil langkah.*"

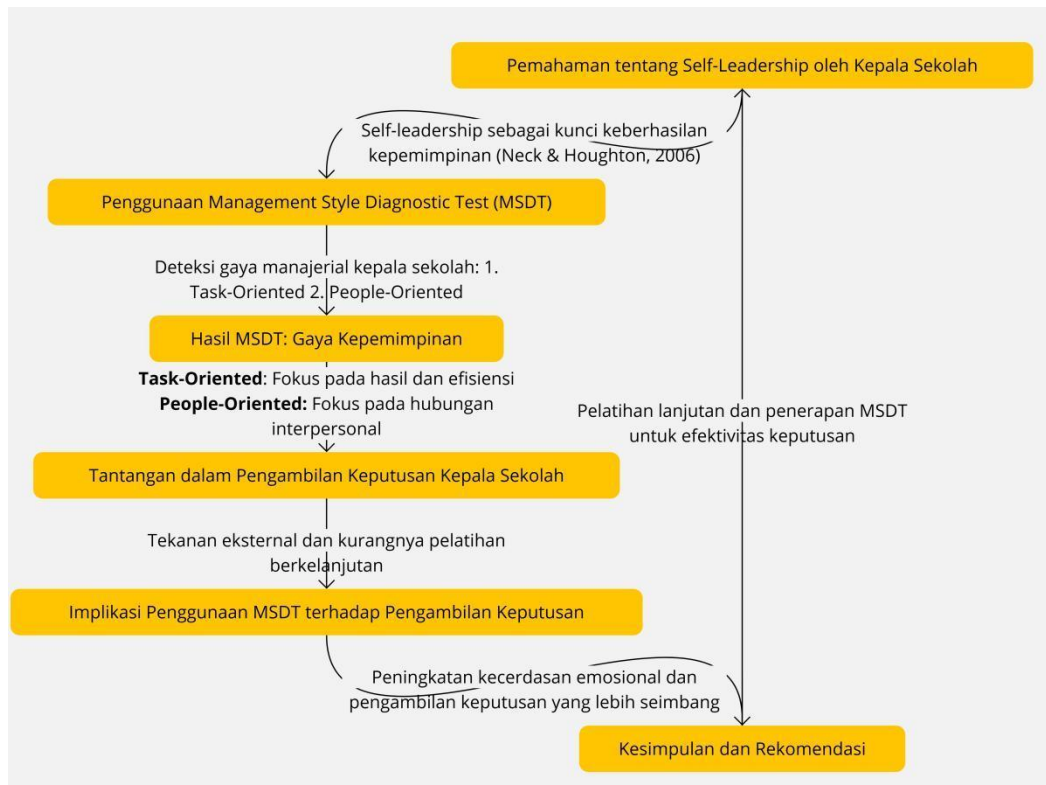
Penggunaan MSDT dalam deteksi *self-leadership* menunjukkan dampak positif yang signifikan terhadap kemampuan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan. Hasil dari alat diagnostik ini memberi kepala sekolah wawasan baru mengenai gaya kepemimpinan kepala sekolah, yang

---

membantu kepala sekolah lebih sadar diri dalam mengelola gaya manajerial kepala sekolah. Misalnya, kepala sekolah yang awalnya hanya mengandalkan gaya *task-oriented* menyadari bahwa pendekatan ini seringkali mengabaikan kesejahteraan tim. Dengan hasil dari MSDT, kepala sekolah mulai mencoba mengubah gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan lebih memperhatikan komunikasi dan hubungan dengan staf. Salah satu kepala sekolah menyatakan, "*Setelah melihat hasil dari MSDT, saya mulai lebih melibatkan tim dalam setiap keputusan yang saya ambil, dan itu meningkatkan partisipasi serta komitmen kepala sekolah terhadap keputusan tersebut.*" Temuan ini mendukung pandangan Goleman (2000) yang menekankan pentingnya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan, di mana kesadaran diri dan kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan.

Penggunaan MSDT juga membantu kepala sekolah dalam meningkatkan keseimbangan antara hasil dan hubungan. Kepala sekolah yang memiliki skor lebih seimbang dalam kedua dimensi gaya manajerial ini cenderung lebih berhasil dalam menghadapi tantangan pengambilan keputusan. "*Setelah memahami gaya kepemimpinan saya melalui MSDT, saya mulai mengubah cara saya berkomunikasi dengan staf dan berusaha untuk lebih melibatkan kepala sekolah dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini membuat keputusan yang saya ambil lebih diterima dan lebih tepat sasaran,*" ungkap salah seorang kepala sekolah. Temuan ini mendukung penelitian oleh Robinson et al. (2008) yang menunjukkan bahwa kepala sekolah yang lebih sadar diri tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah cenderung membuat keputusan yang lebih efektif dalam mengelola sekolah dan meningkatkan kinerja akademik. Kepala sekolah mampu menilai situasi dengan lebih holistik, mempertimbangkan tidak hanya tujuan yang ingin dicapai tetapi juga dampaknya terhadap tim dan komunitas sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Blake dan Mouton (1985) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan keseimbangan antara orientasi tugas dan orientasi hubungan.

Kepala sekolah yang mengadopsi gaya kepemimpinan yang seimbang ini melaporkan bahwa kepala sekolah merasa lebih efektif dalam menghadapi situasi yang memerlukan keputusan yang sulit dan kompleks. MSDT memberikan manfaat besar bagi kepala sekolah dalam mendeteksi *self-leadership* kepala sekolah, penelitian ini juga menunjukkan bahwa tantangan besar tetap ada dalam implementasi praktisnya. Salah satu tantangan utama adalah kurangnya dukungan dan pelatihan yang memadai untuk memanfaatkan hasil dari MSDT dalam praktek sehari-hari. Sebagian kepala sekolah mengungkapkan bahwa kepala sekolah merasa kesulitan untuk mengintegrasikan wawasan yang diperoleh dari MSDT dalam konteks manajerial kepala sekolah yang padat dan terbatas. Sebagai contoh, salah satu kepala sekolah mengungkapkan, "*Meskipun saya tahu pentingnya perubahan gaya kepemimpinan setelah mengikuti MSDT, saya merasa sulit untuk benar-benar mengimplementasikan perubahan itu karena waktu yang terbatas dan tekanan yang ada.*" Berikut disajikan visualisasi model temuan dari penelitian:



**Figure 1. Bagan Temuan Penelitian**

Flowchart yang disajikan menggambarkan secara sistematis hasil temuan penelitian mengenai Deteksi *Self-Leadership* Berbasis *Management Style Diagnostic Test* (MSDT) dalam Optimalisasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah. Penelitian ini menemukan bahwa kepala sekolah memiliki pemahaman yang kuat tentang pentingnya *self-leadership* dalam kepemimpinan kepala sekolah. *Self-leadership*, seperti yang dijelaskan oleh Neck dan Houghton (2006), merupakan kemampuan untuk mengelola diri sendiri, baik dalam pengaturan, pemantauan, maupun evaluasi diri. Kepala sekolah yang memahami *self-leadership* mampu menghadapi berbagai tantangan kepemimpinan, seperti mengelola konflik dan membuat keputusan yang adil. Pemahaman mengenai *self-leadership* menjadi fondasi utama dalam pengambilan keputusan yang efektif. Flowchart menunjukkan penggunaan *Management Style Diagnostic Test* (MSDT), yang berfungsi sebagai alat untuk mendeteksi gaya kepemimpinan kepala sekolah.

MSDT membantu kepala sekolah mengidentifikasi apakah kepala sekolah lebih cenderung pada gaya manajerial *task-oriented* atau *people-oriented*. Kepala sekolah dengan gaya *task-oriented* lebih fokus pada pencapaian hasil dan efisiensi, namun sering kali mengabaikan hubungan interpersonal yang penting dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, kepala sekolah dengan gaya *people-oriented* lebih sensitif terhadap perasaan dan kebutuhan emosional staf, namun mungkin kesulitan dalam membuat keputusan yang cepat dan tegas. Temuan ini menunjukkan bahwa keseimbangan antara kedua gaya ini sangat penting untuk pengambilan keputusan yang optimal, seperti yang dijelaskan oleh Blake dan Mouton (1985), di mana keberhasilan kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh efisiensi tugas, tetapi juga oleh kemampuan untuk membangun hubungan yang sehat dan efektif. Meskipun *self-leadership* dan MSDT memberikan wawasan penting, flowchart ini juga menyoroti beberapa tantangan yang dihadapi oleh kepala sekolah. Salah satu tantangan utama yang ditemukan adalah tekanan eksternal dari pihak-pihak seperti pemerintah, orang tua, dan masyarakat, yang sering kali memengaruhi keputusan yang diambil oleh kepala sekolah.

Kurangnya pelatihan berkelanjutan tentang pengelolaan gaya kepemimpinan menghambat kemampuan kepala sekolah dalam membuat keputusan yang berbasis data dan refleksi. Seperti yang dijelaskan oleh Hallinger dan Heck (1998), kepala sekolah sering kali tidak menerima pelatihan yang memadai untuk memahami dan mengembangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah, yang menyebabkan keputusan kepala sekolah terkadang terburu-buru dan kurang matang. Meski

demikian, penggunaan MSDT terbukti memberikan dampak positif terhadap pengambilan keputusan kepala sekolah. Dengan memahami gaya kepemimpinan kepala sekolah melalui MSDT, kepala sekolah dapat meningkatkan kecerdasan emosional dan kesadaran diri kepala sekolah, yang memungkinkan kepala sekolah untuk membuat keputusan yang lebih seimbang, memperhatikan baik aspek tugas maupun hubungan interpersonal. Seperti yang dijelaskan oleh Goleman (2000), kecerdasan emosional sangat penting dalam pengambilan keputusan, karena memungkinkan seorang pemimpin untuk lebih sensitif terhadap konteks emosional dalam situasi pengambilan keputusan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepala sekolah yang mampu menggunakan MSDT dengan baik dapat lebih efektif dalam melibatkan staf dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya membuat keputusan yang diambil lebih diterima dan lebih tepat sasaran.

Di akhir flowchart, penelitian ini menyimpulkan bahwa *self-leadership* dan penggunaan MSDT merupakan dua faktor kunci yang dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan kepala sekolah. Pengetahuan tentang gaya kepemimpinan kepala sekolah memungkinkan kepala sekolah untuk mengoptimalkan keputusan yang lebih responsif terhadap kebutuhan sekolah. Tantangan eksternal dan kurangnya pelatihan berkelanjutan perlu diatasi agar pengambilan keputusan dapat lebih optimal. Penelitian ini merekomendasikan perlunya pelatihan lanjutan bagi kepala sekolah dalam hal pengelolaan diri dan pengembangan gaya kepemimpinan. Penggunaan MSDT sebaiknya diterapkan lebih luas dalam pengembangan kepemimpinan di sekolah-sekolah untuk meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, yang pada akhirnya berdampak pada kemajuan sekolah dan pencapaian tujuan pendidikan. Flowchart ini tidak hanya menggambarkan proses yang terjadi dalam pengambilan keputusan kepala sekolah, tetapi juga menggambarkan cara-cara untuk mengatasi tantangan dan meningkatkan kualitas keputusan melalui penerapan *self-leadership* dan alat diagnostik seperti MSDT. Berikut disajikan hasil output analisis dalam bentuk visualisasi word cloud.



**Figure 2. Output Word Cloud Penelitian**

Visualisasi *word cloud* yang dihasilkan mencerminkan inti dari penelitian mengenai Deteksi *Self-Leadership* Berbasis *Management Style Diagnostic Test* (MSDT) dalam Optimalisasi Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah. Kata "*Self-Leadership*" tampil dominan, menunjukkan pentingnya kemampuan kepala sekolah dalam mengelola diri sendiri, termasuk memotivasi, memonitor, dan mengevaluasi tindakan kepala sekolah untuk menghadapi tantangan kepemimpinan. Konsep ini menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan yang efektif, memungkinkan kepala sekolah untuk memahami kekuatan dan kelemahan kepala sekolah. Di sisi lain, MSDT muncul sebagai alat utama untuk mengevaluasi gaya manajerial kepala sekolah, dengan fokus pada dua dimensi penting: "*Task-Oriented*" (berorientasi pada tugas) dan "*People-Oriented*" (berorientasi pada hubungan). Temuan ini menggarisbawahi bahwa keseimbangan antara kedua gaya tersebut diperlukan untuk menghasilkan keputusan yang holistik, di mana efisiensi tugas dan keharmonisan hubungan interpersonal dapat berjalan beriringan. Kata-kata seperti "*Decision Making*" menegaskan bahwa tujuan utama dari penerapan *self-leadership* dan MSDT adalah optimalisasi pengambilan keputusan. Kepala sekolah yang mampu memanfaatkan wawasan dari MSDT cenderung lebih mampu membuat keputusan yang

seimbang, mempertimbangkan aspek organisasi dan hubungan interpersonal. Pentingnya "*Kecerdasan Emosional*" juga tergambar, menyoroti kemampuan kepala sekolah untuk memahami dan mengelola emosi kepala sekolah sendiri serta membangun hubungan yang positif dalam lingkungan sekolah. Ini menjadi faktor penting dalam mengatasi konflik dan menciptakan harmoni dalam tim kerja. Namun, kata-kata seperti "*Tantangan Kepemimpinan*" dan "*Pengelolaan Diri*" mengindikasikan adanya hambatan yang sering dihadapi kepala sekolah, termasuk tekanan dari pihak luar seperti pemerintah dan masyarakat, serta kurangnya pelatihan yang memadai.

Pelatihan berkelanjutan dan "*Refleksi Diri*" menjadi elemen pendukung yang esensial untuk meningkatkan kemampuan kepala sekolah dalam memanfaatkan alat seperti MSDT dan menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih efektif. Pelatihan membantu kepala sekolah mengasah kemampuan kepala sekolah, sementara refleksi diri memungkinkan kepala sekolah untuk terus belajar dan beradaptasi terhadap perubahan. Selanjutnya, kata "*Kinerja Akademik*" dan "*Hubungan Interpersonal*" mencerminkan dampak positif dari penerapan *self-leadership* dan MSDT. Kepala sekolah yang memahami gaya kepemimpinan kepala sekolah dengan baik dapat membuat keputusan strategis yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja akademik sekolah, sekaligus membangun hubungan yang harmonis di lingkungan kerja. Visualisasi ini juga menyoroti peran penting "*Komunikasi Efektif*" dalam mendukung keberhasilan implementasi *self-leadership* dan MSDT, yang memperkuat kolaborasi antara kepala sekolah dan tim kepala sekolah. Secara keseluruhan, word cloud ini menggambarkan hubungan kompleks antara *self-leadership*, MSDT, pengambilan keputusan, dan tantangan kepemimpinan. Dengan memahami dan menerapkan elemen-elemen ini secara efektif, kepala sekolah dapat mengatasi berbagai hambatan, meningkatkan kualitas keputusan, dan menciptakan dampak positif baik bagi organisasi sekolah maupun para pemangku kepentingan. Visualisasi ini memberikan gambaran yang ringkas tetapi mendalam tentang elemen-elemen kunci yang membentuk inti penelitian, sekaligus menegaskan pentingnya alat diagnostik seperti MSDT dalam mendukung pengembangan kepemimpinan kepala sekolah.

Konteks kepemimpinan pendidikan, *self-leadership* telah diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan oleh kepala sekolah. Menurut Neck dan Houghton (2006), *self-leadership* melibatkan serangkaian strategi yang memungkinkan individu mengarahkan diri mereka sendiri menuju kinerja optimal. Penelitian oleh Houghton et al. (2012) menegaskan bahwa *self-leadership* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan kepuasan kerja dalam konteks pendidikan. Untuk mengukur dan mengembangkan *self-leadership*, alat seperti *Management Style Diagnostic Test* (MSDT) digunakan.

MSDT membantu mengidentifikasi gaya manajerial individu, yang umumnya dikategorikan menjadi *task-oriented* dan *people-oriented*. Blake dan Mouton (1985) mengembangkan *Managerial Grid* yang menyoroti pentingnya keseimbangan antara orientasi tugas dan orientasi hubungan dalam kepemimpinan efektif. Penelitian oleh Yukl (2010) juga menekankan bahwa kombinasi kedua orientasi ini menghasilkan kinerja kepemimpinan yang lebih baik. Kepala sekolah dengan gaya *task-oriented* cenderung fokus pada pencapaian tujuan dan efisiensi operasional. Pendekatan ini dapat mengabaikan aspek hubungan interpersonal, yang esensial dalam lingkungan pendidikan. Sebaliknya, gaya *people-oriented* menekankan pentingnya hubungan dan kesejahteraan staf, tetapi mungkin kurang efektif dalam mencapai target operasional. Penelitian oleh Judge et al. (2004) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyeimbangkan kedua gaya ini cenderung lebih sukses dalam mencapai tujuan organisasi dan mempertahankan kepuasan karyawan.

Implementasi MSDT memungkinkan kepala sekolah untuk mengevaluasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan kebutuhan situasional. Menurut Hersey dan Blanchard (1977), efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka dengan tingkat kesiapan pengikut. Dalam konteks pendidikan, kemampuan ini penting untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi kepala sekolah. Salah satu tantangan utama adalah tekanan eksternal dari pemerintah, orang tua, dan masyarakat. Penelitian oleh Leithwood et al. (2008) menunjukkan bahwa kepala sekolah sering menghadapi tuntutan yang bertentangan dari berbagai pemangku kepentingan, yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan mereka. Kurangnya pelatihan berkelanjutan dalam pengembangan *self-leadership* dan penyesuaian gaya manajerial dapat menghambat efektivitas kepemimpinan. Hallinger dan Heck (1998) menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan profesional bagi kepala sekolah untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinan mereka. Penggunaan MSDT juga berkontribusi pada peningkatan

kecerdasan emosional kepala sekolah. Goleman (1995) menyatakan bahwa kecerdasan emosional, yang mencakup kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, dan keterampilan sosial, adalah komponen penting dalam kepemimpinan efektif.

Penelitian oleh Boyatzis et al. (2002) menunjukkan bahwa pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu membangun hubungan yang positif dan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks pengambilan keputusan, kepala sekolah yang memiliki *self-leadership* dan kecerdasan emosional yang baik cenderung membuat keputusan yang lebih seimbang dan tepat sasaran. Robinson et al. (2008) menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam pendidikan berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja akademik siswa. Kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi memungkinkan kepala sekolah untuk lebih responsif terhadap kebutuhan staf dan siswa. Integrasi *self-leadership* dan penggunaan MSDT dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan kinerja sekolah secara keseluruhan. Untuk mencapai hasil yang optimal, diperlukan dukungan dalam bentuk pelatihan berkelanjutan dan sumber daya yang memadai. Penelitian oleh Day et al. (2009) menekankan bahwa pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Investasi dalam pengembangan *self-leadership* dan penyesuaian gaya manajerial melalui alat seperti MSDT merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

#### 4. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa *self-leadership* merupakan elemen kunci dalam kepemimpinan kepala sekolah untuk mengoptimalkan pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada kualitas manajemen dan kinerja sekolah. *Management Style Diagnostic Test* (MSDT) terbukti menjadi alat yang efektif dalam membantu kepala sekolah memahami gaya manajerial mereka, baik yang berorientasi pada tugas (*task-oriented*) maupun hubungan (*people-oriented*), serta menyeimbangkan kedua dimensi tersebut untuk menciptakan kepemimpinan yang holistik dan responsif terhadap kebutuhan situasional. Kepala sekolah dengan *self-leadership* yang baik memiliki kemampuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan diri, mengatur emosi, dan melakukan refleksi kritis dalam pengambilan keputusan. Hal ini menjadi fondasi dalam menghadapi tantangan kompleks, seperti tekanan eksternal dari pemerintah, orang tua, dan masyarakat, yang sering kali memengaruhi proses pengambilan keputusan. Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kecerdasan emosional melalui penggunaan MSDT mampu meningkatkan kesadaran diri dan kemampuan kepala sekolah dalam menavigasi situasi sulit dengan lebih baik. Terdapat hambatan dalam implementasi praktis, termasuk kurangnya dukungan profesional dan pelatihan berkelanjutan untuk kepala sekolah. Pelatihan tersebut sangat diperlukan untuk memperkuat kemampuan mereka dalam memanfaatkan hasil MSDT secara efektif dan mengintegrasikan wawasan tentang *self-leadership* ke dalam gaya manajerial sehari-hari. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepala sekolah yang dapat menyeimbangkan fokus pada hasil dan hubungan interpersonal cenderung lebih berhasil dalam menciptakan keputusan yang inklusif, akurat, dan berdampak positif pada kinerja akademik serta keharmonisan organisasi. Kontribusi utama dari penelitian ini adalah kombinasi teori *self-leadership*, gaya manajerial, dan pendekatan berbasis diagnostik, yang menawarkan perspektif baru bagi pengembangan kepemimpinan kepala sekolah. Implikasi praktis dari penelitian ini mencakup perlunya adopsi MSDT secara lebih luas di sekolah-sekolah dan penyelenggaraan pelatihan berkelanjutan yang dirancang untuk meningkatkan kapasitas kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yang kompleks.

#### Referensi

- Aini, S. D. U., Kholifah, S. R., Nurmaya, E. P. F., Hervanda, F. S., & Argadinata, H. (2024). Kepemimpinan Digital: Upaya Peningkatan Inovasi Pendidik di Sekolah Dasar. *Proceedings Series of Educational Studies*, (6), 83-94.
- Argadinata, H. (2024). Pelatihan Self Leadership Kepala Sekolah Pendidikan Anak Usia Dini Berbasis Role-Playing di Kabupaten Mempawah. *Proceedings Series of Educational Studies*, 490-498.
- Argadinata, H., & Majid, M. N. (2022). Pengembangan Kepemimpinan Diri Peserta Didik Melalui Manajemen Pendidikan Karakter. *Semnas Manajemen Strategik Pengembangan Profil Pelajar Pancasila pada PAUD dan Pendidikan Dasar*, 1(1).
- Argadinata, H., & Gunawan, I. (2019, December). The leadership of Pancasila in education: Foundation for strengthening student characters in the industrial revolution era 4.0. In *The 4th International Conference on Education and Management (COEMA 2019)* (pp. 5-7). Atlantis Press.

- Argadinata, H. (2019). Implementasi kepemimpinan transformasional ketua pondok pesantren dalam peningkatan mutu pendidikan pesantren (studi kasus di Pondok Pesantren Mahasiswa Malang Raya).
- Benty, D. D. N., & Argadinata, H. (2023, December). Acceleration of Principals' Skills in E-Learning Leadership in the Digital Age. In 2ND International Conference on Educational Management and Technology (ICEMT 2023) (pp. 61-70). Atlantis Press.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. University of Exeter Business School Publications.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D., & Rhee, K. (2002). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). *Handbook of Emotional Intelligence*, 343–362.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bush, T. (2018). *Leadership and Management Development in Education*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Damayanti, S., Setiawan, W. D., Pangestu, S. E., Pribadi, S. A., & Argadinata, H. (2024). Transformasi Kepemimpinan Digital Sekolah Dasar dalam Menuju Efisiensi dan Transparansi di Era Digital. *Proceedings Series of Educational Studies*, 1-9.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., & Brown, E. (2009). *The Impact of Leadership on Pupil Outcomes: Final Report to the Department for Children, Schools and Families*. Nottingham: University of Nottingham.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Fullan, M. (2007). *The New Meaning of Educational Change* (4th ed.). New York: Teachers College Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books. Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the principal's contribution to school effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2012). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270–295.
- Pangestu, S. E., Aunika, Z., Azzahro, S., & Argadinata, H. (2024). Pengembangan Model Kompetensi Kepribadian Kepala Sekolah Pendidikan Dasar. *Proceedings Series of Educational Studies*, 27-33.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Ramadhani, F., Argadinata, H., & Dianti, F. (2023). Implementasi Multicultural Leadership Dalam Meningkatkan Mutu Di Satuan Pendidikan. *Proceedings Series of Educational Studies*.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). New Jersey: Pearson Education.