

Kepemimpinan Kreatif Kepala Sekolah pada SMP Negeri 2 Aifat di Kabupaten

Bonifasius Air¹, Tinnike M. Sumual², Zoya F. Sumampouw³

^{1, 2, 3}Universitas Negeri Manado

Abstrak

Menjadikan peserta didik sebagai individu yang kreatif merupakan suatu tantangan bagi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Dikatakan sebagai tantangan karena mengembangkan potensi kreatif peserta didik dan menjadi pribadi yang berkarakter kreatif merupakan salah satu dimensi tujuan pendidikan nasional dan juga merupakan salah satu dimensi Profil Pelajar Pancasila. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa Kepemimpinan Kreatif Kepala Sekolah pada SMP Negeri 2 Aifat di Kabupaten Maybrat. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Lokasi penelitian adalah SMP Negeri 2 Aifat di Kabupaten Maybrat. Hasil penelitian : 1). Kepemimpinan kreatif kepala sekolah terbentuk atas perilaku kepala yang memfasilitasi kreativitas guru dan perilaku kepala sekolah yang mengarahkan perwujudan visi kreatif melalui kerja guru. Perilaku kepala sekolah yang memfasilitasi kreativitas guru ditunjukkan melalui motivasi eksternal dan motivasi internal. Perilaku kepala sekolah yang mengarahkan perwujudan visi kreatif melalui kerja guru ditunjukkan melalui komunikasi langsung dan komunikasi tidak langsung. 2). Faktor-faktor penentu kepemimpinan kreatif kepala sekolah terdiri atas faktor penunjang dan faktor penghambat. Faktor penentu yang berfungsi penunjang ditunjukkan melalui karakteristik kepala sekolah, karakteristik guru, ketaatan beragama, dan otonomi dan kewenangan. Faktor penentu yang berfungsi penghambat ditunjukkan melalui karakteristik kepala sekolah, karakteristik guru, karakteristik kebijakan, dan karakteristik lingkungan sekolah.

Kata Kunci : Kepemimpinan Kreatif, Kepala Sekolah, SMP Negeri 2 Aifat Kabupaten Maybrat.

Abstract

Fostering students to become creative individuals is a significant challenge for school principals as educational leaders. This challenge arises because developing students' creative potential and shaping them into individuals with a creative character is one of the dimensions of national education goals and a key aspect of the Pancasila Student Profile. This study aims to analyze the Creative Leadership of the School Principal at SMP Negeri 2 Aifat, Maybrat Regency using a qualitative research method. The research was conducted at SMP Negeri 2 Aifat, Maybrat Regency. The study findings indicate that: 1). The creative leadership of the school principal is formed through two primary behaviors: facilitating teacher creativity and directing the realization of a creative vision through teachers' work. The principal's facilitation of teacher creativity is demonstrated through external and internal motivation, while their direction of the creative vision realization is conveyed through direct and indirect communication. 2). Determinants of the principal's creative leadership consist of supporting and inhibiting factors. Supporting factors include the principal's characteristics, teacher characteristics, religious adherence, autonomy, and authority. Meanwhile, inhibiting factors include the principal's characteristics, teacher characteristics, policy characteristics, and school environment characteristics.

Keywords: Creative Leadership, School Principal, SMP Negeri 2 Aifat, Maybrat Regency.

Copyright (c) 2025 Bella Felicita Rambitan

✉ Corresponding author :

Email Address : bonifasiusair66@gmail.com

PENDAHULUAN

Menjadikan peserta didik sebagai individu yang kreatif merupakan suatu tantangan bagi kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan. Dikatakan sebagai tantangan karena mengembangkan potensi kreatif peserta didik dan menjadi pribadi yang berkarakter kreatif merupakan salah satu dimensi tujuan pendidikan nasional dan juga merupakan salah satu dimensi Profil Pelajar Pancasila. Pribadi peserta didik yang kreatif ditandai dengan individu peserta didik yang menghasilkan gagasan yang orisinal, menghasilkan karya dan tindakan yang orisinal, dan memiliki keluwesan berpikir dalam mencari alternatif solusi permasalahan yang dihadapi (Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Perbukuan, 2020).

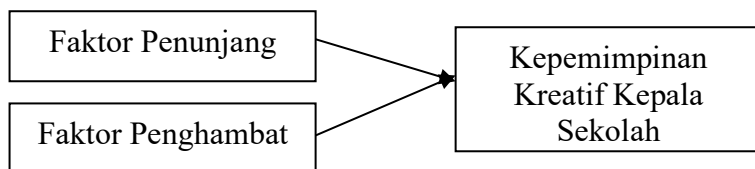
Menjadikan tantangan sebagai peluang bagi kepala sekolah dapat dilakukan melalui penciptaan iklim sekolah yang kondusif mendukung berkembangnya potensi kreatif peserta didik. Barangkali tidak cukup hanya menciptakan iklim sekolah yang kondusif, tetapi perlu juga kepala sekolah mengembangkan diri menjadi pemimpin kreatif di sekolah. Berhubungan upaya pengembangan kreatif peserta didik bukan hanya tergantung pada kepala sekolah, tetapi perlu ditambahkan dengan kepala sekolah mengembangkankreatifitas guru-guru. Namun demikian, harus disadari oleh para kepala sekolah bahwa pengembangan kreatifitas guru dan sekaligus peserta didik membutuhkan kepemimpinan kreatif dari kepala sekolah.

Craft, dkk (2013) berpandangan bahwa guru dapat melakukan banyak hal untuk mendorong peserta didik menjadi kreatif di kelas, tetapi hal itu tidaklah cukup tanpa dukungan kepala sekolah sebagai pemimpin kreatif. Pandangan Craft dan koleganya ini mendukung ide peneliti yang menempatkan begitu strategisnya upaya menjadikan peserta didik kreatif melalui kepemimpinan kreatif kepala sekolah. Dengan kata lain, dukungan guru melalui tindakan pembelajaran yang kreatif akan memiliki nilai kontributif, tetapi dalam sistem sekolah hal itu merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Oleh sebab itu, kepemimpinan kreatif dari kepala sekolah menjadi kebutuhan yang sangat dirasakan untuk dipenuhi melalui cara-cara yang bersifat mempengaruhi langsung kepada peserta didik dan mempengaruhi kepada peserta didik melalui mempengaruhi kepada individu atau kelompok guru di sekolah.

Suatu hal yang menarik untuk dilakukan eksplorasi yakni fenomena pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 2 Aifat di Kabupaten Maybrat di mana kepala sekolah dan guru-guru membicarakan persoalan kreatifitas pada saat peneliti melakukan penelitian pendahuluan. Setelah peneliti mendalaminya ternyata sebab musababnya adalah mereka belum sepenuhnya mengerti bahwa salah satu dimensi tujuan pendidikan nasional adalah menjadikan peserta didik kreatif, tetapi justru materi sosialisasi tentang kebijakan Profil Pelajar Pancasila. Salah satu dimensi yang diperlakukan sangat serius adalah dimensi kreatif daripada dimensi mandiri, gotong royong, beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, berkebinekaan global atau bernalar kritis. Di samping itu, fenomena lain yang menarik untuk ditelusuri ialah ungkapan guru bahwa mereka para guru dan kepala sekolah serta peserta didik mempunyai potensi kreatif. Bahkan ada seorang guru yang mengatakan orang papua itu kreatif, banyak karya kreatif yang ada, dan itu karena dukungan kepala suku dan para tua-tua yang telah lebih dahulu membuat karya kreatif yang berbeda dengan karya-karya kreatif orang di luar papua. Bagi peneliti, ungkapan-ungkapan itu mengandung makna bahwa kepemimpinan kreatif sangat dibutuhkan di sekolah mereka. Alasannya, kepala suku dan tua-tua itu sebenarnya adalah pemimpin. Hanya saja bedanya kepala sekolah pemimpin formal di sekolah dan kepala suku dan tua-tua dimaksud adalah pemimpin informal yang bisa membawa pengaruh ke sekolah.

Hal lain yang diperoleh selama berinteraksi dengan guru-guru yakni fenomena kepala sekolah yang kurang berupaya memfasilitas kreatifitas guru-guru dan peserta didik, tidak tampak sifat mengarahkan perwujudan visi kreatif dari kepala sekolah serta memadukan potensi kreatif guru untuk bersama-sama membangun kreatifitas sekolah. Terungkap juga kepala sekolah terlalu mencurahkan waktunya untuk urusan administratif seperti mengurus bantuan operasional sekolah, pengadaan fasilitas sekolah, dan urusan kedinasan seperti mengikuti upacara dan rapat di luar sekolah. Bagi peneliti, hasil-hasil wawancara ini mengandung makna dibalik itu yakni ada prospek

atau secercah harapan di dalam diri mereka untuk menjadikan tempat kerja mereka sebagai sekolah kreatif. Harapan baik guru-guru kepada kepala sekolah antara lain memfasilitas pengembangan kreatifitas guru-guru dan peserta didik, memberi arahan mengenai perwujudan visi kreatif kepala sekolah, dan yang berikutnya mendambakan kepala sekolah bersama guru-guru membangun kreatifitas sekolah. Berdasarkan fenomena-fenomena yang teridentifikasi tersebut tampaknya kepemimpinan kreatif kepala sekolah sangat penting untuk diteliti. Berdasarkan kajian teoretis dan penelitian terdahulu yang relevan, maka peneliti dapat menyusun kerangka berpikir penelitian ini.



Sebagaimana yang ditunjukkan dalam gambar di atas, kepemimpinan kreatif kepala sekolah pada SMP Negeri 2 Aifat di Kabupaten Maybrat diwujudkan dalam dua konteks yakni 1) kepala sekolah mengarahkan visi kreatifnya melalui karya kreatif guru dan 2) kepala sekolah memfasilitas kreatifitas guru dalam mengajar. Kemudian, kepemimpinan kreatif kepala sekolah tidak terbentuk begitu saja, tetapi ditentukan faktor yang bersifat penunjang dan faktor yang bersifat menghambat

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, yang bertujuan untuk menganalisis kepemimpinan kreatif kepala sekolah di SMP Negeri 2 Aifat, Kabupaten Maybrat. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan penelitian dilakukan dalam latar alami, dengan peneliti sebagai instrumen utama, menggunakan berbagai sumber data, dan mengembangkan desain penelitian secara dinamis sesuai dengan kondisi di lapangan. Penelitian ini dilakukan di SMP Negeri 2 Aifat, Kabupaten Maybrat, dalam kurun waktu Juni hingga Oktober 2024. Lokasi penelitian dipilih karena sekolah ini merupakan satuan pendidikan formal yang menjadi objek kajian dalam melihat bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan kreatif dalam mengelola tenaga pendidik dan peserta didik. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini bersifat kualitatif, terdiri dari kata-kata, teks, dan gambar yang diperoleh melalui observasi, wawancara, analisis dokumen, serta material audio-visual. Data dalam bentuk kata-kata berasal dari ungkapan informan melalui wawancara yang menggambarkan realitas sosial, sedangkan data teks mencerminkan isi dokumen tertulis yang relevan dengan penelitian. Data dalam bentuk gambar mencakup dokumentasi visual seperti foto dan video yang merepresentasikan aktivitas guru serta proses kepemimpinan kepala sekolah dalam mendukung kreativitas tenaga pendidik. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari informan utama, yaitu kepala sekolah, guru, siswa, serta pengurus komite sekolah, dan sumber non-manusia berupa dokumen tertulis serta rekaman kegiatan sekolah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode. Observasi digunakan untuk mengamati langsung bagaimana kepala sekolah menerapkan kepemimpinan kreatif dalam kegiatan sehari-hari tanpa melakukan intervensi langsung. Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan pertanyaan terbuka kepada kepala sekolah, guru, dan siswa untuk menggali pemahaman mendalam terkait kepemimpinan kreatif. Analisis dokumen dilakukan dengan menelaah dokumen resmi seperti surat keputusan, program kerja sekolah, dan laporan hasil evaluasi sekolah untuk memahami bagaimana kebijakan kepala sekolah dalam mengembangkan kreativitas tenaga pendidik dan peserta didik. Material audio-visual juga digunakan untuk mendukung penelitian

dengan mengumpulkan data dari foto, video, serta arsip digital yang tersedia di berbagai platform komunikasi seperti WhatsApp atau media sosial sekolah. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman, yang mencakup pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data yang telah dikumpulkan dianalisis secara berulang untuk memastikan keabsahan temuan. Interaksi antara proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dilakukan secara sistematis hingga mencapai titik jenuh, di mana tidak ditemukan informasi baru yang signifikan. Jika diperlukan, penelitian dapat kembali ke tahap pengumpulan data untuk memperdalam analisis serta memastikan validitas temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan Kreatif Kepala

Berdasarkan paparan data penelitian menunjukkan kepemimpinan kreatif kepala sekolah terbagi atas dua jenis perilaku yakni (1) memfasilitasi kreativitas guru sekolah dan (2) mengarahkan perwujudan visi kreatif kepala sekolah melalui kerja guru. Temuan penelitian ini mendukung hasil penelitian Mainemelis, Kark & Epitropaki (2015) dan Mainemelis, Epitropaki & Kark (2019) tentang kepemimpinan kreatif di mana persilangan antara ruang pengaruh kontribusi suportif pemimpin dan ruang pengaruh kontribusi suportif bawahan akan muncul dua konteks yakni memfasilitasi kreativitas bawahan dan mengarahkan perwujudan visi kreatif pemimpin melalui orang lain dalam konteks kerja. Sebenarnya hasil penelitian mereka masih ada satu konteks yakni mengintegrasikan kontribusi kreatif yang beragam.

Perilaku memfasilitasi (*facilitating*) kreativitas guru dari kepala sekolah fokus pada peran kepala sekolah dalam menumbuhkan kreativitas guru dalam konteks organisasi sekolah. Dalam konteks memfasilitasi, diharapkan kepala sekolah memberikan kontribusi yang lebih suportif dan seimbang, sehingga guru dapat memberikan kontribusi yang lebih kreatif untuk produk pekerjaan. Dalam konteks seperti itu, tingkat yang lebih tinggi dari kepemimpinan kreatif kepala sekolah mengacu pada tingkat yang lebih tinggi dari kontribusi pendukung kepala sekolah yang semua hal lain dianggap sama, menghasilkan tingkat yang lebih tinggi dari kontribusi kreatif guru. Pada awalnya dikembangkan dalam untaian sosial-psikologis penelitian kreativitas organisasi yang meneliti pengaruh kontekstual pada kreativitas pengikut. Perilaku mengarahkan (*directing*) perwujudan visi kreatif kepala sekolah melalui guru dalam konteks kerja digambarkan kepala sekolah kreatif sebagai sumber utama pemikiran dan perilaku kreatif. Dalam konteks mengarahkan, guru diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih suportif, sehingga kepala sekolah pada gilirannya dapat memberikan kontribusi yang lebih kreatif. Dalam konteks seperti itu, tingkat yang lebih tinggi dari kepemimpinan kreatif kepala sekolah mengacu pada tingkat yang lebih tinggi dari kontribusi kreatif kepala sekolah, yang semua hal lainnya dianggap sama, bergantung pada kemampuan kepala sekolah menginspirasi dan memperoleh derajat yang lebih tinggi dari kontribusi pendukung guru. Kepemimpinan kreatif dalam konteks mengarahkan mengacu pada perwujudan visi kreatif kepala sekolah melalui karya kreatif guru.

Temuan penelitian mengenai kedua perilaku kepemimpinan kreatif kepala sekolah, memiliki kategori perilaku masing-masing. Kategori perilaku memfasilitasi kreativitas guru meliputi motivasi eksternal dan motivasi internal. Temuan motivasi internal dalam penelitian ini adalah berpikir kreatif, percaya diri, dan aktualisasi diri. Sedangkan temuan motivasi eksternal dalam penelitian ini adalah terdeskripsi dari topik/penggalan data berupa MGMP, insentif, pendampingan, supervisi, membimbing, anggaran, dan sarana/prasarana. Temuan penelitian ini mendukung penelitian Amabile (2016) tentang teori komponensial kreativitas. Meskipun pada awal penelitian Amabile menemukan bahwa motivasi intrinsik merupakan pintu masuk tumbuhnya kreativitas individu, namun karena penelitian tentang kreativitas terus berkembang, maka motivasi eksternal dipakai sebagai variabel yang memprediksi kreativitas individu.

Motivasi eksternal atau sering juga disebut motivasi ekstrinsik merupakan daya dorongan atau kekuatan dari luar diri guru yang memengaruhi dirinya untuk melakukan tindakan-tindakan

kreatif seperti mengajar kreatif dengan tujuan untuk mengembangkan kreativitas siswa. Motivasi eksternal guru, bisa bersifat positif dan negatif. Contoh, bilamana guru dapat menjawab pertanyaan kepala sekolah yang berhubungan dengan tugas mengajar dan dengan jawaban yang sangat memuaskan, maka guru boleh memperoleh daya dorong atau kekuatan yang positif untuk melaksanakan tugas mengajar dengan lebih baik, sehingga berhasil mencapai standar kinerja yang diharapkan. Sebaliknya, bilamana guru kurang berhasil dan tidak dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh kepala sekolah, sehingga mendapat teguran dan peringatan, maka hal itu dapat dikategorikan sebagai motivasi negatif. Oleh sebab itu, teguran dan peringatan dari kepala sekolah dapat dijadikan sebagai daya pendorong bagi guru untuk memperbaiki kekurangan agar bekerja lebih giat, sehingga kegagalan yang dialami tidak diulangi lagi dan dapat dijadikan sebagai daya pendorong untuk melakukan tugas mengajar lebih baik lagi dengan cara-cara yang kreatif.

Motivasi internal atau sering juga disebut motivasi intrinsik merupakan daya pendorong dari dalam diri guru untuk melakukan pekerjaan secara kreatif untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Bilamana dikaitkan dengan pelaksanaan tugas mengajar dan tugas tambahan lain yang diberikan oleh kepala sekolah, maka motivasi internal merupakan daya dorong bagi guru untuk terus berupaya keras mengajar secara kreatif dan melaksanakan tugas dari kepala sekolah secara kreatif. Guru dapat melakukan semua itu secara kreatif karena intinya motivasi internal timbul dari dalam diri guru dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan kebutuhannya. Kategori perilaku mengarahkan perwujudan visi kepala sekolah melalui guru dalam konteks kerja meliputi komunikasi langsung dan komunikasi tidak langsung. Komunikasi langsung ialah melalui rapat, tatap muka kepala sekolah dan guru, dan laporan langsung guru kepada kepala sekolah. Komunikasi tidak langsung ialah melalui HP mengomunikasikan visi kreatif, merumuskan visi kreatifi kepala sekolah dalam renstra/program kerja sekolah, dan mongomunikasikan visi kreatif melalui penataan ruang kerja kepala sekolah secara kreatif yang sekaligus memberi arti simbolik dari komunikasi visi kreatif kepala sekolah kepada guru-guru.

Komunikasi langsung merupakan proses komunikasi yang dilakukan secara langsung atau tatap muka oleh kepala sekolah dengan guru. Selama mereka berkomunikasi langsung tidak memakai perantara atau media komunikasi sebagai penghantar pesan atau informasi. Itulah sifat dasar yang disebut sebagai komunikasi langsung. Komunikasi langsung antara kepala sekolah dan guru dilakukan langsung bertatap muka tanpa adanya alat bantuan komunikasi yang fungsinya sebagai media komunikasi. Komunikasi tidak langsung merupakan proses komunikasi kepala sekolah dan guru yang dilakukan secara tidak langsung tanpa memerlukan bantuan alat komunikasi yang fungsinya sebagai media komunikasi. Secara umum, komunikasi tidak langsung menggunakan media perantara sebagai penghantar pesan atau informasi agar sampai ke komunikan atau penerima pesan. Misalnya, kemajuan teknologi komunikasi digital sekarang ini, komunikasi kepala sekolah dan guru dapat menggunakan medium tertentu yang canggih seperti HP. Melalui medium elektronik HP antara kepala sekolah dan guru dapat berkomunikasi tidak langsung secara efektif. Dengan kata lain, kepala sekolah dapat memanfaatkan medium HP untuk memfasilitasi kreativitas guru dengan pesan yang berhubungan dengan kreativitas. Komunikasi tidak langsung ini tidak berlangsung begitu saja dengan tatap muka secara langsung, tetapi perlu adanya alat bantu atau media komunikasi dalam berkomunikasi, sehingga komunikasi tidak langsung antara kepala sekolah dan guru digunakan dalam berkomunikasi jarak jauh.

Terkait khusus dengan temuan penelitian komunikasi tidak langsung dalam mengarahkan perwujudan visi kreatif kepala sekolah melalui kerja guru tampaknya relevan dengan penelitian terkini tentang kreativitas oleh para pakar mulai mengkaji penataan ruang kerja secara kreatif sebagai sumber imajinasi yang dapat memicu munculnya ide-ide kreatif. Bahkan pewarnaan latar ruangan dan perabot di dalam ruangan bisa menjadi sumber kreativitas pemimpin. Ruang kerja ini termasuk dalam lingkungan kerja kreatif yang dapat menumbuhkan kreativitas bawahan dan dapat disebut sebagai karakteristik fisik dalam organisasi (Dul & Ceylan (2010). Dengan demikian adalah suatu yang wajar di masa modern saat ini apabila kepala sekolah memainkan peran sebagai pemimpin kreatif melalui komunikasi langsung dengan cara simbolik penataan ruang kerja sebagai cerminan dari mengarahkan perwujudan visi kreatifnya dalam memimpin sekolah secara kreatif.

Faktor Penunjang dan penghambat Kepemimpinan Kreatif Kepala Sekolah

Pada hakekatnya, kepemimpinan kreatif kepala sekolah tidak tumbuh dan berkembang dalam suatu keadaan statis atau vakum serta terisolasi dari faktor yang berpengaruh. Temuan dalam penelitian menunjukkan terdapat dua jenis faktor yang memengaruhi kepemimpinan kreatif kepala sekolah yakni faktor penunjang dan faktor penghambat. Faktor penunjang meliputi karakteristik kepala sekolah dan karakteristik guru.

Temuan faktor penunjang dan faktor penghambat dalam penelitian ini dapat dijelaskan berdasarkan teori *force-field analysis* dari Kurt Lewin (1943). *Force-field analysis* merupakan perkembangan dalam ilmu sosial yang memberikan kerangka kerja untuk melihat faktor-faktor (kekuatan) yang mempengaruhi suatu situasi awalnya situasi sosial. Teori ini melihat kekuatan yang pendorong gerakan menuju tujuan (kekuatan yang membantu) atau menghambat gerakan menuju tujuan (kekuatan penghambat). Prinsip yang dikembangkan oleh Lewin ini merupakan kontribusi yang signifikan bagi bidang ilmu sosial, psikologi, psikologi sosial, psikologi komunitas, komunikasi, pengembangan organisasi, manajemen proses, dan manajemen perubahan serta manajemen pendidikan. Lewin, seorang psikolog sosial, percaya "bidang" menjadi lingkungan psikologis Gestalt yang ada dalam pikiran individu (atau dalam kelompok kolektif) pada titik waktu tertentu dapat dijelaskan secara matematis dalam konstelasi topologi konstruksi. "Lapangan" itu sangat dinamis, berubah seiring waktu dan pengalaman. Ketika sepenuhnya dibangun, "bidang" individu (Lewin menggunakan istilah "ruang kehidupan") menggambarkan motif, nilai, kebutuhan, suasana hati, tujuan, kecemasan, dan cita-cita orang tersebut.

Lewin percaya bahwa perubahan "ruang hidup" individu bergantung pada internalisasi individu terhadap rangsangan eksternal (dari dunia fisik dan sosial) ke dalam "ruang kehidupan". Meskipun Lewin tidak menggunakan kata "experiential" (lihat experiential learning), ia tetap percaya bahwa interaksi (pengalaman) dari "ruang kehidupan" dengan "rangsangan eksternal" (pada apa yang disebutnya "zona batas") penting untuk pengembangan (atau regresi). Bagi Lewin, perkembangan (atau regresi) individu terjadi ketika "ruang hidup" mereka memiliki pengalaman "zona batas" dengan rangsangan eksternal. Perhatikan, bukan hanya pengalaman yang menyebabkan perubahan dalam "ruang kehidupan", tetapi penerimaan (internalisasi) rangsangan eksternal. Berdasarkan temuan penelitian tentang faktor penunjang dan faktor penghambat sebagai faktor-faktor penentu kepemimpinan kreatif kepala sekolah sebenarnya mendukung dan dapat dijelaskan menurut teori *force-field analysis*. Dengan demikian apabila kepala sekolah memfasilitasi kreativitas guru dan mengarahkan visi kreatifnya melalui kerja guru jelas harus diperhitungkan apa yang disebut Lewin sebagai "life space" atau "field" serta "*factors (forces) that influence a situation*". Artinya, lingkungan kreatif sekolah merupakan suatu bidang atau medan analisis untuk menganalisis perilaku kepemimpinan kreatif kepala sekolah dan faktor-faktor penentu yang menentukan kualitas situasi atau dalam penelitian ini adalah kualitas sekolah dan perilaku kepemimpinan kreatif kepala sekolah.

Kemudian menarik dari temuan penelitian ini bahwa pada satu sisi ada aspek-aspek tertentu dari karakteristik kepala sekolah dan guru berfungsi menunjang dan pada sisi yang lain ada aspek-aspek tertentu yang berfungsi penghambat. Mengacu pada temuan penelitian, topik-topik dalam kategori faktor penentu karakteristik kepala sekolah dan guru yang berfungsi menunjang perilaku kepemimpinan kreatif kepala sekolah adalah kemampuan berpikir kreatif, kemampuan pemecahan masalah kreatif dan kemampuan pembuatan keputusan kreatif. Sedangkan kategori faktor penentu karakteristik kepala sekolah dan guru yang berfungsi menunjang perilaku kepemimpinan kreatif kepala sekolah adalah enggan menyampaikan ide secara terbuka, tidak mudah menerima ide/gagasan baru, dan pesimis. Temuan terkait khusus dengan karakteristik lingkungan eksternal adalah gaya manajemen atasan yang terlalu birokratis atau over birokrasi.

Secara hipotetis dapat dinarasikan bahwa kepala sekolah bersama-sama guru yang mewujudkan kemampuan berpikir kreatif, kemampuan pemecahan masalah kreatif dan kemampuan pembuatan keputusan kreatif adalah minimal dapat memelihara dan secara maksimal dapat meningkatkan kualitas kepemimpinan kreatif kepala sekolah. Sebaliknya, kepala sekolah

bersama-sama guru yang enggan menyampaikan ide secara terbuka, tidak mudah menerima ide/gagasan baru, dan pesimis dapat menurunkan kualitas kepemimpinan kreatif kepala sekolah. Sementara itu, penerapan gaya manajemen atasan yang terlalu birokratis atau over bikorasi dari atasan dapat menurunkan kualitas perilaku kepemimpinan kreatif kepala sekolah dan kepala sekolah yang menerapkan gaya manajemen atasan yang terlalu birokratis atau over bikorasi dapat menurunkan tingkat keativitas guru dalam melaksanakan tugas mengajar atau tugas tambahan di sekolah.

Terkait dengan temuan kategori faktor penunjang yang ditunjukkan melalui mewujudkan kemampuan berpikir kreatif dan penerapannya dalam memecahkan masalah sejalan dengan dengan teori komponensial Amabile (2016:160) yakni "*creativity-relevant processes*" atau "*skills in creative thinking*". Dimensi-dimensi pada komponen kreativitas ini antara lain berpikir kreatif, gaya kognitif dan perseptual, efikasi diri kreatif, dan kepercayaan pada pemimpin. Mengacu pada dimensi-dimensi komponen kreativitas itu jelas ditemukan bahwa kemampuan berpikir kreatif adalah suatu potensi diri setiap orang termasuk pribadi kepala sekolah sebagai individu. Selain itu, dimensi kepercayaan pada pimpinan sebenarnya merupakan temuan dalam penelitian ini, khususnya pada perilaku kepala sekolah memfasilitasi keativitas guru. Artinya, berdasarkan temuan penelitian ini dimensi kepercayaan guru kepada kepala sekolah adalah suatu keniscayaan untuk mengembangkan kreativitas guru melalui fasilitasi kepala sekolah.

SIMPULAN

1. Kepemimpinan kreatif kepala sekolah terbentuk atas perilaku kepala yang memfasilitasi kreativitas guru dan perilaku kepala sekolah yang mengarahkan perwujudan visi kreatif melalui kerja guru. Perilaku kepala sekolah yang memfasilitasi kreativitas guru ditunjukkan melalui motivasi eksternal dan motivasi internal. Perilaku kepala sekolah yang mengarahkan perwujudan visi kreatif melalui kerja guru ditunjukkan melalui komunikasi langsung dan komunikasi tidak langsung.
2. Faktor-faktor penentu kepemimpinan kreatif kepala sekolah terdiri atas faktor penunjang dan faktor penghambat. Faktor penentu yang berfungsi penunjang ditunjukkan melalui karakteristik kepala sekolah, karakteristik guru, ketaatan beragama, dan otonomi dan kewenangan. Faktor penentu yang berfungsi penghambat ditunjukkan melalui karakteristik kepala sekolah, karakteristik guru, karakteristik kebijakan, dan karakteristik lingkungan sekolah.

Referensi :

- Amabil, T.M & Pratt, M.G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*. 36, 157-183.
- Amabil, T.M. (2012). Componential theory of creativity. Harvard Business School. [https://www.hbs.edu/ris/Publication Files/12-096.pdf](https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf).
- Anderson, N., Potocnik, K. & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Badan Penelitian dan Pengembangan, dan Perbukuan. (2020). *Kajian pengembangan profil pelajar Pancasila*. Jakarta: Biro Hukum Kemdikbud.
- Byron, K., & Khazanchi, S. (2015). Rewards' relationship to creativity, innovation, and entrepreneurship. In C. S. Shalley, M. A. Hitt, & J. Zhou (Eds.), *The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship* (pp.47-59). New York, EUA: Oxford University Press.
- Coget, J. F., Haag, C., & Gibson, D. E. (2011). Anger and fear in decision-making: The case of film directors on set. *European Management Journal*, 29: 476-490.
- Craft, A., Cremin, T., Hay, P. & Clack, J. (2013). Creative primary schools: developing and maintaining pedagogy for creativity. *Ethnography and Education*. London: Routledge.

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Davies, D., Jindal-Snape, D., Collier, C. Digbya, R., Haya, P & Howe, D. (2013). Creative learning environments in education – A systematic literature review. *Thinking Skills and Creativity*, 8, 80–91.
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships. *Administrative Science Quarterly*. 56, 159–201.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25, 36–62.
- Dul, J., Ceylan, C. (2010). Work environments for employee creativity. *Ergonomics* (forthcoming).
- Epitropaki, O., & Mainemelis, C. (2016). The “genre bender”: The creative leadership of Kathryn Bigelow. In C. Peus, S. Braun, & B. Schyns (Eds.), *Leadership lessons from compelling contexts, monographs in leadership and management*, 8, 275–300. Bigley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Gay, L. R., Mills, G. E. & Airasian, P. (2012). *Educational research: competencies for analysis and applications*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Harvey, S. (2014). Creative synthesis: Exploring the process of extraordinary group creativity. *Academy of Management Review*. 39: 324–343.
- Harvey, S., & Kou, C. (2013). Collective engagement in creative tasks: The role of evaluation in the creative process of groups. *Administrative Science Quarterly*. 58, 346–386.
- Hoxha, L. (2016). *Conceptions of Kosovar Employees on Transformational/ Creative Leadership: An Exploratory Design with Mixed Methods*. Munich: Universitas Ludwig Maximilians.
- Hunt, J. G., Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *Leadership Quarterly*, 15, 145–162.
- Hunter, S. T., Cushenbery, L., Fairchild, J., & Boatman, J. (2012). Partnerships in leading for innovation: A dyadic model of collective leadership. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 424–428.
- Lewin, Kurt (May 1943). Defining the field at a given time¹. *Psychological Review*. 50(3): 292–310.
- Lin, B., Mainemelis, C., & Kark, R. (2016). Leaders’ responses to creative deviance: Differential effects on subsequent creative deviance and creative performance. *Leadership Quarterly*. 4, 537–556.
- Litchfield, R. C., & Gilson, L. L. (2013). Curating collections of ideas: Museum as metaphor in the management of creativity. *Industrial Marketing Management*, 42, 106–112.
- Liu, X. Q., Li, X. H., Chen, W. Z., Yu, Q. P., & Lai, S. H. (2020). The Multilevel Effects of Creative Leadership on Employees’ Workplace Innovative Behavior: An Integrated Analysis Framework. *Open Journal of Social Sciences*, 8, 295–307. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.812024>.
- Mainemelis, C., Epitropaki, O. & Kark, R. (2019). Connecting Creative Leadership’s Strands of Research. Dalam Mainemelis, C., Epitropaki, O. & Kark, R. (Eds.). *Creative leadership: Contexts and prospects*. New York: Routledge.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Sage, London.
- Muijs, D., Chapman, C., & Armstrong, P. (2013). Can early careers teachers be teacher leaders? A study of second-year trainees in the teach first alternative certification programme. *Educational Management Administration and Leadership*, 41(6), 767–781.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705–750.
- Muzzio, H & Júnior, F.G.P. (2018) Organizational Creativity Management: Discussion Elements. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 22(5), 922-939.

- Nwachukwu, Ch. & Vu, H.M. (2020). Creative leadership and creativity: An Overview. *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association (IBIMA)*, ISBN: 978-0-9998551-5-7, 4-5 November 2020, Granada, Spain.
- Obstfeld, D. (2012). Creative projects: A less routine approach toward getting new things done. *Organization Science*, 23, 1571-1592.
- Pakika, W., Tesaputa, W. & Sri-ampai, A. (2017). Developing program of creative leadership for school administrators. *Journal of Education*. 11(4), 85-95.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 24 tahun 2018 tentang Peraturan Menteri Agama Nomor 58 tahun 2017 tentang Kepala Madrasah.
- Puccio, G. J., Mance, M & Murdock, M. C. (2011) *Creative leadership: Skills that drive change*. California: Sage Publications, Inc.
- Rahman, F. & Sharif, M. Y. (2015). Determinants of the Effectiveness of Leadership Development Programs: A Literature Review. *Proceedings of 11th International Business and Social Science Research Conference* 8 - 9 January, 2015, Crowne Plaza Hotel, Dubai, UAE.
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity: The science of human innovation* (2nd ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Sohmen, V.S. (2015). Reflections on creative leadership. *International Journal of Global Business*. 8 (1), 1-14.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Szeto, E., & Cheng, A. Y. N. (2017, Online). Principal-teacher interactions and teacher leadership development: Beginning teachers' perspectives. *International Journal of Leadership in Education*, (11 January). doi: 10.1080/13603124.2016.1274785.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management of innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49, 28-51.
- van Dijk, M., Davidson, G. & Mecozzi, V. (2017). What is creative leadership. *School of Creative Leadership*. <https://www.thnk.org>.
- Vessey, W. B., Barrett, J. D., Mumford, M. D., Johnson, G., & Litwiller, B. (2014). Leadership of highly creative people in highly creative fields: A historiometric study of scientific leaders. *Leadership Quarterly*. 25, 672-691.
- Zhu, Y. (2018). *From creativity to innovation: Understanding and enhancing creative idea selection*. Radboud University: Behavioural Science Institute.