

# Model Kepemimpinan Integritas (Studi Kasus: Kepemimpinan Ke[ala Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara)

Arsyad

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sumatera Utara, Jl. Ngalengko, Perintis, Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara 20233  
dr. arsyad.wi@gmail.com Ketiga

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT / ABSTRAK

### Article history

Received:  
Desember 16. 2021

Revised:  
Februari 10, 2022

Accepted:  
Maret 31, 2022

Kepemimpinan merupakan salah satu keterampilan abad 21 dan diyakini menjadi salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan (organisasi) yang diharapkan termasuk dalam pendidikan. Kepemimpinan pendidikan yang efektif hanya akan dimiliki oleh pemimpin pendidikan yang bermutu. Kepemimpinan integritas merupakan salah satu kepemimpinan yang efektif karena berlandaskan integritas dalam pelaksanaannya. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana gambaran Model Kepemimpinan Integritas Kapala Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dilihat dari tiga dimensi esensial (pengetahuan diri, kematangan dan transparansi). Penelitian ini menggunakan metode gabungan (*mixed-method*) antara metode kuantitatif dan kualitatif di mana angket dan wawancara sebagai instrumen, sedangkan respondennya berasal dari Kepala Cabang Dinas Pendidikan dan Kepala Satuan Pendidikan. Pengolahan data dilakukan menggunakan analisis deskripsi naratif. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Integritas Kepala Cabang Dinas Pendidikan berada dalam kategori sangat baik jika dilihat dari ketiga aspek esensial yaitu pengetahuan diri, kematangan dan transparansi. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, kondisi kepemimpinan Kepala Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dilihat dari Model Kepemimpinan Integritas melalui tiga dimensi esensial (pengetahuan diri, kematangan dan transparansi) menunjukkan bahwa Kepala Cabang Dinas Pendidikan memiliki pemahaman yang baik terhadap model Kepemimpinan Integritas di mana kejujuran, komitmen dan konsistensi sebagai dasar dalam implementasinya.

*Leadership is one of the 21st century-skill and believed to be the main factor to achieving organizational goals including education expectation. Effective educational leadership will only be owned by quality education leaders. Integrity leadership is an effective leadership because it is based on integrity in its implementation. This study aims to see how the description of the Integrity Leadership Model of the Head of Branch of the Education Office of North Sumatera is seen from three essential dimensions (self-knowledge, maturity and transparency). This research used the mixed-method between the quantitative and qualitative with questionnaires and interviews as instruments, while the respondents were Head of the Branch of the Education Office and the Headmaster. The data processing used a descriptive narrative. The results of the study reveal that the Leadership Integrity of the Head of the Branch of the Education Office was in the very good category when viewed from the three essential aspects, i.e. self-knowledge, maturity and transparency. Based on the research results, the Head of Branch of the Education Office of North Sumatera viewed Integrity Leadership Model through the essential dimensions (self-knowledge, maturity and transparency) showed that they have a good perception toward that model, where the honesty, commitment and consistency as basic for implementation.*

This is an open access article under the CC-BY-SA license.



**Kata Kunci:** Integritas, kematangan, kepemimpinan integritas, pengetahuan diri, transparansi

**Keywords:** Integrity, maturity, integrity leadership, self-knowledge, transparency

## 1. Pendahuluan

Kepemimpinan merupakan salah satu keterampilan abad 21 (Usman, 2020) dan diyakini menjadi salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan (organisasi) yang diharapkan (Subarino dkk., 2011), bahkan oleh Kanji (2002) menyatakan bahwa kualitas dan keunggulan suatu organisasi menjadi tanggung jawab pemimpin. Setyadi dkk menyebutkan bahwa kepemimpinan yang berkualitas merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan birokrasi dalam melaksanakan fungsi pelayanan publik (Setyadi, Suradinata, Lukman, & Sartika, 2019). Apriani menyebutkan bahwa kepemimpinan merupakan inti dari manajemen, sementara pemimpin menjadi penggerak,

pendorong, pelindung, pelayan sekaligus penanggung jawab (Apriani, 2015). Namun, tidak dipungkiri peran anggota dalam suatu organisasi turut andil dalam mencapai tujuan (Zahra, 2015). Hal ini sesuai dengan laporan (Fok-Yew, 2015) yang menyatakan terdapat hubungan yang sangat signifikan antara pemimpin transformasional dengan pekerja (*employee*).

Terdapat empat jenis gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan karismatik, gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan visioner (Robbins, 2001). Banyak peneliti menyetujui bahwa kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang paling sempurna dan relevan pada saat ini (Sarros dan Butchatsky, 1996). Menurut Subarino, dkk (2011) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra dalam mencapai tujuan kelompok. Ada pula model kepemimpinan terpadu yang mengintegrasikan lima peran kepemimpinan yang penting untuk kesuksesan pemimpin di sektor publik (kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan, kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, kepemimpinan yang berorientasi pada keragaman dan kepemimpinan yang berorientasi pada integritas) (Subarino, Ali, & Ngang, 2011).

Integritas merupakan salah satu sifat yang harus melekat pada diri seorang pemimpin selain intelegensi, kepercayaan diri, determinasi dan sosiabilitas. Integritas merupakan keteguhan yang dilakukan secara terus-menerus baik dalam bentuk prinsip maupun komitmen (Worden, 2003). Integritas mendatangkan kepercayaan dan kepercayaan akan membawa keberhasilan (Kaswan, 2018). Integritas juga dipahami sebagai perbuatan jujur (*honest*), tulus (*sincere*), dapat dipercaya (*trust*), menjaga martabat dan tidak melakukan perbuatan yang tercela. Isu integritas aparatur pemerintah menjadi isu negatif yang sedang diperbincangkan di tengah masyarakat (Soegiharto, 2014).

Masalah integritas juga menjadi perhatian nasional dalam hal ini melalui Pemerintah Pusat terutama kaitannya terhadap tindak pidana korupsi. Komisi Pemberantasan Korupsi telah menetapkan beberapa indikator dalam survei penilaian integritas (SPI) yang terdiri dari praktik suap/ gratifikasi, praktik korupsi pengadaan barang dan jasa, *whistleblowing system*, praktik jual beli jabatan dan praktik penggelembungan anggaran. Menurut survei tersebut, disebut berintegritas ketika pejabat/ pegawai melakukan pekerjaannya secara transparan, akuntabel dan anti korupsi. Pentingnya kepemimpinan integritas ini sangat relevan dengan kehadiran era revolusi 4.0 yang mengutamakan kejujuran, keberanian, kreativitas, melakukan lompatan dan lain-lain (Risdianto, 2019).

Model kepemimpinan integritas dalam penelitian ini diasumsikan sebagai irisan-irisan dari kepemimpinan pendekatan baru seperti transformasional, kepemimpinan visioner, kepemimpinan etis dengan kepemimpinan pendekatan sifat (*the traits approach*) yang mendominasinya dibandingkan pendekatan gaya (*the style approach*) (Robbins, 2001). Kepemimpinan pendekatan baru terutama kepemimpinan etis sangat tipikal dengan aspek-aspek kejujuran, integritas, janji, kesetiaan, keadilan, peduli dengan orang lain, menghargai orang lain, tanggung jawab, mengejar keunggulan dan akuntabilitas (Robbins, 2001).

Kepemimpinan integritas diusulkan mengutamakan proses membangun sistem sehingga perlu penekanan pada karakteristik kepribadian individu-individu di dalam organisasi. Model kepemimpinan yang menekankan integritas dianggap relevan dalam penerapannya pada organisasi-organisasi pemerintahan, karena dengan integritas yang kuat seorang pemimpin berdampak besar bagi institusinya, oleh karena itu kompetensi seseorang tentu mempegarnyinya (Gea, 2014). Model kepemimpinan integritas sudah mencakup tingkat kualitas kepribadian yang tinggi . Integritas merupakan prinsip yang mengharuskan setiap Praktisi untuk tegas, jujur, dan adil dalam melaksanakan tugas profesionalnya (Tarigan, 2011).

Sukmana dan Indarto menyampaikan bahwa integritas sangat berkaitan dengan kepemimpinan, di mana integritas menjadi landasan mutu dalam kepercayaan publik serta acuan dalam pengambilan keputusan. Dengan integritas seseorang (anggota) diwajibkan bersikap jujur dan berterus terang dengan tidak mengorbankan rahasia penerima jasa, pelayanan dan kepercayaan publik (Sukmana & Indarto, 2018).

Kepemimpinan integritas memiliki konotasi etis yang sangat kental. Setiap sikap dan perilaku yang bertolak belakang terhadap prinsip-prinsip etis tentunya dipandang kontra terhadap integritas. Orang yang memiliki integritas adalah orang yang dianggap baik, , dapat dipercaya, setia, jujur, tidak munafik , menjadi contoh dalam banyak hal (Gea, 2014). Banyak pakar dan praktisi organisasi meyakini bahwa kepemimpinan tanpa integritas sungguh membawa organisasi dalam bahaya serius (Morgan, 1993) dalam (Husni & Hasyim, 2018).

Seiring perkembangan zaman, perubahan tingkah laku manusia berubah, yang juga turut merubah perkembangan sistem pendidikan di dunia termasuk Indonesia (Risdianto, 2019). Sistem pendidikan yang membawa ke arah peradaban manusia yang lebih baik dan maju menjadi impian utama, hanya dapat terwujud melalui Pemimpin. Kepemimpinan dalam pendidikan menyampaikan pesan yang mengundang individu dan kelompok berinteraksi dengan pemimpin dalam rangka bersama-sama mewujudkan visi dan meningkatkan pengalaman pendidikan siswa (Subarino dkk., 2011). Wallace (1992) menyatakan bahwa masyarakat sekarang menaruh harapan agar kepemimpinan pendidikan dapat meningkatkan kualitas sekolah secara signifikan.

Sejak berlakunya Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 3 tahun 2019 tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara, disebutkan bahwa Cabang Dinas mempunyai tugas membantu Kepala Dinas dalam melaksanakan sebagian urusan pemerintahan di bidang pendidikan yang menjadi kewenangan daerah Provinsi di wilayah kerjanya, meliputi pelayanan dan pengawasan pendidikan di bidang satuan menengah dan pendidikan khusus. Kepala Cabang Dinas Pendidikan, dalam hal ini, tentunya memiliki peran strategis dalam mendorong terwujudnya manajemen kinerja yang efektif pada kepala sekolah (Suwendi, 2001). Hal ini mengakibatkan interaksi Kepala Cabang dengan sekolah-sekolah dalam hal ini Kepala Satuan Pendidikan (SMA/SMK/MA) lebih intens lagi dalam mewujudkan visi misi Gubernur dalam bidang pendidikan melalui model kepemimpinan integritas.

Kaitannya dengan isu kepemimpinan, penghargaan terhadap prestasi kerja merupakan bagian penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Secara struktural organisasi, upaya pembinaan manajemen Kepala Satuan Pendidikan yang efektif merupakan salah satu tugas pokok dan fungsi dari Kepala Cabang Dinas Pendidikan setempat (Sumendi, 2001).

Secara konseptual yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan adalah Kepala Sekolah (Kepala Satuan Pendidikan). Kepala Satuan Pendidikan harus bertanggung jawab atas pengelolaan pendidikan secara mikro, yaitu suatu tahapan yang membahas dan melaksanakan proses belajar mengajar, di mana guru sebagai pengelola utama pendidikan. Suhardiman (2011) menyebutkan bahwa Kepala Sekolah berperan dalam mengerakkan berbagai komponen di sekolah sehingga proses belajar mengajar di sekolah itu berjalan dengan baik. Berdasarkan UU RI No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Paragraf 4 Pasal 69 poin 2 juga menyebutkan bahwa pertimbangan pengembangan karir PNS harus mempertimbangkan integritas dan moralitas. Poin 4 lebih menjelaskan bahwa ukuran integritas diukur dari kejujuran, kepatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, kemampuan bekerja sama dan pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.

Penelitian ini mengajukan model kepemimpinan integritas yang menekankan pada integritas pemimpin dalam suatu organisasi pemerintah, dalam hal ini Kepala Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Aspek esensial integritas yang menjadi objek studi meliputi aspek pengetahuan diri, kematangan dan transparansi. Pengetahuan diri merupakan kesadaran dan pengaturan, kematangan merupakan kesetimbangan antara keberanian dan tenggang rasa, sementara transparansi memiliki dua makna yaitu perilaku etis dan manajemen (Kaswan, 2018).

Belum ada laporan tentang model kepemimpinan integritas, sementara diperlukan saran-saran konstruktif berdasarkan luaran dari kajian ilmiah tersebut. Menurut Gibson (1996) dalam Pramudito dan Yunianto (2009) kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, usaha (*effort*), kemampuan (*ability*) dan petunjuk (*direction*). Penelitian ini dibatasi pada faktor kepemimpinan yaitu model kepemimpinan integritas sebagai fokus dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana gambaran Model Kepemimpinan Integritas Kepala Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dilihat dari tiga dimensi esensial (pengetahuan diri, kematangan dan transparansi).

## 2. Metodologi

### 2.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode gabungan (*mix-method*) antara kuantitatif dan kualitatif, di mana data primer diperoleh dari pemberian angket dan instrumen wawancara. Hasil perolehan dari data angket ditabulasikan dalam bentuk tabel frekuensi distribusi dan selanjutnya dianalisis secara deskripsi. Metode pengumpulan data primer juga dilakukan dengan menggunakan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Menurut Sugiyono, data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, narasi, gerak tubuh, ekspresi wajah, bagan, gambar dan foto (Sugiyono, 2018).

### 2.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan secara daring di mana angket (kuesioner) yang telah disiapkan disebarluaskan kepada para responden dengan interval waktu 18 s.d. 22 Oktober 2021. Sementara itu, penelitian menggunakan instrumen wawancara dilaksanakan secara langsung (tatap muka), di Medan pada tanggal 25 s.d. 30 Oktober 2021.

### 2.3. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh Kepala Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dan Kepala Satuan Pendidikan jenjang sekolah menengah (SMA/SMK) di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Sementara penentuan sampel dalam instrumen wawancara dilakukan menggunakan metode *purposive sampling* (sampel bertujuan), yaitu penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa representatif. Adapun jumlah sampel Kacabdis sebanyak 6 (enam) dan sebagai pembanding juga diwawancarai masing-masing 2 orang dari Kepala Satuan Pendidikan di wilayah cabang dinas pendidikan yang

menjadi sampel yang dipilih. Keenam Kacabdis tersebut masing-masing mewakili zona di Provinsi Sumatera Utara ((Tarigan (2007) dalam Purba (2012)), 2 Kacabdis mewakili zona pantai timur, 2 Kacabdis mewakili zona pantai barat dan 2 Kacabdis mewakili zona dataran tinggi

#### 2.4. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode kombinasi (*mix-method*) antara metode kuantitatif dan metode kualitatif (Suharsimi, 2010). Metode kuantitatif menggunakan instrumen angket (kuesioner) sementara metode kualitatif menggunakan instrumen wawancara.

Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian adalah kuesioner menggunakan skala Likert, dengan dimensi-dimensi disajikan pada Tabel 1. Dimensi-dimensi dalam penelitian ini merujuk pada aspek esensial integritas yang dijelaskan oleh Kaswan (Kaswan, 2018). Pengukuran setiap instrumen pernyataan menggunakan skala likert dari sangat setuju (skor nilai 5) sampai dengan sangat tidak setuju (skor nilai 1).

**Tabel 1.** Variabel, dimensi dan indikator instrumen angket

Variabel	Dimensi (Kaswan, 2018)	Indikator
Kepemimpinan Integritas	Pengetahuan diri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kejujuran</li><li>• Kepatuhan terhadap perundang-undangan</li><li>• Kemampuan bekerja sama</li><li>• Pengabdian kepada masyarakat</li><li>• Transparansi</li></ul>
	Kematangan	
	Transparansi	

Wawancara adalah merupakan pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya-jawab sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Esterberg, 2002). Dalam penelitian ini jenis wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur, di mana wawancara yang digunakan hanya berupa pedoman dan garis-garis besar yang ditanyakan. Berikut ini disajikan pertanyaan-pertanyaan yang menjadi pedoman dalam wawancara.

**Tabel 2.** Pedoman dalam instrumen wawancara (responden Kacabdis)

Variabel	Dimensi	Pertanyaan
Kepemimpinan Integritas	Pengetahuan diri	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apakah yang anda pahami tentang istilah kepemimpinan, integritas dan kepemimpinan integritas?</li><li>2. Bagaimana anda mengimplementasi prinsip keteguhan, kehormatan dan nilai-nilai luhur dalam pelaksanaan tugas selama ini</li><li>3. Bagaimana anda menunjukkan perilaku yang berpegang teguh pada peraturan yang berlaku? Apakah ada kendala? Bisa anda jelaskan.</li></ol>
	Kematangan	<ol style="list-style-type: none"><li>4. Bagaimana anda mewujudkan sikap adil dalam pelaksanaan tugas sehari-hari?</li><li>5. Apakah anda senang bekerja dalam TIM atau sendiri? Jika ya, Kira-kira apa manfaat yang anda rasakan</li><li>6. Apakah anda senang berinovasi? Jika ya, apa inovasi yang pernah anda buat di tempat kerja anda?</li></ol>
	Transparansi	<ol style="list-style-type: none"><li>7. Bagaimana pendapat anda tentang praktik jual-jabatan? Menurut anda bagaimana seharusnya?</li><li>8. Bagaimana anda menghindari diri dari praktik penggelembungan anggaran? Menurut anda bagaimana seharusnya?</li></ol>

**Tabel 3.** Pedoman dalam instrumen wawancara (responden Kepala Satuan Pendidikan)

Variabel	Dimensi	Pertanyaan
Kepemimpinan Integritas		<p>1. Apakah yang anda pahami tentang istilah kepemimpinan, integritas dan kepemimpinan integritas?</p> <p>2. Menurut anda, apakah Kepala Cabang Dinas Pendidikan anda mengimplementasi prinsip keteguhan, kehormatan dan nilai-nilai luhur dalam pelaksanaan tugas selama ini?</p> <p>3. Bagaimana Kepala Cabang Dinas Pendidikan anda menunjukkan perilaku yang berpegang teguh pada peraturan yang berlaku? Jelaskan.</p>
Pengetahuan diri		
Kematangan		<p>4. Bagaimana Kepala Cabang Dinas Pendidikan mewujudkan sikap adil dalam pelaksanaan tugas sehari-hari?</p> <p>5. Apakah Kepala Cabang Dinas Pendidikan menunjukkan perilaku bekerja dalam TIM atau sendiri? Jika ya, Kira-kira apa manfaat yang anda rasakan</p> <p>6. Apakah Kepala Cabang Dinas Pendidikan anda senang berinovasi? Jika ya, apa inovasi yang pernah beliau buat di tempat kerja anda?</p>
Transparansi		<p>7. Bagaimana pendapat anda tentang praktik jual jabatan? Menurut anda bagaimana seharusnya?</p> <p>8. Bagaimana anda menghindari diri dari praktik penggelembungan anggaran? Menurut anda bagaimana seharusnya?</p>

## 2.5. Teknik Analisis Data

Penelitian ini dilakukan kepada 18 orang Kepala Cabang Dinas Pendidikan dan 164 Kepala Satuan Pendidikan (SMA/SMK) di 18 (delapan belas) wilayah cabdis Provinsi Pendidikan Sumatera Utara. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner yang dikembangkan dari masing-masing dimensi dalam penelitian yang digunakan. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskripsi. Pengolahan data dilakukan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran terhadap objek yang hendak diteliti melalui data sampel atau populasi (Sujarweni, 2019).

Statistik deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan informasi dari data yang diperoleh dan menunjukkan karakteristik tentang data yang dipakai. Pada penelitian ini kedua bagian pokok dari statistik deskriptif secara numerik disajikan, yaitu pengukuran pengukuran nilai pusat dan pengukuran penyebaran data. Pengukuran nilai pusat adalah penentuan suatu nilai yang mewakili sekumpulan data. Pengukuran penyebaran data merupakan penggambaran tentang bagaimana data tersebut (terdistribusi) dari nilai pusat (Junaidi, 2014).

Pendataan hasil penelitian di lapangan berupa data acak dapat dikelompokkan berdasarkan kelas-kelas tertentu melalui distribusi frekuensi. Hal ini dilakukan untuk (Kanji G. , 2022) mengetahui karakteristik dan sebaran data yang diperoleh. Data-data tersebut kemudian disusun dalam daftar distribusi frekuensi dan dideskripsikan. Dalam melakukan perhitungan distribusi frekuensi dari data dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mengurutkan data dari yang terkecil sampai yang terbesar.
2. Menghitung jarak atau rentangan (R). Rentangan adalah rentang kelas antara nilai terbesar dikurangi nilai terkecil.  
Rumus:  $R = \text{data tertinggi} - \text{data terkecil}$ .
3. Menghitung kelas (K)

- Menggunakan rumus Rumus:  $K = 1 + 3,3 \log n$ .
- Di mana: n = jumlah data.
4. Menghitung panjang kelas interval (P). Interval kelas adalah sejumlah nilai variable yang ada dalam batas kelas tertentu, banyaknya kelas tergantung banyaknya data.  
Rumus  $P = \text{Rentangan (R)} / \text{jumlah kelas (K)}$ .
  5. Menentukan batas data terendah, dilanjutkan dengan menghitung kelas interval, dengan cara menjumlah tepi bawah kelas ditambah dengan panjang kelas (P) dan hasilnya dikurangi 1 sampai pada data terakhir.
  6. Membuat tabel frekuensi

Untuk mendeskripsikan data dari angket digunakan statistik deskriptif antara lain mencari skor tertinggi, skor terendah, rata-rata, median, modus dan standar deviasi (SD) yang dihitung menggunakan persamaan-persamaan sebagai berikut.

Rata-rata merupakan alat pengukur yang paling popular untuk mengetahui karakteristik dari sekelompok data dengan membagi jumlah dari keseluruhan isi data dengan jumlah datanya (Sujarweni, 2019).

$$\text{Rata-rata untuk data berkelompok} = \frac{\sum f_i x_i}{\sum f_i}$$

Keterangan:

$$\sum f_i = \frac{\text{jumlah data}}{\text{jumlah sampel}}$$

$$\sum f_i x_i = \text{jumlah perkalian antar jumlah data sampel } (f_i) \text{ dan tanda kelas } (x_i)$$

Median adalah membagi data menjadi dua bagian sama besar, dan kemudian menghitung nilai data yang membaginya menjadi dua bagian tersebut (Sujarweni, 2019).

$$\text{Median untuk data berkelompok} = \text{Median} = b + p \left( \frac{\frac{1}{2}n - F}{f} \right)$$

Keterangan:

b = batas bawah, di mana median akan terletak

n = banyaknya data/jumlah sampel

p = panjang kelas interval

F = jumlah semua frekuensi sebelum kelas median

F = frekuensi kelas median

$$\text{Modus untuk data berkelompok : Modus} = b + p \left( \frac{b_i}{b_1 + b_2} \right)$$

b = batas kelas interval dengan frekuensi terbanyak

p = panjang kelas interval

$b_i$  = frekuensi pada kelas modus (frekuensi pada kelas terbanyak) dikurangi frekuensi kelas interval sebelumnya

$b_2$  = frekuensi kelas modus dikurangi frekuensi kelas interval berikutnya.

Untuk analisis data menggunakan tabulasi sederhana, ditentukan kategori skor dengan parameter yang disesuaikan dengan pembobotan respon setiap butir pernyataan pada Kuesioner yang dijelaskan sebagai berikut:

SS : sangat setuju berskor 5

S : setuju berskor 4

R : ragu-ragu berskor 3

TS : tidak setuju berskor 2

STS : sangat tidak setuju berskor 1

Berdasarkan skor-skor tersebut di atas maka, dapat ditentukan kategori skor sebagai berikut:

**Tabel 4.** Kategori skor (riduwan, 2009)

Kategori	Interval skor
Sangat baik (A)	$\geq 4,50$
Baik (B)	$3,50 \leq x < 4,50$
Cukup Baik	$2,50 \leq x < 3,50$
Kurang	$1,50 \leq x < 2,50$
Tidak Baik	$< 1,50$

Kompilasi jawaban-jawaban instrumen wawancara kepada sampel responden merupakan data pendukung untuk memperkuat analisis deskripsi dalam penelitian kualitatif ini. Data yang diperoleh dari tabulasi sederhana dapat dikelompokkan berdasarkan nilai rata-rata setiap dimensi yang disampaikan pada instrumen penelitian.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Karakteristik Responden

Ringkasan karakteristik data yang diperoleh untuk respon Kepala Cabang Dinas Pendidikan dan Kepala Satuan Pendidikan berturut-turut disajikan pada Tabel 5 dan 6. Berdasarkan data pada **Tabel 5** dengan responden Kepala Cabang Dinas Pendidikan, diperoleh data skor kepemimpinan integritas dengan skor tertinggi 125 dan skor terendah 100. Skor tertinggi menunjukkan jumlah perolehan tertinggi yang diperoleh dari pembobotan respon pada angket, sedangkan skor terendah menunjukkan jumlah perolehan terendah. Dari 25 butir pernyataan diperoleh responden yang memiliki skor maksimum. Data ini digunakan untuk menentukan interval kelas pada tabel distribusi frekuensi untuk responden Kepala Cabang Dinas Pendidikan. Nilai rata-rata, modus dan median dikenal sebagai nilai pusat (sentral). Pada Tabel 5 diperoleh Nilai rata-rata ( $M$ ) = 116,81, modus ( $Mo$ ) = 116,5 dan median ( $Me$ ) = 118,5. Nilai rata-rata akan digunakan kembali dalam menghitung jumlah responden yang berada di kelas rata-rata. Nilai rata-rata, modus maupun median memperlihatkan perbedaan yang sangat kecil sehingga dapat diterima sebagai nilai pusat (sentral).

**Tabel 5.** Ringkasan karakteristik data dengan responden kepala cabang dinas pendidikan

Nilai Statistik	Kepemimpinan Integritas
Skor tertinggi	125
Skor terendah	100
Rerata	116,81
Modus	116,5
Median	118,5

Berdasarkan data pada Tabel 6 dengan responden Kepala Satuan Pendidikan, diperoleh data skor kepemimpinan integritas dengan skor tertinggi 119 dan skor terendah 97,75. Berbeda dengan Kepala Cabang Dinas Pendidikan, Kepala Satuan Pendidikan menunjukkan skor tertinggi tidak maksimum. Data ini digunakan untuk menentukan interval kelas pada tabel distribusi frekuensi untuk responden Kepala Satuan Pendidikan. Nilai pusat (sentral) untuk responden Kepala Satuan Pendidikan diperoleh sebagai berikut Nilai rata-rata ( $M$ ) = 110,74, modus ( $Mo$ ) = 110 dan median ( $Me$ ) = 113,38. Ketiga nilai tersebut juga memiliki perbedaan yang sangat kecil sehingga dapat diterima sebagai nilai pusat (sentral).

**Tabel 6.** Ringkasan karakteristik data dengan responden kepala satuan pendidikan

Nilai Statistik	Kepemimpinan Integritas
Skor tertinggi	119
Skor terendah	97,75
Rerata	111,11
Modus	110
Median	113,00

**Tabel 7.** Distribusi frekuensi kepemimpinan integritas kepala cabang dinas

Kelas	Inteval Kelas	Frekuensi Absolut (f)	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif (%)
1	100-105	2	2	11,11
2	106-111	1	3	5,56
3	112-117	5	8	27,78
4	118-123	5	13	27,78
5	124-129	5	18	27,78

**Tabel 8.** Ringkasan karakteristik data dengan responden Kepala Satuan Pendidikan

Kelas	Inteval Kelas	Frekuensi Absolut (f)	Frekuensi Kumulatif	Frekuensi Relatif (%)
1	98-102	3	3	16,6
2	103-107	2	5	11,1
3	108-112	3	8	16,6
4	113-117	8	16	44,4
5	118-122	2	18	11,1

Dari data dapat diperoleh informasi bahwa jumlah responden yang berada pada kelas rata-rata: berjumlah 5 orang atau 27,78% (untuk responden Kacabdis) sementara terdapat sejumlah 3 orang atau 16,6% (untuk responden Kepala Satuan Pendidikan). Sementara itu jumlah responden yang berada di atas rata-rata adalah berjumlah 10 orang atau 55,5% sedangkan jumlah responden yang berada di bawah rata-rata adalah sebanyak 3 orang atau 16,6% (untuk responden Kacabdis) sedangkan terdapat sejumlah 10 orang atau 55,5% responden yang berada di bawah rata-rata adalah sebanyak 5 orang atau 27,7% (untuk responden Kepala Satuan Pendidikan).

Berdasarkan data dapat diungkapkan bahwa baik Kepala Cabang Dinas Pendidikan maupun Kepala Satuan Pendidikan memiliki dan menganut model Kepemimpinan Integritas dengan kategori baik. Pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi mendorong tingkat persepsi terhadap kepemimpinan integritas dalam melaksanakan tugas. Kepala Cabang Dinas dan Kepala Satuan Pendidikan tampaknya sudah memiliki tingkat pengetahuan diri yang baik, kematangan yang baik dan menunjukkan transparansi terhadap program kerja.

Tabel 9 menunjukkan kategori untuk setiap dimensi pada variabel Kepemimpinan Integritas melalui nilai rata-rata. Nilai rata-rata dalam Tabel 9 diperoleh merupakan skor rata-rata untuk masing-masing indicator, sementara kategorinya disesuaikan dengan Tabel 4. Pengkategorian hasil menunjukkan bahwa pengetahuan diri Kepala Cabang Dinas dan Kepala Satuan Pendidikan yang terdiri dari kejujuran dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku berada pada kategori yang sangat baik dan baik, berturut-turut. Demikian pula tingkat kematangan Kepala Cabang Dinas dan Kepala Satuan Pendidikan yang tercermin dari kemampuannya untuk bekerja sama dan pengabdiannya kepada masyarakat melalui tugas-tugasnya berada pada kategori sangat baik dan baik, berturut-turut. Dimensi transparansi menunjukkan kondisnya berada pada kategori sangat baik untuk responden Kacabdis sementara untuk responden Kepala Satuan Pendidikan berada pada kategori baik.

**Tabel 8.** Ringkasan karakteristik data dengan responden Kepala Satuan Pendidikan

No.	Dimensi	Indikator	Kacabdis		Kepala Satuan Pendidikan	
			Rata-rata	Kategori	Rata-rata	Kategori
1.	Pengetahuan diri	Kejujuran	4,67	Sangat Baik	4,47	Baik
		Kepatuhan terhadap perundang-undangan	4,65	Sangat Baik	4,53	Sangat Baik
2.	Kematangan	Kemampuan bekerja sama	4,67	Sangat Baik	4,39	Baik
		Pengabdian kepada masyarakat	4,65	Sangat Baik	4,40	Baik
3.	Transparansi		4,71	Sangat Baik	4,34	Baik

### 3.2. Aspek Esensial Pengetahuan Diri

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada sampel Kepala Cabang Dinas Pendidikan menunjukkan bahwa persepsi pemahaman terhadap kepemimpinan sudah sama. Kepemimpinan menurut mereka adalah upaya yang dilakukan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang diinginkan, ada pula yang memahaminya sebagai suatu gambaran cara pemimpin untuk menunjukkan keteladanannya.

Persepsi tentang integritas dari semua sampel Kepala Cabang Dinas Pendidikan menekankan pada kata kunci "jujur" yang masing-masing dihubungkan dengan sikap dan kepribadian yang benar, jujur, dapat dipercaya terutama tentang perkataan yang sesuai dengan perbuatan. Adapula yang menghubungkan istilah integritas merupakan prinsip nilai luhur yang terdapat dalam jiwa seseorang untuk diimplementasikan dalam kondisi yang lebih besar.

Kaitannya dengan pemahaman responden terhadap istilah kepemimpinan integritas juga sudah menunjukkan persepsi yang sudah tepat. Kepemimpinan integritas adalah sikap perilaku pimpinan yang berpegang teguh pada nilai kebenaran dan kejujuran. Kepemimpinan Integritas merupakan suatu kepemimpinan yang murni dan jujur serta tidak bohong. Kepemimpinan integritas merupakan kemampuan seseorang dalam mengelola prinsip dan nilai yang ada untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Kepemimpinan integritas adalah kemampuan

menggerakkan orang-orang dalam kelompok untuk mencapai tujuan dengan kejujuran (seimbang isi hati, pikiran, perkataan dan perbuatan). Berdasarkan temuan tentang persepsi Kacabdis terhadap kepemimpinan integritas maka dapat disimpulkan bahwa para Kepala Cabang Dinas Pendidikan memiliki pandangan dan pemahaman yang sama.

Sementara itu aspek pengetahuan diri juga digali dalam penelitian ini, sebagai bagian dari aspek esensial kepemimpinan integritas. Terungkap bahwa implementasi keteguhan, kehormatan dalam pelaksanaan tugas, dilakukan di setiap lini pekerjaan yang dilaksanakan sesuai aturan yang ada, dimulai dari disiplin kehadiran, tanggung jawab tugas yang harus dikerjakan tidak menyahuti intervensi baik dari dalam dan luar yang mencoba mempengaruhinya. Adapula yang menyarankan agar tidak berbohong, menanamkan ke bawahan bahwa disiplin itu penting. Yang menjadi perhatian bahwa perlu menyampaikan dalam tujuan organisasi dengan jelas kepada bawahan.

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kode etik yang menjadi pegangan dan pedoman dalam mengembangkan tugas dan pekerjaan sebagai abdi negara. Dalam eksekusinya pekerjaan harus dijiwai dan disesuaikan dengan aturan dan perundang-undangan yang berlaku, dan sangat disarankan agar Standar Operasional Prosedur (SOP) perlu diperhatikan. Hal yang juga perlu diperhatikan adalah perlu ada keseimbangan antara karakter kinerja dengan karakter moral.

Dalam menunjukkan perilaku yang berpegang teguh pada peraturan yang berlaku sebaiknya peraturan tersebut dipahami oleh bawahan. Dalam kaitannya dengan disiplin waktu dan disiplin kerja, pemanfaatan SOP perlu ditingkatkan, perlu ditekankan bahwa proses administrasi hanya dilakukan jika sudah sesuai dengan SOP tersebut.

Penelitian ini juga mengungkapkan kendala-kendala yang dihadapi dalam menjalankan peraturan yang berlaku antara lain adanya tekanan dari pihak-pihak yang berpengaruh. Namun, beberapa yang berpandangan bahwa berpegang teguh pada peraturan itu harus fleksibel sebab aturan itu dibuat secara umum sedangkan kondisi riil yang kita hadapi di hari-hari kerja jauh dengan konsep yang sesuai dengan aturan.

Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah terhadap implementasi prinsip keteguhan, kehormatan dan nilai-nilai luhur dalam pelaksanaan tugas selama ini yang dilakukan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan sudah sangat baik. Mereka mengungkapkan bahwa Kepala Cabang Dinas Pendidikan sudah menunjukkan teladan yang baik, rekam jejak baik, tidak jemu-jemu mengimbau dan mengutamakan integritas dalam pelaksanaan pekerjaan. Menurut pandangan mereka Kepala Cabang Dinas Pendidikan sudah berupaya seoptimal mungkin dalam menegakkan prinsip-prinsip keteguhan, kehormatan dan nilai-nilai luhur.

Dalam menegakkan prinsip-prinsip tersebut di atas, para kepala Cabang melakukan musyawarah, diskusi dan rapat koordinasi dilakukan dan dari sana terlihat bahwa penyampaian informasi ataupun penjabaran tugas dilaksanakan dengan bahasa yang santun dan sesuai dengan nilai-nilai luhur. Namun adapula yang menyebutkan bahwa kinerja yang terlihat oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan masih hal yang reguler-reguler saja, belum ada target yang jelas dalam menghasilkan pendidikan yang berkualitas tersebut. Ini juga menjadi temuan yang perlu digarisbawahi agar Kepala Cabang Dinas Pendidikan memiliki peta jalan yang jelas dalam mencapai target kualitas pendidikan.

Indikator-indikator yang terlihat dari perilaku yang berpegang teguh pada peraturan yang berlaku juga terungkap dari hasil wawancara para Kepala Sekolah antara lain tegas, tertib administrasi, kedisiplinan, tata krama, musyawarah, pemberian masukan atau arahan, memberikan kesempatan yang sama dan proporsional kepada bawahan, mengajak, SOP dan yang tidak kalah penting adalah memberikan teladan.

### 3.3. Aspek Esensial Kematangan

Dalam kaitannya dengan aspek kematangan, sikap adil perlu dideskripsikan. Dalam mewujudkan sikap adil dapat dimulai dengan penyesuaian tugas sesuai tupoksi, memerintahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan bidang tugas masing-masing, memberikan apresiasi daripada sekadar hukuman, menghargai kerja yang baik dan menegur kerja yang tidak benar. Responden juga menyampaikan bahwa adil merupakan sikap yang menyesuaikan hak dan kewajiban. Sikap adil juga ditunjukkan dengan memberikan contoh nilai-nilai kejujuran, memberikan arahan pekerjaan sesuai tupoksi masing-masing yang tertera dalam Perhub 3 tahun 2019. Berlaku adil dalam melaksanakan tugas, harus jujur dan berlaku adil dengan diri sendiri, kemudian kepada bawahan dengan membagi tugas yang merata, bagi yang lemah maka dituntun dan bagi yang mampu diberi apresiasi.

Beberapa temuan yang diperoleh dari hasil wawancara Kepala Sekolah menunjukkan bahwa para Kepala Cabang Dinas Pendidikan sudah berperilaku objektif dalam memimpin. Pembagian tugas dengan jelas sudah dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Berkaitan dengan informasi, Kepala Cabang Dinas Pendidikan sudah melakukannya secara merata terutama kaitannya dengan informasi yang menyangkut pengembangan sekolah. Mereka juga berpendapat bahwa tindakan adil yang dilakukan juga menyangkut sanksi.

Dalam kaitannya dengan kerja tim, terungkap bahwa para Kepala Cabang Dinas Pendidikan senang bekerja dalam tim dikarenakan pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat, hasil lebih maksimal, apa yang tidak diketahui dan sulit dilakukan akan terselesaikan dengan baik. Mereka juga menyebutkan bahwa melalui bekerja dalam tim kita dapat berbagi ilmu dan pengalaman seperti teknik dan metode yang efektif dan efisien. Mereka juga merasakan

manfaatnya bahwa pekerjaan itu merupakan tanggung jawab bersama, banyak perubahan, target lebih cepat dan maksimal. Manfaat secara sosial antara lain terungkap seperti memudahkan penyelesaian pekerjaan, menumbuhkan semangat kekeluargaan dan memberikan pengalaman dengan mengedepankan kepentingan bersama daripada individu, jauh lebih nyaman dibanding kerja sendiri.

Manfaat-manfaat yang dirasakan dengan menerapkan kerja dengan tim antara lain mempermudah dan mempercepat pelaksanaan pekerjaan (efektif dan efisien), dapat bekerja sama dan sama-sama kerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Adapula yang menyampaikan bahwa dengan bekerja bersama tim terbentuk sikap kerjasama yang baik, pembentukan karakter bawahan yang baik, motivasi kerja yang baik, tumbuh rasa percaya diri, kebersamaan terwujud serta keharmonisan dalam bekerja. Temuan ini menunjukkan bahwa implementasi bekerja dengan Tim memang sudah terwujud dalam kepemimpinan Kepala Cabang Dinas Pendidikan selama ini.

Aspek kematangan selanjutnya dalam penelitian ini adalah kaitannya dengan inovasi. Dalam wawancara yang dilakukan semua Kepala Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dalam penelitian ini sangat senang berinovasi. Prinsip pelayanan yang mengedepankan kepentingan yang dilayani, informasi terbuka sesuai ketentuan adalah salah satu bentuk inovasi yang terungkap menurut mereka. Dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi peserta didik Kacabdis berusaha untuk melakukan kerjasama dengan lembaga pendidikan misalnya bimbingan berajar demi kemajuan peserta didik maupun dengan lembaga seni budaya.

Kaitannya dengan standar pelayanan prosedur (SOP) yang selama ini hanya menjadi dokumen formalitas saja, kita sudah terbuka dan segala masalah yang tersangkut paut dengan administrasi selalu berpedoman dengan SOP. Kaitannya dengan kurikulum, terungkap bahwa Kacabdis melakukan revisi terhadap kurikulum untuk menggenjot naiknya persentase jumlah peserta didik yang masuk perguruan tinggi melalui ujian tulis berbasis komputer (UTBK). Gerakan seratus hari bersama siswa, telah berhasil meningkatkan disiplin dan output sekolah. Berdasarkan temuan-temuan di atas dapat disimpulkan bahwa Kepala Cabang Dinas Pendidikan sudah memiliki dasar keinginan untuk maju yaitu inovasi.

### **3.4. Aspek Esensial Transparansi**

Aspek berikutnya dalam kepemimpinan integritas adalah transparansi. Kaitannya dengan Kepala Cabang Dinas Pendidikan menyatakan bahwa jual beli jabatan tidak menghasilkan kinerja organisasi yang baik, karena pejabat yang diangkat tidak objektif, tetapi subjektif. Seharusnya menduduki jabatan itu adalah orang yang kapabel yang mempunyai kemampuan SDM dan integritas yang tinggi, dari hasil seleksi terbuka dan transparan. Selain itu jabatan yang dijualbeli itu akan berdampak negatif bagi pejabat dalam pelaksanaan pelayanan antara lain pelayanan yang terlambat, praktik meminta upeti dan tidak adil.

Praktik jual jabatan melanggar etik dan kurang pas untuk ASN, seharusnya selain memperhatikan kompetensi, etos kerja juga nilai integritas. Praktik jual jabatan adalah sangat merusak sistem dan output kinerja Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan harus dihentikan. Yang seharusnya dilakukan uji kelayakan dan kepatuhan tentang manajerial ketuntasan kerja dan kemampuan ilmu teknologi informasi, baru diangkat pada jabatan sesuai kebutuhan.

Selanjutnya dalam kaitannya dengan transparansi anggaran ditemukan bahwa dalam menjalankan kegiatan para Kepala Cabang Dinas Pendidikan telah berupaya untuk melakukan perencanaan berdasarkan kebutuhan real. Demikian pula dalam penerapannya, prinsip penghematan juga perlu dilakukan. Praktik *mark-up* dapat terhindar jika melandaskan kejujuran dalam implementasi kegiatan.

### **3.5. Pembahasan**

Kepemimpin integritas merupakan model kepemimpinan yang diekstrak dari 4 teori kepemimpinan terutama teori kepemimpinan sifat (*traits*) dan teori kepemimpinan baru. Integritas merupakan fokus dalam model kepemimpinan integritas. Secara umum, integritas sudah banyak dipahami hingga dijiwai dalam gaya kepemimpinan yang selama ini ada, akan tetapi kondisinya belum terlihat secara jelas. Hal ini diakibatkan belum adanya rumusan model kepemimpinan integritas yang ditemukan selama ini, dalam artian integritas hanya sebagai aspek atau ciri dari gaya kepemimpinan yang sudah ada.

Kategori baik untuk variabel kepemimpinan integritas Kepala Cabang Dinas Pendidikan dan Kepala Satuan Pendidikan di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera diduga oleh pelaksanaan supervisi dan monitoring yang dilakukan oleh Kepala Dinas Pendidikan secara berjangka. Transparansi dalam melaksanakan program kerja tampaknya sudah dilakukan, dengan pengiriman laporan kegiatan setiap bulan kepada Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara. Selain itu, terkhusus pada tahapan perekrutan Kepala Satuan Pendidikan di Lingkup Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera dilakukan secara ketat dan bertahap. Kepala Cabang Dinas Pendidikan menerima permohonan usulan dari masing-masing bakal Calon Kepala Satuan Pendidikan tersebut yang selanjutnya diadakan seleksi berjenjang sehingga diperoleh Kepala Satuan Pendidikan yang cakap.

Program pelatihan calon kepala satuan pendidikan yang dilakukan oleh Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara termasuk mempengaruhi kecakapan seorang bakal calon kepala satuan pendidikan. Bakal calon Kepala Satuan Pendidikan yang mengikuti pelatihan menjadi Kepala Satuan Pendidikan adalah masing-masing Wakil Kepala Satuan Pendidikan. Hal ini dipahami agar benar-benar menghasilkan Kepala Satuan Pendidikan yang cakap dan memiliki integritas yang baik kelak.

Aspek pengetahuan diri yang menjadi bagian esensial kepemimpinan integritas berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian ini sangat erat kaitannya dengan teori kepemimpinan etika. Etika menjadi dasar untuk memahami makna agar manusia bermoral. Teori kepemimpinan etika termasuk kepemimpinan transformatif, kepemimpinan pelayan, kepemimpinan autentik dan kepemimpinan spiritual. Nilai yang ditekankan pada kepemimpinan autentik adalah integritas, mementingkan orang lain, rendah hati, empati dan mengatasi masalah, pertumbuhan personal, ketebukaan dan keadilan serta pemberdayaan (Yulk dalam Usman, 2019).

Hal-hal yang ditemukan dalam penelitian ini jika dikaitkan dengan keteguhan dalam melaksanakan peraturan cenderung menyesuaikan diri dengan karakteristik kepemimpinan yang memiliki etos kerja. Etos kerja adalah motif kuat untuk mencapai tujuan, innovator, kreator, adaptor, pekerja keras, pekerja secara sistematis, bertanggung jawab, berdisiplin, percaya diri yang kuat dan memberikan pelayanan prima .

Kaitannya dengan berkerja dalam tim, aspek esensial kematangan sebagai dimensi kepemimpinan integritas dalam penelitian ini juga merupakan irisan dari kepemimpinan Tim. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa Kepala Cabang Dinas Pendidikan bekerja dan menyenangi sistem kerja dengan Tim. Tujuan kepemimpinan Tim adalah membantu anggota Tim untuk melakukan yang terbaik bagi Timnya sehingga menjadi tim efektif (Jones, 2014). Pentingnya penjelasan tujuan melalui komunikasi yang efektif merupakan langkah awal yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin.

Hasil penelitian dalam aspek Tim ini sangat sesuai dengan apa yang terungkap dalam penelitian ini bahwa manfaat kerja dalam Tim sangatlah banyak terutama dalam waktu dan keefektifannya. Sementara itu, Manning and Curtis (2003) menyampaikan bahwa terdapat lima (5) peranan pimpinan dalam kepemimpinan Tim yaitu *buy-in*, pertanggungjawaban, pembelajaran, infrastruktur dan kemitraan.

Selain itu diungkapkan juga bahwa karakteristik tim efektif sebagai hasil dari kepemimpinan tim antara lain kepemimpinan yang kuat mencapai tujuan, tujuan dan sasaran yang tepat, pembuatan keputusan diinformasikan, tindakan yang tegas, bebas berkomunikasi, memiliki keterampilan dan teknik kerja, target yang dicapai jelas bagi semua anggota tim dan adanya keseimbangan anggota tim (Jones, 2014). Jika dikaitkan dengan manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini dapat sangat bersesuaian dengan apa yang diungkapkan oleh penelitian Jones, hanya saja banyak yang lebih menyoroti hadirnya kebersamaan dalam proses pencapaian tujuan bersama.

Inovasi merupakan upaya perubahan yang menjanjikan hal baru dan/atau lebih baik sehingga mendatangkan manfaat kepada orang-orang yang dikenai perubahan tersebut. Inovasi organisasi mutlak perlu dilakukan, tetapi tidak kalah pentingnya adalah membangun organisasi itu sendiri. Berbicara dengan organisasi tentunya kita juga berbicara tentang sumber daya manusianya (Kaswan, 2018). Mendorong organisasi inovatif merupakan tugas yang menantang dan mengajarkan namun sering dianggap tidak penting dalam suatu organisasi. Bahkan disebutkan bahwa manajemen puncak dalam organisasi inovatif merupakan pendorong utama inovasi.

Temuan penelitian memang masih belum memperlihatkan dengan spesifik inovasi apa yang berkembang, terlihat masih dalam kerangka menjalankan tugas yang selama ini masih diabaikan semisal penerapan SOP, kode etik dan lain-lain. Hanya sebagian yang menyampaikan bahwa terdapat pembinaan kepegawaian terpadu serta menjalankan program kreativitas guru dan siswa, adapula yang menyampaikan program guru keliling. Harapan sebenarnya lebih dari itu, terutama jika dikaitkan dengan pelayanan yang berbasis digital, hal ini masih belum terlihat dengan jelas dilakukan oleh para Kepala Cabang Dinas Pendidikan.

Kepemimpinan transformasional juga mengilhami perumusan model kepemimpinan integritas terutama dalam hal aspek esensial kematangan. Bass mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan tipe kepemimpinan yang memiliki visi dan mampu memaparkan perubahan lingkungan, serta mampu mentransformasi perubahan tersebut dalam organisasi, mempolopori transformasi dan mendorong motivasi serta inspirasi kepada bawahan untuk kreatif dan inovatif, membangun kerja tim solid, membawa pembaruan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, berani bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Bass & Avolio, 1994). Kepemimpinan transformasional menekankan pada keinginan, nilai dan moral. Hasil penelitian mengungkapkan memang kepemimpinan transformatif memiliki dampak positif dan signifikan terhadap inovasi. Inovasi tidak selalu berlawanan dengan *status quo*, dalam artian inovasi merupakan bentuk perubahan kepada yang lebih baik.

Aspek esensial transparansi yang digali dalam penelitian menunjukkan bahwa dalam menduduki suatu jabatan harus didasarkan pada pertimbangan yang objektif semisal pertimbangan pendidikan, kompetensi, karakter hingga potensi yang dimiliki oleh calon pemangku jabatan tersebut. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai telah mengatur pertimbangan seseorang untuk menduduki suatu jabatan

harus mempertimbangkan kompetensi, kualifikasi, kepangkatan, pendidikan dan pelatihan, rekam jejak jabatan dan integritas, serta persyaratan lain yang dibutuhkan.

Dalam penelitiannya Hairulsyah dan Hamdi mengungkapkan bahwa peningkatan kualitas sumberdaya kepemimpinan dapat pula dilakukan dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan baik diklat kepemimpinan maupun diklat teknis terutama yang berkaitan dengan pelayanan publik. Yang terakhir ini merupakan strategi yang cukup mumpuni dalam mendongkrak hadirnya kepemimpin yang berintegritas (Hairulsyah & Hamdi, 2020).

Pentingnya integritas dalam pelaksanaan kegiatan kepemimpinan sangatlah urgensi untuk dilakukan. Survei Penilaian Integritas (SPI) salah satu bentuk untuk mengetahui seberapa seseorang (pejabat) mencegah diri dari tindak pidana korupsi. Dalam penelitian ini aspek esensial transparansi merujuk pada indikator SPI salah satunya praktik penggelembungan anggaran. Apa yang telah diungkapkan oleh Kepala Cabang Dinas Pendidikan bahwa perencanaan yang baik menjadi landasan dalam penetapan anggaran adalah benar yang selanjutnya dibutuhkan evaluasi dalam mengukur target yang sudah tercapai dan yang belum tercapai.

Persepsi Kacabdis sebagai sampel dalam penelitian ini terhadap kepemimpinan integritas sudah sama, di mana mereka mengungkapkan bahwa komitmen, kejujuran dan konsistensi sebagai kata kunci dalam kepemimpinan integritas. Dalam penelitian ini telah berhasil diungkapkan kondisi 3 aspek esensial dari model kepemimpinan integritas yang dikembangkan, antara lain pengetahuan diri, kematangan dan transparansi. Karena erat sekali kaitannya dengan gaya kepemimpinan sifat dan kepemimpinan etis, maka kata-kata kunci yang digunakan dalam instrumen penelitian pada umumnya sama.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan terhadap instrumen angket (kuesioner) dan instrumen wawancara terungkap bahwa kondisi aspek pengetahuan diri, kematangan dan transparansi berada dalam kategori sangat baik. Hal ini didorong dengan temuan-temuan yang mengungkapkan bahwa Kepala Cabang Dinas Pendidikan sudah mencerminkan prinsip keteguhan, kehormatan dan nilai-nilai luhur dalam menjalankan tugas. Hal ini sangat erat kaitannya dengan teori kepemimpinan etika dan moral, di mana hukum menjadi cirinya. Hal ini diperkuat pula dengan berbagai upaya yang diimplementasi oleh Kacabdis berdasarkan instrumen wawancara menunjukkan bahwa perlu ketegasan dalam menunjukkan perilaku yang teguh terhadap peraturan. Berdasarkan data maka dapat diambil kesimpulan bahwa para baik Kepala Cabang Dinas Pendidikan maupun Kepala Satuan Pendidikan memiliki dan menganut model Kepemimpinan Integritas dengan kategori sangat baik. Pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi mendorong tingkat persepsi terhadap kepemimpinan integritas dalam melaksanakan tugas. Kepala Cabang Dinas dan Kepala Satuan Pendidikan tampaknya sudah memiliki tingkat pengetahuan diri yang baik, kematangan yang baik dan menunjukkan transparansi terhadap program kerja.

## **4. Kesimpulan & Saran**

### **4.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, kondisi kepemimpinan Kepala Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara dilihat dari Model Kepemimpinan Integritas melalui tiga dimensi esensial (pengetahuan diri, kematangan dan transparansi) menunjukkan bahwa Kepala Cabang Dinas Pendidikan memiliki pemahaman yang baik terhadap model Kepemimpinan Integritas di mana kejujuran, komitmen dan konsistensi sebagai dasar dalam implementasinya. Pengkategorian masing-masing dimensi menunjukkan bahwa pengetahuan diri berada pada kategori sangat baik, sementara kematangan dan transparansi berada pada kategori baik. Hasil penelitian melalui juga menunjukkan bahwa Kepala Cabang Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara memiliki prinsip keteguhan, kehormatan dan nilai-nilai luhur berkembang dan diilhami oleh teori kepemimpinan etis, sementara penegakan peraturan merujuk pada penerapan etos kerja Kepala Cabang Dinas Pendidikan juga memiliki persepsi bahwa sikap adil, bekerja dalam tim dan inovasi merupakan irisan dari Kepemimpinan Tim yang memberikan manfaat yang sangat besar bagi kemajuan organisasi. Praktik jual beli jabatan dan penggelembungan anggaran sudah berhasil mereka hindari dengan perencanaan yang baik dan evaluasi yang dilakukan secara berkala.

### **4.2. Rekomendasi**

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan, maka beberapa saran yang dapat direkomendasikan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Perlu dilakukan penelitian lanjutan terutama kaitannya dengan pengaruh Kepemimpinan Integritas terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja maupun Kinerja.
2. Penelitian Model Kepemimpinan Integritas dapat dikembangkan lagi dengan instrumen yang lebih lanjut dan sasarannya kepada masing-masing Kepala Satuan Kerja Kepala Daerah (SKPD) Provinsi Sumatera Utara.
3. Model Kepemimpinan Integritas dapat dikembangkan menjadi mata ajar terutama dalam diklat kepemimpinan.

## **Ucapan Terimakasih**

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Kepala Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Sumatera Utara beserta jajarannya, yang telah memberikan izin dan dukungan kepada penulis; Kepala Lembaga Administrasi Negara RI beserta jajarannya, yang telah memfasilitasi penulis dalam melakukan orasi ilmiah. Demikian pula kepada Dr. Muhammad Aswad, M.Si dari Lembaga Administrasi Negara sebagai Pembimbing LAN dan Dr. Abdul Rajab, M.M selaku Pembimbing dari BPSDM Provinsi Sumatera Utara yang telah memberi bimbingan, masukan dan perbaikan untuk sempurnanya karya tulis ini

## **Daftar Referensi**

- Apriani, F. (2015). Menciptakan Pemimpina yang Melayani. *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik*, 1 (1), 1-13
- Bass, B., & Avolio, G. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. CA: Thousand Oaks.
- Esterberg, K. (2002). Qualitative Methods in Social Research. McGraw-Hill.
- Fok-Yew, O. (2015). The Relationship between Transformational Leadership and Followers' Work Characteristics and Task Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5 (6), 366-377.
- Gea, A. (2014). Integritas personal dan kepemimpinan etis. *Humaniora*, 5 (2), 950-959.
- Gibson, J. (n.d.). Organization. Bussiness Publications, Inc.
- Hairulsyah, & Hamdi, M. (2020). Kinerja Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Sumatera Utara dan Faktor yang dapat Mempengaruhinya. *Jurnal Badan Pengembangan SUmberdaya Manusia Provinsi Sumatera Utara*, 1-19.
- Husni, M. & Hasyim, M. (2018). Relasi Pemimpin Integratif. *Cendekia: Jurnal Studi Keislaman*, 4 (1), 1-21.
- Jones, G. (2014). *Organizational Theory Text and Cases*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Junaidi. (2014). Statistik Deskriptif dengan Microsoft Office Excel. Seri Tutorial Analisis Kuantitatif, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, 1-8.
- Kanji, G.K. (2002) "Measuring Business Excellence, Routledge Advances in Management and Business Studies." London: Routledge.
- Kaswan. (2018). Kepemimpinan Dampak dan Warisan. Alfabeta Bandung , 88-89.
- Manning, G., & Curtis, K. (2003). *The Art of Leadership*. New York: McGraw-Hill.
- Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 3 tahun 2019. (2019).
- Pramudito, L., & Yunianto, A. (2009). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja dengan Komitmen Organisasional Sebagai Mediasi. *Telaah Manajemen*, 6 (1), 1-18.
- Purba, E. (2012). Ketimpangan Pembangunan Antardaerah Wilayah Pantai Timur, Pantai Barat dan Dataran Tinggi Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, III (2), 133-142.
- Riduan. (2009). Dasar-dasar statistika . Alfabeta.
- Risdiantoro, E. (2019). ANALISIS PENDIDIKAN INDONESIA DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0. Universitas Bengkulu, 1-17.
- Robbins, S. (2001). Perilaku Organisasi. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sarros, J., & Butchatsky, O. (1996). Leadership, Australia's Top CEOs: Finding out What Makes Them the Best. Harper Business.
- Setyadi, M., Suradinata, E., Lukman, S., & Sartika, I. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Birokrasi dan Implementasi Electronic Government terhadap Kualitas Pelayanan Publik Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Cilegon. *SAWALA - Jurnal Administrasi Negara*, 7 (2), 129-142.
- Soegiharto, R. (2014). Membangun Integritas Widya Iswara. *Jurnal Lingkar Widya Iswara*, 1 (4), 92-103.
- Subarino, Ali, A., & Ngang, T. (2011). Kepemimpinan Integratif: Sebuah Kajian Teori. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, VII (1), 17-50.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Yogyakarta: Alfabeta Bandung.
- Suhardiman, B. (2011). Studi Kinerja Kepala Sekolah (Analisis Pengaruh Faktor Rekrutmen, Kompetensi dan Sistem Kompenansi terhadap Kinerja Kepala SMP dan Dampaknya Terhadap Sekolah di Kabupaten Garut). Edisi Khusus, (2), 246-255.
- Sujarwani, V. (2019). Statistik untuk Bisnis dan Ekonomi. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Sukmana, D.T. & Indarto. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Integritas terhadap Kinerja Anggota Polisi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 11 (2), 128-141.
- Suwendi. (2001). Peranan Kepala Cabang Dinas Pendidikan Terhadap Manajemen Kinerja Efektif Kepala Sekolah Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Terhadap Peranan Kepala Cabang Dinas Pendidikan di Kota Bandung). Tesis, Universitas Pendidikan Indonesia.

- Tarigan, S. (2011). Pengaruh Pengalaman Kerja, Independensi, Obyektifitas, Integritas, dan Kompetensi terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan. *Jurnal Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara*.
- Undang-undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). (2014).
- Usman. (2020). Kepemimpinan Efektif. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wallace, R. (1992). Leadership in school. A Sage Publication Company.
- Worden, S. (2003). The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 31-44.
- Zahra, A., & Suparwati. (2015). Variabel-variabel yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT. PLN (PERSERO) Area Pelayanan dan Jaringan Sidoarjo. *Jurnal Bisnis Indonesia*, 6 (2), 97-112.