

ABSTRAKSI

Ahmad Saifuddin, DO3205054, 2009. **Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Karyawan di SMA Negeri I Gedangan - Sidoarjo**. Skripsi Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

Ada tiga persoalan yang hendak dikaji dalam skripsi ini, yaitu :

1. Bagaimana Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala SMA Negeri I Gedangan?
2. Bagaimana kinerja guru dan karyawan SMA Negeri I Gedangan?
3. Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional Kepala SMA Negeri I Gedangan dalam meningkatkan Kinerja guru dan karyawan?

Berkenaan dengan hal itu, dalam penelitian kualitatif deskriptif ini menggunakan metode observasi yaitu menerima segala data yang didapat dari pengamatan dan catatan secara sistematis terhadap fenomena yang diselidiki, metode interview yaitu menerima data dengan jalan komunikasi dengan sumber data secara langsung, serta metode dokumentasi yakni pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Sedangkan dalam analisis data peneliti menggunakan teknik Triangulasi yakni peneliti menggali data sebanyak-banyaknya dari subyek penelitian kemudian data yang didapat digali kembali kepada responden lain yang terkait, sehingga data yang sudah didapat betul-betul valid.

Dengan menggunakan teknik analisis triangulasi data hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kepemimpinan kepala SMA Negeri I Gedangan dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan menggunakan pola kepemimpinan transformasional. Yaitu seorang pemimpin yang memiliki karakter khusus yaitu: (1). *idealized influence*, perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya. (2). *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. (3). *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. (4). *Individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Kesimpulan tersebut bisa dibuktikan melalui hasil wawancara dengan kepala sekolah dan responden terkait yaitu guru dan karyawan sekolah.

Kata Kunci : Implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, Kinerja Guru dan Karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada abad 21 yang ditandai dengan globalisasi ini, kehidupan manusia telah mengalami perubahan-perubahan fundamental yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Perubahan-perubahan besar dan mendasar tersebut terjadi pada pola pikir manusia yang semakin dinamik dan luas, sehingga menyebabkan masing-masing perubahan tidak dapat ditebak. Abad 21 juga dikatakan sebagai zaman dimana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminologi motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri.¹

Kita dapat mencatat perubahan sejarah kemanusiaan yang penuh dinamika di abad itu (abad 21); termasuk perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tak terkecuali perkembangan pengetahuan tentang paradigma kepemimpinan yang meliputi gaya kepemimpinan, tipologi kepemimpinan, model-model kepemimpinan, dan teori kepemimpinan. Drucker menyatakan, tantangan manajemen pada Abad 21 adalah berkaitan dengan “*knowledge*

¹ Aan Komariah, et al., *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2008), cet. Ke-2, h.77.

worker”², yang memerlukan paradigma manajemen baru, strategi baru, pemimpin perubahan, tantangan informasi, produktivitas pegawai berbasis pengetahuan, dan kemampuan mengelola diri sendiri.³

H. Hadari Nawawi dalam buku “Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi” mencatat 4 gaya kepemimpinan⁴ yang masing-masing memiliki kelemahan dan kelebihan dalam penerapannya, semuanya bergantung pada kondisi yang dihadapi organisasi.⁵ Dan peneliti memfokuskan penelitian pada gaya kepemimpinan transformasional karena dinilai dapat lebih mengefektifkan organisasi.⁶

Manajemen yang baik adalah yang dapat mensinergikan seluruh komponen organisasi, baik manajemen tingkat atas, tengah dan bawah. Namun keefektifan dalam pencapaian sebuah tujuan organisasi akan selalu bergantung kepada bagaimana pola kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, karena pemimpin merupakan pemegang kendali maju mundurnya suatu organisasi.

Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi

² Pengetahuan luas akan pekerjaan.

³ Pernyataan Drucker yang dikutip oleh Zanikhan dalam *Kepemimpinan Abad 21*, <http://zanikhan.multiply.com/journal/item.1064>, 23 Maret 2009.

⁴ Gaya Kepemimpinan Ahli, Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Gaya Kepemimpinan Paternalistik, Gaya Kepemimpinan Transformasional.

⁵ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 2006), cet. Ke-2, h. 72-265

⁶ Berdasarkan penelitian 30 Ahli Penelitian yang dikutip oleh Dwi Suryanto dalam *Bukti-Bukti Ilmiah Kepemimpinan Transformasional*, <http://www.pemimpin-unggul.com/buku/bukti.html>, 23 Maret 2009.

agar dapat menjadi panutan para bawahannya, (f). Motivasi tinggi, *energetic* (badan yang sehat dan penuh semangat), *intellectual* (kecerdasan yang luar biasa) juga merupakan modal kepala sekolah untuk memberikan semangat kepada para bawahannya, (g). “*can do*” *oriented/spirit*, berfikir kedepan untuk kemajuan sekolah.⁸

Peneliti pernah mengadakan penelitian partisipatori selama dua bulan dalam kegiatan “Praktek Kerja Lapangan (PPL)” di SMA Negeri I Gedangan. Sehingga peneliti dapat sedikit memberikan gambaran aktifitas kepala sekolah dan bawahannya yang bisa menjadikan bukti empiris dalam penelitian ini dan juga sebagai hipotesa awal.

Diantaranya adalah kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan memiliki keinginan yang kuat untuk selalu melakukan perubahan, dengan bukti, beliau memiliki program-program kegiatan yang berbeda dari sebelumnya dan selalu dievaluasi, seperti *full day school* yang dimulai pada tahun pelajaran 2008/2009, tentunya perubahan-perubahan tersebut menyesuaikan dengan isu-isu penting yang diinginkan oleh masyarakat sekolah.

Kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan memiliki prinsip yang teguh sehingga kegiatan-kegiatan yang dirasa positif dan masih layak dan sesuai dengan keinginan masyarakat sekolah tetap dipertahankan dan laksanakan, seperti

⁸ Peter Wylie, et al., *Karyawan Bermasalah, Kiat Meningkatkan Kinerja Mereka*, (Jakarta: Erlangga, 1997), cet. Ke-3, Jilid 1, h.196.

kegiatan BTQ (Baca Tulis Al-Qur'an) dan istighotsah setiap hari jum'at pada pukul 0 jam pelajaran.

Kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan merupakan orang yang idealis, motivasi tinggi, *energetic* dan *intellect*, beliau membuktikannya dengan kedisiplinan beliau yang juga harus diterapkan oleh guru, karyawan dan juga siswa. Beliau memiliki tiga prinsip kedisiplinan yang bisa memotivasi, yaitu: (1). Disiplin waktu, (2). Disiplin pembelajaran, dan (3). Disiplin administrasi.

Dengan tiga kedisiplinan tersebut kepala sekolah dapat menggerakkan organisasi yang dipimpinnya serta menciptakan perubahan-perubahan yang mengarah kepada sekolah yang kuat dan unggul, tentunya hal itu bisa dibuktikan dengan banyaknya penghargaan yang diperoleh SMA Negeri I Gedangan dari lomba-lomba yang diikutinya.⁹

Kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan berfikiran positif terhadap bawahannya. Hal itu beliau tunjukkan dengan kepercayaan beliau dalam *job discription* yang beliau atur sedemikian rupa sehingga dapat menjadikan sekolah yang beliau pimpin menjadi terarah sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan memiliki karismatik¹⁰ sehingga bawahannya menghormatinya, dipercaya, menjadi panutan dan juga dapat mengambil

⁹ Seperti juara lomba Taekwondo tingkat Kabupaten, lomba Tari Tradisional Jawa Timur tingkat Kabupaten, dan lain-lain.

¹⁰ H. Hadari Nawawi dalam "Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi" menjelaskan, pemimpin yang kharismatik memiliki beberapa indikator, di antaranya adalah percaya diri, memiliki

keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.¹¹

Selain dari pentingnya peran pemimpin dalam lembaga pendidikan, kinerja guru dan karyawan juga sangat berperan di dalamnya. Karena untuk menjalankan manajemen sekolah partisipasi seluruh SDM juga sangat dibutuhkan.

Dalam perspektif manajemen, agar kinerja guru dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja (performance management).

Robert Bacal dalam bukunya "*Performance Management*" mengemukakan bahwa manajemen kinerja, sebagai: "...sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan".¹²

Di SMA Negeri I Gedangan, terlihat sangat jelas bagaimana komunikasi yang baik terjalin antara kepala sekolah, guru dan karyawannya. Bahkan peneliti pernah melihat dan mengikuti secara langsung kepala sekolah beserta para guru

visi dan tujuan ideal yang dapat memperkirakan masa depan yang lebih baik, dikagumi dan sering membuat kejutan keadaan, dipahami sebagai agen perubahan, dan memiliki kepekaan terhadap lingkungan secara realistis, melaksanakan sumber daya untuk perubahan.

¹¹ Gambaran kepemimpinan Kepala sekolah dari hasil PPL 2008 di SMA Negeri I Gedangan Sidoarjo.

¹² Akhmad Sudrajat, *Manajemen Kinerja Guru*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/03/manajemen-kinerja-guru/>, 3 Juli 2009.

2. Secara praktis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan salah satu informasi untuk penelitian berkelanjutan tentang pola kepemimpinan transformasional.
 - b. Untuk membantu masyarakat akademisi khususnya calon pemimpin lembaga pendidikan islam dalam memperjelas teori Kepemimpinan Transformasional.

E. Definisi Operasional

Dari judul penelitian **“Implementasi Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Dan Karyawan Di SMA Negeri I Gedangan – Sidoarjo”** di atas, tentunya peneliti perlu menjelaskan definisi perkata yang dimaksudkan dari judul tersebut agar pembahasan menjadi terbatas dan tidak mengarah kepada pembahasan yang serupa tapi tak sama.

1. Implementasi adalah pelaksanaan, penerapan.¹³ Artinya, pelaksanaan atau penerapan pola kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan.
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan / anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha

¹³ Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabay: Arkola, 1994), h. 247.

ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.¹⁴

Ada empat indikator kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan 4 I, yaitu: (1). *idealized influence*, perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. (2). *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. (3). *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. (4). *Individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

3. Meningkatkan Kinerja adalah daya upaya untuk meningkatkan kemampuan dan mendorong karyawan melalui berbagai cara agar bekerja dengan penuh semangat, efektif, efisien dan produktif, sesuai dengan proses kerja yang benar agar mencapai hasil kerja yang optimal.¹⁵

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

¹⁴ H.Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*h.165.

¹⁵ H. Sulipan, *Wahana Peningkatan Mutu Pendidikan*, [Http://Sekolah.8k.Com/Rich_Text_5.Html](http://Sekolah.8k.Com/Rich_Text_5.Html) , 23 Maret 2009.

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologik (*phenomenological approach*). Alfred Schutz sebagai salah satu tokoh teori ini. Adanya pandangan pribadi peneliti terhadap dunia subjek berimplikasi pada kebutuhan untuk membuat interpretasi terhadap peristiwa dan dihasilkan.

16

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan berdasarkan pada: data yang muncul berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka, serta dengan metode deskriptif, artinya melukiskan variabel demi variabel, metode ini digunakan untuk menggambarkan secara sistematis dan mendalam fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu, dalam hal ini kajian kepemimpinan transformasional.

Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Bogdan dan Taylor mengemukakan bahwa metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

¹⁶ Sudarwan Denim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), cet. Ke-2, h.64.

Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah dan bersifat penemuan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrumen kunci. Oleh karena itu, peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas untuk bertanya, menganalisis, dan mengkonstruksi obyek yang diteliti menjadi lebih jelas. Penelitian ini lebih menekankan pada makna. Penelitian kualitatif digunakan jika masalah belum jelas, untuk mengetahui makna yang tersembunyi, untuk memahami interaksi sosial, untuk mengembangkan teori, untuk memastikan kebenaran data, dan meneliti sejarah perkembangan.

Metode penelitian deskriptif bertujuan untuk:

- a. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
 - b. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku.
 - c. Membuat perbandingan atau evaluasi.
 - d. Menentukan apa yang dilakukan dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan waktu yang akan datang.
2. Subyek Penelitian

Wilayah penelitian yang dijadikan obyek atau sasaran dalam penelitian ini adalah kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan, alasan dipilihnya kepemimpinan pada sekolah ini adalah karena adanya indikasi-

Dalam penelitian ini, pengumpulan data akan dilakukan langsung oleh peneliti dalam situasi yang sesungguhnya (kondisi alamiah). Teknik yang digunakan adalah dokumentasi, observasi lapangan dan wawancara.

a. Dokumentasi

Penggunaan data dokumentasi dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan data-data tentang berbagai hal yang berhubungan dengan implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMA Negeri Gedangan dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan. Teknik dokumentasi yang sebagian besar tersedia dalam bentuk surat, catatan harian dan dokumen²⁰ sekolah, cenderamata/trophy/piagam penghargaan, laporan-laporan kegiatan sekolah, foto-foto kegiatan sekolah, dan sebagainya, ini juga digunakan untuk mendapatkan informasi dan data-data skunder²¹ yang berhubungan dengan fokus penelitian.

b. Wawancara

Menurut Prabowo, wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang responden, caranya adalah dengan bercakap-cakap secara tatap muka dengan mempersiapkan pedoman wawancara yang sangat umum, serta mencantumkan isu-isu

²⁰ Seperti profil sekolah, sejarah berdirinya sekolah, dan lain-lain.

²¹ Data sekunder bisa didapatkan dari informan lain seperti guru dan karyawan.

yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tidak terbentuk pertanyaan yang eksplisit..

Beberapa hal yang perlu diperhatikan seorang peneliti saat mewawancarai responden adalah intonasi suara, kecepatan berbicara, sensitifitas pertanyaan, kontak mata, dan kepekaan nonverbal. Beberapa tips saat melakukan wawancara adalah mulai dengan pertanyaan yang mudah, mulai dengan informasi fakta.²²

Penggunaan wawancara mendalam (*in dept interview*) dalam penelitian ini adalah untuk mendapatkan data primer²³ dari subjek penelitian, dengan cara wawancara mendalam dan tidak terstruktur, dengan pertimbangan agar dapat berkembang sesuai dengan kepentingan penelitian.

Dengan teknik wawancara ini peneliti bisa menggali data sebanyak mungkin dari subyek penelitian dan para informan yang terkait dengan penelitian berupa kegiatan-kegiatan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinannya.

c. Observasi

Menurut Nawawi dan Martini, observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematik terhadap unsur-unsur yang tampak dalam

²² Achsan, *Bab III, Metode Penelitian*, Achsan.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files, 29 Juni 2009.

²³ Data primer bisa didapatkan dari sumber kunci, yaitu kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan. Peneliti bisa mewawancarai kepala sekolah secara langsung tentang kepemimpinan beliau selama ini. Bukan hanya itu, peneliti juga akan mewawancarai para informan yang selama ini mengetahui dengan pasti karakter kepemimpinan kepala sekolah.

suatu gejala atau gejala-gejala dalam objek penelitian. Menurut Patton (dalam Poerwandari) tujuan observasi adalah mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas-aktivitas yang berlangsung, orang-orang yang terlibat dalam aktivitas, dan makna kejadian di lihat dari perpektif mereka yang terlihat dalam kejadian yang diamati tersebut.²⁴ Marshall menyatakan bahwa melalui observasi, peneliti belajar tentang prilaku, dan makna dari prilaku tersebut.²⁵

Metode ini menggunakan pengamatan atau peng-inda-eran langsung terhadap suatu benda, kondisi, situasi, proses atau prilaku. Pengumpulan data dengan menggunakan alat indera dan diikuti dengan pencatatan secara sistematis terhadap gejala-gejala/fenomena yang diteliti.²⁶

Beberapa informasi yang diperoleh dari hasil observasi adalah ruang (tempat), pelaku, kegiatan, objek, perbuatan, kejadian atau peristiwa, waktu, dan perasaan. Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran realistik perilaku atau kejadian, untuk menjawab pertanyaan, untuk membantu mengerti perilaku manusia, dan untuk evaluasi yaitu melakukan pengukuran terhadap aspek tertentu melakukan umpan balik terhadap pengukuran tersebut.

²⁴ Achsan, *Bab III, Metode Penelitian,*

²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, cet. Ke-4 (Bandung: Alfabeta, 2008) h. 227

²⁶ Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, Cet. I (Jakarta: Bumi Aksara, 1997) h. 70

Observasi yang digunakan peneliti pada penelitian ini adalah merujuk pada salah satu pendapat Prof. Dr. Sugiyono²⁷ yakni, observasi terus terang atau tersamar, artinya peneliti akan melakukan pengumpulan data dengan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang melakukan penelitian tapi pada suatu saat peneliti tidak terus terang akan pelaksanaan observasinya.²⁸

Hal-hal yang akan diobservasi peneliti adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan, indikator-indikator kepemimpinan transformasional kepala sekolah, dan implementasinya dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam observasi adalah tipografi (pengetahuan teknik), jumlah dan durasi, intensitas atau kekuatan respon, stimulus kontrol (kondisi dimana perilaku muncul), dan kualitas perilaku.²⁹

5. Teknik Analisis Data

Definisi analisis data banyak dikemukakan oleh para ahli metodologi penelitian. Diantaranya adalah:

- a. Menurut Bogdan dan Taylor, analisis data adalah proses yang merinci usaha formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide)

²⁷ Yang berpendapat bahwa observasi memiliki tiga macam, yakni, (1) Observasi partisipatif, (2) Observasi terus terang dan tersamar, (3) Observasi tak terstruktur. (h. 226)

²⁸ Dengan tujuan untuk menghindari kalau suatu data masih dirahasiakan yang kalau dilakukan secara terus terang maka peneliti tidak bisa mendapatkan data tersebut. (h. 228)

²⁹ Iyan Afriani H.S, *Metode Penelitian Kualitatif*, <http://www.penalarn-unm.org/index.php/artikel-nalar/penelitian/116-metode-penelitian-kualitatif.html>, 29 Juni 2009.

seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesa itu.

- b. Menurut Lexy J. Moleong, analisis data adalah proses mengorganisasikan dari mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar, sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.³⁰

Analisis data dalam penelitian ini bersifat berkelanjutan dan dikembangkan sepanjang program. Analisis data dilaksanakan mulai penetapan masalah, pengumpulan data dan setelah data terkumpulkan. Dengan menetapkan masalah penelitian, peneliti sudah melakukan analisis terhadap permasalahan tersebut dalam berbagai perspektif teori dan metode yang digunakan yakni metode alur. Analisis dalam penelitian ini terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan.

Tahap analisis data dalam penelitian kualitatif secara umum dimulai sejak pengumpulan data, yakni

- (1). Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.

Dari berbagai sikap kepemimpinan yang dimiliki kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan dalam menjalankan manajemen

³⁰ Suprayogo, et al., *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), hlm. 192

sekolah, Peneliti lebih memfokuskan pada karakter kepemimpinan kepala sekolah dan meneliti indikator-indikator yang mengarah kepada pola kepemimpinan transformasional.

- (2). Penyajian data (*display data*)³¹ menyajikan dengan bentuk pola dan menggunakan bentuk teks naratif.

Dari berbagai informasi yang sudah didapatkan dari wawancara, observasi dan dokumen, peneliti akan membuat narasi singkat tentang kesimpulan sementara. Hal itu dilakukan untuk lebih memudahkan penelitian dalam merencanakan kerja selanjutnya.

- (3). Penarikan kesimpulan serta verifikasi.³²

Pada tahap ini peneliti akan mengemukakan kesimpulan yang bisa menjawab dari rumusan masalah yang sudah dicantumkan pada latar belakang masalah.

Teknik analisis data dalam penelitian ini, dilakukan setelah data-data diperoleh melalui teknik wawancara mendalam dan observasi. Kemudian data-data tersebut dianalisis secara saling berhubungan untuk mendapat dugaan sementara, yang dipakai dasar untuk mengumpulkan data berikutnya, lalu dikonfirmasi dengan informan terus menerus secara triangulasi.

³¹ Menyajikan data dalam bentuk matrik, *network*, *chart* atau grafik dan lain sebagainya. Peneliti dapat menguasai data dan tidak terbenam dengan setumpuk data. Dikutip dari Husaini Usman dalam *Metodologi Penelitian Sosia h. 86*,

³² Suprayogo, et al., *Metodologi Penelitian Sosial Agama.....*hal. 192.

pengikutnya, mampu merealisasikan semua program yang telah digarap bersama serta bisa mengajak seluruh pengikutnya untuk bersama mensukseskan semua program tersebut.

- c. Clawson mendefinisikan kepemimpinan sebagai kesadaran dan keinginan untuk mempengaruhi orang lain, mereka kemudian memberikan tanggapan atas keinginan sendiri untuk mengikutinya.

Definisi tersebut menurut peneliti lebih sesuai jika diterapkan pada masa sekarang, karena banyaknya orang yang bergelut dalam organisasi terlebih pendidikan yang terlalu mengejar *royalty* dari pada mengimbangnya dengan pekerjaan yang digelutinya.¹

Dengan kepemimpinan yang mengarahkan pengikutnya pada kesadaran diri dan keinginan untuk melaksanakan tugasnya masing-masing maka bisa dipastikan istilah “pemimpin tukang cukur” tidak akan ada lagi.²

Dari beberapa definisi yang dinyatakan oleh beberapa pakar dan sedikit analisa peneliti di atas, tentunya kepemimpinan dalam pengertian umum menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain agar secara sadar dan atas keinginannya sendiri dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

¹ Peneliti menyamakan sefinisi tersebut dengan Kepemimpinan Transformasional dengan penjelasan yang lebih detail pada sub bab berikutnya.

² Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), hal. 8

- 4). Senjata dalam kepemimpinannya adalah hukuman yang berat bagi orang yang menentang atau yang berkhianat.
- 5). Anggota tidak diperbolehkan untuk mengkritik atau komentar.³

Gaya tersebut biasa dimiliki oleh seorang raja, dengan klaim bahwa raja adalah titisan dewa maka keputusan dan kebijakan yang diambilnya pasti benar adanya dan siapapun yang menentangnya akan mendapatkan hukuman baik dari raja itu sendiri ataupun dari dewa. Jadi mau atau tidak mau semua keputusan dan kebijakan yang diambilnya harus dipatuhi dan diikuti.

Jika gaya tersebut diterapkan dalam sebuah organisasi yang pemimpinnya tidak kompeten dan tidak profesional, maka akan mengakibatkan tidak berkembangnya suatu organisasi atau bahkan bisa menjadikan organisasi yang dipimpinnya “hancur”.

Namun sebaliknya, jika gaya tersebut diterapkan oleh seorang pemimpin yang kompeten dan profesional dengan bawahan/pengikut yang kurang handal, maka justru gaya kediktatoran tersebut akan lebih efektif, tapi walau bagaimanapun gaya kediktatoran kurang dilirik oleh para pemimpin sekarang ini, karena dianggap tidak menghargai pendapat orang lain dan tidak menjunjung tinggi budaya musyawarah.

³ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006) Cet. Ke II, hal. 126

mengakibatkan menurunnya wibawa dan kharismatik seorang pemimpin, dan bisa jadi anggota yang dipimpinya mengambil alih jabatan pimpinnya.

- d. Transformasional, gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.⁵

Kepemimpinan transformasional, menurut analisa peneliti dirasa sangat efektif dalam menjalankan dan mengembangkan organisasi⁶, karena dalam penerapannya pemimpin yang memiliki kharismatik tinggi, *intellectual* luas, serta kemampuan memotivasi bawahan sangat baik, akan menghasilkan pengaruh atau mengendalikan pikiran, perasaan, atau tingkah laku pengikutnya untuk secara sadar dan atas keinginannya sendiri dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

3. Kepala Sekolah

Kepala sekolah adalah pengelola satuan pendidikan yang bertugas menghimpun, memanfaatkan, mengoptimalkan seluruh potensi dan SDM,

⁵ Muksin Wijaya, *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*, Opini, Jurnal Pendidikan Penabur - No.05/ Th.IV / Desember 2005

⁶ Peneliti membuat analisa berdasarkan 30 penelitian para ahli di seluruh dunia yang menguji keandalan kepemimpinan transformasional yang dilakukan sejak tahun 2001 hingga 2006-2007 dan membuktikan bahwa kepemimpinan ini memang efektif. Dan hasil penelitian tersebut akan peneliti tulis pada sub bab berikutnya.

sumber daya lingkungan (sarana dan prasarana) serta sumber dana yang ada untuk membina sekolah dan masyarakat sekolah yang dikelolanya⁷

Dalam kata lain, kepala sekolah merupakan top leader di sekolah. Kebijakan-kebijakan yang diambilnya akan bisa berpengaruh kepada maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya. Namun, Pengaruh tersebut tidak bersifat linier dan pasti, melainkan dinamis interaktif. Karena, segala bentuk komunikasi yang terjadi, baik yang bersifat formal atau yang tidak formal, internal atau eksternal merupakan masukan yang bisa dijadikan pertimbangan bagi kepala sekolah untuk mengambil kebijakan.

Setidaknya ada dua alasan kenapa kemajuan sekolah diarahkan pada kiprah kepala sekolah. Pertama, kepala sekolah merupakan tokoh sentral pendidikan. Berbagai macam aturan dan kurikulum yang selanjutnya direalisasikan oleh para guru sudah pasti atas koordinasi dan otokrasi dari kepala sekolah. Secerdas dan sependai apapun gurunya, tanpa dukungan dan akses dari kepala sekolah tentu tak akan banyak manfaatnya. Demikian juga dengan peserta didik. Peserta didik dapat belajar dan membelajarkan dirinya hanya karena fasilitas kepala sekolah. Dapat dikatakan cita-cita mulia pendidikan secara tidak langsung diserahkan kepada kepala sekolah.

Kedua, kepala sekolah merupakan konseptor managerial. Di sini peran kepala sekolah bukan hanya akumulator yang mengumpulkan aneka

⁷ H. Trisno Martono, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah*, <http://pustaka.uns.ac.id>, 1 Agustus 2009.

ragam potensi penata usaha, guru, karyawan, dan peserta didik, melainkan seorang figur pemimpin yang dapat mendayagunakan semua potensi yang ada dalam sekolah untuk suatu visi dan misi sekolah.⁸

Seorang kepala sekolah menduduki jabatannya karena ditetapkan dan diangkat oleh atasan⁹. Akan tetapi untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan lancar ia perlu diterima dengan tulus ikhlas (diakui kemampuan dan kepemimpinannya) oleh guru-guru yang dipimpinya.

Kepala sekolah harus mampu menampilkan kepemimpinan tim (*team leadership*) bersama wakil kepala sekolah, demikian juga dengan guru dan staf lainnya. Mereka ini nantinya bukan tidak mungkin nantinya dipilih oleh anggota Komite Sekolah, yang anggotanya dapat terdiri dari guru-guru, tokoh masyarakat, LSM penyelenggara pendidikan, alumni, siswa, lembaga bisnis, para pakar, dan pihak lain yang dipandang relevan.

Secara tim kepala sekolah akan memerankan fungsi memimpin sekolahnya, termasuk dalam kerangka desain strategi dan arah, mengembangkan dan mengoptimalkan rencana perbaikan sekolah, mengukur dan melaporkan kemajuan yang dicapai.

Disamping itu, kepala sekolah dan tim harus mampu menjalin komunikasi dengan masyarakat, mengelola sumber-sumber, bekerja sama

⁸ Suyipno Paiton, *Kiprah Kepala sekolah Tentukan Wajah Sekolah*, <http://www.dispendikkabprob.org>, 1 Agustus 2009.

⁹ Yang dimaksud *atasan* adalah Kepala Kantor Dinas Pendidikan, Kepala Kantor Departemen Agama, atau Ketua Yayasan.

dengan orang tua murid dan keluarga, serta membuat kebijakan praktik kerja yang manjur bagi perbaikan prestasi belajar siswa.¹⁰

Kepala sekolah harus memperhatikan tiga hal, yaitu proses; pendayagunaan seluruh sumber organisasi, pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebagai pemimpin, kepala sekolah harus mampu mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing. Juga memberikan bimbingan dan pengarahan bagi mereka serta memberikan dorongan memacu dan berdiri di depan demi kemajuan dan memberikan inspirasi sekolah dalam mencapai tujuan.¹¹

Oleh karenanya, bukan sembarang orang yang mampu untuk menjadi kepala sekolah. Setidaknya ada delapan kompetensi yang harus dimiliki seorang kepala sekolah untuk bisa melaksanakan tugasnya dengan baik.

Pertama, memiliki rasa tanggung jawab yang besar atas terlaksananya seluruh kegiatan yang mendukung tercapainya tujuan sekolah/pendidikan.

Kedua, memiliki kemampuan untuk memotivasi orang untuk melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas.

¹⁰ Sudarwan Danim, *Vsisi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) cet. Ke-1, hal. 211.

¹¹ Hj Hariati Tinuk, *Delapan Kompetensi Kepala sekolah Idea,l* <http://www.koranpendidikan.com>, 1 Agustus 2009.

Ketiga, memiliki rasa percaya diri, keteladanan yang tinggi dan kewibawaan.

Keempat, dapat menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat dan dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan sekolah.

Kelima, mampu membimbing, mengawasi dan membina bawahan (guru) sehingga masing-masing guru memperoleh tugas yang sesuai dengan keahliannya.

Keenam, berjiwa besar, memiliki sifat ingin tahu dan memiliki pola pikir berorientasi jauh ke depan.

Ketujuh, berani dan mampu mengatasi kesulitan.

Kedelapan, selalu melakukan inovasi di segala hal. menjadi tuntutan yang perlu dimiliki oleh seorang kepala sekolah.

Kedelapan kompetensi tersebut memang berat untuk bisa terpenuhi secara utuh, oleh karenanya, seorang kepala sekolah minimal memiliki idealisme untuk memajukan sekolah, memajukan profesionalisme guru, memajukan kreatifitas siswa dan membangun soft skill komunitas sekolah yang dipimpinnya.

Siapapun kepala sekolah yang memimpin suatu sekolah apabila mampu melakukan fungsi komunikasi yang baik dengan semua pihak, maka penilaian yang umum diberikan oleh guru, siswa, staf dan masyarakat sudah

cukup untuk menyatakan bahwa kepala sekolah tersebut adalah kepala sekolah yang ideal.¹²

4. Peran Kepala Sekolah

Dalam sebuah naskah yang diberikan pada acara Diklat Kepemimpinan Kepala Sekolah yang di selenggarakan oleh Kantor Departemen Agama Kabupaten Pasuruan, disebutkan ada delapan peran kepala sekolah (EMASLIME)¹³ yang masing-masing memiliki fungsi dan tanggung jawab, yaitu:

- 1). *Educator* mengandung arti bahwa kepala sekolah berperan dalam proses pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidik.

Edukator atau pendidik¹⁴ adalah orang yang bertanggung jawab terhadap upaya perkembangan jasmani dan rohani peserta didik agar mencapai tingkat kedewasaan sehingga ia mampu menunaikan tugas-tugas kemanusiaan.

Edukator atau pendidik menurut Undang-Undang sistem Pendidikan Nasional adalah tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan

¹² Hj Hariati Tinuk, *Delapan Kompetensi Kepala sekolah Ideal...*

¹³ Maya (fasilitator DBE Provinsi Jawa Timur), *Peran Kepala Sekolah Sebagai Emaslime*, Royal Trete View Hotel, 10-11 Pebruari 2009.

¹⁴ Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, , hal. 128

Menurut Hersey, ada tiga kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: (a). Technical Skill, yakni keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode, dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu; (b). Human Skill, yakni keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang manajer di dalam bekerja dengan orang lain secara efektif dan efisien; (c). Conceptual Skill, yakni keterampilan yang berkenaan dengan cara kepala Sekolah memandang sekolah, keterkaitan sekolah dengan struktur di atasnya dan dengan pranata-pranata kemasyarakatan, serta program kerja sekolah secara keseluruhan.¹⁶ Oleh karena itu, melihat tiga kemampuan yang harus dimiliki oleh se-

¹⁶ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), hal. 107

sekolah??? Memberi kesempatan kepada para tenaga pendidik dan kependidikan untuk meningkatkan profesinya??? Mendorong dan betul-betul memanfaatkan tenaga pendidik dan kependidikan sekolah dalam menjalankan manajemen sekolah??? Administrator berarti kepala sekolah berperan dalam mengatur tatalaksana system administrasi di sekolah sehingga efektif dan efisien??? Dalam melaksanakan fungsinya sebagai administrator secara sp

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai administrator secara spesifik kepala sekolah harus memiliki kemampuan antara lain??? Kemampuan mengelola kurikulum??? Kemampuan mengelola??

????? Kemampuan mengelola kurikulum

- 2). Kemampuan mengelola *administrasi* peserta didik
- 3). Kemampuan mengelola *administrasi* personalia
- 4). Kemampuan mengelola *administrasi* sarana dan prasarana
- 5). Kemampuan mengelola *administrasi* kearsipan
- 6). Kemampuan mengelola *administrasi* keuangan.¹⁷

Kepala sekolah sebagai *administrator* memiliki hubungan yang sangat erat dengan berbagai aktivitas pengelolaan administrasi sekolah yang bersifat pencatatan, penyusunan dan pendokumentasian seluruh program sekolah.

- 4). *Supervisor* berarti kepala sekolah berperan dalam memberikan bimbingan, kontrol terhadap pelaksanaan pekerjaan dan memberikan penilaian terhadap hasil kerja sebagai upaya membantu dan mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya.¹⁸

¹⁷Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,....., hal. 107

¹⁸ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), cet. Ke-6, hal. 5

memang bertugas sebagai suruhan pemimpin tersebut tanpa harus menggunakan paksaan untuk menggerakkan mereka.²⁰

2. Integritas²¹;

Pemimpin selalu memiliki keyakinan yang dijadikan tujuan dalam kepemimpinannya. Tujuan merupakan “alat penggerak” bagi seorang pemimpin. Telah banyak pemimpin sepanjang sejarah yang berhasil menghadapi sesuatu yang tiak mungkin jika hanya dipersenjatai dengan kepercayaan dan kesungguhan hati.

Pemimpin dengan visi dan misinya, dituntut untuk dapat menggerakkan bawahannya dalam mencapainya, hal itu tidak dapat diraih tanpa adanya kesatuan, keterpaduan, kejujuran serta ketulusan hati dari anggota organisasi yang dipimpinnya.

(b). Perjuangan dalam Kepemimpinan

Dimata anggota organisasi, perjuangan seorang pemimpin bisa dilihat pada seberapa besar pemimpin tersebut dalam merealisasikan program-program yang telah dibuatnya untuk mencapai sebuah visi dan tujuan organisasinya.²²

²⁰ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*,....., hal. 170

²¹ integritas diartikan kesempurnaan, kesatuan, keterpaduan, ketulusan hati, kejujuran; Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994), h. 264.

²² Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*,....., hal. 173

(c). Pengalaman dalam Kepemimpinan

Dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, peranan pemimpin sangat sentral dan diperlukan kadar pengalaman tertentu sebagai **perintis** (*pathfinding*) artinya seorang pemimpin harus mampu membuka jalan sesuai visi dan misinya untuk mencapai suatu tujuan yang lebih baik bagi dirinya sendiri dan bagi para pengikutnya, **penyelaras** (*aligning*) artinya seorang pemimpin harus bisa memosisikan dirinya sebagai penyelaras dalam tim²³, **pemberdaya** (*empowering*) artinya pemimpin harus bisa memberdayakan orang-orang yang dipimpinnya, serta **panutan** (*modeling*) artinya seorang pemimpin harus bisa menjadi panutan bagi para pengikutnya dalam menjalani setiap usaha untuk mencapai tujuan.²⁴

6). *Innovator*; kepala sekolah adalah pribadi yang dinamis, kreatif, yang tidak terjebak dalam rutinitas.

Kepala sekolah yang kompeten dan berjiwa inovatif merupakan kunci utama diterima atau tidaknya inovasi itu oleh guru, murid, dan karyawan, sekaligus sebagai kunci keberhasilan inovasi kurikulum di sekolah.²⁵

²³ Melalui tiga strategi yakni, pengamatan, tindakan, dan kesinambungan.

²⁴ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*,....., hal. 174

²⁵ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan, Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: PUSTAKA Setia, 2002), cet.I, hal. 146

- 2). Pengaturan suasana kerja
- 3). Disiplin
- 4). Dorongan
- 5). Penghargaan (reward).²⁷

Pemimpin yang baik akan menunjukkan motivasi dalam semangat kerja dan komitmen pada tujuan. Bekerja dengan penuh semangat akan menginspirasi oranglain, meningkatkan energi, kreativitas, dan daya tahan.²⁸

- 8). *Enterpreuneur* artinya kepala sekolah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang tersebut untuk kepentingan sekolah.

Sebenarnya istilah *Enterpreuneur* sudah dikenal luas selama jangka waktu yang cukup panjang di dunia bisnis (ekonomi)atau di lingkungan organisasi yang disebut denan perusahaan atau inustri.²⁹

Namun, pada masa sekarang ini, istilah *Enterpreuneur* sudah praktekkan di dunia pendidikan. Jiwa *Enterpreuneur*³⁰ harus dimiliki oleh seorang kepala sekolahsebagai modal bagi lembaga yang dipimpinya untuk tidak selalu mengandalkan atau menunggu bantuan dari APBN atau APBD. Misalnya, sekolah yang masih memiliki lahan yang luas, kepala sekolah bisa memanfaatkannya untuk usaha

²⁷ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*,....., hal. 120

²⁸ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*,....., hal. 180

²⁹ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengaktifkan Organisasi*,....., hal. 259

³⁰ Jiwa kewiraswastaan

Walaupun kepemimpinan transformasional diangkat oleh Burns pada tahun 1985, namun sudah banyak para ahli yang ikut memberikan definisinya, di bawah ini penulis cantumkan beberapa definisi dari kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan Transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformasional (*transformasional*). Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang akan dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.³²

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.³³

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan / atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam

³² Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 53-54

³³ H.Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hal. 165-168

mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.³⁴

*Transformational leadership is seen to be sensitive to organization buiding. Developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in scholls.*³⁵

Pfifner mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.³⁶

Istilah transformasional berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.

Transformasional, karenanya, mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya, mengubah energi potensial menjadi energi actual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.³⁷

³⁴ H.Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*,....., hal. 165-168

³⁵ Kutipan Leithwood dkk. (1999) yang maknanya Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah itu. Dikutip dari *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*....., hal. 54

³⁶ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*....., hal. 54

³⁷ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*.....hal. 54

sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan unruk mengubah system social dan mereformasi kelembagaan.⁴¹

Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pengikut dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Johnson and Johson juga menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional selalu berusaha menciptakan suasana kekeluargaan di dalam dan di antara bawahan/anggota organisasi, dengan saling melindungi satu dengan yang lainnya, dan saling mendukung untuk mengaktualisasikan visi yang menguntungkan⁴²

Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang positif.

Para bawahan/anggota organisasi yang memiliki konsep diri positif itu berusaha menanamkan dan mendorong para bawahan/anggota organisasi untuk bersikap kritis terhadap pendapat dan pandangan yang sudah mapan di lingkungan organisasi atau yang ditetapkan oleh pemimpin, sehingga dengan kesadaran diri mereka membangun komitmen yang tinggi terhadap pencapaian organisasi dan mampu

⁴¹ Aan Komariah, Sepi Triatna, *Visionary Leadership menuju sekolah efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, , 2008), hal. 77

⁴² H.Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi.....*, hal. 165-168

mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa rasa tertekan atau ditekan.

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Hal itu mencakup kemampuan memotivasi bawahan/anggota organisasi untuk menerapkan strategi, memahami budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di dalam organisasi, berlaku adil kepada semua bawahan/anggota organisasi, cepat menerima perubahan yang bersifat inovatif, menjadi teladan bagi bawahan/anggota organisasi, membangkitkan dan membina semangat team kerja.⁴³

Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah system ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan saya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

⁴³ Aan Komariah, Sepi Triatna, *Visionary Leadership menuju sekolah efektif, ...*, hal. 77

Menurut Covey dan Peters, seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran yang holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah dicapai.⁴⁴

2). Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Terdapat beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional yang tampak pada semua pemimpin terkenal, yakni sebagai berikut:

- *Inspiring* : memunculkan kegairahan
- *Stimulating* : memunculkan minat terhadap hal baru
- *Coaching* : memberikan bimbingan satu persatu
- *Team Building* : bekerja melalui kelompok kerja.⁴⁵

Bass dan Aviola mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4 I” yang artinya:

- (a). “I” pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.

⁴⁴ Aan Komariah, Sepi Triatna, *Visionary Leadership menuju sekolah efektif,*, hal. 77

⁴⁵ Semuil Tjiharjadi, dkk., *To be a great leader*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007), hal. 19-

Semua pemimpin transformasional adalah pemimpin karismatik, namun tidak semua pemimpin karismatik adalah pemimpin transformasional. Pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik (lebih bersifat kesamaan sistem nilai ketimbang loyalitas personal) untuk mencapai tujuan tertentu.

- (b). “I” kedua adalah *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
- (c). “I” ketiga adalah *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.

⁴⁶ Bima Arya Sugiarto, *Menuju Kepemimpinan Transformasional*, (http://kelompokdiskusi.multiply.com/journal/item/620/Menuju_Kepemimpinan_Transformasional), 15 Maret 2009

- (d). “I” keempat adalah *individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.⁴⁷

DR. Dwi Suryanto mengartikannya sebagai seorang pemimpin yang dengan sekuat tenaga berfikir, merenung dan selalu mengidentifikasi kebutuhan dan mengenali kemampuan para karyawannya. Ia juga memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk belajar seluas-luasnya, menjadi pelatih dan pembimbing yang baik bagi mereka.⁴⁸

Memperhatikan empat dimensi yang harus ada dalam kepemimpinan transformasional di atas, sebenarnya dalam agama islam juga sudah diterapkan oleh sosok seorang pemimpin yang sempurna yaitu Nabi Muhammad SAW. Beliau memiliki empat sifat yang juga beliau terapkan dalam kepemimpinannya, dengan empat sifat tersebut beliau menjadi disegani, dihormati, berwibawa dan menjadi tauladan yang sempurna bagi semua umat islam.

Keempat sifat tersebut telah disebutkan dalam sebuah buku yang dikarang oleh imam Nawawi al-Bantani, yakni Nur Ad-Dzolam, beliau menjelaskan dari sebuah syair ‘Aqidatul ‘awam:

⁴⁷ Aan Komariah, Sepi Triatna, *Visionary Leadership menuju sekolah efektif, ...*, hal. 77

⁴⁸ Dwi Suryanto, *Komponen Prilaku Kepemimpinan Transformasiona (pengantar bag. 16)*, (www.pemimpin-unggul.com) 15 Maret 2009

49

Artinya, Allah telah mengutus para Nabinya yang memiliki *Fathanah* (kecerdasan), *Shiddiq* (kejujuran), *Tabligh* (menyampaikan), dan *Amanah* (dapat dipercaya).

Imam Nawawi menjelaskan yang dimaksud dengan *Fathanah* (kecerdasan) disini adalah

50

Yang maksudnya adalah bahwa Nabi Muhammad memiliki kemampuan yang lebih dari orang biasa, wawasannya yang luas, analisisnya selalu tepat, dan kebijakannya tidak berpihak kepada yang bathil. Yang dalam istilah kepemimpinan transformasional disebut *intellectual stimulation*.

Yang dimaksud *Shiddiq* (kejujuran) adalah

51

⁴⁹ Syaikh Ahmad Al-Marzuki, *Mandzumah Aqidatul 'Awam*, (Indonesia: Dar Ihya' Kutub al-'arabiyyah, 1998), hal. 11

⁵⁰ Syaikh Muhammad Nawawi, *Nur Adz-Dzolan*, (Indonesia: Dar Ihya' Kutub al-'arabiyyah, 1998), hal. 11

⁵¹ Syaikh Muhammad Nawawi, *Nur Adz-Dzolan*,.....hal. 11

53

bahwa beliau dapat memegang *amanah* dengan baik, memegang prinsip dengan kukuh menjadi tauladan bagi anggotanya menjadi sumber inspirasi dan panutan panutan yang sempurna. Dan dalam istilah kepemimpinan transformasional disebut *inspirational motivation*.

3. Beberapa Penelitian Peneliti Dunia Tentang Keefektifan Kepemimpinan Transformasional

Terdapat 30 penelitian para ahli di seluruh dunia yang menguji keandalan kepemimpinan transformasional yang dilakukan sejak tahun 2001 hingga 2006-2007 dan membuktikan bahwa kepemimpinan ini memang efektif.⁵⁴

TABEL I

Hasil Penelitian Para Ahli terhadap Kepemimpinan Transformasional

No.	Para Peneliti	Hasil Penelitian	Tahun Penerbitan
1	John E Barbuto Jr. Mark E Burbach	Kecerdasan emosional memiliki hubungan positif dengan masing-masing sub skala kepemimpinan transformasional.	2006-2007
2	Kelly Newcomb	Kepemimpinan transformasional lebih dibutuhkan pada hari-hari sekarang ini disbanding di masa lalu.	2005
3	Guru Prakash	Manajer yang menerapkan prilaku	2005

⁵³ Syaikh Muhammad Nawawi, *Nur Adz-Dzalam*,.....hal. 11

⁵⁴ Dikutip dari: Dwi Suryanto, *Bukti-Bukti Ilmiah Kepemimpinan Transformasional*, (Pengenatar bag. 12), (www.pemimpin-unggul.com), 15 maret 2009

	Prabhakar	kepemimpinan transformasional memperbesar suksesnya pekerjaan yang berbentuk proyek.	
4	Mayan Amitay, micha Popper, Raanan Lipshitz	Korelasi positif ditemukan antara kepemimpinan transformasional dengan semua variable dari konsep organisasi pembelajar.	2005
5	Lynn Herland, Wayne Harrison, James R Jones, Roni Reiter- Palmon	Semua variable kepemimpinan transformasional kecuali inspirational motivation berpengaruh positif terhadap daya tahan pengikut.	2005
6	Jennifer B Farrel, Patrick C Flood, sarah Mac Curtain, Ailish Hannigan	Kemampuan pemimpin transformasional menarik keluar kepakaran ilmu pengetahuan anggota organisasi dan kemampuan pemimpin memotivasi karyawan agar menjadi pembelajar, telah membuktikan bahwa gaya kepemimpinan ini paling cocok bagi CEO perusahaan yang sangat berbasis pengetahuan di abad 21 ini.	2005
7	Sabine Boerner, Christian Freiherr von Streit	Gaya kepemimpinan transformasional dari pemimpin orkes berhubungan positif dengan kualitas orkes itu, hanya saja jika hal itu diikuti oleh tingginya iklim kerja sama para anggota orkes tersebut.	2005
8	Fred O Walumbwa, Peng Wang, John J Lawler, Kan Shi	Kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan komitmen dan kepuasan kerja.	2004
9	Brien N Smith, Ray V montagno, Tatiana N Kuzmenko	Kepemimpinan transformasional dapat membawa kepada budaya pemberdayaan yang dinamis pada organisasi.	2004
10	Femke Gejsel, Peter Slegers, Kenneth Leitwood, Doris Jantzi	Dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen dan upaya ekstra para guru.	2003
11	Scott E Bryant	Kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam penciptaan dan penyebaran ilmu pengetahuan pada tingkat individu dan kelompok.	2003
12	Jacqueline N Hood	Empat nilai-nilai utama pemimpin yaitu kejujuran , menghargai orang lain, berani dan berpandangan luas secara positif berhubungan	2003

		dengan kepemimpinan transformasional	
13	Nurdan Ozaralli	Kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap prediksi adanya pemberdayaan pada bawahan. Adanya pemimpin transformasional mengakibatkan anggota tim mengalami pemberdayaan. Semakin mereka mengalami pemberdayaan, semakin efektif pula tim itu.	2003
14	Lamar Odom. Mark Transformasional Green	Dengan menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional pemimpin akan makin kecil kemungkinannya transformasional erkena masalah hukum, dan pemimpin itu akan menjadi lebih etis.	2003
15	Venkat R Krisnan	Moral pemimpin adalah dasar dari kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang meng-underestimate pengikutnya sebagai transformasional, dipandang oleh pengikutnya sebagai pemimpin moralnya tinggi dan lebih efektif.	2003
16	E Kevin Kellowey, Julian Barling	Walau melalui email, para mahasiswa dapat membedakan gaya transformasional. Mereka juga merasa puas dan merasa diperlakukan adil oleh pemimpin transformasional.	2003
17	Karen Boehnke, Nick Bontis	Walau menerapkan prinsip kepemimpinan transformasional perlu adaptasi untuk berbagai Negara, secara universal gaya kepemimpinan transformasional membantu pemimpin memimpin karyawan lebih efektif dan menghasilkan kinerja terbaik.	2003
18	Mitchel Langbert, Hershey H Friedman	Pemimpin transformasional memiliki kemampuan memotivasi bawahan dan memungkinkan mereka mempertahankan prestasi dan mencapai perubahan yang revolusioner.	2003
19	Ken W Parry, Sarah B Proctor- Thomson	Kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap budaya dan iklim inovasi di dalam sebuah organisasi.	2003
20	Rolland LeBrasseur, Robert Whissel, Obhoy Ojha	Melalui kepemimpinan transformasional, seorang dirut mampu membuat manajemen senior berinisiatif dan berkomitmen untuk program peningkatan kualitas. Hasil akhirnya, keseluruhan efektifitas organisasi itu menjadi	2002

		meningkat.	
21	James S Pounder	Dengan penerapan prinsip kepemimpinan transformasional, instruktur dapat mempertinggi kualitas pengajarannya kepada peserta didiknya.	2003
22	Ken W Parry, Sarah B Proctor- Thomson	Dengan sample secara rasional sebanyak 1.354 manajer ditemukan hubungan yang kuat antara integritas dan kepemimpinan transformasional.	2002
23	Lisa Gardner, Con Stough	Kecerdasan emosi memiliki korelasi tinggi dengan semua komponen kepemimpinan transformasional.	2002
24	John D Politis	Walau beberapa dimensi kepemimpinan transformasional memudahkan bawahan memperoleh ilmu pengetahuan, kepemimpinan transformasional bukanlah berfungsi sebagai pra kondisi terhadap pencapaian kinerja kelompok.	2002
25	John H Humphreys	Pada organisasi penjualan, kepemimpinan transformasional lebih bermanfaat ketika pemimpin penjualan dan pengikutnya berdekatan tempat kerjanya.	2002
26	John Sparks, Joseph Schenk	Kepemimpinan transformasional sungguh-sungguh dapat mentransformasi pengikut dengan mendorong mereka melihat tujuan yang lebih tinggi pada dunia kerja mereka.	2001
27	William J Wolter	Para perwira menggunakan kepemimpinan transformasional ketika mendidik calon perwira penjaga pantai agar mereka mampu beradaptasi terhadap standar pelatihan yang begitu tinggi.	2001
28	David M Abshire	Tantangan kepemimpinan yang dihadapi oleh Jepang dan Amerika Serikat adalah bagaimana mengembangkan para pemimpin transformasional.	2001
29	Scott B MacKenzie, Philip M Podsakoff, Gregory A Rich	Kepemimpinan transformasional mempengaruhi tenaga penjual tidak hanya pada kinerja di atas dan melampaui panggilan tugas, tapi juga mampu mempengaruhi perilaku terpuji (organizational citizenship) para penjual.	2001
30	Kerry Barnett, John	Perilaku kepemimpinan transformasional	2001

	MacCormick, Robbert Conners	berkaitan erat dengan hasil yang diminta dari seorang guru yaitu: kepuasan bekerja, upaya ekstra, dan persepsi efektivitas seorang pemimpin.	
--	--------------------------------	--	--

Melihat hasil penelitian dari pakar organisasi yang disebutkan di atas telah jelas, kepemimpinan transformasional lebih efektif karena beberapa hal, yaitu:

- (1). Pemimpin transformasional memiliki kecerdasan emosional sehingga bisa lebih dekat deket dengan bawahannya, bisa mengetahui dan mengerti situasi dan kondisi serta kebutuhan anggota organisasinya.
- (2). Pengaruh pemimpin lebih besar dihadapan anggota organisasinya karena wibawa yang dimilikinya begitu besar
- (3). Pemimpin transformasional bisa menjadi inspirasi dan tauladan bagi anggota organisasinya karena wawasan dan inovasi-inovasi kepemimpinannya begitu kreatif.
- (4). Pemimpin transformasional lebih bisa memuaskan anggota organisasi karena motivasinya yang tinggi dan kinerjanya yang tidak “separuh hati”

B. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Karyawan

Dalam “Kamus Ilmiah Populer” implementasi adalah pelaksanaan, penerapan.⁵⁵ Dan dalam sub bab ini akan dijelaskan bagaimana pelaksanaan atau penerapan kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja guru dan karyawan sekolah.

⁵⁵ Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabay: Arkola, 1994), h. 247.

suatu produk atau jasa secara efisien.⁵⁶

Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam hal ini, pegawai bisa belajar seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi seperti komentar baik dari mitra kerja. Namun demikian penilaian kinerja yang mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran. Fokus penilaian kinerja adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang guru dan karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang.

Begitu pentingnya masalah kinerja ini, sehingga tidak salah bila inti pengelolaan manajemen sekolah adalah bagaimana mengelola kinerja SDM. Mengelola manusia dalam konteks organisasi berarti mengelola manusia agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi. Oleh karenanya kinerja guru dan karyawan ini perlu dikelola secara baik untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga menjadi suatu konsep manajemen kinerja (*performance management*).

Guru dan karyawan merupakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang menjadi bagian dari organisasi dan manajemen sekolah yang tidak luput dari

⁵⁶ H. Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006) cet. I, hal. 3

menurun dan meningkatnya motivasi kinerja mereka. Dalam perspektif manajemen, agar kinerja guru dan karyawan dapat selalu ditingkatkan dan mencapai standar tertentu, maka dibutuhkan suatu manajemen kinerja (performance management).

Menurut definisinya, manajemen kinerja adalah suatu proses strategis dan terpadu yang menunjang keberhasilan organisasi melalui pengembangan performansi SDM. Dalam manajemen kinerja kemampuan SDM sebagai kontributor individu dan bagian dari kelompok dikembangkan melalui proses bersama antara manajer dan individu yang lebih berdasarkan kesepakatan daripada instruksi. Kesepakatan ini meliputi tujuan (*objectives*), persyaratan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, serta pengembangan kinerja dan perencanaan pengembangan pribadi. Manajemen kinerja bertujuan untuk dapat memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui pengembangan keterampilan, kemampuan dan potensi-potensi yang dimiliki oleh SDM. Sifatnya yang interaktif ini akan meningkatkan motivasi dan memberdayakan SDM dan membentuk suatu kerangka kerja dalam pengembangan kinerja. Manajemen kinerja juga dapat menggalang partisipasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran organisasi melalui penjabaran sasaran individu maupun kelompok sekaligus mengembangkan potensinya agar dapat mencapai sasarannya itu. Manajemen kinerja juga dapat dijadikan umpan balik untuk pengembangan karier dan pengembangan pribadi

SDM.

Robert Bacal mengemukakan bahwa manajemen kinerja, sebagai: “... sebuah proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan penyelia langsungnya. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Ini merupakan sebuah sistem. Artinya, ia memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, kalau sistem manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan karyawan”.⁵⁷

Oleh karenanya, sehubungan dengan ungkapan di atas, kiranya sangat diperlukan hubungan yang erat atau komunikasi kemitraan antara guru, karyawan dengan kepala sekolah yang berkesinambungan, yang di dalamnya harus jelas apa yang akan dijadikan komitmen bersama dalam membangun kualitas sekolah baik dalam segi proses pembelajaran ataupun administrasi pendidikan.

Selanjutnya, Robert Bacal mengemukakan pula bahwa dalam manajemen kinerja diantaranya meliputi perencanaan kinerja, komunikasi kinerja yang berkesinambungan dan evaluasi kinerja.

a. Prinsip Penerapan Manajemen Kinerja

⁵⁷ Dikutip dari “Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*”, artikel Akhmad Sudrajat dalam *Manajemen Kinerja*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/03/manajemen-kinerja-guru/>, 5 Agustus 2009.

Dalam penerepanannya, manajemen kinerja dalam sekolah memerlukan standar pokok yang harus dipenuhi:

- 1). Adanya suatu indikator kinerja (*key performance indicator*) yang terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh sekolah tersebut. Jika sekolah tersebut berorientasi pada profit, maka ukurannya adalah ukuran finansial seperti dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja sekolah (RAPBS) yang harus mempertimbangkan laba untuk sekolah dan pengelolanya, memperkirakan berapa jumlah siswa yang harus dimasukkan serta biaya pendidikan yang harus wali murid bayar. Semua dilakukan tidak luput dengan perkiraan berapa laba yang diterima oleh sekolah dan pengelolanya.

Sedangkan pada sekolah nonprovit seperti sekolah/madrasah swasta yang didirikan yayasan dengan tujuan membantu anak didik yang tidak mampu maka ukuran kinerjanya adalah selain memperhatikan honor bulanan yang harus menjadi haknya, tapi juga mengedapankan kerja sama, komunikasi, serta hubungan yang harmonis antar penduduk sekolah, baik dari kepala sekolah dengan guru dan karyawan atau sebaliknya (sebagai pengelola sekolah), atau hubungan pengelola sekolah dengan wali murid serta masyarakat

sekitarnya. Hal itu dilakukan sebagai bentuk keikhlasan dalam mengabdikan diri untuk turut mencerdaskan masyarakat Indonesia.

- 2). Adanya kontrak kinerja (*performance contract*) yang disepakati oleh pengelola sekolah baik dari kepala sekolah, guru dan karyawan sekolah. Dengan adanya kontrak kinerja, kepala sekolah dengan mudah memberikan penilaian terhadap bawahan yang dipimpinnya juga sebaliknya, guru dan karyawan juga bisa menilai seberapa efektif kinerja pimpinan mereka.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam kontrak kinerja yaitu komitmen dan loyalitas dalam melaksanakan tugas, program kerja yang sudah dibuat oleh kepala sekolah serta mempertimbangkan bagaimana pelaksanaan program-program tersebut untuk mencapainya.

Dalam pelaksanaan kontrak kinerja, tentunya kepala sekolah juga tidak boleh melupakan *reward* (hadiah) bagi yang melaksanakan kontrak kinerja tersebut dengan baik dan *punishment* (konsekuensi hukuman) yang harus diterima oleh anggota yang tidak melaksanakan kontrak kinerja tersebut dengan baik. Hal yang terpenting yang tidak bisa ditinggalkan adalah *continuous improvement* atau pelaksanaan kontrak kinerja secara terus menerus.

Adanya suatu sistem *reward and punishment* ini bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* tidak selalu harus

bersifat finansial, tetapi bisa juga berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan dan lain-lain. *Reward and punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan indikator kinerja yang telah direncanakan atau belum. Tentu saja harus ada suatu *performance appraisal* atau penilaian kinerja lebih dahulu sebelum reward and punishment. Penerapan *punishment* harus hati-hati, karena dalam banyak hal pembinaan jauh lebih bermanfaat bukan berbentuk hukuman.

- 3). Karen Seeker dan Joe B. Wilson memberikan gambaran tentang proses manajemen kinerja dengan apa yang disebut dengan siklus manajemen kinerja, yang terdiri dari tiga fase yakni perencanaan, pembinaan, dan evaluasi. Perencanaan merupakan fase pendefinisian dan pembahasan peran, tanggung jawab, dan ekpektasi yang terukur. Perencanaan tadi membawa pada fase pembinaan, di mana guru dibimbing dan dikembangkan, mendorong atau mengarahkan upaya mereka melalui dukungan, umpan balik, dan penghargaan. Kemudian dalam fase evaluasi, kinerja guru dikaji dan dibandingkan dengan ekspektasi yang telah ditetapkan dalam rencana kinerja. Rencana terus dikembangkan, siklus terus berulang, guru, kepala sekolah, dan staf administrasi, serta organisasi terus belajar dan tumbuh.
- 4). Terdapat suatu mekanisme *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang relatif obyektif yaitu dengan melibatkan berbagai pihak.

memahami dan menyepakati target kinerja dalam sebuah visi dan misi serta tujuan sekolah dalam rangka mengoptimalkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pada saat perencanaan kinerja ini atasan membantu bawahan dan menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam target kinerja individual dalam batasan anggaran yang tersedia.

- b. Komunikasi berkelanjutan antara atasan dan bawahan guna memastikan bahwa apa yang telah, sedang dan akan dilakukan bawahan mengarah pada target kinerjanya sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, hal ini juga berguna untuk mengantisipasi segala persoalan yang timbul.
- c. Pengumpulan data dan informasi oleh masing-masing pihak sebagai bukti pendukung realisasi kinerja bawahan. Pengumpulan dapat dilakukan melalui formulir penilaian kinerja, observasi langsung maupun tanya jawab dengan pihak-pihak terkait.
- d. Pertemuan tatap muka antara atasan dan bawahan selama periode berjalan. Pada saat inilah bukti-bukti otentik kinerja bawahan diklarifikasi, didiskusikan, dan disimpulkan bersama sebagai kinerja bawahan pada periode tersebut.
- e. Diagnosis berbagai hambatan efektivitas kinerja bawahan dan tindak lanjut bimbingan yang dapat dilakukan atasan guna menyingkirkan hambatan-hambatan tersebut guna meningkatkan kinerja bawahan. Dengan adanya diagnosis dan bimbingan ini, bawahan tidak merasa

“dipersalahkan” atas kegagalan mencapai target kinerja yang telah disepakati dan sekaligus menunjukkan niatan bahwa persoalan kinerja bawahan adalah persoalan atasan juga.⁵⁸

C. Faktor Pendukung Dan Tantangan Dalam Penerapan Manajemen Kinerja

1. Faktor Pendukung dalam Penerapan Manajemen Kinerja

Dalam manajemen kinerja sekolah terdapat beberapa faktor yang mendukung pelaksanaannya, di antaranya adalah:

- a. Latar belakang siswa (input yang terleseleksi dengan baik)
- b. Ukuran sekolah yang memadai
- c. Tingkat ekonomi siswa yang rata-rata orang mampu
- d. Pemimpin yang bisa memuaskan anggotanya dan wali murid
- e. Guru dan karyawan yang bekerja sesuai dengan kabalitasnya.⁵⁹

2. Tantangan dalam Penerapan Manajemen Kinerja

Begitu bermanfaat dan pentingnya peranan manajemen kinerja, walaupun dalam pelaksanaannya seringkali terdapat persoalan, baik dari sisi kepala sekolah maupun dari sisi guru dan karyawan.

Dari sisi kepala sekolah sebagai pejabat penilai ada keengganan menerapkannya karena faktor-faktor sebagai berikut :

⁵⁸ Dikdik Sugiharto, *Manajemen Kinerja*, <http://www.performance-mgt.com>, 11 Agustus 2009

⁵⁹ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran.....*hal. 207

- a. Formulir dan tata cara penilaian seringkali sulit untuk dimengerti di mana kriteria-kriteria yang digunakan tidak jelas pengertiannya atau memiliki pengertian yang kabur, sehingga menimbulkan multi interpretasi, dan tata caranya berbelit-belit.
- b. Atasan tidak memiliki cukup waktu untuk menerapkan manajemen kinerja, karena persoalan pertama tadi,
- c. Tidak ingin berkonfrontasi dengan bawahan, terutama mereka yang dinilai kinerjanya kurang baik. Sebab keengganan ini yaitu atasan tidak punya argumentasi yang kuat akibat tidak jelasnya kriteria penilaian yang digunakan. Selain itu atasan tidak ingin merusak hubungan baik dengan bawahan, misalnya karena satu nilai buruk, padahal hubungan baik sangat penting untuk bekerja sama dengan bawahan.
- d. Atasan kurang mengetahui rincian pekerjaan sehingga tidak mengerti aspek-aspek apa yang harus diperhatikan ketikan melakukan penilaian dengan menggunakan kriteria yang telah ditetapkan. Hal ini berpengaruh pada kemampuan atasan memberikan umpan balik secara efektif guna perbaikan kinerja bawahan. Logikanya, bagaimana ia bisa memberikan masukan bila ia tidak mengerti betul liku-liku pekerjaan bawahan.

Sedangkan keengganan dari sisi bawahan sebagai pihak yang dinilai adalah :

- a. Pengalaman buruk di masa lalu, di mana atasan memperlakukan kinerja

bawahan yang kurang baik dengan sinis atau acuh sehingga bawahan tidak mendapatkan umpan balik yang bermanfaat bagi perbaikan kinerjanya.

- b. Bawahan tidak suka dikritik, terutama bila dikaitkan dengan kinerjanya. Hal ini mungkin karena poin pertama, di mana atasan hanya bisa mengkritik tanpa memberikan jalan keluar yang jelas.
- c. Ada rasa takut karena ketidakjelasan kriteria dan standar penilaian sehingga baik buruknya kinerja bawahan menjadi sangat subyektif (unsur suka atau tidak suka atasan terhadap bawahan amat dominan terhadap nilai kinerja bawahan), padahal hasil penilaian kinerja menentukan banyak hal penting bagi bawahan, di antaranya kenaikan pangkat, gaji dan perolehan bonus/insentif.
- d. Bawahan tidak mengerti betul manfaat diterapkannya manajemen kinerja seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Hal ini karena kurang sosialisasi peran penting manajemen kinerja bagi keberhasilan organisasi.

Menurut Tiffin dan Me. Cormick dalam Srimulyo, ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional:

BAB III

LAPORAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya SMA Negeri I Gedangan

Sekitar awal 1992 ada likuidasi dari SPGLB (Sekolah Pendidikan Guru Luar Biasa) untuk masukkan menjadi IKIP Surabaya. Pada waktu itu Kakanwil Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Jawa timur adalah Drs. H. Sugiarto (orang Magetan) yang juga menjabat sebagai Kepala SPGLB yang tempatnya di dekat Rumah sakit Islam. Untuk memasukkan SPGLB menjadi Fakultas Ilmu Pendidikan Program Study Pendidikan luar Biasa beliau mempunyai strategi memasukkan sebagian SPGLB menjadi SMA (dengan nama SMA Negeri 18 Surabaya) dengan kepala sekolah Bpk Drs. SRI. Karena letaknya di Sidoarjo, maka nama dirubah menjadi SMA Negeri I Sidoarjo dengan Kepala Sekolah Pak Mu'thi.

Pada tahun 1996 keluar Keputusan Mendikbud yang isinya SMA Negeri I Sidoarjo menjadi SMA Negeri I Gedangan dengan Kepala Sekolah Drs. Djawadi (pindahan dari Kepala Sekolah SMA Negeri 19 Surabaya dan menjadi Pembina MGMP Bahasa Indonesia. Tidak lama, Bapak Djawadi didemo karena suatu masalah kemudian beliau dipindahkan ke SMA Negeri I Krembung. Dan di SMA Negeri I Gedangan untuk sementara PLT diberikan kepada Bu Dra. Hj. Mega Suwarni, sampai diangkatnya Drs. Imam Mulyono

3. Mengembangkan sikap gotong royong dan rendah hati yang dilandasi oleh iman dan takwa.
4. Memberdayakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di sekolah secara optimal melalui pelatihan, workshop, dan sejenisnya.
5. Memupuk tali persaudaraan dan kerja sama dengan masyarakat.
6. Mengembangkan budaya 5 S (Senyum, Sapa, Salam, Sopan, dan Santun) di lingkungan sekolah.
7. Mengembangkan budaya kerja yang dilandasi dengan kedisiplinan dan tanggung jawab yang tinggi.

2.3. Tujuan SMA Negeri 1 Gedangan

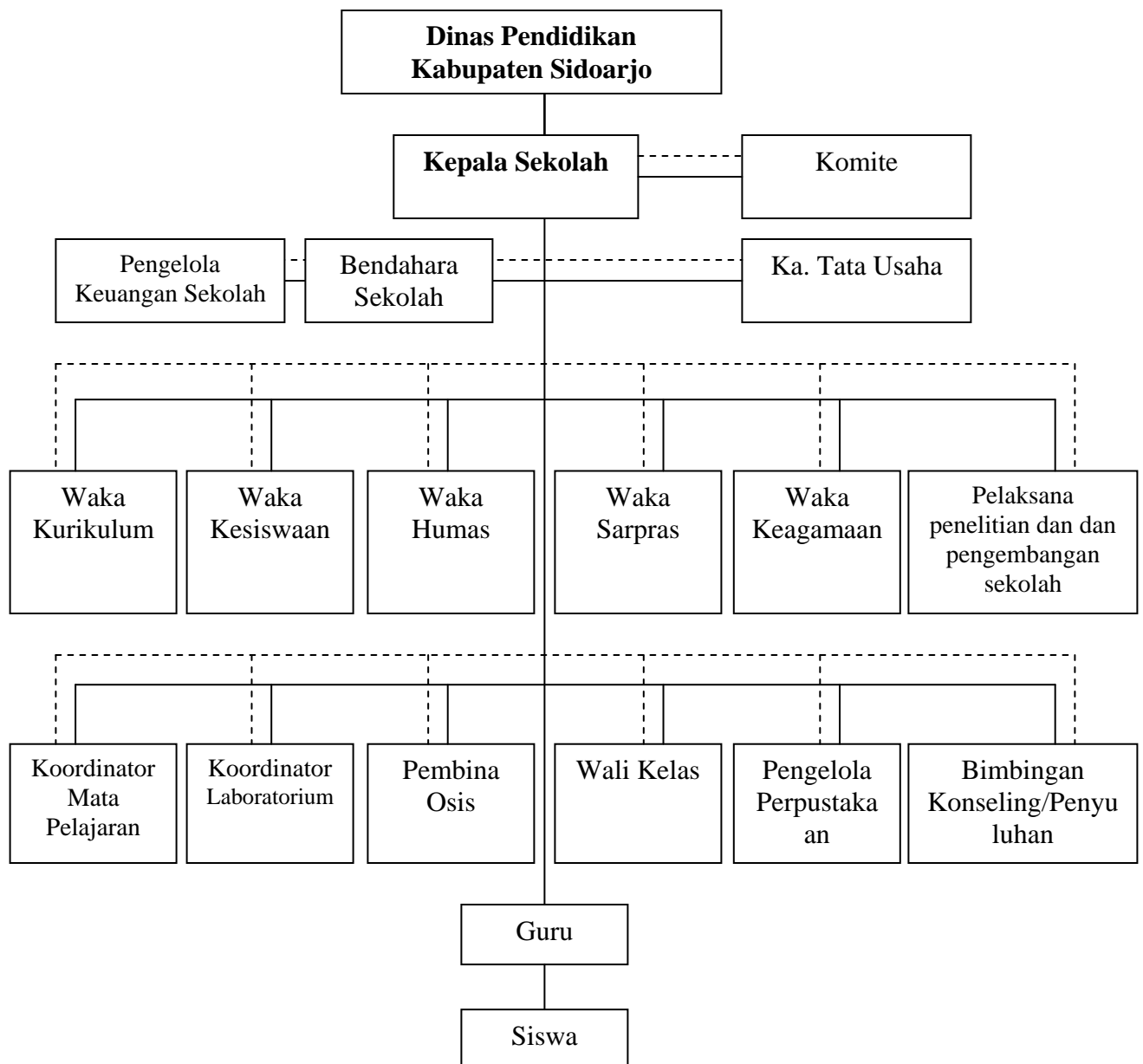
1. Semangat membina dan mendidik anak bangsa.
2. Mandiri dalam mengelola pendidikan.
3. Amanah mengemban kepercayaan orang tua / wali murid.
4. Nomor satu dalam setiap kompetisi akademik dan nonakademik.
5. Galang dukungan dari semua elemen masyarakat.
6. Eksplorasi semua potensi anak didik secara maksimal.
7. Dedikasi tinggi sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.
8. Akhlak mulia termanifestasi dalam setiap sendi kehidupan.
9. Niat yang kuat untuk mencapai cita-cita mulia.
10. Galakkan peningkatan minat baca melalui perpustakaan dan sumber belajar lainnya.
11. Andal dalam menciptakan kreasi dan inovasi pendidikan.

12. Nuansa agamis tercipta dalam setiap situasi dan kondisi.

3. Struktur Organisasi

Berikut adalah Struktur Organisasi SMA Negeri I Gedangan Kabupaten Sidoarjo Tahun Periode 2009 / 2010 dan untuk pembagian tugasnya bisa dilihat di lampiran.

Bagan 1. Struktur Organisasi SMA Negeri I Gedangan Periode 2009/2010



Dari hasil observasi yang peneliti laksanakan menggambarkan bahwa Bapak Sulaiman Suwanto merupakan kepala sekolah yang memiliki wibawa tinggi dihadapan para anggota organisasinya, beliau merupakan sosok kepala sekolah yang dihormati, disegani dan pantas untuk dijadikan tauladan bagi anggotanya. Buktinya adalah setiap kegiatan sekolah yang merupakan implementasi dari program-program sekolah, para guru dan karyawan yang telah mendapatkan SK untuk menjadi koordinator atau panitia, mereka berjalan dengan baik dengan tanpa kehilangan komunikasi dengan kepala sekolah.

Hal itu bisa dibuktikan dengan pernyataan salah satu dewan guru yang juga menjabat sebagai Wakil Kepala Sekolah di bawah ini:

“Bp. Sulaiman merupakan kepala sekolah yang bisa dijadikan teladan bagi para bawahannya (guru& karyawan) dari segi apapun, misalnya dalam segi administrasi, beliau sangat menguasai administrasi sekolah dan bisa dipastikan beliau memiliki arsip semua kegiatan kepala sekolah, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dan semua kegiatan sekolah harus diarsipkan dan dilaporkan kepada beliau. Terlebih dalam segi kedisiplinan, beliau sangat disiplin, buktinya mas bisa lihat sendiri pada waktu mas PPL kan!, beliau bukan hanya menyuruh atau memerintah saja tapi beliau juga mencontohkan dan mempraktekkan apa yang beliau ucapkan bahkan lebih malah. Beliau mewajibkan guru, karyawan dan siswanya sampai di sekolah pukul 06.40 WIB, beliau malah sudah standby di sekolah pukul enam tepat untuk menyambut datangnya guru dan siswa, beliau mewajibkan kepada guru, karyawan dan siswa untuk pulang tepat jam pulang sekolah atau lebih, malah pulang pukul setengah lima sore (lebih dari dari jam pulang sekolah)”².

² Hasil wawancara dengan Dra.Ristiwi Peni (waka kurikulum 2009-2010) pada tanggal 14 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

sekolah sudah bisa menauladaninya, semua pekerjaan sekolah dilaksanakan dan diselesaikan di sekolah dengan tepat waktu.

Terkait dengan hasil observasi tersebut, berikut peneliti sajikan hasil mewawancara dengan beberapa guru:

“Pak sulaiman itu hampir bisa dikatakan sempurna, bisa kamu lihat sendiri selama 2 bulan pas PPL dulu, bagaimana beliau, sikapnya yang tegas, disiplinnya yang penuh tanggung jawab, dan sosok kepala sekolah yang patut ditauladani.⁴

Sosok seperti Bapak Kepala Sekolah kami ini memang patut untuk diacungi jempol, kewibawaan yang beliau dapatkan sebenarnya bukan karena pangkat dan golongan-nya dalam PNS, akan tetapi kewibawaan yang beliau dapat lebih di dapatkan dari tauladan yang beliau berikan kepada para guru dan karyawannya, misalnya, masalah kedisiplinan, yang kamu bisa lihat sendiri lah selama dua bulan kamu kemarin di sini, ya kan, datang sebelum guru dan siswa lainnya datang dan pulang setelah siswa dan guru yang lain pulang. Kemudian masalah keakraban dengan guru dan karyawannya, kalau kamu masih ingat pada waktu PPL kamu dulu, bagaimana pak Sulaiman bisa karaoke bersama dewan guru beserta karyawannya”.⁵

Bapak Sulaiman memiliki “tiga prinsip kedisiplinan” yang juga harus diikuti oleh anggota organisasi dan para siswanya yaitu *disiplin waktu, disiplin pembelajaran dan disiplin administrasi*.

Walaupun begitu beliau tidak hanya sekedar mengharuskan saja, namun beliau juga menerapkannya lebih baik dari semua anggota organisasinya.

⁴ Hasil wawancara dengan Dra. Zuhriyah (guru PAI) pada tanggal 18 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

⁵ Hasil wawancara dengan Muchammad Ilyas, S.Pd. (Staf Kurikulum) pada tanggal 09 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

Berikut merupakan pernyataan dalam sebuah wawancara yang dilaksanakan di SMA Negeri I Gedangan.

Memang Bapak (Sulaiman Suwanto) itu kepala sekolah yang bisa dijadikan tauladan untuk guru dan karyawannya, dalam penerapan kedisiplinan beliau tidak pandang bulu, guru senior atau junior siswa atau karyawan semua harus menerapkan tiga kedisiplinan, yaitu kedisiplinan pembelajaran, kedisiplinan administrasi, dan kedisiplinan waktu, tapi beliau tidak hanya mengharuskan kepada guru dan karyawannya saja kemudian beliau tidak mau melakukannya, justru beliau mencontohkan dan menerapkan tiga kedisiplinan tersebut dalam tugas dan kegiatan beliau di sekolah. Dari situlah beliau berwibawa dan sangat dihormati oleh semua guru dan karyawannya.⁶

Kepala sekolah juga pernah menyatakan kepada peneliti pada saat *interview* dengan beliau secara langsung, beliau menyatakan:

“Kemudian ketepatan waktu melaksanakan tugas yang pokok misalnya memberi penilaian, penilaian itu misalnya tanggal 15 selesai ketika ada yang selesai jam tujuh dengan yang selesai jam sebelas beda itu, bagi yang selesai jam tujuh akan ditambah tugas, bagi yang selesai jam sebelas diberi penjelasan. Kalau memang itu bisa diterima dan bisa dilaksanakan dalam rangka *fastabiqul khairat* maka orang yang melaksanakan tugas tepat waktu dengan baik itu akan ditabahi dengan tugas lain”.⁷

Dari hasil wawancara yang peneliti sajikan di atas sangat jelas, bahwa kepemimpinan yang beliau laksanakan di SMA Negeri Gedangan bukan hanya sekedar beliau menggunakan wewenangnya sebagai pemimpin untuk menyuruh dan mempengaruhi anggota organisasinya agar bisa melaksanakan prinsip-prinsip yang beliau miliki dan program-

⁶ Hasil wawancara dengan Hernu Pratigyo, S.Pd., M.M. (guru Matematika dan Waka Humas) pada tanggal 09 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

⁷ Hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri I Gedangan pada tanggal 31 Juli 2009

mendapatkan panggilan sesuatu yang kita cintai, kalau dalam bahasa “klaker” saya seperti kita datang untuk meng-apel-i pacar kita.

Pekerjaan itu melaksanakan sesuai dengan ke ikhlasan, seperti kita makan, kita berangkat ke sekolah seperti kita mau makan, kita menemui pekerjaan kemudian kita laksanakan, itu motivasi secara umum”.¹¹

Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.

Pada Bab dua peneliti sudah memaparkan bagaimana seorang pemimpin harus bisa memberikan motivasi bagi anggota organisasinya, sehingga mereka bisa terpacu untuk betul-betul dalam melaksanakan tugas.

Di bawah ini peneliti uraikan hasil wawancara dengan Dra.Ristiwi Peni (waka kurikulum 2009-2010) tentang kinerja kepala sekolah dalam hal memberikan motivasi kepada para guru dan karyawan.

“Bp. Sulaman memiliki cara-cara tersendiri untuk bisa menggerakkan dan memungsikan seluruh guru dan karyawannya. Misalnya, dengan adanya punishment berupa teguran baik lisan ataupun tulisan bagi guru yang tidak melanggar aturan sekolah atau bahkan sampai dengan sanksi dan reward seperti insentif (beliau mengistilahkan dengan imunitas) bagi guru dan karyawan dengan mempertimbangkan kinerja mereka yang diambilkan dari iuran komite, jabatan struktural sekolah dengan mempertimbangkan kemampuan dan kinerja mereka yang tentunya akan memiliki angka kredit

¹¹ Hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri I Gedangan pada tanggal 31 Juli 2009

tersendiri bagi guru dan karyawan, untuk memotivasi para guru dan karyawan”.¹²

Dalam hal pemungisian seluruh dewan guru dan karyawan beliau melakukannya dengan sangat cermat dan adil.

Bapak Sulaiman Suwanto lebih memilih memberikan motivasi kepada guru dan karyawannya dengan cara “filosofis”. Artinya, beliau cenderung memasukkan motivasinya ke dalam hati, jadi bisa langsung mengena dan terasa. Sehingga yang muncul adalah kesadaran diri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Beliau juga tidak terlalu memperdulikan istilah “seniorita dan juniorita” dan jenjang pendidikan yang lebih tinggi atau yang rendah dalam perekrutan jabatan struktural dan kenaikan pangkat. Tapi justru beliau lebih memperhatikan kepada nilai kinerja guru dan karyawan.

Beliau mengungkapkannya dalam sebuah wawancara di bawah ini:

“Jadi saya lebih senang memberikan motivasi secara filosofinya, filosofi yang mengarah kepada agama, kalau memang terpaksa ya saya ajak bicara, saya bicara itu hasil kerja dipakai makan dipakai sholat kalau begitu logikanya yang gak usah sholat, kemudian kedepan bagi mereka yang bagus-bagus itu akan mendapat tempat sendiri tugas tambahan yang menurut saya itu adalah untuk mengantarkan karir mereka, jadi yang pantas diajukan menjadi calon wakil kepala sekolah, kalau misalnya dipilih oleh teman-teman dan tidak cocok dengan kegiatan sehari-hari saya yang nolak, jadi walaupun mereka punya teman banyak dalam proses pemilihan

¹² Hasil wawancara dengan Dra.Ristiwi Peni (waka kurikulum 2009-2010) pada tanggal 14 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

itu nanti saya yang menjadi *filter*, jadi nanti saya tunjukkan rapotnya, ini sukses ini tidak, itu terbuka sekali sehingga tidak ada istilah “seniorita dan yuniorita”, pangkat tinggi pendidikan S-2 tapi tidak mampu ya harus antri dulu dengan yang mampu.”¹³

Ungkapan kepala sekolah tersebut juga senada dengan apa yang diungkapkan oleh Dra.Ristiwi Peni (waka kurikulum) di bawah ini:

“Untuk memungsikan semua guru adalah dengan cara mengambil guru yang berpotensi untuk menjadi pengurus struktural sekolah yang memiliki angka kredit dan memungsikan guru yang kurang berpotensi sebagai panitia-panitia kegiatan seperti rekreasi, piknik, psb, dan lain sebagainya yang tidak memiliki angka kredit tapi mereka akan mendapatkan tambahan suntikan imnusi dari uang kas dana kegiatan.

Setiap tahunnya beliau juga mengadakan guru teladan untuk memotivasi guru lainnya”.¹⁴

Kepala SMA Negeri I Gedangan merupakan kepala sekolah yang pandai “memancing” guru dan karyawannya untuk lebih termotivasi dalam bekerja.

Misalnya:

Kemudian dalam pelaksanaan keseharian, saya memberikan pancingan umpan bagi teman-teman yang bisa melakukan penelitian tindakan kelas *action riserch* itu nanti akan ada dana dari sekolah, ini untuk meningkatkan kinerja mereka, jadi dalam pelaksanaan pembelajaran menggunakan metode ini nggak cocok kemudian dia melaksanakan kelas eksion research maka inilah, nah itu ada dananya, tapi ini jarang diambil oleh teman-teman karena nggak biasa, nah kemudian yang kedua bagi teman-teman yang membimbing pengembangan intelektual, seperti KIR, peneletian ilmiah, dan lain sebagainya,

¹³ Hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri I Gedangan pada tanggal 31 Juli 2009

¹⁴ Hasil wawancara dengan Dra.Ristiwi Peni (waka kurikulum 2009-2010) pada tanggal 14 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

Kepala juga menambahkan, bahwa dalam meotivasi guru dan karyawan beliau lebih mengarah pada motivasi secara filosofis. Artinya, seseorang bisa termotivasi jika orang tersebut memiliki niat yang kuat untuk bekerja dan keikhlasan dalam menerima amanat dan untuk menjalankan amanat tersebut, serta mencintai pekerjaan.

Beliau bisa lebih “masuk” ke dalam jiwa individu-individu anggota organisasinya, artinya, beliau bisa meyakinkan mereka akan adanya balasan baik reward atau punishment baik dari sekolah ataupun dari tuhan.

Berikut peneliti cantumkan hasil *interview* dengan kepala sekolah tentang bagaimana beliau memberikan motivasi kerja terhadap guru dan karyawannya:

“Saya memang kalau boleh saya katakan agak kaku ketika target-target tidak terpenuhi, misalnya ketika teman-teman dalam pembelajaran, saya juga sering melakukan suatu keliling kalau boleh saya katakan supervisi informal, kadang-kadang teman saya dengarkan ngajarnya, kalau tidak ketika guyon-guyon sama saya saya ajak guyon-guyon, tetapi mengarah ke sana, kemudian bagi teman-teman yang punya suatu prestasi itu kita coba kita ajak guyon-guyon ya paling tidak itu ngemut gelali bersama tetapi kalau ada dananya ya mengapa tidak kita berikan, kemudian kalau ada apa gitu ya “yaopo carane” biar ada kebersamaan, suatu contoh, ini nanti hari sabtu ada teman-teman yang syukuran termasuk saya kenaikan pangkat itu juga begitu ya kita berikan sesuatu pada teman-teman, ini bisa memberika motivasi. Sehingga dalam pekerjaan itu seperti enak. Enak itu bagi yang menerima lo, tetapi bagi yang males sangat nggak enak, karena saya sangat keras sekali dengan disiplin baik murid maupun guru, kalau guru kemudian termotivasi kemudian dia punya suatu keyakinan atau *belive* itu

kan ya jalan dengan sendirinya, ada saya nggak ada saya jalan. Itu memberikan motivasi secara filosofi dan secara teori”.¹⁷

Selain dari itu, untuk memotivasi guru dan karyawannya, beliau selalu menyempatkan diri untuk gurau bersama di waktu senggang dan bukan di waktu dinas sekolah, karena itu akan bisa lebih menambah keharmonisan hubungan antara kepala sekolah, guru dan karyawan. Di satu sisi beliau harus bisa menjadikan dirinya sebagai kepala sekolah dan di sisi lain lain beliau juga harus bisa menjadi keluarga anggota sekolah yang juga butuh perhatian dari yang lainnya,

3) *Intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi.

Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memimpin anggotanya dengan mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif.

Berkaitan dengan kemampuan inovasi beliau, berikut pernyataan beberapa guru tentang beliau:

“ Kemampuan beliau tidak diragukan lagi mas, jangan meremehkan, walau beliau adalah sarjana S-1 nya jurusan PAI¹⁸, tapi pengalaman beliau di bidang pendidikan sangat banyak, beliau pernah jadi guru beberapa tahun, jadi wakil kepala beberapa tahun dan pernah menjadi kepala sekolah

¹⁷ Hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri I Gedangan pada tanggal 31 Juli 2009

¹⁸ Sekarang sudah S-2 jurusan Pendidikan

(sebelum di SMA Negeri I Gedangan) sehingga apapun urusan sekolah beliau faham dan menguasai, untuk pengetahuan-pengetahuan lain tentang pendidikan beliau tidak pernah ketinggalan dan langsung bisa menguasai sehingga bisa langsung diinformasikan dan dibimbingkan kepada guru yang sesuai dengan jabatannya.¹⁹

Dari ungkapan tersebut, bisa dipastikan tidak ada informasi yang tidak diketahui para guru dan karyawan sekolah. Beliau selalu menyampaikan dan menjelaskan kepada guru dan karyawan sekolahnya.

Kepala sekolah juga menambahkan dalam sebuah *interview* dengan peneliti:

“ Saya selaku top leader, biasanya ketika ada rapat-rapat dinas itu saya pancing dengan berbagai macam persoalan yang sekiranya mereka menggunakan akal pikirannya, yang biasa nanggapi akan cepat nanggapi, sehingga yang pertama saya lempari “kelereng” kata-kata atau apa program-program yang saya sampaikan itu yang pertama, setelah itu saya serahkan kepada wakasek untuk menanggapi apa yang saya lemparkan, tapi saya tinggal pergi sehingga mereka bisa los, dari tanggapan-tanggapan itu nanti kan ada yang intelek ada yang konsisten ada yang sebaliknya, itu nanti ditulis di dalam notulen setelah ditulis saya pelajari mana yang intelek mana yang tidak, itu biasanya dalam demokratisasi, sehingga kalau ada saya kan pembahasan tidak bisa los, ini meberikan suatu pencerahan kepada mereka, jadi nanti sayakan bisa memilih, ini yang ilmiah, ini yang hanya sakit hati. Nanti kalau misalnya teman-teman ingin seminar lah seminar itu dia sebagai apa, kalau memang di seminar dia menjadi penyaji atau pemakalah itu nanti bisa saja mengambil dana di sekolah, tapi ya tidak banyak, tapi hanya sebagai peserta itu ya dibatasi satu semester sekali satu thun hanya dua kali itu untuk meningkatkan kinerja guru dan karyawan”²⁰

¹⁹ Hasil wawancara dengan Dra.Ristiwi Peni (waka kurikulum 2009-2010) pada tanggal 14 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

²⁰ Hasil wawancara dengan Kepala SMA Negeri I Gedangan pada tanggal 31 Juli 2009

karena dinas menilai bahwa Pak Sulaiman bisa membimbing mereka untuk lebih maju”.²²

Dari pernyataan di atas telah terungkap, bahwa kepala sekolah SMA Negeri I Gedangan adalah seorang pemimpin yang mampu memberikan bimbingan kepada guru dan karyawannya, bahkan oleh Dinas P dan K dipercaya mampu memberikan bimbingan yang lebih kepada guru-guru yang kurang kompeten, sehingga guru yang “bermasalah” akan dipindah ke SMA Negeri I Gedangan untuk menjadikan guru yang lebih profesional.

Tapi dengan kerendahan hatinya, kepala sekolah memberikan pernyataan yang lebih halus lagi, ungkapan beliau sebagai berikut:

“ Tentunya saya hanya sebagai pengelola saja, untuk pelaksanaan peningkatan kualitas SDM baik tenaga kependidikan dan non kependidikan itu ada pakarnya sendiri, itu saya ambilkan, satu contoh misalnya Bimbingan dan Konseling, maka untuk meningkatkan mutu dan kinerja konselor secara administrasi maupun kemampuan di lapangan itu kita undang dari UNESA Surabaya Jurusan Bimbingan dan Konseling yang sering kita undang adalah ketua program study Bapak Drs. Nursalim MSI itu membidangi bimbingan dan konseling, ini merupakan suatu hal yang sangat perlu. Kemudian bagi guru yang lain, kita undang dari Lembaga Penjamin Mutu atau LPM seperti Drs. Solikan Abdullah kita undang Bapak Kepala Dinas yang berkaitan dengan administrasi kedisiplinan kemudian kita undang Kepala Bidang Ketenagaan seperti Ibu Sri Witarsih SH, Kemudian dalam proses pembelajaran itu kita undang para pengawas baik pengawas dari Provinsi atau Kabupaten untuk memberikan suatu pencerahan bagaimana cara menyusun Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan di SMA Gedangan.

²² Hasil wawancara dengan Ibu Nur Sa'adah (Guru PAI) tanggal 12 Juli 2009

Memperhatikan hasil wawancara di atas, bisa disimpulkan bahwa kendala atau yang disebut oleh kepala sekolah “ria-riak kecil” timbul dari orang dalam sendiri yang kurang begitu suka dengan kebijakan kepala sekolah yang menurut mereka terlalu adil dan bijak. Kebijakan-kebijakan beliau yang menjadikan “riak-riak kecil” itu adalah:

- (1). Penertiban dan pendisiplinan pelaksanaan tugas.
- (2). Pendisiplinan administrasi sekolah.
- (3). Pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi guru.

Padahal beberapa hal yang di “eluhkan” oleh guru yang kontra kepada beliau tersebut adalah memang betul-betul harus diperbaiki dan betul-betul dilaksanakan.

Oleh karenanya, kepala SMA Negeri I Gedangan tidak pernah goyah dan terpengaruh oleh keadaan dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan yang beliau ambil, yang terpenting bagi beliau adalah, kepala sekolah bisa menjadi teladan dan transparan dalam setiap hal, terlebih laporan keuangan sekolah.

Seperti yang telah beliau sampaikan :

“Tapi kuncinya cuma satu, yang pertama seorang pemimpin harus menjadi tauladan masalah kehadiran di sekolah yang ke dua ketepatan melaksanakan tugas administrasi yang ketiga dan yang utama adalah keterbukaan tentang keuangan.”

sangat terlihat, beliau dihormati dipercaya dan bisa menjadi contoh yang baik bagi anggotanya.

Hal itu sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Dra.

Zuhriyah (guru PAI) di bawah ini:

“Pak sulaiman itu hampir bisa dikatakan sempurna, bisa kamu lihat sendiri selama 2 bulan pas PPL dulu, bagaimana beliau, sikapnya yang tegas, disiplinnya yang penuh tanggung jawab, dan sosok kepala sekolah yang patut ditauladani.”²⁷

Pernyataan tersebut juga senada dengan pernyataan Bapak

Muchammad Ilyas, S.Pd. (Staf Kurikulum) di bawah ini:

“Sosok seperti Bapak Kepala Sekolah kami ini memang patut untuk diacungi jempol, kewibawaan yang beliau dapatkan sebenarnya bukan karena pangkat dan golongan-nya dalam PNS, akan tetapi kewibawaan yang beliau dapat lebih di dapatkan dari tauladan yang beliau berikan kepada para guru dan karyawannya”.²⁸

Dan yang disampaikan oleh Dra.Ristiwi Peni (waka kurikulum 2009-2010) di bawah ini:

“Beliau bukan hanya menyuruh atau memerintah saja tapi beliau juga mencontohkan dan mempraktekkan apa yang beliau ucapkan bahkan lebih malah. Beliau mewajibkan guru, karyawan dan siswanya sampai di sekolahan pukul 06.40 WIB, beliau malah sudah standbay di sekolahan pukul enam tepat untuk menyambut datangnya guru dan siswa, beliau mewajibkan kepada guru, karyawan dan siswa untuk pulang

²⁷ Hasil wawancara dengan Dra. Zuhriyah (guru PAI) pada tanggal 18 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

²⁸ Hasil wawancara dengan Muchammad Ilyas, S.Pd. (Staf Kurikulum) pada tanggal 09 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

tepat jam pulang sekolah atau lebih, malah pulang pukul setengah lima sore (lebih dari dari jam pulang sekolah)".²⁹

Dengan demikian, apa yang sudah diperaktekkan oleh beliau dalam mengimplementasikan kepemimpinannya sudah sesuai dengan sebuah teori yang sudah disampaikan oleh Bima Arya Sugiarto, yakni pemimpin transformasional memiliki karakter yang karismatik karena mereka mampu untuk membangun ikatan emosional yang kuat dengan publik (lebih bersifat kesamaan sistem nilai ketimbang loyalitas personal) untuk mencapai tujuan tertentu.³⁰

Selain itu, salah satu karakter yang dimiliki beliau tersebut juga sesuai dengan firman Allah dalam Al-Qur'an surat Maryam ayat: 56-57 yang berbunyi:

Artinya:

56) *Dan ceritakanlah (hai Muhammad kepada mereka, kisah) Idris (yang tersebut) di dalam Al-Qur'an. Sesungguhnya ia adalah seseorang yang sangat membenarkan dan seorang nabi.*

57) *Dan Kami telah mengangkatnya ke martabat yang tinggi*³¹.

Dari ayat tersebut bisa disimpulkan bahwa seorang Nabi yang memiliki sifat *Shiddiq* maka Allah akan memberikan derajat yang tinggi,

²⁹ Hasil wawancara dengan Dra.Ristiwi Peni (waka kurikulum 2009-2010) pada tanggal 14 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

³⁰ Bima Arya Sugiarto, *Menuju Kepemimpinan Transformasional*, (http://kelompokdiskusi.multiply.com/journal/item/620/Menuju_Kepemimpinan_Transformasional), 15 Maret 2009

³¹ Mujamma' Al-Malik Fahd Li Thiba'at Al-Mush-haf, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Saudi Arabi, 1415 H.), hal. 467

begitu juga manusia yang dalam kepemimpinannya memiliki sifat *Shiddiq* maka dia dengan sendirinya memiliki wibawa di hadapan anggotanya sehingga mereka akan menghormati dan menauladaninya.

- (b). *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Misalnya, Pak Sulaiman Suwanto selalu memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk membuat karya ilmiah dengan tujuan untuk menambah angka kredit dalam kenaikan pangkat / golongan dan jabatan dalam organisasi sekolah.

Hal itu sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Dra.Ristiwi

Peni (waka kurikulum 2009-2010) di bawah ini:

“Dan reward seperti insentif (beliau mengistilahkan dengan imunitas) bagi guru dan karyawan dengan mempertimbangkan kinerja mereka yang diambilkan dari iuran komite, jabatan struktural sekolah dengan mempertimbangkan kemampuan dan kinerja mereka yang tentunya akan memiliki angka kredit tersendiri bagi guru dan karyawan, untuk memotivasi para guru dan karyawan. Untuk memungsikan semua guru adalah dengan cara mengambil guru yang berpotensi untuk menjadi pengurus struktural sekolah yang memiliki angka kredit dan memungsikan guru yang kurang berpotensi sebagai panitia-panitia kegiatan seperti rekreasi, piknik, psb, dan lain sebagainya yang tidak memiliki angka kredit tapi mereka akan mendapatkan tambahan suntikan imunitas dari uang kas dana kegiatan”.³²

³² Hasil wawancara dengan Dra.Ristiwi Peni (waka kurikulum 2009-2010) pada tanggal 14 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

Pernyataan tersebut juga senada dengan pernyataan salah satu dewan guru Dra. Nina Dwi Suryani di bawah ini:

“Biasanya kalau ada rapat sekolah beliau memancing guru-guru dengan berbagai persoalan atau ide yang sekiranya guru-guru juga bisa ikut berfikir, setelah itu beliau tinggal kira-kira 15 menit, kemudian yang di dalam rapat ya mendiskusikannya, dan hasilnya nanti Pak Sul akan menanggapi lagi atau langsung menerimanya, karena beliau juga mempertimbangkannya”.³⁵

Dengan demikian, apa yang sudah diperaktekkan oleh beliau dalam mengimplementasikan kepemimpinannya sudah sesuai dengan sebuah teori yang sudah disampaikan oleh Leithwood, bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah itu.³⁶

Selain itu, salah satu karakter yang dimiliki beliau tersebut juga sesuai dengan firman Allah dalam surat An-Nahl ayat 125 yang berbunyi:

³⁵ Hasil wawancara dengan Dra. Nina Dwi Suryani pada hari Kamis tanggal 16 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

³⁶ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran.....*, hal. 54

Artinya:

125) *Serulah (manusia) kepada jalan Tuhanmu dengan hikmah dan pelajaran yang baik.....*³⁷

- (d). *Individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Misalnya dengan memberikan pembinaan bagi guru-guru yang memiliki masalah dalam pembelajaran atau dalam melaksanakan kegiatan sekolah,

Seperti yang disampaikan oleh Guru PAI Dra. Hj. Nur

Sa'adah di bawah ini:

“Beliau adalah seorang kepala sekolah yang bisa membimbing. Saya adalah salah satu buktinya, saya adalah guru agama pindahan dari SMP di Sidoarjo yang kurang bisa berkembang, kemudian Dinas Pendidikan memindahkan saya ke SMA Negeri I Gedangan ini, alhamdulillah mulai saya pindah ke sekolah ini banyak sekali wawasan dan bimbingan tentang pembelajaran dari beliau, dan saya tau sendiri, kata temen2 guru pindahan dari SMP, mereka dipindahkan oleh dinas ke sekolah ini karena dinas menilai bahwa Pak Sulaiman bisa membimbing mereka untuk lebih maju”.³⁸

Dengan demikian, apa yang sudah diperaktekkan oleh beliau dalam mengimplementasikan kepemimpinannya sudah sesuai dengan sebuah teori yang sudah disampaikan oleh DR. Dwi Suryanto yang

³⁷ Mujamma' Al-Malik Fahd Li Thiba'at Al-Mush-haf, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Saudi Arabi, 1415 H.), hal. 421

³⁸ Hasil wawancara dengan Ibu Dra. Hj. Nur Sa'adah pada hari Selasa tanggal 22 Juli 2009 di SMA Negeri I Gedangan

mengartikannya sebagai seorang pemimpin yang dengan sekuat tenaga berfikir, merenung dan selalu mengidentifikasi kebutuhan dan mengenali kemampuan para karyawannya. Ia juga memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk belajar seluas-luasnya, menjadi pelatih dan pembimbing yang baik bagi mereka.³⁹

Selain itu, salah satu karakter yang dimiliki beliau tersebut juga sesuai dengan firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Maidah ayat 67 yang berbunyi:

Artinya:

67) *Hai Rasul, sampaikanlah apa yang diturunkan kepadamu dari Tuhanmu...*⁴⁰

2). Faktor Pendukung

Kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya memiliki beberapa faktor pendukung, di antaranya adalah:

- (a). SDM yang kompeten dan memadai, hal itu bisa dilihat dari tabel daftar nama guru dan pembagian tugas yang sudah tersedia di SK Kepala sekolah, bisa dikatakan guru dan karyawan yang bertugas menjalankan manajemen dan proses pembelajaran sudah sesuai dengan kompetensi

³⁹ Dwi Suryanto, *Komponen Prilaku Kepemimpinan Transformasiona (pengantar bag. 16)*, (www.pemimpin-unggul.com) 15 Maret 2009

⁴⁰ Mujamma' Al-Malik Fahd Li Thiba'at Al-Mush-haf, *Al-Quran dan Terjemahnya*, (Saudi Arabi, 1415 H.), hal. 172

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Gaya kepemimpinan kepala SMA Negeri I Gedangan memiliki karakter dikenal dengan 4 I, yaitu: (1). *idealized influence*, (2). *inspirational motivation*, (3). *intellectual stimulation*, (4). *Individualized consideration*,
Memperhatikan karakter kepemimpinan Kepala SMA Negeri I Gedangan tersebut sama dengan indikator-indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional, maka bisa dipastikan beliau menggunakan Gaya Kepemimpinan Transformasional.
2. Dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional beliau menerapkan konsep “4 I” yaitu: (1). *idealized influence*, perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. (2). *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. (3). *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. (4). *Individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Oleh karenanya, peneliti memberi saran kepada kepala sekolah agar bisa mengurangi sifat mudah marah yang beliau miliki, karena itu juga bukan tidak mungkin akan menyebabkan dan menambah riak-riak kecil yang telah beliau sebutkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah, et al., *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2008)
- Zanikhan dalam *Kepemimpinan Abad 21*, <http://zanikhan.multiply.com/journal/item.1064>, 23 Maret 2009.
- H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, 2006)
- Dwi Suryanto dalam *Bukti-Bukti Ilmiah Kepemimpinan Transformasional*, <http://www.pemimpin-unggul.com/buku/bukti.html>, 23 Maret 2009.
- Peter Wylie, et al., *Karyawan Bermasalah, Kiat Meningkatkan Kinerja Mereka*, (Jakarta: Erlangga, 1997)
- Akhmad Sudrajat, *Manajemen Kinerja Guru*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/03/manajemen-kinerja-guru/>, 3 Juli 2009.
- Pius A Partanto dan M. Dahlan Al Barry, *Kamus Ilmiah Populer*, (Surabaya: Arkola, 1994)
- H. Sulipan, *Wahana Peningkatan Mutu Pendidikan*, [Http://Sekolah.8k.Com/Rich Text 5. Html](http://Sekolah.8k.Com/Rich_Text_5.Html), 23 Maret 2009.
- Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002)
- Lexy. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Remaja Rosdakarya, 2002)
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, cet. Ke-4 (Bandung: Alfabeta, 2008)
- Cholid Narbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, Cet. I (Jakarta: Bumi Aksara, 1997)
- Iyan Afriani H.S, *Metode Penelitian Kualitatif*, <http://www.penalaran-unm.org/index.php/artikel-nalar/penelitian/116-metode-penelitian-kualitatif.html>, 29 Juni 2009.
- Suprayogo, et al., *Metodologi Penelitian Sosial Agama*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001)

- Semuil Tjiharjadi, dkk., *To Be A Great Leader*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007)
- Muhsin Wijaya, *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*, Opini, Jurnal Pendidikan Penabur - No.05/ Th.IV / Desember 2005, 1 Agustus 2009
- H. Trisno Martono, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Kinerja Guru, Budaya Organisasi Sekolah, Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Sekolah*, <http://pustaka.uns.ac.id>, 1 Agustus 2009.
- Suyipno Paiton, *Kiprah Kepala sekolah Tentukan Wajah Sekolah*, <http://www.dispendikkabprob.org>, 1 Agustus 2009.
- Sudarwan Danim, *Vsisi Baru Manajemen Sekolah, Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Hj Hariati Tinuk, *Delapan Kompetensi Kepala sekolah Idea,l* <http://www.koranpendidikan.com>, 1 Agustus 2009.
- Maya (fasilitator DBE Provinsi Jawa Timur), *Peran Kepala Sekolah Sebagai Emaslime*, Royal Tretes View Hotel, 10-11 Pebruari 2009.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007)
- Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bnadung: Remaja Rosdakarya, 2003)
- Agus Dharma, *Manajemen Supervisi (Petunjuk Praktis Bagi Para Supervisor)*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004)
- Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan, Dalam Upaya pneingkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: PUSTAKA Setia, 2002)
- Rhenald Kasali, *Change!*, (Jakarta: Pustaka Utama, 2005)
- Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005)
- Scott Burd, *Transformasional Leadership* (<http://strateadchange.com/files/courses.htm>, 2002), 23 Maret 2009
- Semuil Tjiharjadi, dkk., *To be a great leader*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007)

- Bima Arya Sugiarto, *Menuju Kepemimpinan Transformasional*, (http://kelompokdiskusi.multiply.com/journal/item/620/Menuju_Kepemimpinan_Transformasional), 15 Maret 2009
- Dwi Suryanto, *Komponen Prilaku Kepemimpinan Transformasional (pengantar bag. 16)*, (www.pemimpin-unggul.com) 15 Maret 2009
- Syaikh Ahmad Al-Marzuki, *Mandzumah Aqidatul 'Awam*, (Indonesia: Dar Ihya' Kutub al-‘arabiyyah, 1998)
- Syaikh Muhammad Nawawi, *Nur Adz-Dzolan*, (Indonesia: Dar Ihya' Kutub al-‘arabiyyah, 1998)
- Dwi Suryanto, *Bukti-Bukti Ilmiah Kepemimpinan Transformasional, (Pengenatar bag. 12)*, (www.pemimpin-unggul.com), 15 maret 2009
- H. Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi, Dasar Peningkatan Produktivitas*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006)
- Bacal, Robert. 2001. *Performance Management*, artikel Akhmad Sudrajat dalam *Manajemen Kinerja*, <http://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/02/03/manajemen-kinerja-guru/>, 5 Agustus 2009.
- Dikdik Sugiharto, *Manajemen Kinerja*, <http://www.performance-mgt.com>, 11 Agustus 2009
- Keuangan Republik Indonesia Direktorat Jenderal Anggaran, *Manajemen Kinerja: Menuju Keunggulan Organisasi Berkinerja Tinggi Reformasi Birokras*, <http://www.anggaran.depkeu.go.id>, 11 Agustus 2009.
- Bob Nelson, *1001 cara untuk menjadikan karyawan bersemangat*, (Jakarta: Karisma Publishing Group, 2007)