

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Profil SD Muhammadiyah Ngluwar

1. Identitas Sekolah

- a. Nama Sekolah : SD Muhammadiyah Ngluwar
- b. Nomor Identitas Sekolah : 20
- c. Nomor Pokok Sekolah Nasional : 20 30 78 44
- d. Nomor Statistik Sekolah : 10 20 30 80 30 28
- e. Provinsi : Jawa Tengah
- f. Otonomi Daerah : Magelang
- g. Kecamatan : Ngluwar
- h. Desa/Kelurahan : Bligo
- i. Kode Pos : 56485
- j. Telepon : 08282747442
- k. Daerah : Pedesaan

- l. Status Sekolah : Swasta
- m. Kelompok Sekolah : IMBAS
- n. Surat Keputusan/Sk : 421/651.30/12/20/2004
Tgl: 1 November 2004
- o. Penerbit SK (Ditandatangani) oleh : Dinas Pendidikan Kab.
Magelang
- p. Tahun Berdiri : 2004
- q. Kegiatan Belajar Mengajar : Pagi
- r. Bangunan Sekolah : Milik Sendiri
- s. Jarak ke Pusat Kecamatan : 4 km
- t. Jarak ke Pusat Otda : 25 km
- u. Terletak pada Lintasan : Desa
- v. Organisasi Penyelenggara : Organisasi

2. Visi, Misi dan Tujuan SD Muhammadiyah Ngluwar

a. Visi SD Muhammadiyah Ngluwar

Terwujudnya generasi yang santun dalam emosional mantap dalam spiritual serta cakap dalam intelektual.

b. Misi SD Muhammadiyah Ngluwar

- 1) Membentuk lingkungan pendidikan di sekolah yang mampu menumbuhkan dan meningkatkan kualitas keagamaan siswa.
- 2) Membina potensi fitrah anak yang berkepribadian Islami, berintelektual tinggi, mandiri serta memiliki kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual.
- 3) Mengembangkan potensi seni budaya, olahraga dan keterampilan.
- 4) Memperkaya pengalaman dan pembiasaan siswa beramal shalih.

c Tujuan SD Muhammadiyah Ngluwar

Membentuk manusia muslim yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cakap, percaya diri, disiplin, bertanggung jawab, cinta tanah air, memajukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan keterampilan, serta beramal menuju terwujudnya masyarakat utama, adil dan makmur yang diridhai Allah SWT.

3. Program dan Fasilitas Penunjang SD Muhammadiyah Ngluwar**a. Program SD Muhammadiyah Ngluwar**

- 1) Program Intra Kurikuler SD Muhammadiyah Ngluwar
 - a) Iqro'
 - b) Komputer
 - c) Hafalan Al-Quran
 - d) Sempoa
 - e) Bahasa Arab

- f) Bahasa Inggris
- 2) Program Ekstra Kurikuler SD Muhammadiyah Ngluwar
 - a) Diniyah
 - b) Hizbul Wathan (HW)
 - c) Tapak Suci
 - d) Outbound
 - e) Handicraft
 - f) Qiro'ah
 - g) Drumband
 - h) Seni Tari
 - 3) Program Pengembangan SD Muhammadiyah Ngluwar
 - a) Mampu membaca Al-Qur'an
 - b) Mampu melaksanakan shalat dengan baik
 - c) Daya pikir dan daya cipta
 - d) Kemampuan berbahasa
 - e) Pengenalan komputer
 - f) Kedisiplinan
 - g) Seni

b. Fasilitas Penunjang Proses Belajar Mengajar di SD

Muhammadiyah Ngluwar

- 1) Bangunan sekolah
- 2) Ruang kelas
- 3) Masjid At-Taqwa

- 4) Ruang perpustakaan
- 5) Ruang UKS
- 6) Laboratorium komputer
- 7) Area bermain yang luas
- 8) Koperasi sekolah
- 9) Armada antar jemput
- 10) Ruang multimedia
- 11) Catering

4. Profil Kepala SD Muhammadiyah Ngluwar

- a. Nama : Isnaeni, S.Pd.
- b. Tempat/Tanggal Lahir : Magelang/09 November 1963
- c. Jabatan : Kepala Sekolah
- d. Agama : Islam
- e. Pekerjaan : PNS
- f. Pendidikan Terakhir : S1
- g. Pengalaman Organisasi :
 - 1) Ketua Pemuda
 - 2) Ketua Rukun Kampung
 - 3) Anggota PGRI
 - 4) Anggota K3S

5. Data Kepegawaian SD Muhammadiyah Ngluwar

No	Nama Guru	L/P	Ijazah Terakhir	Tugas	Status PNS, GTY, GTT, PTY
1.	Isnaeni, S.Pd.	L	S1	KS	PNS
2.	Ristriana Titik Nuryani, S.Ag.	P	S1	PAI	GTY
3.	Surdamiasih, S.Pd.	P	S1	GK	GTY
4.	Sujoni, S.Pd.	L	SGO	PENJAS	GTY
5.	Nurhaeni, S.Pd.I.	P	S1	MAPEL	GTY
6.	Ririn Rinawati Khaniah, A.Md	P	D3	MAPEL	GTY
7.	Kelik Widaryono, S.Pt.	L	S1	GK	GTY
8.	Setiarsih	P	PGSMPTP	GK	GTY
9.	Pepti Sari Hardani, SIP	P	S1	GK	GTY
10.	Mutrofah, STP	P	S1	GK	GTY
11.	M Noor Susilo, A.Md.	L	D3	GK	GTY
12.	Salman Syauri	L	SMA	GK	GTY

13.	Mahsuniyah, S.Ag.	P	S1	GK	GTY
14.	Etiek Yuniarsih, ST	P	S1	GK	GTY
15.	Rohimah Hemi Mulyati, A.Md.	P	D3	PUSTAKA WAN	GTY
16.	Istina Dewi Puji Astuti, S.Pt.	P	S1	MAPEL	GTY
17.	Nur Tri Lestiyorini, S.Pd.	P	S1	GK	GTY
18.	Khairul Hidayat, S.Pd.I.	L	S1	PAI	GTY
19.	Ristanti Pratiyah Saptiwi, S.Pd.	P	S1	GK	GTY
20.	Ruliah Kurniasari, S.Pd.	P	S1	GK	GTY
21.	Ngatiyah	P	SMOA	PENJAS	GTY
22.	Saundrati, S.Pd.	P	S1	GK	GTY
23.	Noviati Mardha, S.Pd.	P	S1	GK	GTY
24.	Mufti Bakhtiar, S.Pd.	L	S1	PENJAS	GTY
25.	Indrak	L	SMA	PENJAGA	PTY
26.	Kawijo	L	SMA	PENJAGA	PTY

Tabel 1.2

Data Kepegawaian SD Muhammadiyah Ngluwar

B. Aspek-aspek Kepemimpinan Transformasional Kepala SD

Muhammadiyah Ngluwar

Aspek-aspek kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar dikategorikan ke dalam empat aspek kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. *Idealized Influence*/Perilaku Kharismatik

Berkaitan dengan aspek kepemimpinan transformasional kepala sekolah tentang *idealized influence*/perilaku kharismatik dalam Bass dan Avolio (1994: 4-7) dalam Khilmiyah (2015: 18-19) terbagi ke dalam beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya
- b. Kepercayaan kepada yang lain
- c. Menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya
- d. Menampilkan standar moral yang tinggi
- e. Membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya
- f. Menjadi model bagi pengikutnya

Berdasarkan indikator *idealized influence*/perilaku kharismatik kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar ini diperoleh data dari hasil wawancara dengan Isnaeni, S.Pd., kepala sekolah SD Muhammadiyah Ngluwar pada tanggal 23 Maret 2017 sebagai berikut:

Berkaitan tentang misi yang telah kita tetapkan di SD Muhammadiyah Ngluwar ini yakni:

1. Terwujudnya lingkungan pendidikan di sekolah yang mampu menumbuhkan dan meningkatkan kualitas keagamaan siswa.
2. Membina potensi fitrah siswa berkepribadian Islami, berintelektual tinggi, mandiri, serta memiliki kecerdasan emosi dan kecerdasan spiritual.
3. Mengembangkan potensi seni budaya, olahraga, dan keterampilan.
4. Memperkaya pengalaman dan membiasakan siswa beramal sholih.

Sedangkan untuk tujuan dari SD Muhammadiyah Ngluwar ini yaitu "Membentuk manusia muslim yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, cakap, percaya diri, disiplin, bertanggung jawab, cinta tanah air, memajukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan keterampilan, serta beramal menuju terwujudnya masyarakat utama, adil, dan makmur yang diridhai oleh Allah SWT.

Berkaitan tentang kepercayaan kepada yang lain kita selalu membebaskan guru untuk mengikuti baik itu diklat maupun pelatihan-pelatihan yang menunjang karirnya serta memberikan tugas tambahan bagi para guru. Untuk penanaman contoh yang baik bagi guru maupun warga sekolah kita (kepala sekolah) selalu berusaha untuk melaksanakan terlebih dahulu apa yang menjadi kebijakan bersama misalnya untuk program pembiasaan shalat dhuha kita juga selalu ikut untuk memantau shalat dhuha siswa. Kalau untuk mendapatkan rasa hormat sekolah telah membiasakan warga sekolah dengan budaya "5S" Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun sehingga antar warga sekolah mendapatkan rasa hormat sebagaimana mestinya. Setiap tahunnya kita juga menetapkan target yang harus dicapai sekolah misalnya untuk peringkat kelulusan siswa SD Muhammadiyah Ngluwar sendiri.

Informasi tersebut peneliti konfirmasi dengan Ristriana Titik Nuryani,

S.Ag., guru Pendidikan Agama Islam di SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal

23 Maret 2017 sebagai berikut :

Kepala sekolah senantiasa memberikan kepercayaan penuh bagi para guru untuk mengikuti diklat dan pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan beban tugasnya. Selain itu dalam menjalankan kepemimpinannya kepala sekolah selalu memberikan contoh di setiap kebijakan sekolah yang diambil bersama. Selain itu kepala sekolah juga selalu mendorong para guru untuk bekerja ekstra keras untuk mencapai target yang ditetapkan.

Data di atas kemudian peneliti konfirmasi kembali dengan Etiek Yuniarsih, S.T, S.Pd., guru kelas VA SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 23 Maret 2017 sebagai berikut:

Berbicara tentang rasa hormat para guru dengan kepala sekolah sudah terbangun dengan baik tidak hanya guru dengan kepala sekolah tetapi juga dengan warga sekolah yang lain, hal ini dikarenakan sekolah membiasakan budaya "5S". Sedangkan untuk kepercayaan kepala sekolah dengan para guru ditunjukkan dengan kepala sekolah membebaskan bagi para guru untuk mengikuti diklat dan pelatihan serta pemberian tugas tambahan bagi para guru. Kepala sekolah juga memberikan contoh yang baik bagi para guru dan karyawan dalam menjalankan setiap kebijakan yang telah dibuat bersama.

Berdasarkan beberapa data di atas dapat diketahui bahwa dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah tentang aspek *idealized influence*/perilaku kharismatik di SD Muhammadiyah Ngluwar ini sudah berjalan dengan baik. Baik dari segi para bawahan dalam memberikan rasa hormat kepada kepala sekolah, maupun kepercayaan kepala sekolah terhadap pengikutnya dalam hal ini ditunjukkan dengan kepala sekolah memberikan kesempatan kepada guru untuk mengikuti diklat maupun pelatihan serta pemberian tugas tambahan bagi para guru. Untuk misi dan tujuan sekolah diputuskan dengan warga sekolah yang lain. Dalam menjalankan misi dan tujuan tersebut kepala sekolah senantiasa memberikan contoh terlebih dahulu kepada para pengikutnya. Kepala sekolah juga setiap tahunnya memberikan target kepada warga sekolah untuk terus meningkatkan prestasi dalam hal ini tentang peringkat kelulusan siswa SD Muhammadiyah Ngluwar.

Sesuai dengan Yukl (2010: 318) mengemukakan bahwa:

Menurut peribahasa, tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan. Salah satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Memimpin dengan memberikan contoh terkadang disebut “pembuatan model peran”. Ini amatlah penting untuk tindakan yang tidak menyenangkan, berbahaya, tidak konvensional, atau kontroversial.

Selanjutnya Yukl (2010: 319) mengemukakan bahwa:

Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat diperlukan. Para pemimpin tingkat puncak selalu disorot, dan tindakan mereka diuji dengan teliti oleh pengikut dalam mencari makna tersembunyi yang mungkin tidak dimaksudkan oleh pemimpin itu. Tanda yang mendua arti/ambigu dapat disalah artikan dan tindakan tidak bersalah dapat salah diwakilkan. Untuk menghindari pengiriman pesan yang salah, penting untuk mempertimbangkan lebih dulu bagaimana komentar dan tindakan seseorang akan mungkin diartikan.

2. *Inspirational Motivation*/Motivasi yang Memberikan Inspirasi

Aspek *inspirational motivation*/motivasi yang memberikan inspirasi memiliki indikator sebagaimana Bass dan Avolio (1994: 4-7) dalam Khilmiyah (2015: 19) sebagai berikut:

- a. Mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi
- b. Memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar
- c. Percaya diri
- d. Meningkatkan optimisme
- e. Semangat kelompok
- f. Antusias

Berkaitan dengan indikator dari aspek *inspirational motivation*/motivasi yang memberikan inspirasi peneliti melakukan

wawancara dengan Isnaeni, S.Pd., kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar pada tanggal 23 Maret 2017 diperoleh data sebagai berikut :

Visi SD Muhammadiyah Ngluwar yakni "Terwujudnya Generasi Yang Santun Dalam Emosional, Mantap Dalam Spiritual, Serta Cakap Dalam Intelektual.". Dalam memberikan motivasi kepada para guru dengan memberikan penyegaran setiap tengah semester dengan mendatangkan ustad. Dalam melaksanakan tugas kita bentuk tim-tim kerja agar yang menjadi tujuan bersama dapat tercapai dengan baik.

Data di atas kemudian dikonfirmasi dengan Ristriana Titik Nuryani, S.Ag., guru Pendidikan Agama Islam di SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 23 Maret 2017 diperoleh data sebagai berikut:

Dalam memotivasi para guru kepala sekolah memberikan kebijakan setiap tengah semester melakukan penyegaran dengan mendatangkan ustad. Sedangkan untuk meningkatkan optimisme kepada pengikutnya kepala sekolah memberikan kesempatan bagi guru yang belum memiliki ijazah linear dengan beban tugasnya untuk melanjutkan sekolah sehingga memiliki ijazah linear dengan bidang tugasnya. Selain itu kepala sekolah membagi guru ke dalam tim-tim kerja yang bertujuan untuk mempermudah tercapainya tujuan sekolah.

Informasi di atas kemudian peneliti konfirmasi kembali dengan Etiek Yuniarsih, S.T, S.Pd., guru kelas VA SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 23 Maret 2017 diperoleh data sebagai berikut:

Kepala sekolah dalam memberikan motivasi selalu memberikan contoh terlebih dahulu kepada pengikutnya dalam menjalankan tugas maupun kebijakan sekolah sehingga warga sekolah juga mengikuti apa yang telah kepala sekolah contohkan. Selain itu kepala sekolah juga membagi para guru ke dalam tim-tim kerja dengan harapan akan mempermudah tercapainya tujuan bersama. Kaitannya dengan meningkatkan optimisme pengikutnya kepala sekolah memberikan target yang harus dicapai oleh setiap guru sehingga guru secara bebas menggunakan berbagai metode dalam melakukan KBM.

Berdasarkan informasi-informasi di atas dapat diketahui aspek kepemimpinan transformasional berkaitan dengan dimensi *inspirational motivation*/motivasi yang memberikan inspirasi di SD Muhammadiyah Ngluwar sudah berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan kepala sekolah memberikan motivasi dengan beberapa metode salah satunya melakukan penyegaran dengan mendatangkan ustad setiap tengah semester, selain itu dalam meningkatkan optimisme pengikutnya kepala sekolah mendorong guru yang belum memiliki ijazah linear dengan beban tugasnya untuk melanjutkan sekolah sehingga memiliki ijazah linear dengan bidang tugas yang diembannya, selain itu kepala sekolah juga menetapkan target bagi warga sekolah yang harus dicapai. Berkaitan dengan pelaksanaan tugas yang dibentuk kepala sekolah dengan adanya *teamwork* diharapkan mempermudah tercapainya tujuan dari sekolah.

Sependapat dengan Yukl (2010: 317-318) mengemukakan bahwa:

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan di mana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Penelitian mengenai “pengaruh *Pygmalion*” menemukan bahwa orang memiliki kinerja yang lebih baik saat seorang pemimpin memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka (Eden, 1984, 1990, Eden & Shani, 1982, Field, 1989, Sutton & Woodman, 1989). Terdapat kebutuhan yang lebih besar untuk memupuk keyakinan dan optimisme dalam diri mereka sendiri. Jika tepat, pemimpin harus mengingatkan para pengikut tentang bagaimana mereka dapat mengatasi halangan untuk mencapai kemenangan sebelumnya. Jika mereka tidak pernah berhasil, pemimpin dapat membuat sebuah analogi antarsituasi saat ini dengan keberhasilan dari tim atau unit organisator serupa. Tinjaulah kekuatan khusus, aset, dan sumber daya yang dapat mereka ambil untuk menjalankan strategi itu. Sebutkanlah keuntungan yang mereka miliki relatif terhadap lawan atau pesaing. Beri tahu mereka bahwa

mereka sama baik atau lebih baik daripada tim sebelumnya yang telah berhasil dalam melakukan jenis aktivitas yang sama.

3. *Intellectual Stimulation/ Stimulasi Intelektual*

Aspek kepemimpinan transformasional kepala sekolah berkaitan dengan *intellectual stimulation*/stimulasi intelektual memiliki indikator sebagaimana Bass dan Avolio (1994: 4-7) dalam Khilmiyah (2015: 19) sebagai berikut:

- a. Menunjukkan usaha pemimpin yang mendorong pengikut menjadi inovatif
- b. Kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi
- c. Membuat kembali kerangka permasalahan
- d. Mendekati pengikut dengan cara baru

Berkaitan tentang aspek *intellectual stimulation*/stimulasi intelektual peneliti melakukan wawancara dengan Isnaeni, S.Pd., kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar pada tanggal 23 Maret 2017 diperoleh data sebagai berikut:

Dalam mendorong pengikut untuk menjadi inovatif kita memberikan kebebasan kepada guru maupun karyawan untuk menyampaikan setiap saran maupun masukan. Selanjutnya masukan maupun saran tersebut kita bicarakan dengan yang lain apabila bagus akan kita ambil, contoh dari masukan guru adalah pengadaan alat transportasi yang digunakan untuk antar jemput siswa yang tempat tinggalnya jauh dari sekolah. Hal yang berkaitan dengan mendekati pengikut dengan cara baru kita menggunakan aplikasi *Whatsapp* untuk menjalin komunikasi serta berbagi informasi. Mengenai program-program ke depan secara fisik kita akan menambah jumlah kelas menjadi 18 ruang sehingga masing-masing kelas terdiri dari 3 rombel, pavingisasi, tamanisasi dan pembangunan gapura serta 1 guru 1 laptop untuk mempermudah

KBM. Sedangkan secara mutu kita mempertajam program yang sudah ada.

Data di atas kemudian peneliti konfirmasi dengan Ristriana Titik Nuryani, S.Ag., guru Pendidikan Agama Islam di SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 23 Maret 2017 diperoleh data sebagai berikut:

Kepala sekolah senantiasa memberikan kesempatan bagi para guru untuk menyampaikan masukan bagi kemajuan sekolah ini sendiri. Selain itu kepala sekolah juga memberikan kebebasan bagi guru dalam memakai metode bagi pembelajaran di kelasnya. Berbicara tentang mendekati pengikut dengan cara baru kepala sekolah membentuk grup *Whatsapp* guna mempermudah komunikasi serta dalam pertemuan sehari-hari kepala sekolah membiasakan budaya "5S".

Informasi di atas kemudian peneliti konfirmasi kembali dengan Etiek Yuniarsih, S.T, S.Pd., guru kelas VA SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 23 Maret 2017 diperoleh data sebagai berikut:

Kepemimpinan yang ditunjukkan kepala sekolah kaitannya dengan kreatif dalam memimpin tergambar program-program yang ada di SD Muhammadiyah Ngluwar ini serta rekan kerja dari sekolah dasar yang menjadi tolak ukur bagi sekolah ini ada SD IT Sawangan dan SD Sapan. Untuk masalah mendorong pengikut menjadi inovatif kepala sekolah memberikan kesempatan bagi guru untuk menyampaikan pendapat serta masukan.

Berdasarkan beberapa data di atas aspek kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar kaitannya dengan aspek *intellectual stimulation*/stimulasi intelektual dapat dikatakan sudah baik terlihat dari indikator *intellectual stimulation*/stimulasi intelektual yang sudah ditunjukkan oleh kepala sekolah. Seperti dalam mendorong pengikut menjadi kreatif diperlihatkan kepala sekolah dengan memberi kesempatan kepada guru untuk

menyampaikan masukannya dan menggunakan berbagai metode pembelajaran. Kemudian dalam menunjukkan kreatif dalam kepemimpinannya ditunjukkan dengan membangun rekan kerja yang digunakan sebagai tolak ukur kemajuan SD Muhammadiyah Ngluwar, serta pembangunan program-program sekolah ke depan. Dalam mendekati pengikut dengan cara baru kepala sekolah membentuk grup *Whatsapp* untuk mempermudah komunikasi sesama guru.

Sependapat dengan Yukl (2010: 318) mengemukakan bahwa:

Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antarsasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan manajer, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh manajer tersebut.

Selanjutnya dalam Yukl (2010: 318) mengemukakan bahwa:

Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mungkin memberikan pengaruh saat manajer itu membuat risiko kerugian pribadi yang cukup besar, membuat pengorbanan diri, atau melakukan hal-hal yang tidak konvensional. Dalam satu contoh yang diceritakan kembali oleh Peters dan Austin (1985), secara pribadi CEO menghancurkan beberapa versi produk perusahaan yang berkualitas rendah yang telah dijual sebelumnya sebagai “barang kelas dua”. Tindakan yang dipublikasikan secara luas ini memperlihatkan komitmennya terhadap kebijakan baru bahwa sejak saat itu, perusahaan hanya akan membuat dan menjual produk berkualitas tertinggi.

4. *Individualized Consideration*/Memberi Perhatian dan Pertimbangan pada Individu

Aspek kepemimpinan transformasional terkait dimensi *individualize consideration*/memberi perhatian dan pertimbangan pada individu

memiliki indikator sebagaimana Bass dan Avolio (1994: 4-7) dalam Khilmiyah (2015: 20) sebagai berikut:

- a. Memberi perhatian secara personal pada semua individu
- b. Membuat semua individu merasa dihargai
- c. Mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya

Terkait dengan aspek *individualized consideration* tersebut peneliti melakukan wawancara dengan Isnaeni, S.Pd., kepala sekolah SD Muhammadiyah Ngluwar pada tanggal 23 Maret 2017 diperoleh data sebagai berikut:

Kita memberikan perhatian secara personal pada semua individu baik warga sekolah maupun warga lingkungan sekolah. Sesama warga sekolah kita membudayakan “5S” ketika bertemu. Sedangkan dengan warga lingkungan sekolah hanya pada saat even-even tertentu. Mengenai membuat semua individu merasa dihargai kita memberikan tugas dengan membentuk tim kerja sehingga setiap individu bisa bekerja sesuai porsinya. Berbicara mendelegasikan tugas sebagai cara pengembangan pengikutnya kita mendorong guru untuk mengikuti diklat maupun pelatihan.

Informasi di atas dikonfirmasi dengan Ristriana Titik Nuryani, S.Ag., guru Pendidikan Agama Islam SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 23 Maret 2017 dan diperoleh data sebagai berikut:

Sekolah ini membudayakan budaya “5S” sehingga setiap warga sekolah dapat berinteraksi dengan baik. Sedangkan dengan warga lingkungan sekolah kita selalu melibatkan warga dalam beberapa even misal ramadhan, qurban, serta apabila ada warga sekitar yang meninggal kita ikut takziah dan menshalatkan.

Informasi di atas kemudian peneliti konfirmasi kembali dengan Etiek Yuniarsih, S.T, S.Pd., guru kelas VA SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 23 Maret 2017 diperoleh data sebagai berikut:

Kepemimpinan kepala sekolah sudah baik mengenai hubungan dengan warga sekolah juga terlihat dari kepala sekolah ikut membiasakan budaya “5S” serta kepala sekolah juga tidak membeda-bedakan setiap guru. Dalam hal dengan warga lingkungan sekitar sekolah melibatkan warga dalam even tertentu saja tidak intens setiap hari. Dalam mengembangkan pengikutnya kepala sekolah senantiasa mempersilahkan para guru untuk mengikuti diklat dan/atau pelatihan.

Berdasarkan informasi-informasi di atas dapat diketahui bahwa aspek kepemimpinan transformasional berkaitan dengan dimensi *individualized consideration*/memberi perhatian dan pertimbangan pada individu dapat dikatakan sudah bagus. Hal tersebut terlihat dari hubungan dengan warga sekolah maupun dengan warga lingkungan sekolah. Hubungan dengan warga sekolah dengan membiasakan “5S” setiap berjumpa sedangkan dengan warga lingkungan sekolah ditunjukkan dengan melibatkan warga dalam beberapa even. Berkaitan dengan mengembangkan pengikutnya kepala sekolah memberikan kesempatan bagi guru untuk mengikuti diklat maupun pelatihan tanpa membeda-bedakan setiap guru.

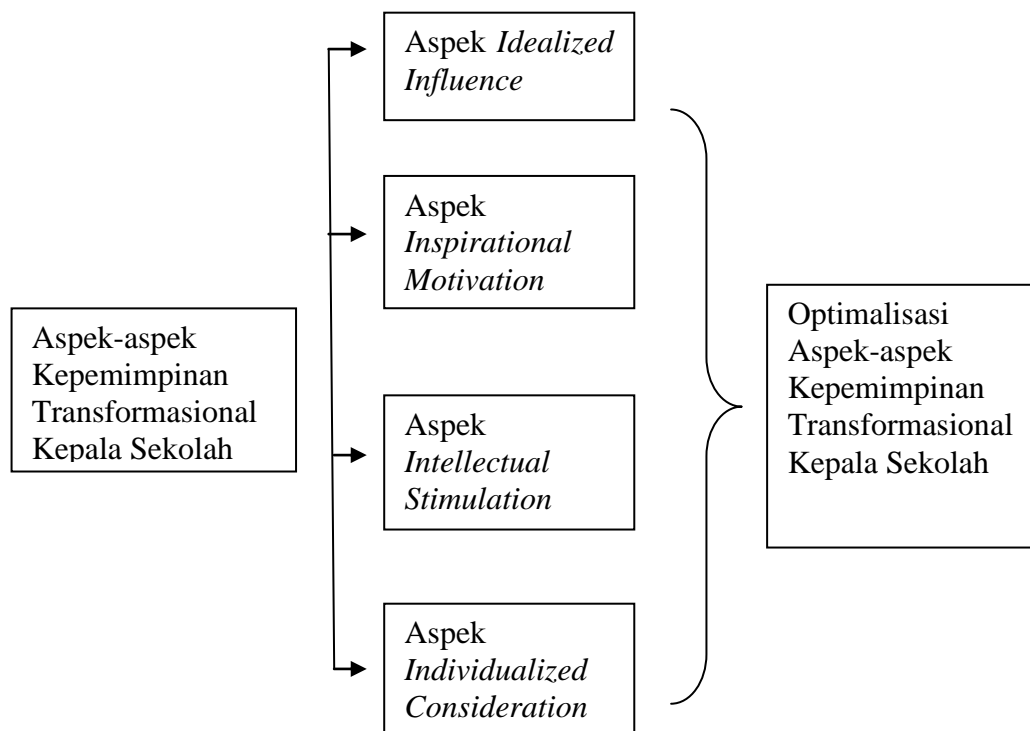
Sependapat dengan Yukl (2010: 319) mengemukakan bahwa:

Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Ini berarti meminta orang untuk memutuskan sendiri cara terbaik untuk menerapkan strategi atau mencapai sasaran, bukannya memberi tahu mereka secara rinci tentang apa yang harus dilakukan. Memberikan kewenangan juga berarti mengurangi halangan birokrasi atas bagaimana pekerjaan itu dilakukan sehingga orang memiliki lebih banyak keleluasaan. Akhirnya, memberikan kewenangan berarti memberikan sumber daya yang memadai bagi bawahan untuk menjalankan sebuah tugas di mana mereka diberikan tanggung jawab.

Dari penjelasan di atas kepala sekolah sebagai seorang pemimpin formal dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang

berhubungan dengan pencapaian tujuan maupun yang berhubungan dengan penciptaan iklim sekolah yang kondusif yang dapat menumbuhkan semangat baik pendidik maupun peserta didik. Dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah diharapkan dapat memberikan dorongan dan kemudahan untuk mencapai kemajuan serta memberikan inspirasi dalam proses mencapai tujuan. Sebagaimana dalam Damayanti (2008: 8) seorang kepala sekolah dengan kepemimpinannya yang profesional akan berfikir untuk membuat perubahan bukan berfikir bagaimana suatu perubahan itu ada sehingga tidak akan terlindas oleh perubahan tersebut.

Terkait penjelasan di atas dapat digambarkan melalui peta konsep terkait aspek-aspek kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar sebagai berikut:



Gambar 1.2 Aspek-aspek terkait Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

C. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformasional

Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar

Suatu tindakan atau kebijakan dapat berjalan karena beberapa faktor. Akan tetapi tidak hanya faktor yang mendorong suatu tindakan atau kebijakan itu dapat berjalan dengan baik. Dalam penelitian ini peneliti meneliti faktor pendukung dan penghambat kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar sebagai berikut:

1. Faktor Pendukung Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah

di SD Muhammadiyah Ngluwar

Dalam pembentukan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar dapat diidentifikasi faktor-faktor pendukungnya berdasarkan wawancara dengan Isnaeni, S.Pd., kepala sekolah dan Ristriana Titik Nuryani, S.Ag., guru Pendidikan Agama Islam pada tanggal 25 Juli 2017 sebagai berikut:

Selama menjalankan kepemimpinan khususnya di SD Muhammadiyah Ngluwar ini keluarga selalu mendukung, kemudian adanya dukungan dari orang tua/ wali murid, mayoritas warga sekolah beragama Islam, sarana prasarana sekolah yang memadai, guru yang masih muda-muda dengan berpandangan bahwa guru muda pasti semangatnya tinggi serta pemahaman terhadap IT juga tinggi, serta adanya kerja sama yang baik antara saya (kepala sekolah) dengan para guru, karyawan serta orang tua siswa.

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa faktor yang mendukung kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar yakni:

- a. Dukungan keluarga,
- b. Dukungan orang tua/ wali murid,
- c. Mayoritas beragama Islam,
- d. Sarana prasarana sekolah yang memadai,
- e. SDM (guru) yang masih muda-muda,
- f. Kerja sama antar warga sekolah.

2. Faktor Penghambat Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar

Pelaksanaan kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar dapat diidentifikasi faktor-faktor penghambatnya berdasarkan wawancara dengan Isnaeni, S.Pd., kepala sekolah dan Ristriana Titik Nuryani, S.Ag., guru Pendidikan Agama Islam pada tanggal 25 Juli 2017 yaitu:

Sejauh ini yang menjadi kendala kita dalam menjalankan kepemimpinan di SD Muhammadiyah Ngluwar ini adalah karakter individu yang berbeda-beda kemudian minimnya jam pembelajaran karena beban pembelajaran di sekolah ini mengikuti Diknas sedangkan kita swasta (Muhammadiyah) kadang jam pembelajaran sudah sampai sore tetapi masih kurang.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa faktor yang menjadi kendala atau penghambat kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya yakni:

- a. Karakter sumber daya manusia yang berbeda,
- b. Minimnya jam pembelajaran karena beban pembelajaran SD Muhammadiyah Ngluwar lebih banyak akan tetapi alokasi waktu mengikuti Diknas kadang jam pembelajaran sudah sampai sore tetapi masih kurang.

D. Dampak Kepemimpinan Transformasional di SD Muhammadiyah Ngluwar

Kepemimpinan seorang pemimpin akan berpengaruh kepada bawahan/pengikutnya. Baik/buruknya kepemimpinan seorang pemimpin berdampak pada maju/tidaknya lembaga yang dipimpinnya. Terkait dengan hal tersebut penelitian ini juga meneliti tentang dampak dari kepemimpinan kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar sebagaimana berikut:

1. Dampak Kepatuhan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Isnaeni, S.Pd., selaku kepala SD Muhammadiyah Ngluwar pada tanggal 25 Juli 2017 diperoleh data berkaitan tentang dampak kepemimpinan transformasional dalam hal ini dampak kepatuhan sebagai berikut:

Dalam memberikan beban tugas kepada para guru, terlebih dahulu kita memberikan contoh misalnya dalam menerapkan budaya “5S” di sekolah. Untuk sikap guru dan karyawan di SD Muhammadiyah 1 Ngluwar ini sudah baik, mereka selalu melaksanakan baik itu beban tugasnya maupun tugas tambahan dengan baik serta tepat waktu. Sikap para siswa juga Alhamdulillah sudah bagus bisa

melaksanakan setiap tugas dengan baik serta pembiasaan ketika mereka di sekolah juga bisa terbawa ketika mereka di lingkungannya.

Informasi di atas kemudian peneliti konfirmasi dengan Etiek Yuniarsih, S.T, S.Pd., wakil kepala sekolah bidang kesiswaan SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 25 Juli 2017 diperoleh data sebagai berikut:

Dampak dari kepemimpinan kepala sekolah terkait dengan kepatuhan sudah berjalan dengan baik terbukti dengan para guru, karyawan dan siswa mengikuti setiap peraturan yang diberlakukan. Apabila dalam pelaksanaan tata tertib tersebut ada siswa yang melanggar kita akan memberikan sanksi berupa teguran secara lisan.

Dari informasi di atas kemudian peneliti konfirmasi kembali dengan Ruliah Kurniasari, S.Pd., wakil kepala sekolah bidang kurikulum SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 25 Juli 2017 sebagai berikut:

Beban tugas yang telah diberikan kepada guru dari kepala sekolah dapat dikerjakan dengan baik. Kemudian tata tertib yang dijalankan di SD Muhammadiyah 1 Ngluwar ini juga sudah baik terbukti dengan ketertiban yang ditunjukkan para siswa hal ini dikarenakan kepala sekolah selalu memberikan contoh yang baik.

Berdasarkan informasi di atas dapat diketahui bahwa dampak dari kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Muhammadiyah 1 Ngluwar berkaitan dengan dampak kepatuhan sudah berjalan dengan baik. Seperti yang ditunjukkan oleh para guru dan karyawan yang telah melaksanakan beban tugas dan tugas tambahan dengan baik. Para siswa yang menaati tata tertib dan apabila ada yang melanggar diberikan sanksi berupa teguran secara lisan. Selain itu kepala sekolah dalam menentukan

kebijakan maupun peraturan selalu memberikan contoh yang baik kepada para warga sekolah.

Penyempurnaan dan pembenahan kinerja organisasi khususnya di lembaga pendidikan sering kali mengalami penurunan misalnya para guru tidak efektif dalam penggunaan waktu untuk suatu penyelesaian pekerjaan untuk itu peran kepemimpinan kepala sekolah sangat penting khususnya dalam hal “memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya” (Bustari, 2010: 180).

2. Dampak Kerja Sama

Berkaitan dengan hasil wawancara dengan Isnaeni, S.Pd., kepala sekolah SD Muhammadiyah Ngluwar pada tanggal 25 Juli 2017 berkaitan dengan dampak kerja sama dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah sebagai berikut:

Dalam menjalankan setiap tugas dan kebijakan sekolah kita selalu bekerja sama dengan harapan apa yang menjadi tujuan bersama akan tercapai dengan baik. Selain itu kita juga membentuk teamwork yang bekerja pada bidang kerja masing-masing untuk mencapai tujuan sekolah. Bahkan kita juga membentuk team pengembang yang bertugas mengembangkan dari apa yang menjadi tujuan sekolah ini.

Data di atas kemudian peneliti konfirmasi dengan Etiek Yuniarsih, S.T, S.Pd., wakil kepala sekolah bidang kesiswaan SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 25 Juli 2017 sebagai berikut :

Berhubungan dengan kerja sama yang terjalin di SD Muhammadiyah Ngluwar ini bisa dikatakan sudah baik, karena setiap ada masukan dari suatu pihak kepala sekolah selalu

membicarakan dengan para guru agar hasil nantinya diperoleh dengan keputusan bersama. Selain itu kepala sekolah juga membentuk tim-tim kerja yang bekerja pada setiap bidang tugasnya.

Dari data yang diperoleh peneliti di atas kemudian dikonfirmasi kembali dengan Ruliah Kurniasari, S.Pd., wakil kepala sekolah bidang kurikulum SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 25 Juli 2017 sebagai berikut :

Kepala sekolah, guru, karyawan, para siswa serta warga sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar dapat bekerja sama dengan baik demi tujuan bersama untuk memajukan sekolah ini. Kepala sekolah juga dalam menjalankan tugasnya selalu mengedepankan keputusan bersama. Tim-tim kerja yang dibentuk beliau juga berdasarkan keputusan bersama sehingga dalam diri setiap guru yang terbagi dalam tim-tim kerja tersebut bisa bekerja secara maksimal.

Berdasarkan beberapa informasi yang diperoleh peneliti di atas dapat diketahui bahwa dalam kepemimpinan dari kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar ini dapat berdampak dari sikap kerja sama warga sekolah. Selain itu kepala sekolah juga selalu mengedepankan keputusan yang diperoleh bersama untuk setiap pengambilan suatu kebijakan sekolah. Tim kerja yang dibentuk kepala sekolah berdasarkan keputusan bersama juga mampu membuat setiap guru yang bekerja di tim tersebut menunjukkan sikap kerjanya dengan maksimal.

Berdasarkan temuan dari hasil wawancara mengenai dampak kerja sama yang terjalin akibat kepemimpinan transformasional kepala sekolah di atas, sependapat dalam tulisan Bustari (2010) tentang “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja

Organisasi”. Dalam karya tersebut dijelaskan bahwa efektifitas kinerja suatu organisasi dalam hal ini lembaga pendidikan tidak terlepas dari peran seorang pemimpin dalam organisasi/lembaga pendidikan tersebut. Hasyim Ali (2007: 939) dalam Bustari (2010: 177) berpendapat bahwa ‘mutu kehidupan kerja merupakan demokrasi industri atau *codetermination* (penentuan bersama) dengan meningkatkan partisipasi pegawai dalam pengampilan keputusan formal organisasi’. Berdasarkan hal tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar berdampak pada kerja sama yang terjalin sesama warga sekolah.

3. Dampak Semangat Kerja

Dampak kepemimpinan kepala sekolah tentang dampak semangat kerja di SD Muhammadiyah Ngluwar dapat dijelaskan dari hasil wawancara dengan Isnaeni, S.Pd., kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar pada tanggal 25 Juli 2017 sebagai berikut :

Berkaitan tentang semangat kerja dari para guru dan karyawan Alhamdulillah setiap harinya para guru maupun karyawan dapat bekerja dengan semangat dan tulus terbukti dengan kehadiran para guru maupun karyawan di awal waktu meluangkan waktu untuk menyapa kehadiran para siswa. Selain itu kita juga selalu mendorong baik guru maupun karyawan untuk bisa melanjutkan sekolah yang lebih baik. Hal lainnya dengan mempersilakan bagi para guru untuk mengikuti diklat, maupun pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang karirnya. Bahkan kita setiap tengah semester selalu melakukan penyegaran dengan mendatangkan ustad dengan tujuan para guru maupun karyawan dapat bekerja lebih giat dan semangat. Untuk reward kita berikan kepada guru yang menurut keputusan bisa dijadikan sebagai contoh bagi yang lainnya.

Dari data di atas kemudian peneliti konfirmasikan dengan Etiek Yuniarsih, S.T, S.Pd., wakil kepala sekolah bidang kesiswaan SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 25 Juli 2017 sebagai berikut:

Semangat kerja yang ditunjukkan para guru dan karyawan melalui kehadiran maupun dalam menjalankan tugas-tugasnya dikarenakan kepala sekolah memberikan contoh yang baik pula dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu kepala sekolah juga memberikan kebebasan kepada para guru untuk mengikuti diklat maupun pelatihan.

Data di atas kemudian peneliti konfirmasikan kembali dengan Ruliah Kurniasari, S.Pd., wakil kepala sekolah bidang kurikulum SD Muhammadiyah Ngluwar tanggal 25 Juli 2017 sebagai berikut:

Kaitannya dengan semangat kerja para guru dan karyawan kepala sekolah mengagendakan penyegaran setiap tengah semester dengan mendatangkan ustad. Kepala sekolah juga mempersilakan bagi para guru untuk mengikuti diklat maupun pelatihan-pelatihan yang menunjang karir dari guru tersebut. Selain itu kepala sekolah juga mendorong bagi guru yang belum memiliki ijazah linear dengan bidang tugasnya untuk melanjutkan sekolah yang lebih baik. Selain itu selalu ada progres dari hasil kelulusan setiap tahunnya hal ini kemudian diiringi dengan berbagai hasil kejuaraan baik akademik maupun non akademik.

Berdasarkan informasi-informasi yang diperoleh di atas dapat diketahui bahwa dampak dari kepemimpinan kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar berkaitan dengan dampak semangat kerja para guru dan karyawan ditunjukkan dari awal kehadiran guru dan karyawan serta ketika mereka menjalankan tugas-tugasnya. Kepala sekolah juga membebaskan bagi para guru untuk mengikuti diklat dan pelatihan-pelatihan yang dapat menunjang tugas dan karirnya. Tidak lupa kepala sekolah juga mendorong guru yang belum memiliki ijazah linear dengan

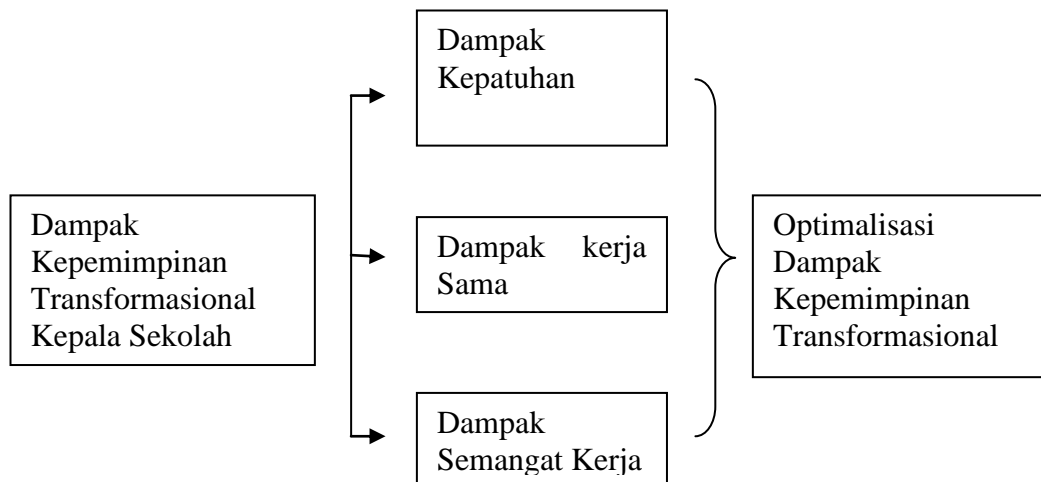
bidang tugasnya untuk melanjutkan sekolahnya di sekolah yang lebih baik. Bahkan kepala sekolah setiap tengah semester selalu melakukan penyegaran dengan mendatangkan ustad.

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah berdampak pada semangat kerja para guru, hal ini sebagaimana dalam skripsi Sehfudin (2011) yang berkesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa semangat kerja para guru dalam hal ini kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala sekolah. Sehingga tinggi rendahnya semangat kerja guru juga dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah.

Dengan demikian hal yang sangat menguntungkan apabila kepala sekolah di lembaga pendidikan dapat melaksanakan tugasnya dengan gaya kepemimpinan transformasional. Sebagaimana dari hasil kajian literatur yang dilakukan Robbins dan Judge (2009: 453) dalam Khilmiyah (2015: 21) yang menyimpulkan bahwa:

Seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat menginspirasi bawahannya untuk lebih meningkatkan kemampuan dirinya dan memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap bawahannya.

Terkait dengan penjelasan di atas dapat digambarkan melalui peta konsep tentang dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah di SD Muhammadiyah Ngluwar sebagai berikut:



Gambar 1.3 Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah