

**PRAKTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MENINGKATKAN KOMPETENSI KEPERIBADIAN GURU PERSPEKTIF
AL-QUR'AN**

(Studi Kualitatif Pada Sekolah Model SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi-
Cengkareng - Jakarta Barat)

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
sebagai salah satu persyaratan menyelesaikan studi Strata Dua (S.2) untuk
memperoleh gelar Magister bidang Pendidikan Agama Islam



Disusun Oleh :

MUH. MINAN

NIM : 172520044

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
KONSENTRASI PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH
INSTITUT PTIQ JAKARTA**

2019 M/1441 H

ABSTRAK

Muh. Minan (172520044): Praktik Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru Menurut Perspektif Al-Qur'an.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komponen kepemimpinan transformasional yang dipraktikkan oleh kepala sekolah di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sebagai sekolah model SPMI yang meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *initiative of culture*.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Subjek dari penelitian ini adalah kepala sekolah, tujuh guru, satu karyawan Tata Usaha, dan satu komite sekolah. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Keabsahan data dilakukan dengan cara triangulasi metode dan sumber. Data dianalisis secara kualitatif dengan mengacu model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi pengumpulan data, reduksi, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut: (1) *Idealized influence* yang dimiliki kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yaitu kepala sekolah melibatkan guru, karyawan, pengawas pembina, dan komite sekolah baik dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, selalu mengadakan rapat rutin terkait dengan kendala yang dihadapi dalam program kegiatan sekolah. (2) *Inspirational motivation* yang dimiliki kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yaitu kepala sekolah tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan tapi selalu melihat situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi antara lain saling salam, sapa, senyum. Kepala sekolah bergabung dengan guru dan karyawan saat jam istirahat, atau saat tidak ada tugas atau kewajiban yang harus diselesaikan. (3) *Intellectual stimulation* yang dimiliki kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yaitu kepala sekolah menanamkan penyelesaian kerja secara cekatan, tepat waktu, dan kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama. (4) *Individualized consideration* yang dimiliki kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yaitu kepala sekolah selalu menindaklanjuti kebutuhan guru, karyawan maupun siswa, selalu mengadakan workshop, pelatihan seperti MGMP internal maupun MGMP eksternal, dan studi banding. (5) *Initiative of culture* yang dimiliki kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yaitu kepala sekolah berusaha bersikap positif, seperti hal kecil misalnya sholat dhuha disela-sela kesibukannya, memecahkan masalah misalnya dalam kedisiplinan guru dengan cara mengamati dan

menanyakan alasan kenapa sering datang terlambat. Kepala sekolah bersikap tegas terkait dengan kewajiban dalam pelaksanaan tugas dan bersikap lembut atau bahkan ngayomi terlepas dari tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah.

Dalam Praktik kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang diterapkan pada SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi persepektif Al-Qur'an adalah dengan melakukan internalisasi nilai-nilai karakter, menciptakan budaya relegius sekolah sangat berpengaruh positif dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

Adapun nilai-nilai karakter yang diinternalisasikan adalah sebagai berikut: (1) kepribadian yang mantap dan stabil. (2) Kepribadian yang dewasa. (3) Kepribadian yang disiplin. (4) Kepribadian yang arif. (5) Kepribadian yang berwibawa. (6) Kepribadian yang teladan bagi peserta didik dan (7) Kepribadian berakhlaq mulia.

Proses internalisasi melalui: (1) Pembinaan rutin dan pembiasaan. (2) Reward and Punishment. (3) Aturan-aturan sekolah. (4) Persuasive/ajakan. (5) Penciptaan suasana yang islami/religius dengan pendekatan *moral knowing*, *moral feeling* dan *moral action* dengan tahapan transformasi, transaksi dan traninternalisasi.

Implikasi terhadap peningkatan kompetensi kepribadian guru yaitu adanya peningkatan: (1) Kepribadian yang mantap dan stabil dengan indikator guru taat pada norma hukum, sosial dan agama, bangga menjadi guru dan bersih aqidahnya. (2) Meningkatnya kepribadian yang dewasa dengan indikator kemandirian, sabar tidak emosi serta memiliki etos kerja. (3) Adanya peningkatan kepribadian yang arif yaitu dengan indikator pola berfikir dan bertindak sesuai dengan norma agama dan budaya setempat. (4) Kepribadian yang berwibawa dengan indikator gaya dan prilaku guru yang terbuka ketika di ajak bicara dan berperilaku sopan serta tidak melakukan hal-hal yang menghilangkan martabat guru. (5) Adanya peningkatan keteladanan dengan indikator guru-guru tidak kasar dan sombong dalam berbicara dan bersikap dan penampilannya rapi, manarik serta terbiasa kerja keras. (6) Meningkatnya kedisiplinan para guru indikatornya dari dokumen absensi sembilan puluh sembilan persen aktif. (7) Kepribadian yang memiliki akhlaq mulia indikatornya tidak adanya guru yang bertindak melanggar norma-norma agama dan hukum, bersikap jujur, ikhlas dan suka menolong.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, Internalisasi nilai-nilai karakter, Kompetensi kepribadian Guru.

خلاصة

محمد منن (١٧٢٥٢٠٠٤٤) : ممارسات القيادة التحويلية في تحسين كفاءات شخصية المعلم وفق المنظور القرآني

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد عنصر القيادة التحويلية الذي يمارسه مدير المدرسة في المدرسة الابتدائية الوطنية كداوونج كالي انجكي ٠٣ جانكارنج – جاكرتا الغربية. تتضمن تأثيرًا مثاليًا ، والدافع الملهم ، والتحفيز الفكري ، والنظر الفردي ، ومبادرة الثقافة.

وقد أجري هذا البحث مع المنهج الوصفي النوعي. كانت موضوعات هذه الدراسة هي المدير وسبعة مدرسين ومسؤول إداري واحد ولجنة مدرسة واحدة. كانت تقنيات جمع البيانات المستخدمة هي تقنيات المقابلة والمراقبة والوثائق. تتم صحة البيانات عن طريق تثليث الطرق والمصادر. تم تحليل البيانات نوعيًا بالرجوع إلى النموذج التفاعلي ل ميلس و هوبرمان، والذي يتضمن جمع والذي تضمن جمع البيانات ، والتقليل ، وعرض البيانات ، واستخلاص النتائج أو التحقق.

وأظهرت النتائج على النحو التالي: (١) التأثير المثالي الذي يمتلكه رئيس المدرسة الابتدائية الوطنية كداوونج كالي انجكي ٠٣ جانكارنج – جاكرتا الغربية.

أي المدير الذي يشارك فيه المعلمون والموظفون والمشرفون واللجان المدرسية في إعداد الرؤية والرسالة والأهداف وبرنامج الأنشطة المدرسية ، وعقد الاجتماعات دائمًا يرتبط بشكل روتيني بالعقبات التي تعترض برامج الأنشطة المدرسية.

(٢) الدافع الملهم لرئيس المدرسة الابتدائية الوطنية كداوونج كالي انجكي ٠٣ جانكارنج أي أن المدير لا يستخدم أسلوبًا واحدًا من القيادة فحسب ، بل ينظر دائمًا إلى الحالة والظروف التي واجهتها. القيم التي غرسها مدير المدرسة الأساسية تشمل التحيات ، تحية طيبة ، الابتسامات. ينضم المدير إلى المعلمين والموظفين أثناء فترة الاستراحة ، أو عندما لا تكون هناك مهام أو التزامات الذي يتعين اكمالها.

(٣) التحفيز الفكري المملوك من قبل مدير المدرسة الابتدائية ، أي أن مدير المدرسة ينفذ إنجاز العمل بطريقة سريعة وفي الوقت المناسب ، ويتجنب المدير أيضاً رعاية رعاية المعلمين والموظفين ولكنه يدعو إلى التعاون مع بعضهم البعض. (٤) الاعتبار الفردي الذي يمتلكه مديرو المدارس الابتدائية ، أي أن مديري المدارس يتابعون دائماً احتياجات المعلمين والموظفين والطلاب ، ويعقدون دائماً ورش عمل وتدريب مثل المعلمين الداخليين والخارجيين لمعلمي المدارس. (٥) مبادرة للثقافة التي يملكها مدير المدرسة الابتدائية ، أي المدير الذي يحاول أن يكون إيجابياً ، مثل الأشياء الصغيرة مثل الصلاة في خضم جدول أعماله المزدهم ، وحل المشكلات على سبيل المثال في انضباط المعلم من خلال مراقبة ومراقبة.

في ممارسات القيادة التحويلية للمدير التي يتم تطبيقها على وجهة نظر المدرسة، يكون القرآن هو استيعاب القيم الشخصية ، وإنشاء ثقافة دينية للمدرسة له تأثير إيجابي للغاية في زيادة كفاءة شخصية المعلم.

قيم الأحرف الداخلية هي كالتالي: (١) شخصية مستقرة ومستقرة. (٢) شخصية ناضجة. (٣) شخصية منضبطة. (٤) شخصية حكيمة. (٥) شخصية موثوقة. (٦) شخصية مثالية للطلاب و (٧) شخصية نبيلة

عملية الاستيعاب من خلال: (١) الروتين و التعود. (٢) مكافأة والعقاب. (٣) قواعد المدرسة. (٤) مقنعة / التماس. (٥) خلق جو إسلامي / ديني مع نهج المعرفة الأخلاقية والشعور الأخلاقي والعمل الأخلاقي مع مراحل التحول والمعاملة والداخلية

الآثار المترتبة على زيادة كفاءات شخصية المعلم هي زيادة في: (١) شخصية ثابتة ومستقرة مع مؤشرات للمعلمين المطيعين للأعراف القانونية والاجتماعية والدينية ، فخورة بأن تكون معلمة ونظيفة من عقيدتهم. (٢) زيادة شخصية البالغين مع مؤشرات الاستقلال والصبر دون انفعال وأخلاقيات العمل. (٣) هناك زيادة في الشخصية الحكيمة ، وذلك بمؤشرات التفكير والعمل وفقاً للمعايير الدينية والثقافية المحلية. (٤) شخصية موثوقة بها مؤشرات على أسلوب وسلوك المعلم ، وهي مفتوحة عند التحدث إليها وتتصرف بأدب ولا تفعل أشياء تحرم المعلم من الكرامة. (٥) هناك زيادة في المثال من خلال المؤشرات التي تشير إلى أن المدرسين غير مهذبين ومتغطرسين في التحدث والتصرف ، وأن مظهرهم أنيق وجذاب ويعتاد على العمل الجاد. (٦) زيادة الانضباط من مؤشر المعلمين من الغياب وثائق تسعة وتسعين في المئة نشطة.

(٧) الشخصية التي لها مؤشرات أخلاقية نبيلة هي غياب المعلمين الذين يتصرفون منتهكين القواعد الدينية والقانونية ، وأن يكونوا صادقين ومخلصين ومفيدين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية الرئيسية ، استيعاب قيم الشخصية ، كفاءة شخصية المعلم.

ABSTRACT

Muh. Minan (172520044): Transformational Leadership Practices in Improving Teacher Personality Competencies According to the Qur'anic Perspective.

This study aims to determine the transformational leadership component practiced by the school principal at SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi as an SPMI model school that includes idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, and initiative of culture.

This research was conducted with a qualitative descriptive approach. The subjects of this study were the principal, seven teachers, one Administrative Officer, and one school committee. Data collection techniques used were interview, observation, and documentation techniques. Data validity is done by triangulation of methods and sources. Data were analyzed qualitatively by referring to the interactive model of Miles and Huberman, which included data collection, reduction, data presentation, and drawing conclusions or verification.

The results showed as follows: (1) Idealized influence possessed by the head of SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, namely the principal involving teachers, employees, supervisors, and school committees in preparing the vision, mission, goals, and school activities program, always holding meetings routinely associated with obstacles encountered in school activities programs. (2) Inspirational motivation of the headmaster of SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, namely the principal not only using one style of leadership but always looking at the situations and conditions encountered. Values instilled by the principal of SDN Kedaung Kaliangke 03 Morning include greetings, greetings, smiles. The principal joins teachers and employees during recess, or when there are no assignments or obligations to be completed. (3) Intellectual stimulation owned by the principal of Kedaung Kaliangke 03 Pagi Elementary School, which is the headmaster implements work completion in a swift, timely manner, and the principal also avoids patronizing teachers and employees but invites cooperation with each other. (4) Individualized consideration possessed by the headmaster of SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, namely the principal always following up on the needs of teachers, employees and students, always holding workshops, training such as internal MGMPs or external MGMPs, and comparative studies. (5) Initiative of culture owned by the head of SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, namely the principal trying to be positive, such as small things such as praying in the midst of his busy schedule, solving problems for example in teacher discipline by observing and ask the reason why you often come late. The principal is assertive with regard to obligations in carrying out tasks and is gentle or even nurturing regardless of his duties and responsibilities as a school principal.

In the principal's transformational leadership practices that are applied to SDN Kedaung Kaliangke 03 Al-Qur'an perspective morning is to internalize character values, creating a school's religious culture has a very positive influence in increasing teacher personal competence.

The internalized character values are as follows: (1) a stable and stable personality. (2) A mature personality. (3) A disciplined personality. (4) Wise personality. (5) An authoritative personality. (6) Exemplary personality for students and (7) Noble character.

The internalization process through: (1) Routine and habituation. (2) Reward and Punishment. (3) School rules. (4) Persuasive/solicitation. (5) Creation of an Islamic/religious atmosphere with the approach of moral knowing, moral feeling and moral action with stages of transformation, transaction and internalization.

Implications for increasing teacher personality competencies are an increase in: (1) A steady and stable personality with indicators of teachers obedient to legal, social and religious norms, proud to be a teacher and clean of their aqidah. (2) Increased adult personality with indicators of independence, patience without emotion and work ethic. (3) There is an increase in wise personality, that is with indicators of thinking and acting in accordance with local religious and cultural norms. (4) An authoritative personality with indicators of teacher's style and behavior that is open when spoken to and behaves politely and does not do things that deprive the teacher of dignity. (5) An increase in exemplariness with the cleric and cleric indicators are not rude and arrogant in speaking and behaving and appear neat, attractive and accustomed to hard work. (6) Increased discipline of the indicator teachers from absenteeism documents ninety-nine percent active. (7) Personality that has noble moral indicators is the absence of teachers who act violating religious and legal norms, being honest, sincere and helpful.

Keywords: Principal transformational leadership, value internalization character values, Teacher's Personality Competencies.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang Bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muh. Minan
Nomor Induk Mahasiswa : 172520044
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Pendidikan Dasar dan Menengah
Judul Tesis : Praktik Kepemimpinan Transformasional
Dalam Meningkatkan Kompetensi
Kepribadian Guru Berdasarkan Perspektif
Al-Qur'an

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai dengan sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 16 September 2019
Yang membuat pernyataan,



Muh. Minan

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

PRAKTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KEPERIBADIAN GURU MENURUT PERSPEKTIF AL-QUR'AN

(Studi Kualitatif Pada Sekolah Model SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi-
Cengkareng - Jakarta Barat)

TESIS

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
untuk memperoleh gelar Magister bidang Pendidikan Agama Islam

Disusun Oleh:
Muh. Minan
NIM: 172520044

telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat
diujikan.

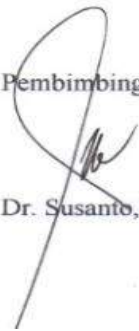
Jakarta, 15 September 2019

Menyetujui:

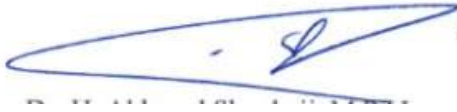
Pembimbing I,


Dr. Saifuddin Zuhri, M.Ag

Pembimbing II,


Pembimbing II,
Dr. Susanto, M.A

Mengetahui,
Kepala Program Studi/Konsetrasi


Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I







PERNYATAAN PENGESAHAN TESIS

PRAKTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI KEPERIBADIAN GURU MENURUT PERSPEKTIF AL-QUR'AN

Disusun oleh:

Nama : Muh. Minan
Nomor Induk Mahasiswa : 172520044
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Konsentrasi : Pendidikan Dasar dan Menengah

Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal:
Kamis, 10 Oktober 2019

No.	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Ketua	
2.	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.	Anggota/Penguji 1	
3.	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Anggota/Penguji 2	
4.	Dr. Saifuddin Zuhri, M.Ag	Anggota/Pembimbing 1	
5.	Dr. Susanto, M.A	Anggota/Pembimbing 2	
6.	Dr. H. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/Sekretaris	

Jakarta, 10 Oktober 2019

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta


Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.

PEDOMAN PENGGUNAAN TESIS

1. Di dalam naskah Tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Pedoman transliterasi yang digunakan untuk penulisan tersebut adalah sebagai berikut:

ARAB		LATIN	
Kons.	Nama	Kons.	Nama
ا	Alif		Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Tsa	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Cha	h	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Dzal	Dh	De dan ha
ر	Ra	R	Er
ز	Za	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sh	Es dan ha
ص	Shad	s	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dlat	D	De (dengan titik di bawah)

ط	Tha	t	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Dha	z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	‘Ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Ghain	Gh	Ge dan ha
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	We
هـ	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	’	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

2. Vokal rangkap atau diftong bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dengan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan gabungan huruf sebagai berikut:
 - a. Vokal rangkap (أَوْ) dilambangkan dengan gabungan huruf *aw*, misalnya: *al-yawm*.
 - b. Vokal rangkap (أَيَّ) dilambangkan dengan gabungan huruf *ay*, misalnya: *al-bayt*.
3. Vokal panjang atau maddah bahasa Arab yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf dan tanda

macron (coretan horisontal) di atasnya, misalnya (الْفَاتِحَةُ = *al-fāṭihah*), (الْعُلُومُ = *al-‘ulūm*) dan (قِيمَةٌ = *qīmah*).

4. Syaddah atau tasydid yang dilambangkan dengan tanda syaddah atau tasydid, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang bertanda syaddah itu, misalnya (حَدٌّ = *haddun*), (سَدٌّ = *saddun*), (طَيِّبٌ = *ṭhayyib*).
5. Kata sandang dalam bahasa Arab yang dilambangkan dengan huruf alif-lam, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “al”, terpisah dari kata yang mengikuti dan diberi tanda hubung, misalnya (الْبَيْتُ = *al-bayt*), (السَّمَاءُ = *al-samā’*).
6. *Tā’ marbūthah* mati atau yang dibaca seperti ber-*harakat sukun*, transliterasinya dalam tulisan Latin dilambangkan dengan huruf “h”, sedangkan *tā’ marbūthah* yang hidup dilambangkan dengan huruf “t”, misalnya (رُوْيَةُ الْهِلَالِ = *ru’yah al-hilāl* atau *ru’yatul hilāl*).
7. Tanda apostrof (‘) sebagai transliterasi huruf hamzah hanya berlaku untuk yang terletak di tengah atau di akhir kata, misalnya (رُوْيَةُ = *ru’yah*), (فُقَهَاءُ = *fuqāḥa’*).

PEDOMAN TRANSLITERASI

Di dalam naskah Tesis ini banyak dijumpai nama dan istilah teknis (*technical term*) yang berasal dari bahasa Arab ditulis dengan huruf Latin. Pedoman transliterasi yang digunakan untuk penulisan tersebut adalah sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
أ	ʾ	ط	Ṭ / ṭ
ب	b	ظ	Ẓ / ẓ
ت	t	ع	ʿ
ث	th	غ	gh
ج	j	ف	f
ح	Ḥ/ḥ	ق	q
خ	kh	ك	k
د	d	ل	l
ذ	dh	م	m
ر	r	ن	n
ز	z	و	w
س	s	هـ	h
ش	sh	ء	ʾ
ص	Ṣ / ṣ	ي	y
ض	Ḍ / ḍ		

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (*madd*) maka caranya dengan menuliskan coretan horisontal (*macron*) di atas huruf, seperti: a, i, dan u. (,) **ي** dan **و**). Bunyi hidup double (*diphthong*) Arab ditransliterasikan dengan menggabungkan dua huruf “ay dan aw” seperti *layyinah*, *lawwamah*. Kata yang berakhiran ta’ marbutah dan berfungsi sebagai *sifah* (*modifier*) atau *mudhaf ilayh* ditransliterasikan dengan *ah*, sedangkan yang berfungsi sebagai *mudhaf* ditransliterasikan dengan at.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala karunia dan ridho-NYA, sehingga tesis dengan judul “Praktik Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru Menurut Perspektif Al-Qur’an” ini dapat diselesaikan.

Shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi terakhir, yaitu Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para tabi’in dan tabi’ut tabi’in serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Magister bidang Pendidikan Agama Islam pada program studi Manajemen Pendidikan Islam, Konsentrasi Pendidikan Dasar dan Menengah pada institut PTIQ Jakarta.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan, serta kesulitan yang dihadapi. Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya, kepada :

1. Prof. Dr. K.H. Nasaruddin Umar, MA sebagai Rektor Institut PTIQ Jakarta
2. Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si sebagai Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta
3. Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I, sebagai Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam.

4. Dr. Saifuddin Zuhri, M.Ag, Sebagai Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, pikiran, dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
5. Dr. Susanto, M.A, Sebagai Pembimbing I yang telah menyediakan waktu, pikiran, dan tenaganya untuk memberikan bimbingan, pengarahan dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
6. Kepala Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta
7. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
8. Kedua orang tua dan mertua yang selalu menghadirkan do'a dalam sujudnya, sehingga penulisan Tesis ini dapat terselesaikan.
9. Lilik Nur Hidayah, sebagai Istri yang setia mendampingi dalam suka dan duka pada masa perkuliahan hingga selesai penyusunan Tesis ini.
10. Lais Muhammad Syafi, sebagai sang buah hati yang selalu menghadirkan senyuman bagaikan oase yang datang dalam panasnya penyusunan Tesis.
11. Teman-teman se-angkatan dan teman-teman guru serta semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis ini.

Hanya harapan dan do'a, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Dengan keterbatasan pengalaman, ilmu maupun pustaka yang ditinjau, penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan dan pengembangan lanjut agar benar benar bermanfaat. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran agar tesis ini lebih sempurna serta sebagai masukan bagi penulis untuk penelitian dan penulisan karya ilmiah di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap tesis ini memberikan manfaat bagi kita semua terutama untuk pendidikan.

Jakarta, September 2019

Muh. Minan

DAFTAR ISI

Judul	Hal i
Abstrak	ii
Pernyataan Keaslian Tesis	ix
Halaman Persetujuan Pembimbing	xi
Halaman Pengesahan Penguji	xiii
Pedoman Penggunaan Tesis	xv
Pedoman Transliterasi	xix
Kata Pengantar	xxi
Daftar Isi	xxiii
Daftar Singkatan	xxv
Daftar Gambar dan Ilustrasi	xxvii
Daftar Tabel	xxix
Daftar Lampiran	xxxi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah	8
D. Tujuan Penelitian	9
E. Manfaat Penelitian	9
F. Sistematika Penulisan	10
BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI	11
A. Landasan Teori	11
B. Penelitian Terdahulu yang Relevan	81
C. Asumsi, Paradigma dan Kerangka Penelitian	83
D. Hipotesis	87
BAB III. METODE PENELITIAN	89
A. Populasi dan Sampel	89
B. Sifat Data	89

C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran	90
D. Instrumen Data	98
E. Jenis Data Penelitian	99
F. Sumber Data	101
G. Teknik Pengumpulan Data	101
H. Teknik Analisis Data	102
I. Waktu dan Tempat Penelitian	105
J. Jadwal Penelitian	105
BAB IV. TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	107
A. Tinjauan Umum Objek Penelitian	107
B. Temuan Penelitian	117
C. Pembahasan Hasil Penelitian	135
BAB V. PENUTUP	153
A. Kesimpulan	153
B. Implikasi Hasil Penelitian	154
C. Saran	154
DAFTAR PUSTAKA	155
LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR SINGKATAN

Depdiknas	: Departemen Pendidikan Nasional
EDS	: Evaluasi Diri Sekolah
IPTEK	: Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
KBM	: Kegiatan Belajar Mengajar
KTSP	: Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan
LPMP	: Lembaga Penjamin Mutu Pendidikan
MGMP	: Musyawarah Guru Mata Pelajaran
PMTAS	: Program Makanan Tambahan Anak Sekolah
PNS	: Pegawai Negeri Sipil
RKAS	: Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah
RKS	: Rencana Kerja Sekolah
SAW	: Shallallahu Alaihi Wasallam
SDN	: Sekolah Dasar Negeri
SNP	: Standar Nasional Pendidikan
SNP	: Standar Nasional Pendidikan
SPMI	: Sistem Penjaminan Mutu Internal
SWT	: Subhanahu Wata'ala
TIK	: Teknologi Informasi dan Komunikasi
TU	: Tata Usaha
UKS	: Usaha Kesehatan Sekolah
UMP	: Upah Minimum Provinsi
USBN	: Ujian Sekolah Berstandar Nasional

DAFTAR GAMBAR DAN ILUSTRASI

- Gambar 2.1 : Gelombang Sejarah Pemikiran Kepemimpinan Transformasional
- Gambar 2.2 : Perilaku Kepemimpinan Transformasional
- Gambar 2.3 : Model Kepemimpinan Transformasional
- Gambar 2.4 : Bagan Kerangka Berfikir
- Gambar 3.1 : Model inetraktif dalam analisis data

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	: Kompetensi Guru
Tabel 2.2	: Nilai-nilai Karakter
Tabel 2.3	: Nilai-nilai Karakter yang dibangun Rasulullah
Tabel 3.1	: Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah
Tabel 3.2	: Operasionalisasi Variabel Kompetensi Kepribadian Guru
Tabel 3.3	: Jawaban Instrumen
Tabel 3.4	: Fokus Pengumpulan Data
Tabel 4.1	: Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi
Tabel 4.2	: Data Ruang Belajar
Tabel 4.3	: Data Ruang Kantor
Tabel 4.4	: Data Ruang Penunjang
Tabel 4.5	: Komponen Idealized Influence
Tabel 4.6	: Komponen Inspirational Motivation
Tabel 4.7	: Komponen Intellectual Stimulation
Tabel 4.8	: Komponen Individualized Consideration
Tabel 4.9	: Komponen Initiative of Culture
Tabel 4.10	: Operasionalisasi Variabel Kompetensi Kepribadian Guru
Tabel 4.11	: Proses Internalisasi Nilai-nilai Karakter
Tabel 4.12	: Upaya Membudayakan Nilai-nilai Karakter
Tabel 4.13	: Rekap Nilai Kompetensi Kepribadian Guru

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Fokus Pengumpulan Data
- Lampiran 2 : Pedoman Wawancara
- Lampiran 3 : Transkrip Wawancara dengan Kepala Sekolah
Tentang Kepemimpinan Transformasional
- Lampiran 4 : Transkrip Wawancara dengan Guru, Karyawan dan
Komite Sekolah.
- Lampiran 5 : Transkrip Wawancara dengan Kepala Sekolah
Tentang Kompetensi Keprbadian Guru
- Lampiran 6 : Pedoman Dokumentasi
- Lampiran 7 : Surat-surat Terkait Penelitian
- Lampiran 8 : Foto-foto Penelitian

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peningkatan mutu pendidikan secara mikro sangat ditentukan oleh operasionalisasi manajemen di tingkat sekolah. Pembangunan pendidikan nasional merupakan upaya bersama seluruh komponen pemerintah maupun masyarakat. Pendidikan diharapkan dapat melahirkan insan-insan terpelajar yang mempunyai peranan penting dalam proses transformasi sosial dalam masyarakat. Pendidikan merupakan faktor determinan dan mendorong percepatan mobilitas vertikal dan horizontal masyarakat yang mengarah pada pembentukan konstruksi sosial baru yang terdiri atas lapisan masyarakat kelas menengah terdidik, yang menjadi elemen penting dalam memperkuat daya rekat sosial (*social cohesion*).

Kusnandar mengungkapkan bahwa pendidikan di Indonesia pada abad ke-21 mempunyai karakteristik sebagai berikut:¹ (1) Pendidikan nasional mempunyai tiga fungsi dasar, yaitu; (a) untuk mencerdaskan kehiupan bangsa; (b) untuk mempersiapkan tenaga kerja terampil dan ahli yang diperlukan dalam proses industrialisasi; (c) membina dan mengembangkan penguasaan berbagai cabang keahlian ilmu pengetahuan dan teknologi. (2) Sebagai negara

¹ Kusnandar, *Guru profesional implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan sukses dalam sertifikasi guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011, hal. 11

kepulauan yang berbeda-beda suku, agama dan bahasa, pendidikan tidak hanya sebagai transfer pengetahuan saja, akan tetapi mempunyai fungsi pelestarian kehidupan bangsa dalam suasana persatuan dan kesatuan nasional. (3) Dengan makin meningkatnya hasil pembangunan, mobilitas penduduk akan mempengaruhi corak pendidikan nasional. (4) Perubahan karakteristik keluarga baik fungsi maupun struktur, akan banyak menuntut akan pentingnya kerja sama berbagai lingkungan pendidikan dan dalam keluarga sebagai intinya. (5) Asas belajar sepanjang hayat harus menjadi landasan utama dalam mewujudkan pendidikan untuk mengimbangi tantangan perkembangan zaman. (6) Penggunaan berbagai inovasi Iptek terutama media elektronik, informatika, dan komunikasi dalam berbagai kegiatan pendidikan. (7) Penyediaan perpustakaan dan sumber-sumber belajar sangat diperlukan dalam menunjang upaya pendidikan. (8) publikasi dan penelitian dalam bidang pendidikan dan bidang lain yang terkait, merupakan suatu kebutuhan nyata bagi pendidikan di abad pengetahuan.

Peran utama dalam menjalankan pola manajemen sekolah terletak pada kepala sekolah dan seluruh komunitas sekolah, baik secara bersama-sama maupun individu. Kepala sekolah adalah orang yang bertanggung jawab untuk menjalankan roda organisasi sekolah. Menyikapi tentang peran, fungsi dan tanggungjawab kepala sekolah hendaknya memiliki komitmen yang tinggi atas pekerjaannya di samping profesional dan berdedikasi. Sebagai pemimpin di sekolah, kepala sekolah merupakan individu yang dituntut mampu melakukan transformasi kemampuannya melalui bimbingan, tuntunan dan pemberdayaan kepada seluruh warga sekolah demi mencapai tujuan sekolah yang optimal.²

Tinggi rendahnya kemampuan kepala sekolah dalam memberdayakan stafnya, memiliki kaitan erat dengan pemilihan pola dan gaya kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah sangatlah membantu tugas kesehariannya sebagai penggerak roda organisasi sekolah terutama dalam peningkatan mutu kinerja guru. Kepala sekolah dalam kapasitasnya sebagai pemimpin, dituntut agar dapat mencerminkan perilaku kepemimpinan yang tepat untuk memberikan bantuan kepada guru-guru dalam meningkatkan kompetensinya. Kesalahan dalam penerapan program, strategi, dan strategi sekolah akan memberi dampak yang cukup signifikan bagi keberhasilan peningkatan kompetensi guru di bawah pimpinannya. Dalam merealisasikan kondisi ini dibutuhkan kepala sekolah yang kompeten dan profesional, yang disertai dengan rasa tanggungjawab tinggi dalam merealisasikan program, strategi dan kebijakan yang ke arah yang lebih baik.

Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian yaitu sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah

² E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 25.

sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita.³ Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang karena ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan. Kualitas kepemimpinan baru dapat dicapai apabila dalam diri setiap pemimpin tumbuh kesadaran dan pemahaman yang mendalam terhadap makna kepemimpinan dengan segala aspeknya seperti prinsip-prinsip, berbagai persyaratan dan fungsifungsi kepemimpinan, sehingga pemimpin mampu mengembangkan keterampilan serta mewujudkan berbagai fungsi kepemimpinan yang diperlukan. Oleh karena itu, perlu tersedia suatu sumber yang dapat dimanfaatkan untuk merangsang kesadaran, bahwa kepemimpinan di sini berperan dalam kehidupan berorganisasi. Dengan adanya kesadaran tersebut, akan menjadi pendorong untuk lebih memantapkan penguasaan tentang prinsip-prinsip kepemimpinan serta peningkatan berbagai keterampilan untuk mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan yang diperlukan.

Setiap organisasi termasuk organisasi sekolah, biasanya memiliki pemimpin yang mempunyai kewenangan dan kekuatan tertinggi dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi. Kepala sekolah dituntut untuk terlibat aktif dalam proses pengembangan seluruh personil sekolah dan juga dalam pengembangan proses pembelajaran. Peranan kepemimpinan kepala sekolah dalam menggerakkan organisasi sekolah sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya. Karwati dan Priansa menyatakan bahwa “kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural (kepala sekolah) di sekolah. Kepala sekolah yang banyak membawa perubahan kepada sekolah termasuk juga kepala sekolah yang efektif”.⁴ Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan seorang guru yang diberikan kepercayaan untuk memimpin sekolah dengan memberdayakan seluruh komponen sekolah agar tujuan pendidikan dapat dilaksanakan dan dicapai sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Model kepemimpinan kepala sekolah merupakan harapan yang tinggi bagi peningkatan kualitas pendidikan, karena keberhasilan pendidikan di sekolah akan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap hasil belajar siswa. Sehubungan dengan itu, kepala sekolah harus mampu melaksanakan peran dan fungsi supervisor kepada guru untuk mengembangkan profesi. Dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi guru, kepala sekolah tidak hanya sebagai manajer yang mengatur segala sesuatu tentang proses belajar-mengajar, tetapi harus tampil sebagai instructional leader (pemimpin

³ Murniati AR., *Manajemen Strategik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008, hal. 64

⁴ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 175

pengajaran) yang bertugas mengawasi jalannya kegiatan belajar-mengajar di sekolah yang dipimpinnya.⁵ Dalam dunia pendidikan, pemberdayaan merupakan cara yang sangat praktis dan produktif untuk mendapatkan hasil yang terbaik, dari kepala sekolah (manajer), para guru, dan para pegawai. Proses yang ditempuh untuk mendapatkan hasil terbaik dan produktif tersebut adalah dengan membagi tanggung jawab secara proporsional kepada para guru. Satu prinsip penting dalam pemberdayaan ini adalah melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan dan tanggung jawab.

Salah satu model kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional sebagaimana yang telah diterapkan oleh kepala sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi selama menjadi sekolah model. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional memiliki sifat-sifat: kharismatik, kekuatan membangkitkan inspirasi, kemahiran merangsang intelektual para bawahan secara aktif, bersifat tenggang rasa secara individu. Kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri: memiliki visi, individualized consideration, inspirational motivation, intelektual simulation. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional Kepala sekolah terlihat pada: kemampuan merumuskan visi, misi, dan program sekolah, menjadi agen perubahan, memiliki kharisma, memiliki empatik, merangsang intelektualitas dan menumbuhkan kreativitas, memberi kesempatan kepada semua unsur di sekolah. Penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah membawa pengaruh kepada menyelenggarakan proses pembelajaran yang secara profesional. Tercipta budaya dan iklim sekolah yang kondusif, tercapainya prestasi belajar siswa yang tinggi.

Begitu pentingnya keberadaan kebijakan dalam suatu organisasi karena itu dijadikan sebagai pedoman perilaku dalam berbagai aktivitas strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Kebijakan dengan demikian mencakup keseluruhan petunjuk organisasi. Dengan kata lain, kebijakan adalah hasil keputusan manajemen puncak yang dibuat dengan hati-hati yang intinya berupa tujuantujuan, prinsip dan aturan yang kepala sekolah telah mengoptimalkan tugasnya dalam mengoperasionalkan sekolah menuju kearah yang lebih baik dalam meningkatkan mutu pendidikan. Maka fungsi dan tugas kepala sekolah sesuai dengan konsep EMASLIM (Educator, Manager, Administrator, Supervisor, Leader, Inovator, Motivator) telah terlaksana dengan semestinya, walaupun tidak bisa dipungkiri jika ada kendala-kendala yang ditemui kepala sekolah dalam pelaksanaan program yang telah dirumuskan.

⁵ E. Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2011, hal. 183

Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Maka dari itu dapat dikatakan kepala sekolah sebagai motor penggerak pendidikan dalam institusi atau lembaga yang dia pimpin. Kepala sekolah harus memiliki visi dan misi, serta strategi manajemen pendidikan secara utuh dan berorientasi kepada mutu.⁶

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan nasional, pemerintah khususnya melalui Depdiknas terus menerus berupaya melakukan berbagai perubahan dan pembaharuan sistem pendidikan kita. Salah satu upaya yang sudah dan sedang dilakukan, yaitu berkaitan dengan faktor guru. Lahirnya Undang-Undang No. 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, pada dasarnya merupakan kebijakan pemerintah yang didalamnya memuat usaha pemerintah untuk menata dan memperbaiki mutu guru di Indonesia.

Michael G. Fullan yang dikutip oleh Suyanto dan Djihad Hisyam mengemukakan bahwa: *“educational change depends on what teachers do and think”*. Pendapat tersebut mengisyaratkan bahwa perubahan dan pembaharuan sistem pendidikan sangat bergantung pada *“what teachers do and think”*. atau dengan kata lain bergantung pada penguasaan kompetensi guru.

Menurut Moh. Uzer Usman profesionalitas guru ditunjukkan dalam tingkat kinerjanya yang tinggi di sekolah. Kinerja guru tersebut diwujudkan melalui kemampuannya mendidik, mengajar, dan melatih para peserta didik dalam proses pembelajaran dan mampu menghasilkan peserta didik (output) yang berkualitas.⁷

Menurut Sagala kinerja guru merupakan faktor yang menentukan keberhasilan pelaksanaan program-program pendidikan di sekolah. Karena itu kinerja guru merupakan elemen strategis yang perlu dikembangkan, sehingga guru sebagai tenaga pendidik memiliki kemampuan profesional dan mampu melahirkan proses pendidikan yang relevan dengan tuntutan situasi, kondisi, dan kebutuhan masyarakat pengguna lulusan. Sebaliknya kinerja guru yang rendah (tidak memenuhi standar kerja) akan berdampak negatif bagi proses pendidikan di sekolah.⁸ Hal ini ditegaskan oleh Jones dan kawan-kawan yang menyatakan bahwa guru yang kinerjanya kurang memuaskan tidak hanya gagal meningkatkan standar kinerjanya sendiri, tetapi juga berdampak pada kinerja orang-orang yang berhubungan dengan mereka seperti para staff lain, para siswa. Sebagaimana dikutip oleh Darmadi dari Jeff Jones dan Lord

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006, hal. 25

⁷ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 6

⁸ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, Bandung: Alfa Beta, 2009, hal. 14

mengatakan bahwa kinerja guru yang rendah dapat memberikan dampak yang negatif pada reputasi dan peringkat sekolah, pencapaian dan kemajuan para murid.⁹

Jika kita amati lebih jauh tentang realita kompetensi guru saat ini agaknya masih beragam. Sudarwan Danim mengungkapkan bahwa salah satu ciri krisis pendidikan di Indonesia adalah guru belum mampu menunjukkan kinerja (*work performance*) yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru belum sepenuhnya ditopang oleh derajat penguasaan kompetensi yang memadai, oleh karena itu perlu adanya upaya yang komprehensif guna meningkatkan kompetensi guru.¹⁰

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan fenomena yang terjadi dilapangan, beberapa masalah dapat diidentifikasi pada sekolah model SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, diantaranya:

1. Hasil UN peserta didik SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yang selalu menempati posisi terendah diantara sekolah-sekolah se-kelurahan, sehingga dijadikan sebagai sekolah Model oleh LPMP.
2. Ketidak siapan sarana dan prasarana di bidang teknologi informasi dalam menunjang implementasi sekolah Model, dimana SDN Kedaung Kaliangke 03 pagi belum memiliki Ruang Komputer, Lab Bahasa, dan ruang kelas khusus atau moving class.
3. Kompetensi Sumber daya manusia di sekolah yang kurang memadai, dimana mayoritas guru-guru di SDN Kedaung kaliangke 03 pagi adalah guru-guru baru yang belum memiliki pengalaman mengajar yang cukup.
4. Letak sekolah yang kurang strategis, dimana SDN Kedaung Kaliangke 03 berada dalam satu komplek dengan 3 sekolah lainnya, yaitu SDN 08 Pagi, SDN 09 petang dan SDN 12 Pagi, sehingga dalam melaksanakan kegiatan sering berbenturan dengan kegiatan di sekolah lainya dan menjadikan perebutan sarana sekolah seperti musholla maupun lapangan.
5. Kurikulum yang diterapkan masih ganda, KTSP untuk kelas 3 dan kelas 6, Kurikulum 2013 untuk kelas 1,2,4 dan kelas 5. Sehingga masih kesulitan untuk meningkatkan Mutu pendidikan dalam satu tujuan, dimana sebagian guru pengajar kurikulum KTSP belum tau arah tujuan kurikulum 2013 yang akan dicapai.

⁹ Jeff Jones & Lord, S, *Developing effective teacher performance*, London: Paul Chapman Publishing, 2006, hal. 2

¹⁰ Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan : Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung : Pustaka Setia, 2000, hal. 32

6. Kompetensi guru tidak ada peningkatan, karena tidak adanya upaya dari sekolah maupun dari Lembaga Penjamin Mutu (LPMP) untuk kegiatan peningkatan kompetensi guru.
7. LPMP mengadakan kegiatan peningkatan kompetensi hanya pada tahun akhir anggaran, sehingga terkesan pengadaanya itu sebatas laporan tanpa ada nilai esensialnya, dan itupun hanya beberapa sekolah sasaran.
8. Rendahnya motivasi kerja guru, berdampak terhadap kinerja mengajar mereka. Jika kinerja diukur dengan hasil prestasi belajar siswa, maka dari tahun ke tahun tidak ada peningkatan yang berarti dalam prestasi belajar siswa.
9. Rendahnya motivasi kerja guru tampaknya berkaitan dengan sistem imbalan yang tidak didasarkan pada kinerja, bagi guru sama saja dampak kinerja tinggi atau rendah terhadap penghasilan mereka, karena tidak ada insentif bagi yang bekerja tinggi sebagaimana tidak ada hukuman bagi yang bekerja rendah, akibatnya guru tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
10. Rendahnya motivasi kinerja guru diperburuk dengan perbedaan yang mencolok antara gaji guru yang berstatus PNS dengan yang masih UMP ataupun Honorer, dimana rata-rata guru yang sudah berstatus PNS menerima gaji 4 kali lipat sampai 5 kali lipat dibanding dengan honorer malah terlihat lebih malas dalam mengajar, selain karena faktor senioritas, juga karena memang motivasi kinerja guru-guru PNS rendah.
11. Secara fisik lingkungan kerja sebagian besar sekolah kurang kondusif bagi guru untuk meningkatkan kinerjanya. Kondisi bangunan, sarana dan prasarana yang seadanya diperburuk oleh perawatan yang kurang memadai, yang menyebabkan kurang nyamannya sekolah sebagai tempat bekerja. Padahal kondisi yang nyaman walaupun sederhana sangat perlu untuk menjadikan guru betah bekerja.
12. Lingkungan sosial di sekolah juga kurang mencerminkan interaksi yang baik, antara siswa, guru, kepala sekolah, dan masyarakat. Suasana yang ramah dan hangat kurang tercipta, sehingga tidak terjalin dengan komunikasi yang baik antara warga sekolah.
13. Kepemimpinan kepala sekolah seharusnya dapat memperbaiki keadaan dengan terus mencari solusi dari masalah yang dihadapi, membuat perencanaan peningkatan sumberdaya dan mutu sekolah, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta menggalang para guru untuk bekerja dengan motivasi yang tinggi. Kurang mampunya sebagian besar sekolah keluar dari masalah tersebut tampaknya kurang efektifnya model atau gaya kepemimpinan kepala sekolah yang diterapkan.

14. Kepala sekolah belum sepenuhnya melakukan pengembangan guru dan karyawan karena banyaknya tugas di luar sekolah.
15. Kepemimpinan transformasional yang dimiliki kepala sekolah belum sepenuhnya dijalankan.
16. Kepala sekolah kurang maksimal dalam memanfaatkan sumber daya di sekolah dalam mendukung penerapan kepemimpinan transformasional.
17. Kepala sekolah masih pasif dalam memotivasi guru dan karyawan agar lebih kreatif, inovatif dan produktif menyebabkan guru dan karyawan merasa terkekang sehingga terciptanya lingkungan organisasi yang kurang kondusif dan kurang inovatif yang berdampak pada perkembangan organisasi yang semakin menurun.
18. Kemampuan kepala sekolah dalam memberikan pengarahan yang terbatas secara individual pada guru dan karyawan.
19. Kepala sekolah yang baru masih penyesuaian dengan keadaan dan menyusun strategi untuk melakukan pembenahan dengan bantuan petugas dari LPMP.
20. Digantinya kepala sekolah yang baru seiring dijadikannya sebagai sekolah model, menjadikan SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi mampu bersaing, terbukti menjadi sekolah gudep tergiat tingkat kota, hasil USBN peserta didiknya meningkat, dari tingkat paling bawah dari 14 sekolah menjadi peringkat ke 7, dan mendapatkan BOP KIN dari Pemerintah Provinsi karena peningkatan kinerja guru-guru dan karyawan.

C. Pembatasan dan Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang dipaparkan sebelumnya, penelitian ini dibatasi pada upaya untuk menganalisis dan mengungkap pengembangan model kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru menurut perspektif al-Qur'an. Dengan kata lain penelitian ini dibatasi dengan:

1. Model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang diterapkan di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi untuk mengatasi masalah-masalah yang ada terutama untuk meningkatkan kompetensi kepribadian guru.
2. Faktor pendukung dan penghambat model kepemimpinan transformasional yang diterapkan dalam peningkatan kompetensi kepribadian guru.
3. Model kepemimpinan transformasional berdasarkan perspektif Al-Qur'an.

Dari pembatasan masalah di atas, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut: Bagaimana Al-Qur'an memandang kepemimpinan transformasional yang diterapkan di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru?

D. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi dengan cara mengungkap dan menjelaskan, model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dan mutu sekolah di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi. Sedangkan secara khusus berdasarkan hal-hal yang dikemukakan dalam rumusan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi.
2. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi
3. Mengetahui model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang diterapkan berdasarkan perspektif Al-Qur'an.

E. Manfaat Penelitian

Secara umum hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi rekan-rekan kerja, kepala sekolah dan pembaca lainnya, sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam rangka meningkatkan mutu sekolah, yang pada akhirnya dapat dipakai sebagai bahan acuan untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Manfaat lainnya adalah:

1. Manfaat Teoritis
Penelitian ini secara teoritis sebagai kontribusi pemikiran dalam pengembangan ilmu manajemen pendidikan khususnya tentang pengembangan model kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kompetensi guru.
2. Manfaat Praktis
Penelitian ini secara praktis diharapkan dapat memberikan manfaat bagi praktisi pendidikan khususnya kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru dan pengelolaan sekolah.

Sedangkan secara khusus bagi peneliti semoga dapat dijadikan sebagai acuan pertimbangan, pedoman bagi penelitian berikutnya, sehingga mampu membuka wawasan keilmuan. manfaat lain di antaranya adalah:

1. Dapat mengambil hal yang positif dari penelitian dan penulisan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan memperkaya kajian konsep kepemimpinan kepala Sekolah.
2. Secara praktis adalah untuk memahami model kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang diterapkan di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sebagai sekolah model dalam perspektif Al-Qur'an.

F. Sistematika Penulisan

Untuk mengetahui gambaran umum tesis ini, peneliti akan mendiskripsikan dalam sistematika penulisan, adapun sistematika penulisan dalam proposal tesis ini adalah sebagai berikut :

Bab pertama, pendahuluan memuat: latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua, kajian teori yang memuat: landasan teori, penelitian terdahulu yang relevan, asumsi, paradigma, dan kerangka peneliitian.

Bab ketiga, metode penelitian, yang memuat: Populasi dan sampel, sifat data, variabel penelitian dan skala pengukuran, instrumen data, jenis data penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, waktu dan tempat penelitian, dan jadwal penelitian.

Bab keempat, temuan penelitian dan pembahasan yang memuat: tjuan umum objek penelitian, temuan penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

Bab kelima, penutup yang berisi kesimpulan hasil penelitian, implikasi hasil penelitian dan saran-saran bagi pendidik dan tenaga kependidikan, khususnya kepala sekolah dan selanjutnya ada daftar pustaka serta lampiran-lampiran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN TINJAUAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu kebijakan dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai manifestasi dari pengaruh yang melekat pada jiwanya. Pengaruh tersebut ada yang dibentuk oleh persyaratan formal dan ada yang merupakan pembawaan jiwanya. Pembentukan pengaruh kepemimpinan dapat bersifat natural, tidak diciptakan karena merupakan bakat bawaan yang telah melekat dengan sendirinya. Kepemimpinan sangat erat kaitannya dengan organisasi dan bawahan, menurut Sondang Siagian menyatakan bahwa: “Kepemimpinan adalah daya upaya yang dilakukan oleh seseorang, yang menjabat sebagai pemimpin dalam mempengaruhi orang lain agar menjalankan rencana kerja yang sudah ditetapkan demi tercapainya tujuan dengancara yang efektif dan efisien”¹¹.

¹¹ Sondang P Siagian, *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: PT. Gunung Agung, 2011, hal. 11

Yukl berpendapat bahwa sebagian besar definisi kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.¹²

Sedangkan Terry dalam Wahjosumidjo, (1994:25) menyatakan bahwa "*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objectives*" (Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok). Dari pendapat Terry dapat diartikan bahwa kepemimpinan itu adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan.¹³

Kepemimpinan merupakan hal yang paling penting dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Slamet juga memberikan pengertian kepemimpinan merupakan proses atau fungsi pada umumnya untuk mempengaruhi orang lain agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.¹⁴ Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang didalamnya terjadi interaksi antar individu atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, memotivasi, maupun bekerjasama dalam pembagian tugas dan jenis pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi dan kondisi tertentu.

Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli yang dikutip dari Mujiono sebagai berikut¹⁵:

- a) Koontz dan O'donnel, mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
- b) Wexley dan Yuki (1977), kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka.
- c) Georger R. Terry, kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
- d) Pendapat lain, kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang atau sekelompok orang.

¹² Gary Yukl, *Leadership In Organization*, diterjemahkan oleh Ati Cahayani; *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks, 2015, hal. 3

¹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994, hal. 25

¹⁴ Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Kanisius, 2002, hal. 29

¹⁵ Imam Mujiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2000, hal. 76

Dari keempat definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa sudut pandang yang dilihat oleh para ahli tersebut adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Definisi lain dari para ahli yang dikutip oleh Riberu, merumuskan sebagai berikut¹⁶:

- a) Fiedler (1967), kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.
- b) John Pfiffner, kepemimpinan adalah kemampuan mengkoordinasi dan memotivasi orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang di kehendaki.
- c) Davis (1977), mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.
- d) Ott (1996), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang didalamnya seseorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain.
- e) Locke et.al. (1991), mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama. Dari kelima definisi ini, para ahli ada yang meninjau dari sudut pandang dari pola hubungan, kemampuan mengkoordinasi, memotivasi, kemampuan mengajak, membujuk dan mempengaruhi orang lain.

Dari beberapa definisi di atas, ada beberapa unsur pokok yang mendasari atau sudut pandang dan sifat-sifat dasar yang ada dalam merumuskan definisi kepemimpinan, yaitu:

- a. Unsur-unsur yang mendasari

Unsur-unsur yang mendasari kepemimpinan dari definisi-definisi yang dikemukakan di atas, adalah:

- (1) Kemampuan mempengaruhi orang lain (bawahan).
- (2) Kemampuan mengarahkan atau memotivasi tingkah laku orang lain atau kelompok.
- (3) Adanya unsur kerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

- b. Sifat dasar kepemimpinan

Sifat-sifat yang mendasari kepemimpinan adalah kecakapan memimpin. Paling tidak, dapat dikatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur kecakapan pokok, yaitu:

¹⁶ Riberu, *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1992, hal. 32

- (1) Kecakapan memahami individual, artinya mengetahui bahwa setiap manusia mempunyai daya motivasi yang berbeda pada berbagai saat dan keadaan yang berlainan.
- (2) Kemampuan untuk menggugah semangat dan memberi inspirasi.
- (3) Kemampuan untuk melakukan tindakan dalam suatu cara yang dapat mengembangkan suasana (iklim) yang mampu memenuhi dan sekaligus menimbulkan dan mengendalikan motivasi-motivasi.¹⁷

Pendapat lain, menyatakan bahwa kecakapan memimpin mencakup tiga unsur pokok yang mendasarinya, yaitu :

- (1) Seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan persepsi sosial (*sosial perception*)
- (2) Kemampuan berpikir abstrak (*ability in abstract thinking*).
- (3) Memiliki kestabilan emosi (*emosional stability*)

Kemudian dari definisi Locke, yang dikemukakan di atas, dapat dikategorikan kepemimpinan menjadi 3 (tiga) elemen dasar, sebagaimana yang dikutip oleh Kartini Kartono yaitu¹⁸:

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relation concept*), artinya kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang lain, maka jika tidak ada pengikut atau bawahan, tak ada pemimpin. Dalam definisi Locke, tersirat premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses, artinya proses kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas atau posisi jabatan saja, karena dipandang tidak cukup memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin, artinya seorang pemimpin harus melakukan sesuatu. Maka menurut Burns (1978), bahwa untuk menjadi pemimpin seseorang harus dapat mengembangkan motivasi pengikut secara terus menerus dan mengubah perilaku mereka menjadi responsif.
- 3) Kepemimpinan berarti mempengaruhi orang-orang lain untuk mengambil tindakan, artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat dipandang efektif apabila dapat

¹⁷ M. Tatang Amirin, Manajemen Pendidikan, Yogyakarta: UNY Press, 2011, hal. 15

¹⁸ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008, hal. 69

membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi.

Dari definisi-definisi di atas, paling tidak dapat ditarik kesimpulan yang sama, yaitu masalah kepemimpinan adalah masalah sosial yang di dalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Dari sini dapat dipahami bahwa tugas utama seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam melaksanakan program-program saja, tetapi lebih dari itu yaitu pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya atau masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang positif dalam usaha mencapai tujuan.

2. Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin. Kepemimpinan juga melibatkan pembagian kekuasaan (power). Pemimpin mempunyai power yang lebih besar dibandingkan dengan yang dipimpin. Power tersebut datang dari berbagai sumber, yaitu:

a) Kekuasaan balasan (*Reward Power*)

Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang memberikan balasan kepada orang lain yang melakukan pekerjaan tertentu. Pemimpin dapat menggaji karyawannya agar karyawan menjalankan tugas yang diperintahkan. Balasan akan lebih baik digunakan untuk mendorong perilaku yang diinginkan karyawan, bukan sebagai alat “sogok” terhadap karyawan.

b) Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*)

Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang menghukum orang lain, jika orang tersebut tidak dapat mengerjakan sesuatu. Kekuasaan ini merupakan sisi negatif dari kekuasaan balasan. Hukuman dapat berupa hukuman yang ringan seperti peringatan, sampai ke hukuman yang paling berat yaitu pemberhentian kerja. Kekuasaan hukuman biasanya digunakan untuk menjaga standar prestasi minimal atau menjaga kepatuhan terhadap organisasi.

c) Kekuasaan legitimasi (*Legitimate Power*)

Kekuasaan ini datang jika seseorang mempunyai “hak” atau secara hukum “diperbolehkan” mempengaruhi orang lain dalam wilayah tertentu. Dalam organisasi, kekuasaan semacam ini disebut juga sebagai wewenang formal (resmi). Manajer mempunyai wewenang resmi memerintah bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Bawahan secara implisit mempunyai kewajiban untuk menerima dan menjalankan perintah tersebut.

d) Kekuasaan referensi (*Referent Power*)

Kekuasaan ini datang karena seseorang atau satu kelompok ingin meniru atau mengidentifikasi dirinya sebagai orang tertentu. Manajer yang populer akan mempunyai kekuasaan referensi, karena bawahan akan berusaha meniru perilaku manajer tersebut.

e) Kekuasaan kepakaran (*Expert Power*)

Kekuasaan ini datang dari kepakaran atau keahlian seseorang. Orang tertentu dipercaya mempunyai keahlian dalam bidang tertentu, dan dapat mempengaruhi orang lain yang tidak mempunyai keahlian dibidang tersebut.¹⁹

Pemimpin akan menggunakan power atau kekuasaannya untuk mempengaruhi yang dipimpin. Biasanya pemimpin mempunyai banyak cara untuk menggunakan kekuasaan tersebut. Tingkat penggunaan kekuasaan tersebut juga sangat berbeda dari satu pemimpin ke pemimpin yang lainnya. Ada pemimpin yang dapat menggunakan kekuasaannya dengan sepenuhnya, sementara ada pemimpin lain yang tidak menggunakan kekuasaan tersebut dengan sepenuhnya.

Bernard M. Bass sebagaimana dikutip oleh Mamduh mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin ini mampu membuat bawahan menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas. Pemimpin semacam itu juga mampu meningkatkan kebutuhan bawahan menuju kebutuhan yang paling tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri.²⁰

Dalam kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan kepada pemimpin serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Pemimpin transformasional adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktifitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan, yaitu:²¹

a. Mengubah kultur organisasi

Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur

¹⁹ Mamduh Hanafi, *Manajemen Edisi Revisi*, Yogyakarta: YKPN, 2003, hal. 328

²⁰ Mamduh Hanafi, *Manajemen Edisi Revisi*, Yogyakarta: YKPN, 2003, hal. 346

²¹ Andrew J Dubrin, *The complete Ideals Leadership ed.2*, Jakarta: Prenada Media, 2005, hal. 143

dari kultur birokratis, kaku dan sedikit mengambil resiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.

b. Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan

Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.

c. Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri

Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.

d. Membantu orang mencari pemenuhan diri

Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.

e. Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen

Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.

f. Mengejar kejayaan

Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

Kepemimpinan tentunya mempunyai beberapa fungsi di jalankan di dalam organisasi, fungsi kepemimpinan menurut Rivai bahwa kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau individu masing-masing mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dialam situasi social suatu kelompok atau organisasi. Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya.²²

Pendapat Rivai juga didukung oleh Wirawan, menurut Wirawan kepemimpinan mempunyai fungsi tertentu yang berbeda satu sistem sosial dengan sistem sosial lainnya.²³ Fungsi kepemimpinan di organisasi militer

²² Rivai V, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 16

²³ Wirawan, *Budaya dan Iklim Organisasi:Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta:Salemba Empat, 2014, hal. 64

berbeda dengan fungsi kepemimpinan di organisasi bisnis dan organisasi pendidikan. Walaupun demikian, secara umum kepemimpinan mempunyai pola dasar yang sama yaitu:

- a. Menciptakan visi
- b. Mengembangkan budaya organisasi
- c. Menciptakan sinergi
- d. Menciptakan perubahan
- e. Memotivasi perubahan
- f. Memotivasi para pengikut
- g. Memberdayakan pengikut
- h. Mewakili sistem sosial
- i. Manajer konflik
- j. Membelajarkan organisasi

Fungsi kepemimpinan menurut Wursanto adalah²⁴:

- a. Pemimpin berfungsi sebagai koordinator terhadap kegiatan kelompok.
- b. Pemimpin berfungsi sebagai perencana kegiatan.
- c. Pemimpin berfungsi sebagai pengambil keputusan, baik karena atas pertimbangannya sendiri maupun setelah mempertimbangkan pendapat kelompoknya.
- d. Pemimpin berfungsi sebagai tenaga ahli yang secara aktual berperan sebagai sumber informasi dan pengetahuan bagi kelompoknya.
- e. Pemimpin berfungsi sebagai wakil kelompok dalam urusan luar, yang bertugas mewakili kelompok dalam hubungannya dengan kelompok lain.
- f. Pemimpin berfungsi sebagai pemberi imbalan dan sanksi.
- g. Pemimpin berfungsi sebagai mediator, khususnya dalam menyelesaikan konflik internal ataupun perbedaan pendapat diantara para anggotanya.
- h. Pemimpin berfungsi sebagai teladan yang dijadikan model perilaku yang dapat diteladani pengikutnya.
- i. Pemimpin berfungsi sebagai simbol dan identitas kelompok.
- j. Pemimpin berfungsi sebagai pembenar yang akan mengkritisi terhadap sesuatu yang dianggap tidak benar.

Fungsi pemimpin pada dasarnya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara, kesediaan bekerja sama, dan menjamin kelancaran serta kebutuhan organisasi.

²⁴ Wursanto, *Manajemen Kepegawaian*, Yogyakarta: Kanisius, 2009, hal. 11

3. Tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe kepemimpinan yang digunakan oleh para pemimpin di dalam organisasinya yaitu:

a. Kepemimpinan Otokratis

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau tipe kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (*sentralistik*) sebagai satusatunya penentu, penguasa, dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Sudarwan Danim menyatakan bahwa kepemimpinan otokratis bertolak dari anggapan bahwa pemimpinlah yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap organisasi. Pemimpin otokratik berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung kepada dirinya.²⁵

Ciri-ciri kepemimpinan otokratik sebagai berikut:

- 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana, dan mereka tidak boleh memberikan ide baru.
- 3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- 4) Menentukan kebijakan sendiri, dan walaupun musyawarah sifatnya hanya penawar saja.
- 5) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- 6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- 7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

Dari ciri-ciri diatas dapat disimpulkan bahwa tipe kepemimpinan otokratik memiliki karakter yang tidak mau menerima saran dan pandangan dari bawahannya. Orientasi kepemimpinan otokratis ini difokuskan hanya untuk meningkatkan produktivitas kerja bawahan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup, kurang menginformasikan keadaan organisasi kepada bawahannya.

b. Kepemimpinan Demokratis

Inti demokrasi adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tipe kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan-tujuan. Tugas dan tanggung jawab dibagi-bagi menurut bidang masing-masing.

²⁵ Sudarwan Danim, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal. 75

Sudarwan Danim mengemukakan bahwa kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan organisasi tercapai. Interaksi inilah yang dimaksudkan bahwa kepemimpinan mendelegasikan tugas dan memberikan kepercayaan kepada yang dipimpin untuk mencapai tujuan-tujuan yang bermutu secara kuantitatif. Membagi fungsi-fungsi kepemimpinan dengan anggota kelompok dengan menggalakkan partisipasi mereka di dalam menetapkan perencanaan, tujuan-tujuan, dan pengarahan kegiatan.

Sudarwan Danim menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan demokratis adalah:

- 1) Mengedepankan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Adanya pendelegasian wewenang yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional.
- 3) Para bawahan dilibatkan secara aktif dalam proses pengambilan keputusan.
- 4) Memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, makhluk ekonomi, dan makhluk sosial yang memiliki kebutuhan dan kepentingan yang berbeda-beda.
- 5) Usaha memperoleh pengakuan dari para bawahan karena kemampuan memimpin organisasi dengan efektif.

Tipe kepemimpinan ini dikenal juga dengan istilah kepemimpinan konsultatif. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para bawahannya yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya, walaupun yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari bawahan. Tipe kepemimpinan ini menyatakan bahwa keputusan yang paling baik tidak selalu merupakan keputusan yang terbaik, dan kepemimpinan demokratis sesuai dengan sifat pemimpinnya, cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dibandingkan keputusan yang paling tepat.

c. Kepemimpinan Permisif

Menurut Danim ciri-ciri pemimpin yang permisif adalah tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri, mengiyakan semua saran, lambat dalam membuat keputusan, banyak “mengambil muka” kepada bawahan, terlalu ramah dan tidak menyakiti bawahan.²⁶

Pemimpin permisif tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin kategori ini biasanya terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk mengenalkan individu yang dihadapinya. Dia memberikan kebebasan kepada manusia organisasional, begini boleh, begitu boleh, dan

²⁶ Sudarwan Danim, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal. 77

sebagainya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi yang diterima simpang siur, dan tidak konsisten.

Pemimpin dapat menerapkan satu atau beberapa tipe kepemimpinan di atas dalam satu waktu tergantung dari situasi dan kondisi organisasi. Pemimpin harus pintar dalam memilih tipe kepemimpinan yang tepat diterapkan dalam organisasi, yang tentunya diharapkan dengan tipe kepemimpinan tersebut, tidak menjadi penghambat dalam mencapai tujuan organisasi.

Kartini Kartono menjelaskan bahwa tipe kepemimpinan terbagi atas²⁷:

1) Tipe Kharismatik

Tipe ini mempunyai daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga mereka mempunyai pengikut yang jumlahnya besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu.

2) Tipe Paternalistik

Tipe Kepemimpinan dengan sifat-sifat antara lain; a) Menganggap bawahannya belum dewasa, b) bersikap terlalu melindungi, c). Jarang memberi kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan d). Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

3) Tipe Otoriter

Pemimpin tipe otoriter mempunyai sifat sebagai berikut: a). Pemimpin organisasi sebagai miliknya, b). Pemimpin bertindak sebagai dictator, c). Cara menggerakkan bawahan dengan paksaan dan ancaman.

4) Tipe Militeristik

Dalam tipe ini pemimpin mempunyai sifat: a). menuntut kedisiplinan yang keras dan kaku, b). lebih banyak menggunakan system perintah, c). menghendaki keputusan mutlak dari bawahan, d). Formalitas yang berlebihan, e). Tidak menerima saran dan kritik dari bawahan, f). Sifat komunikasi hanya sepihak

5) Tipe Demokrasi

Tipe demokrasi mengutamakan masalah kerja sama sehingga terdapat koordinasi pekerjaan dari semua bawahan. Kepemimpinan demokrasi menghadapi potensi sikap individu, mau mendengarkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Jadi pemimpin menitik beratkan pada aktifitas setiap anggota kelompok, sehingga semua unsure organisasi dilibatkan dalam aktifitas, yang dimulai penentuan tujuan, pembuatan rencana keputusan, disiplin.

4. Teori-teori dan Pendekatan Studi Kepemimpinan

Menurut Wahjosumidjo kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan, yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat,

²⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008, hal. 54

perilaku, dan situasional.²⁸ Diantara teori gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Situational Approach

Para profesional sering mengartikan Situational Approach sebagai “manajemen yang berdasarkan situasi”. Apabila kondisinya baik, maka seseorang akan melakukan tindakan A, tetapi apabila situasinya tidak kondusif, ia akan melakukan tindakan B.

Situational Approach berfokus pada dua situasi yang dimiliki oleh para pengikut dari seorang pemimpin, yaitu:

1). Kompetensi

Seberapa besar kompetensi yang dimiliki oleh para pengikut, apakah tinggi atau rendah? Kompetensi dapat berarti banyak hal yang meliputi kemampuan dari para pengikut, pemahamannya, kepandaiannya, serta kemandiriannya. Seorang pengikut dianggap memiliki kompetensi yang tinggi apabila ia dapat menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan ekspektasi pemimpin, atau bahkan bisa melebihi harapan pemimpinnya. Dengan sedikit informasi, pengikut yang berkompentensi tinggi mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

2). Komitmen

Komitmen dapat diartikan sebagai loyalitas, rasa penasaran terhadap tugas, keinginan untuk melakukan yang terbaik, dan motivasi untuk memberikan lebih. Seorang pengikut dianggap memiliki komitmen yang tinggi apabila memiliki daya juang yang kuat untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Sebaliknya, ia akan dinilai berkomitmen rendah apabila ia tidak bertanggung jawab kepada tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

b. Contingency Theory

Teori ini setipe dengan Pendekatan Situasional dan sering disebut sebagai “*leader-match*” (penyesuaian dengan pemimpin). Maksud dari *leader-match* adalah menempatkan pemimpin pada pola kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang ada. Teori ini difokuskan pada gaya kepemimpinan dan situasi yang menjadi kerangka kerjanya.

Gaya kepemimpinan pada Teori Kontingensi mengacu pada dua motivasi, yaitu:

- 1) *Task Motivation* (motivasi yang mengacu pada tugas) Pemimpin fokus pada tugas dan hasil yang dicapainya.
- 2) *Relationship Motivation* (motivasi yang mengacu pada relasi) Pemimpin fokus pada usaha untuk membangun relasi dengan pengikut-pengikutnya.

²⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007, hal. 19

c. *Path Goal Theory*

Path-Goal Theory diterjemahkan sebagai Teori Sarana-Tujuan, yaitu teori yang menjelaskan bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Teori ini memberikan pilihan gaya kepemimpinan terbaik yang dibutuhkan oleh para pemimpin untuk memimpin bawahan dan pekerjanya.

Teori ini mirip dengan Pendekatan Situasional dan Teori Kontingensi, meskipun ketiganya memiliki perbedaan masing-masing. Ada beberapa pendekatan gaya di dalam Teori Sarana-Tujuan, yaitu:

1) *Directive Leadership*

Gaya Direktif Gaya ini diberlakukan pada situasi di mana pengikut bersifat turut dan patuh, dimana tugas-tugas terasa membingungkan dan aturan organisasi dan prosedur juga tidak jelas bagi mereka. Pemimpin memberikan instruksi yang jelas tentang tugasnya, serta apa yang diharapkan untuk dikerjakan oleh pengikut.

2) *Supportive Leadership*

Gaya Suportif Pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang bersahabat dan merangkul. Pemimpin menganggap pengikut sebagai pribadi yang setara dan dihargai sebagai rekan kerja.

3) *Participative Leadership*

Gaya Partisipatif Gaya ini diterapkan pada situasi di mana terdapat sebuah tugas yang membingungkan. Pemimpin mengajak pengikut untuk memberikan partisipasi, ide, dan opini tentang bagaimana menggunakan sarana untuk mencapai tujuan.

4) *Achievement-Oriented Leadership*

Kepemimpinan yang Berorientasi Pada Hasil Pada gaya kepemimpinan ini, pemimpin memberi tantangan kepada pengikut dengan standar pekerja yang tinggi, serta melakukan perbaikan terus menerus (*continuous improvement*).

Menurut Wuradji perkembangan teori kepemimpinan dapat digolongkan ke dalam 9 kategori, yaitu; *Great Man Theory* (Teori Orang Besar), *Trait Theory* (Teori Sifat), *Power and Influence Approach* (Pendekatan Kekuasaan dan Pengaruh), *Behaviorist Theory* (Teori Perilaku), *Situational Leadership Theory* (Teori Kepemimpinan Situasional), *Contingency Theory* (Teori Kontingensi), *Charismatic Theory* (Teori Karismatik), dan *Transformational Leadership Theory* (Teori Kepemimpinan Transformasional).²⁹

Adapun pendekatan dalam teori kepemimpinan terbagi menjadi beberapa jenis, Berikut akan dijelaskan beberapa pendekatan dalam teori kepemimpinan, diantaranya:

²⁹Wuradji, *Kepemimpinan Transformasional*, Yogyakarta: Gama Media, 2009, hal. 20

a. Pendekatan Pengaruh Kewibawaan (*Power Influence Approach*)

Menurut pendekatan ini, keberhasilan pemimpin dipandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin, dan dengan cara yang bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara para pemimpin dengan bawahannya.

French dan Raven mengemukakan bahwa berdasarkan hasil penelitian terhadap pengelompokan sumber dari mana kewibawaan tersebut berasal, yaitu: (1) *Legitimate power*, bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi, (2) *Coersive power*, bawahan mengajarkan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dapat diberikan oleh pemimpin, (3) *Reward power*, bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dapat diberikan oleh pemimpin, (4) *Referent power*, bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin, bawahan merasa kagum atau membutuhkan untuk menerima restu pemimpin, dan (5) *Expert power*, bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan.³⁰

b. Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas sifat-sifat pribadi pemimpin. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Seperti dikatakan oleh Thierauf pendekatan sifat menyatakan bahwa pemimpin adalah dilahirkan bukan dibuat, bahwa pemimpin tidak dapat memperoleh kemampuan untuk memimpin, tetapi mewarisinya. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh sifat bawaan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, intuisi yang tajam, wawasan masa depan yang luas, dan kecakapan meyakinkan (persuasif) yang sangat menarik.³¹ Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin terutama dipengaruhi oleh sifat-sifat pribadi yang diwarisi dan sifat-sifat tersebut memiliki hubungan dengan sifat, kegiatan, dan tujuan dari para pengikutnya.

c. Pendekatan Perilaku (*Behavior Approach*)

Menurut Purwanto pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin

³⁰Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007, hal. 21

³¹Purwanto, *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 31

ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatannya sehari-hari dalam hal: bagaimana cara memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, dan cara mengambil keputusan. Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku para pemimpin yang dipengaruhi sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimilikinya yang dapat diamati.

Oleh sebab itu pendekatan perilaku itu mempergunakan acuan sifat pribadi atau sumber kewibawaan. Berdasarkan uraian tersebut, pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh perilakunya yang dapat diamati dalam relaisnya dengan para pengikut.³²

d. Pendekatan Situasional (*Situational Approach*)

Pendekatan kepemimpinan situasional dikembangkan oleh beberapa ahli. Pendekatan situasional dalam kepemimpinan menekankan bahwa kepemimpinan ditentukan tidak hanya oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasional. Menurut Blanchard dikutip oleh Sutikno dalam bukunya *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan* menjelaskan :

*The truth is all of us are at different levels of development, depending on the task we are working on at a particular time. To bring out the best in others, leadership must match the development level of the eproasn being led. This matching strategy is the essence of situasional leadership.*³³

Artinya yang benar adalah kita semua berada pada tingkat perkembangan yang berbeda, tergantung pada tugas yang kita kerjakan pada waktu tertentu. Untuk menghasilkan yang terbaik dari orang lain, kepemimpinan harus sesuai dengan tingkat perkembangan orang yang dipimpin. Strategi yang cocok ini adalah inti dari kepemimpinan situasional.

Berdasarkan kutipan tersebut, benar bahwa semua orang berada pada level perkembangan yang berbeda, tergantung pada tugas yang sedang kita kerjakan dalam waktu yang khusus. Untuk mneghasilkan yang terbaik dalam diri orang lain, kepemimpinan harus cocok dengan level perkembangan setiap pribadi yang dipimpin. Strategi kecocokan ini merupakan esensi dari kepemimpinan situasional.

Pendekatan situasional menekankan bahwa kepemimpinan seorang pemimpin akan menjadi lebih efektif dengan mempertimbangkan situasi tingkat perkembangan orang yang dipimpinnya dan situasi dimana peranan itu dilaksanakan. Tipe kepemimpinan dalam situasi yang satu mungkin tidak sama dengan tipe kepemimpinan dalam situasi yang lain dimana keberadaan dan

³²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah:Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007, hal. 22-23

³³ Ken Blanchard, *Leading at a Higher Level*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007, hal. 87-88.

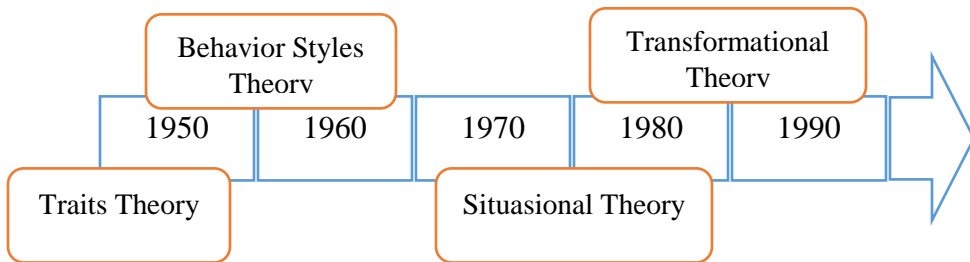
faktor-faktor sosial berbeda. Pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pimpinan, sifat lingkungan eksternal, dan karakteristik para pengikut. Keefektifan bergantung pada kecocokan antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap dan persepsi.

Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu adalah: Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas, bentuk dan sifat teknologi yang digunakan, norma yang dianut kelompok, ancaman dari luar organisasi, tingkat stress dan iklim yang terdapat dalam organisasi.

Menurut Fred Fiedler dalam Sutikno menjelaskan bahwa “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.”³⁴

5. Sejarah Teori Kepemimpinan Transformasional

Latar belakang sejarah lahirnya teori kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari gelombang teori yang ada sebelumnya, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini.



Gambar 2.1: Gelombang Sejarah Pemikiran Kepemimpinan Transformasional Sumber: Tavfelin, 2013

Bila dilihat dari sejarah awal penelitian kepemimpinan dapat ditelusuri kembali ke awal abad kedua puluh. Penelitian awal mengenai kepemimpinan lebih terfokus pada sifat (trait) dan karakteristik pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses. Peneliti kepemimpinan mengembangkan tes kepribadian dan membandingkan hasil terhadap mereka yang dianggap pemimpin. Penelitian yang diteliti adalah sifat-sifat individu, seperti; kecerdasan, urutan kelahiran, dan sosial ekonomi status. Pendekatan ini, menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi sifat-sifat yang tidak dapat diprediksi dalam kondisi yang sangat situasional, karena

³⁴ Sutikno, *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama Lombok: Holistica, 2014, hal. 27

pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan inklusif terhadap perubahan yang terjadi.³⁵

Gelombang berikutnya adalah studi kepemimpinan yang berfokus pada perilaku dan gaya kepemimpinan. Pendekatan ini mulai populer dari tahun 1940-an hingga akhir 1960-an. Pelopor dari Kepemimpinan ini adalah Studi Ohio State, yang dimulai dengan mengumpulkan lebih dari 1.800 laporan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Setelah terus penelusuran tentang perilaku kepemimpinan, peneliti melihat pada di dua faktor yang mendasar dalam melihat perilaku kepemimpinan, yaitu: inisiasi struktur dan pertimbangan. Inisiasi Struktur menggambarkan keprihatinan dengan tugas-tugas organisasi dan termasuk kegiatan seperti pengorganisasian, perencanaan dan mendefinisikan tugas dan pekerjaan karyawan. Pertimbangan menggambarkan keprihatinan dengan individu dan hubungan interpersonal dan termasuk perilaku yang berkaitan dengan karyawan kebutuhan sosial dan emosional serta perkembangan mereka. penelitian empiris berusaha untuk menentukan jenis perilaku yang lebih baik, tetapi pada akhirnya tidak bisa sampai pada kesimpulan tertentu.

James MacGregor Burns (1978) memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional. Ia belajar para pemimpin politik di Amerika Serikat, dan menyarankan bahwa kepemimpinan dapat dinyatakan dalam dua berbeda bentuk, transformasional atau kepemimpinan transaksional, yang menurut pendapatnya adalah berlawanan satu sama lain. Pemimpin transaksional memiliki pertukaran hubungan dengan pengikut mereka. Pertukaran ini bisa berupa finansial, psikologis atau politik, dan uang dapat ditukar dengan produktivitas, pujian untuk kesetiaan, atau janji untuk penilaian. Terlepas dari pertukaran tersebut, hubungan antara pemimpin dan pengikut berlangsung tidak lebih dari melakukan pertukaran. Sehingga Ini tidak membentuk hubungan yang lebih mendalam antara pemimpin dan follower. Untuk mencapai perubahan, Burn berpendapat bentuk lain dari kepemimpinan yang lebih baik adalah kepemimpinan transformasional.

Pemimpin transformasional berbicara kepada nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian dari kelompok yang memiliki tujuan yang sama. Dengan menunjukkan masalah dengan situasi dan visi yang menarik untuk masa depan dengan mencerminkan nilai-nilai pengikut mereka. Kepemimpin transformasional membantu pengikut mereka untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi mereka menjadi kenyataan (Bass & Riggio , 2006). Kepemimpinan transformasional muncul dari dan berakar dalam tulisan-

³⁵ Tafvelin Susanne, *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*, Sweden: Print and Media Umea, 2013, hal. 9 dikutip dari Isnaini Muallidin, dalam *Jurnal Kepemimpinan Transformasional Dalam Kajian Teoritik Dan Empiris*, Yogyakarta: Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2016, hal. 3

tulisan Burns (1978), Bass (1985), Karya-karya Bennis dan Nanus (1985), Kouzes dan Posner (1987).

6. Kepemimpinan Transformasional

Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat organisasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Bagaimanapun juga, kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menseleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Dan bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, organisasi barangkali akan dapat mempelajari berbagai perilaku dan teknik tersebut. Oleh karena itu akan dicapai pengembangan efektifitas personalia dan organisasi.³⁶

Gagasan awal tentang model kepemimpinan transformasional adalah perluasan dari konsep kepemimpinan transaksional yang dikembangkan oleh James McGregor Burns dan menerapkannya dalam konteks politik. Burns dalam Hoy dan Miskel mengatakan: “*transformational leadership as a proactive process, raise awareness levels of followers about inspirational collective interests, and help followers achieve unusually high performance out comes*”.³⁷

Artinya kepemimpinan transformasional sebagai proses yang proaktif, tingkat kesadaran pengikut untuk kepentingan bersama meningkat, dan pengikutnya membantu mencapai hasil kinerja yang luar biasa tinggi. Burns menambahkan bahwa para pemimpin transformasional berupaya menciptakan keadaan yang lebih baik untuk bawahan dengan menentukan keinginan yang semakin tinggi dan berlandaskan etika moral seperti kebebasan dan keadilan tanpa kemarahan, kebencian, keinginan menguasai segalanya serta rasa iri dengki.

Burns berpendapat bahwa seseorang disebut memiliki kepemimpinan transformasional jika mampu berhubungan baik dengan orang yang dipimpinya. Mereka akan memiliki rasa percaya, kagum, setia dan hormat yang tinggi pada kepemimpinan atasannya. Selain itu mereka memiliki motivasi yang lebih dari awal yang diharapkan terhadap mereka.

Menurut Stewart: “*Transformational leadership has emerged of the most frequently studied models of school leadership.*” (Kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan sekolah yang paling sering

³⁶ Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE, 2003, hal. 293

³⁷ K. Hoy dan Miskel, *Educational Administration*, New York: Mc Grow Hill, 2005, hal.

dipelajari). Selanjutnya Stewart menjelaskan bahwa: ” *What distinguishes these models from others is the focus on how administrators and teachers improve teaching and learning. Transformational leaders focus on restructuring the school by improving school conditions.*”³⁸

Maksudnya adalah bahwa yang membedakan model ini dari lainnya adalah fokus pada bagaimana administrator dan guru meningkatkan pengajaran dan pembelajaran. Pemimpin transformasional fokus pada restrukturisasi sekolah dengan meningkatkan kondisi sekolah.

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.³⁹

Menurut Bass dalam Robbins dan Judge kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki kharisma.⁴⁰ Sedangkan menurut Newstrom dan Bass pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu, diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampaui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil. Seorang pemimpin untuk bisa mencapai kualitas transformasional memang harus berusaha keras untuk dapat memiliki pengaruh seperti yang diterangkan di atas. Untuk itu Bass telah merumuskan empat ciri atau kualitas pribadi dari pemimpin transformasional.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai

³⁸ Moss Stewart, *Human Communication*, diterjemahkan oleh Dedy Mulyana: *Prinsip-Prinsip Dasar Ilmu Komunikasi*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2006, hal. 3

³⁹ Gary Yulk, *Leadership In Organization*, diterjemahkan oleh Ati Cahayani; *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks, 2015, hal. 313

⁴⁰ Stephen Robbins dan Timothy Judge, diterjemahkan oleh Hadaya Pujatmaka; *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat, 2008, hal. 387

dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

7. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Tucker dan Lewis dikutip oleh Simanjutak dan Calam mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan.⁴¹ Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan.

Menurut Antonakis, Avolio, dan Bass dikutip oleh Mudiwati dalam Jurnal Unissula 2014 terdapat 4 komponen perilaku kepemimpinan transformasional yaitu⁴²:

- a. *Idealized influence* menekankan tipe pemimpin yang memperlihatkan kepercayaan, keyakinan dan dikagumi / dipuji pengikut.
- b. *Inspirational motivation* menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok.
- c. *Intellectual stimulation* menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas, metode atau cara-cara baru.
- d. *Individualized consideration* menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan.

Keempat syarat tersebut akan saling melengkapi, namun tidak harus semuanya dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional. Semakin banyak kualitas yang dimiliki akan semakin kuat pengaruhnya sebagai pemimpin transformasional. Menurut Bass kepemimpinan transformasional ini sifatnya kontinum dan merupakan suatu tingkatan di atas kepemimpinan

⁴¹ Tucker, L. R. & Lewis., *The Influence of the Transformasional Leader*, diterjemahkan oleh Simanjutak dan Calam; *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional*, Jakarta: Kencana, 2004, hal. 78

⁴² Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N., *Context and Leadership: An Examination of The Ninefactor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire*, London: The Leadership Quarterly, 2003, hal. 132, lihat juga Mudiwati, "Jurnal Unissula", 2014, hal. 36

transaksional. Bass tidak sependapat dengan Burns yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kebalikan dari kepemimpinan transaksional.

Andreas Lako mengemukakan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut⁴³ :

- a. Karismatik (*charismatic*), yaitu pemimpin yang mempengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut, tergantung pada reaksi para pengikut terhadap para pemimpin dan aspek emosional-kognitif dari pemimpin. Mampu membentuk dan memperluas pengikut mereka melalui energi, keyakinan, ambisi dan asertifitas, serta menangkap peluang yang ada.
- b. Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*), yaitu sebuah proses dimana para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang sebuah masalah dari sebuah perspektif yang baru.

Ciri-ciri pemimpin stimulasi intelektual:

- 1) Memiliki potensi (*general intelligence, cognitive, creativity dan experience*)
 - 2) Memiliki orientasi terarah (*rational, empirical, existencial dan idealistic*)
- c. Perhatian individu (*individual consideration*), yaitu kemampuan dan tanggung jawab pemimpin untuk memberikan kepuasan dan mendorong produktivitas pengikutnya. Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperlakukan pengikutnya atau karyawannya dengan perlakuan yang sama memberikan nasehat, membantu dan mendukung serta mendorong *self-development* para pengikutnya.
 - d. Inspirasi atau motivasi inspirasional (*inspirational*), yaitu sampai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sejauh mana visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.

Dimensi *idealized influence* (pengaruh ideal) memaparkan bahwa perilaku atau sikap pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi (*admire*), menghormati (*respect*), dan sekaligus mempercayai (*trust*). Pada konteks ini, pemimpin berlaku sebagai role model dalam bersikap dan berperilaku. Hal ini bermakna bahwa pemimpin memiliki perhatian yang baik pada bawahan,

⁴³ Andreas Lako, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu Teori dan Solusi*, Yogyakarta: Amara Books, 2004, hal. 39

menanggung resiko bersama, menggunakan kekuasaannya tidak untuk kepentingan pribadi dan menekankan pada aspek moral dan etis.

Menurut Pounder dimensi *idealized influence* memiliki perluasan tiga dimensi lainnya,⁴⁴ yaitu:

- a. *Intergrity*, Atasan walk the talk, mereka menyesuaikan dengan apa yang dilakukan dan apa yang dibicarakan. Hal ini untuk mengetahui samapi dimana pengikut memahami kesesuaian perbuatan pemimpin dengan perkataanya.
- b. *Innovation*, Pemimpin diharapkan untuk menghadapi kondisi yang ada dan kemampuannya membuat keputusan dengan berbagai resiko. Para pemimpin akan memotivasi bawahannya agar mengambil resiko dan menjalankan resiko tersebut. Apabila mengalami kesalahan maka kesalahan yang diperbuta merupakan pembelajaran untuk perbaikan kedepan. Hal ini berguna untuk membuat keinginan kuat untuk berinovasi demi kemajuan lembaga.
- c. *Impession management*. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang “yang memberi” yang teliti untuk memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan orang yang hangat dan perhatian terhadap bawahan tidak dibatasi pada kehidupan kerja mereka. Sub-dimensi ini mengukur tingkatan mana anggota organisasi mempersiapkan bahwa pemimpin mereka sebagai prinadi dibandingkan sekedar intrumen pemimpin atau misi organisasi.

Dimensi yang kedua disebut sebagai *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Pada dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu memproyeksikan pengharapan kedepan lebih menarik dan optimis, menciptakan visi ideal untuk organisasi, mendemonstrasikan cara kerja yang baik terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah semangat tim dalam organisasi, memberikan dorongan, penghargaan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.

Dimensi ketiga yakni sebagai *individualized consideration* (konsiderasi individu). Pemimpin transformasional adalah manusia yang memanusiation orang lain, atasan yang mampu memahami bawahan dan memperdulikan keinginan bawahan demi peningkatan karir mereka. Di situasi lain, atasan mampu berperan ganda baik sebagai pelatih ataupun penasihat demi peningkatan prestasi bawahan.

⁴⁴ Pounder, J.S. “Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of management Development Instruction,” dalam jurnal *The Journal of Management Development*, Vol. 22, 2003, hal. 7

Pemimpin disebut bergaya transformasional jika mampu mengubah kondisi yang ada. Mereka mampu mengubah hal-hal yang rutinitas menjadi sesuatu yang baru, memiliki tujuan yang luhur. Mempunyai pedoman tentang nilai keadilan, kebebasan dan kesamaan. Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan.

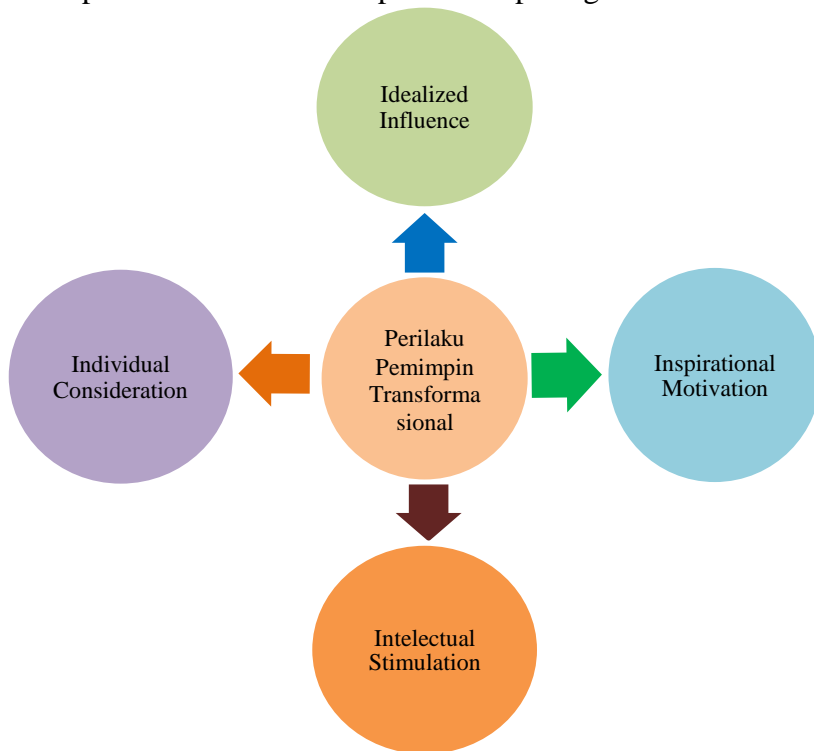
Semenjak dirumuskan oleh Bass teori kepemimpinan transformasional ini telah merangsang banyak penelitian yang berusaha menguji efektivitasnya pada berbagai ragam organisasi. Bass menyebutkan bahwa studi empiris telah dilakukan terhadap tidak kurang dari 1.500 pimpinan organisasi, yang terdiri dari General Manager, ketua tim teknis, pengelola sekolah dan kantor-kantor pemerintahan, manager tingkat menengah atas, dan perwira angkatan bersenjata. Hasil penelitian tersebut mendukung secara empirik bahwa semakin transformasional seorang pemimpin maka organisasi yang mereka pimpin juga semakin efektif. Di samping itu semakin transformasional seorang pemimpin maka semakin baik pula hubungannya dengan atasannya serta anak buahnya.

Avolio dan Bass dikutip dari Bagus Riyono dalam jurnal kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa keempat dimensi pada kepemimpinan transformasional tersebut bisa dibentuk sebagai perilaku kepemimpinan transformasional,⁴⁵

Keempat dimensi tersebut akan saling melengkapi, namun tidak harus semuanya dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional. Semakin banyak kualitas yang dimiliki akan semakin kuat pengaruhnya sebagai pemimpin transformasional. Menurut Bass kepemimpinan transformasional ini sifatnya kontinum dan merupakan suatu tingkatan di atas kepemimpinan transaksional. Bass tidak sependapat dengan Burns yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kebalikan dari kepemimpinan transaksional.

⁴⁵ Bass, J. M. and Avolio, B. J. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage Thousand: Oaks, 2002, hal. 67, lihat juga Bagus Riyono, *Kepemimpinan Transformasional*, "Jurnal UGM Tahun VII", Yogyakarta: UGM, 1999, hal. 29

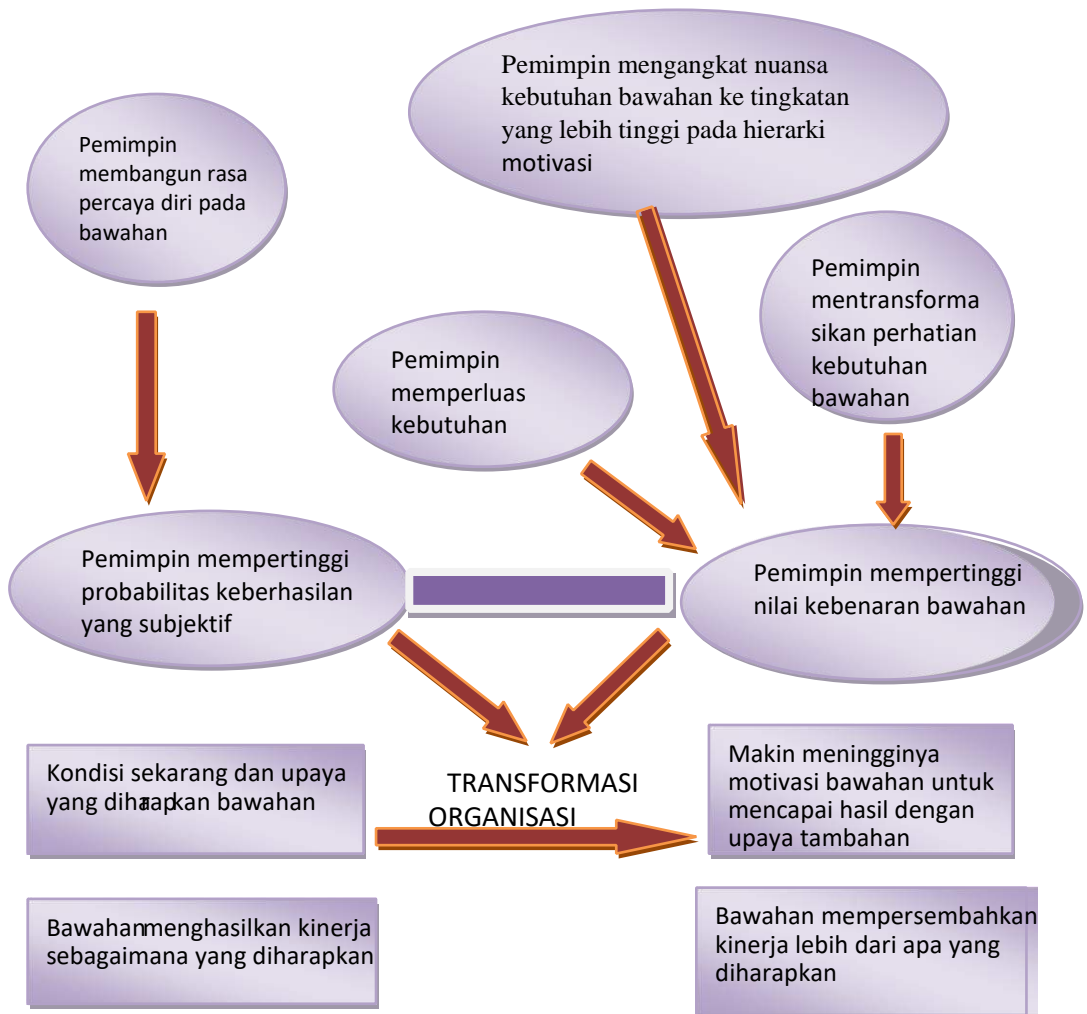
Keempat dimensi tersebut dapat dilihat pada gambar 2.2



Gambar 2.2 Perilaku Kepemimpinan Transformasional
Sumber : Avolio dan Bass (2002)

Atasan yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional mengajak bawahan memandang tujuan yang akan dicapai tidak hanya untuk kepentingan pribadinya namun juga kepentingan bawahan untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Untuk mencapai komitmen bersama tersebut diperlukan juga karisma yang merupakan bagian sangat penting dalam kepemimpinan transformasional, namun karisma saja tidak cukup untuk melakukan proses transformasi. Masih diperlukan hal-hal lain yang mendukung karisma seorang pemimpin.

Hal tersebut diungkap oleh Bass melalui model kepemimpinan transformasional yang dibuat dalam gambar 2.3 berikut⁴⁶:



Gambar 2.2 Model Kepemimpinan Transformasional
Sumber : Komariah dan Triatna (2006)

Hoy dan Miskel menyimpulkan bahwa ada cukup kuat dukungan untuk klaim bahwa transformasi bentuk kepemimpinan yang signifikan nilai dalam restrukturisasi sekolah.⁴⁷ Demikian pula H. C. Silins meneliti bahwa pemimpin transformasional memiliki efek positif yang lebih besar pada sekolah daripada

⁴⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 79

⁴⁷ Hoy Wayne K. and Miskel, *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York: Random House, 2005, hal. 401

pemimpin transaksional. Para pemimpin transformasional ini melakukan banyak hal dalam pemberian kewenangan untuk para bawahannya sehingga mereka tidak memiliki rasa ketergantungan. Mereka juga mendapatkan pendelegasian kewenangan, mengembangkan kemampuan dan keyakinan. Pada kepemimpinan transformasional, bawahan memiliki pandangan yang sangat positif kepada pemimpinnya seperti tingkat kepercayaan yang baik, kesetiaan dan penghormatan serta memiliki motivasi yang tinggi melebihi apa yang diharapkan.

Hal tersebut juga didukung Yulk tentang pedoman untuk pemimpin transformasional,⁴⁸ yaitu:

- a. Menyatakan visi yang jelas dan menarik
- b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai
- c. Bertindak secara rahasia dan optimistis
- d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
- e. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting
- f. Memimpin dengan memberi contoh.
- g. Memberikan kewenangan kepada orang untuk mencapai visi.

Selanjutnya Yulk juga mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) karisma, (2) inspirasional, (3) stimulasi intelektual, dan (4) perhatian individual.

Pada kelembagaan sekolah transformasi perubahan diharapkan dapat menyatukan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta nilai-nilai global dalam pengelolaan pendidikan namun perlu kewaspadaan terutama pada aspek budaya yang membangun organisasi. Sehingga seorang kepala sekolah dapat disebut mengaplikasikan kepemimpinan transformasional apabila ia dapat menjadi agen perubahan yang menjadi teladan yang baik, yang dapat menciptakan dan mengutarakan visi sekolah secara jelas, yang memberdayakan bawahannya agar dapat memenuhi standar yang lebih baik, yang bertindak dengan cara membuat orang lain mempercayainya, serta memberi makna untuk kehidupan organisasi demi mewujudkan visi sekolah.

Menurut Northouse dalam bukunya "*Theory and Practice*" yang diterjemahkan oleh Susilo Martoyo mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang memiliki fokus pada perbaikan kinerja pengikut dan berusaha mengembangkan potensi mereka, memiliki berbagai faktor,⁴⁹ yaitu:

- (a) Karisma atau pengaruh ideal,
karisma merupakan karakteristik kepribadian khusus yang dimiliki individu dan karunia dari Tuhan yang mengakibatkan orang tersebut

⁴⁸ Gary Yulk, *Leadership in Organization*, diterjemahkan oleh Ati Cahyani; *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks, 2015, hal. 316

⁴⁹ Peter G. Northouse, *Theory and Practice*, diterjemahkan oleh Susilo Martoyo, *Kepemimpinan Teori dan Praktek*, Edisi Keenam. Jakarta: Indeks, 2013, hal. 181

diperlakukan sebagai seorang pemimpin. Pemimpin merupakan teladan yang kuat bagi pengikut dan ingin menirukan pimpinannya. Pemimpin ini mempunyai standar yang tinggi tentang moral dan dapat diandalkan guna melakukan hal yang benar.

- (b) Inspirasi atau motivasi yang menginspirasi, yaitu pemimpin menjelaskan harapan yang tinggi pada bawahannya, memberikan inspirasi melalui motivasi agar memiliki loyalitas dan merupakan bagian dari visi bersama.
- (c) Rangsangan intelektual, pemimpin yang memberikan rangsangan pada pengikut untuk bertindak kreatif dan inovatif dalam menghadapi masalah organisasi.
- (d) Pertimbangan yang diadaptasi, pemimpin menciptakan situasi yang mendukung dengan mendengarkan keinginan dari pengikutnya.

Untuk mempermudah penilaian, Avolio dan Bass memodifikasi keempat dimensi tersebut menjadi beberapa variabel yang lebih sederhana untuk digunakan sebagai penentu apakah seorang atasan mempunyai gaya kepemimpinan transformasional atau tidak. Variabel yang terkandung di dalamnya terliha berbagai unsur-unsur yang bisa dipandang dari hal yaitu:

- a. *Idealized influence* (pengaruh ideal), meliputi: dapat menjadi teladan yang baik bagi bawahan, mempunyai standar moral dan etika yang tinggi, menghargai bawahan/karyawan, memiliki kepercayaan penuh kepada bawahan saat mengerjakan tugasnya.
- b. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi), meliputi: mempunyai waktu untuk berkomunikasi dengan karyawan dan dapat memberikan motivasi pada bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan maksimal.
- c. *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) meliputi: dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi dari bawahan, mengikutsertakan bawahan dalam mencari solusi pada permasalahan di organisasi.
- d. *Individualized consideration* (konsiderasi individu) meliputi: memiliki empati kepada bawahan, dapat berperan sebagai pelatih dan guru yang baik untuk bawahan dalam kegiatan pembelajaran, ikut mendengar masalah bawahan dan memberikan solusi terbaik dan mengutamakan keperluan bawahan.

Pemimpin transformasional adalah orang yang membantu organisasi dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktifitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan, yaitu:⁵⁰

⁵⁰ Andrew J Dubrin, *The Complete Ideals Leadership*, diterjemahkan oleh Ermayanti Dwi, edisi 2, Jakarta: Prenada Media, 2005, hal. 143

a) Mengubah kultur organisasi

Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis, kaku dan sedikit mengambil resiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.

b) Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan

Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.

c) Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri

Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.

d) Membantu orang mencari pemenuhan diri

Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.

e) Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen

Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.

f) Mengejar kejayaan

Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

Pendekatan kepemimpinan transformasional secara esensial menekankan untuk menjunjung tinggi atau menghargai tujuan individu bawahan sehingga nantinya para bawahan itu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki tiga dimensi perilaku karismatik, dimensi pertimbangan, dan dimensi rangsangan intelektual.⁵¹

8. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge dikutip oleh Dadang Sunyoto mengatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi

⁵¹ Gugup Kismono, *Pengantar Bisnis*, Yogyakarta: BPEF, 2001, hal. 235.

para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya.⁵²

a) Charismatic leadership

Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Melalui karisma yang dimiliki tersebut pemimpin dapat membentuk dan memperbanyak anggotanya melalui keyakinan, ambisi, energi, jeli melihat dan memanfaatkan peluang yang ada, dapat mengilhami loyalitas, ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan, serta membangkitkan rasa hormat.

b) Inspirational leadership

Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.

c) Belief

Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.

d) Intellectual stimulation

Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimulasi intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.

e) Individualized consideration

Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktifitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaaur menjadi satu dengan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin memperhatikan faktor-faktor individual, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

9. Paradigma Baru Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bernard Bass dikutip oleh Shalahuddin dalam bukunya mengatakan; “*Transformative leadership contains four components, charisma*

⁵² Danang Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: CAPS, 2011, hal. 108.

or idealized influence (attributed or behavioral), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration”.⁵³

Artinya Kepemimpinan transformatif mengandung empat komponen, yaitu: kharisma atau pengaruh ideal (dikaitkan atau perilaku), motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual.

Pendapat tersebut mengungkapkan bahwa ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional, yaitu karisma atau mengidolakan pengaruh (sifat dan tingkah laku), motivasi yang mendatangkan inspirasi, rangsangan intelektual, dan memberikan pertimbangan kepada individu. Seorang pemimpin transformasional harus memiliki visi yang baik, tujuan yang jelas, integritas yang tinggi, kemampuan komunikasi yang baik sehingga dengan keterampilan yang dimiliki dapat mengembangkan ikatan emosional dengan pengikut. Sebagaimana kewajiban seorang pemimpin, yang bertanggung jawab atas setiap personal dalam tim, keutuhan tim dan pencapaian tujuan.

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini⁵⁴:

a. Simplifikasi

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang jelas, praktis dan dapat mengarahkan kemana organisasi tersebut akan melangkah.

b. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang dalam tim merupakan hal yang penting, pada dasarnya setiap manusia memiliki naluri untuk selalu termotivasi, hadirnya pemimpin adalah untuk menjaga agar motivasi itu selalu ada dalam bentuk komitmen.

c. Fasilitasi

Kepemimpinan transformasional harus mampu menjadi jembatan para individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan mengembangkan dirinya, sebuah kepemimpinan harus peduli akan perkembangan setiap individu yang terlibat di dalamnya.

d. Inovasi

Setiap organisasi tidak boleh takut akan perubahan, justru harus membangun budaya untuk selalu melakukan perubahan, dalam kepemimpinan transformasional, pilihannya hanya dua inovasi atau mati.

⁵³ Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional*, Jakarta:Balai Pustaka, hal. 50.

⁵⁴ Muksin Wijaya, “Kepemimpinan Transformasional di Sekolah Dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik”, *Jurnal Pendidikan Penabur*, Desember 2005, hal. 5

- e. **Mobilitas**
Kepemimpinan transformasional harus mampu mendistribusi kan tanggungjawab dengan jelas dan cekatan kepada setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- f. **Siap Siaga**
Siap siaga merupakan kemampuan untuk selalu siap dalam menyambut hal-hal baru yang berkaitan dengan tim dan tujuan dari organisasi.
- g. **Tekad**
Tekad adalah kemauan yang tinggi untuk mencapai tujuan akhir, serta menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas.

Ketujuh prinsip tersebut harus hadir dalam kepemimpinan transformasional, prinsip-prinsip ini menunjukkan bahwa sebuah tim haruslah dinamis dengan kepemimpinan yang efektif, selain itu tim tidak hanya bekerja untuk mengejar target organisasi, namun harus tetap memperhatikan keutuhan tim secara keseluruhan dan setiap individu yang terlibat di dalamnya.

10. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa kepala sekolah merupakan orang yang bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah. Karen aitu kepala sekolah merupakan komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Kepala sekolah adalah mereka yang banyak mengetahui tugas-tugas para guru dan mereka yang menentukan irama kehidupan sekolah. Gagasan ini mengesakan bahwa kepala sekolah adalah orang yang berperan sebagai kekuatan sentral yang menggerakkan kehidupan sekolah. Kepala sekolah adalah orang yang memiliki pengetahuan yang luas tentang tugas-tugas keguruan dan memiliki kompetensi kepemimpinan pendidikan.⁵⁵

Syaiful Sagala menjelaskan bahwa keberhasilan sekolah ditentukan oleh kemampuan kepala sekolahnya dalam melakukan pengorganisasian secara sistematis dan komitmennya terhadap perbaikan pengelolaan sekolah dalam wewenang dan tanggung jawab sebagai pemimpin.⁵⁶

Menurut Sergiovanni dikutip oleh Syaiful Sagala ada tiga kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah, yaitu: (1) kompetensi teknis (*technical competency*) berkenaan dengan pengetahuan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi sebagai kepala sekolah, (2) kompetensi hubungan antar pribadi (*interpersonal competency*) yang berkenaan dengan kemampuan kepala sekolah dalam bekerjasama dengan orang lain dan memotivasi mereka agar bersungguh-sungguh dalam bekerja, dan (3) kompetensi konseptual (*conceptual competency*) berkenaan dengan keluasan

⁵⁵ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 24-25

⁵⁶ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran*, Bandung: Alfa Beta, 2012, hal. 125

wawasan dan konsep seorang kepala sekolah yang diperlukan dalam menganalisis dan memecahkan masalah-masalah rumit berkaitan dengan pengelolaan sekolahnya.⁵⁷

Menurut Wahjosumidjo kepala sekolah pada hakikatnya adalah seorang manajer yang bertugas sebagai perencana, organisator, pemimpin, dan seorang pengendali.⁵⁸

Keberadaan manajer pada suatu organisasi sangat diperlukan, sebab organisasi sebagai alat mencapai tujuan dimana di dalamnya berkembang berbagai macam pengetahuan dan menjadi tempat untuk membina dan mengembangkan sumber daya manusia.

Kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah, dimana diselenggarakan proses belajar mengajar. Pengangkatan kepala sekolah seharusnya berdasarkan pada peraturan yang berlaku agar dalam pelaksanaan tugas mampu bersikap profesional.

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah adalah sebagai berikut:

- 1) Kualifikasi umum kepala sekolah:
 - (a) Memiliki kualifikasi akademik S1 atau D-IV kependidikan atau non kependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi.
 - (b) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah berusia setinggi-tingginya 56 tahun.
 - (c) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing.
 - (d) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi PNS.
- 2) Kualifikasi Khusus kepala sekolah:
 - (a) Berstatus sebagai guru SD/MI.
 - (b) Memiliki sertifikat pendidik sebagai guru SD/MI.
 - (c) Memiliki sertifikat kepala SD/MI yang diterbitkan oleh lembaga yang ditetapkan oleh pemerintah.

Kepemimpinan kepala sekolah bisa dilihat dalam hubungannya dengan kepemimpinan pada umumnya yang dimengerti sebagai aktivitas mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi. Seperti yang dikatakan Yukl bahwa kepemimpinan adalah: *“it involves a social process whereby intentional influence is exerted by one person over other people to structure the activities and relationship in a group*

⁵⁷ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung : Alfabeta, 2013, hal. 216

⁵⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007, hal. 96

or organization".⁵⁹ Kepemimpinan kepala sekolah dalam dunia pendidikan memiliki karakteristik tertentu, dibandingkan dengan kepemimpinan pada umumnya.

Peran kepemimpinan kepala sekolah meliputi (1) membangun budaya sekolah dengan mengkomunikasikan nilai-nilai positif yang harus dijaga atau dikembangkan, (2) melaksanakan fungsi sebagai pemimpin pengajaran melalui pengembangan profesi guru, kurikulum dan proses pembelajaran.

Peran manajerial kepala sekolah meliputi (1) kemampuan teknis manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan kepala sekolah, (2) kemampuan human yang berhubungan dengan relasi sosial seperti pengembangan rasa saling mempercayai dan kerjasama, (3) kemampuan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi.

Peran kepala sekolah sebagai pengembangan kurikulum dan proses pembelajaran dijalankan melalui usaha peningkatan kualitas pembelajaran, supervisi, perencanaan alokasi waktu, koordinasi pelaksanaan pembelajaran dan memonitoring pelaksanaan dan kemajuan pembelajaran.

Menurut Mulyasa kepala sekolah mempunyai tujuh fungsi utama,⁶⁰ yaitu:

a. Sebagai Pendidik (*Educator*)

Sebagai pendidik, guru adalah pelaku utama dan pengembang inti kurikulum. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki keinginan dan kemauan yang besar serta menitik beratkan pada pengembangan kurikulum dan pembelajaran di sekolah. Tentunya dengan memfokuskan pada kemampuan kompetensi tenaga pendidik, selanjutnya juga berupaya memotivasi dan memotivasi tenaga pendidik untuk menambah kompetensi mereka serta tidak puas akan hasil yang telah dicapai.

b. Sebagai Pengelola (*manajer*)

Sebagai pengelola, kepala sekolah mampu menjalankan pemeliharaan dan pengembangan profesi tenaga pendidik. Ia menyediakan peluang yang besar kepada tenaga pendidik dalam mengembangkan profesi mereka lewat bermacam-macam aktivitas di tingkat sekolah ataupun luar sekolah.

c. Sebagai *Administrator*

Sebagai pengelolaan keuangan, perannya adalah memanfaatkan pendanaan yang mencukupi sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan tenaga pendidik dibidang akademik dan non akademik.

d. Sebagai *Supervisor*

Sebagai seorang pengawas, kepala sekolah harus memahami guru dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar. Hal ini dilakukan dengan mengadakan

⁵⁹ Gary Yukl, *Leadership In Organization*, diterjemahkan oleh Ati Cahyani; *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks, 2015, hal. 3

⁶⁰ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007, hal. 97

supervisi secara rutin, saat kunjungan kelas guna melihat kegiatan belajar mengajar dan peran serta peserta didik pada kegiatan tersebut. Supervisi ini untuk mengetahui kekurangan dan kelebihan guru saat melakukan kegiatan belajar mengajar serta tingkat kemampuan guru.

e. Sebagai Pemimpin (*Leader*)

Sebagai pemimpin, kepala sekolah mampu mengaplikasikan bermacam-macam gaya kepemimpinan. Hal ini dapat disesuaikan dengankondisi dan kebutuhan yang ada. Mulyasa memaparkan bahwa kepemimpinan berkaitan dengan kepribadian, dan kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin tercermin melalui sifat-sifat; jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi stabil, dan teladan.

f. Sebagai *Inovator*

Sebagai inovator, kepala sekolah harus memiliki kemampuan untuk menjalin kerjasama yang baik dengan lingkungan, menemukan ide-ide baru, mampu menjadi panutan kepada bawahan serta mencari metode-metode pembelajaran yang baru.

g. Sebagai *Motivator*

Kepala sekolah berperan sebagai motivator baik kepada bawahan dan lingkungan sekitarnya. Hal ini ditularkan lewat situasi kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, motivasi tinggi, menyediakan berbagai sumber belajar serta memberikan penghargaan

11. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan kepemimpinan transformasional melalui pemberian bimbingan, tuntutan, atau anjuran kepada yang dipimpinnnya agar tujuan sekolah tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem persekolahan.⁶¹

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas dalam menjawab berbagai masalah yang dihadapi sekolah, pernyataan tersebut didukung oleh Bush & Coleman menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya mengandalkan karisma personalnya, akan tetapi ia harus mencoba untuk memberdayakan stafnya serta melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya.⁶²

⁶¹ S. Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009, hal. 47

⁶² Bush and Coleman, "Further Asesments of a Thre-Component Model of Ocupational Commitment: Generalizabilty and Diferences across Ocupations". *Journal of Aplied Psychology*, Vol. 82, 2000, hal. 73, lihat juga Yaris Shidiq Zamroni, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Yogyakarta: UNY, 2013, hal. 26

Menurut Wuradji fungsi kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam memimpin sebuah sekolah memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dibandingkan dengan fungsi kepemimpinan lainnya. Hal ini terkait dengan karakteristik budaya organisasi sekolah sebagai lingkungan pendidikan yang membentuk sumber daya manusia yang berkualitas yang dilandasi prinsip-prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dan fleksibilitas.⁶³ Karena itu dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sekolah saat ini dan di masa depan perlu dikembangkan karakteristik kepemimpinan pendidikan transformasional.

Ciri-ciri kepemimpinan transformasional menurut Wuradji sebagai berikut⁶⁴:

- a) Memiliki keberanian untuk melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas yang lebih tinggi.
- b) Mampu membangkitkan semangat dan motivasi pengikutnya untuk bekerja keras, mampu mengembangkan semangat kebersamaan, disiplin, dan motivasi untuk maju.
- c) Mampu membangun kesadaran berorganisasi pada para pengikutnya dengan mengembangkan rasa memiliki organisasi (*sense of belonging*), dan rasa tanggung jawab (*sense of responsibility*), serta membangun kemauan untuk meraih prestasi setinggi-tingginya.
- d) Mampu memberikan perlindungan (ngayomi) dan menciptakan rasa aman dikalangan pengikutnya.
- e) Mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya.
- f) Menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas dalam proses pengambilan keputusan.
- g) Memperjuangkan kebutuhan pengikutnya.
- h) Kepemimpinan transformasional mengandung komponen kharismatik, yaitu pemimpin mampu memberikan pengarahan yang selalu diterima dan dipatuhi dengan ikhlas, sehingga pengikutnya memiliki rasa “wajib” untuk mentaati semua perintah dan arahnya, dalam hal ini setiap perintah dan instruksi pemimpin selalu dianggap benar dan tepat.
- i) Selalu berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme, tidak sekedar “asal jalan” dan dapat meyakinkan pengikutnya bahwa apa yang dicita-citakannya tersebut (idealisme) pasti akan tercapai.

⁶³ Wuradji, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*, Yogyakarta: Gama Media, 2009, hal. 206

⁶⁴ Wuradji, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*, Yogyakarta: Gama Media, 2009, hal. 52

- j) Pengikutnya selalu memuja-muja akan kemampuan dan keunggulan pemimpinnya.
- k) Pemimpin menempatkan diri sebagai agen perubahan (*change agent*).
- l) Pemimpin transformasional selalu belajar terus sepanjang hidupnya (*they are life long learners*).
- m) Memiliki kemampuan menangani masalah-masalah kompleks, sulit diprediksi, tidak berketentuan, serta masalah yang membingungkan.
- n) Mereka sangat menghargai potensi, kebutuhan, dan aspirasi pengikutnya.
- o) Memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menanggung resiko atas keputusan yang diambil, dan melawan tantangan yang sekiranya menghambat transformasi.

Tugas pokok kepala sekolah yakni pengelola kegiatan pendidikan dan kegiatan belajar mengajar di sekolah. Dalam pelaksanaannya kepala sekolah memiliki tugas pokok meliputi kegiatan memberdayakan sumber yang disekolah maupun sekelilingnya secara menyeluruh guna mencapai visi misi sekolah.

Menurut Wahjosumidjo bahwa kepala sekolah harus mampu melakukan tugas-tugas,⁶⁵ yakni:

- a. Bekerjasama dengan orang lain
- b. Bertindak sebagai penyuar bagi lingkungan sekolah
- c. Penanggungjawab semua aktivitas yang dilakukan bawahan dan warga sekolah baik secara sengaja ataupun tidak sengaja.
- d. Mampu memberikan solusi yang ada sesuai kondisi sekolah. Kepala sekolah dapat menyelesaikan masalah serumit apapun.
- e. Dapat menerima segala permasalahan yang ada dengan kemampuan yang dimiliki sekolah. Dengan kemampuan yang ada, ia harus mampu menyusun pembagian pekerjaan dengan cermat serta mampu mendahulukan kepentingan mana yang perlu didahulukan.
- f. Mampu menganalisa dan menyusun rancangan. Kepala sekolah harus bisa menganalisa segala permasalahan, selanjutnya memberikan solusi yang tepat. Ia juga mampu memilah setiap pekerjaan dan mengaitkannya sebagai tugas yang tidak terpisah-pisah.
- g. Mampu memediasi bawahan yang ada di sekolah dengan beragam latarbelakang yang rawan terhadap persoalan.
- h. Mampu menjalin kerjasama dengan berbagai pihak melalui pendekatan yang baik guna mencapai tujuan sekolah.

⁶⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah; Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Cetakan ke-8. Jakarta: Rajawali Pers, 2011, hal. 97

- i. Sebagai pimpinan ia merupakan perwakilan resmi yang mengatasnamakan sekolah yang ia pimpin.

Menurut Bass & Avolio yang dikutip oleh Husaini Usman mengatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional dapat dikelompokkan menurut lima komponen kepemimpinan dalam teori kepemimpinan transformasional, yaitu komponen *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *charisma*.⁶⁶

Komponen *idealized influence*, (1) melibatkan para staf guru dan pegawai dan stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah. (2) kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.

Komponen *inspirational motivation*, yaitu (1) menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial, (2) lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi intrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja, (3) mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai konsensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk selalu lebih maju, (4) peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif, (5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa, (6) mengembangkan kerjasama tim yang kuat dan kompak.

Komponen *intellectual stimulation*, yaitu (1) kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transoaran, mandiri, dan berkeadilan, (2) lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala sekolah, (3) kepemimpinan yang mendidik, (4) kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.

Komponen *individualized consideration*, yaitu (1) kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kebutuhan para anggota, (2) berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai, (3) kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Komponen *charisma*, yaitu (1) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, (2) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, (3) memiliki sifat kebapaan (*paternalistik*) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat keibuan (*maternalistik*) yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati.

⁶⁶ Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hal. 281

Selain itu Usman menambahkan bahwa seorang kepala sekolah juga mempunyai peran personal, dalam arti memiliki integritas kepribadian dan akhlak mulia (*charisma*), pengembang budaya (*inspirational motivation*), keterbukaan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (*intellectual stimulation*), kendali diri dalam menghadapi persoalan, bakat dan minat sebagai pemimpin (*charisma*).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut tampak bahwa fungsi kepemimpinan yang dijalankan kepala sekolah sangat penting bagi kehidupan sekolah. Kepala sekolah merupakan penggerak utama semua proses pendidikan yang berlangsung di sekolah. Hal ini akan menjadi pendorong utama pemberdayaan para guru dan pegawai untuk berkinerja tinggi dan membawa perubahan budaya sekolah menuju kualitas yang lebih baik.

12. Kepemimpinan Transformasional dalam perspektif Al-Qur'an

Islam adalah agama yang komprehensif, ia tidak hanya mengatur cara manusia menyembah Tuhannya, tetapi juga mengatur segala sendi kehidupan. Mulai dari tata cara hidup bermasyarakat, menuntut ilmu, bahkan juga mengatur tata negara dan kepemimpinan.⁶⁷ Pemimpin dan kepemimpinan dalam Islam telah diatur dalam hukum Syari'at Islam.

Setiap manusia pasti menyandang predikat sebagai seorang pemimpin, baik dalam tingkatan tinggi (pemimpin umat/negara) maupun dalam tingkatan yang paling rendah, yaitu pemimpin bagi diri sendiri. Setiap bentuk kepemimpinan membutuhkan suatu keahlian. Kepemimpinan tidak bisa dijalankan hanya dengan kemampuan seadanya. Sebab, yang pasti hal itu akan menimbulkan gejala di antara personil-personil yang dipimpinnya.⁶⁸

Kepemimpinan merupakan salah satu tanggung jawab yang sangat besar karena hal itu merupakan amanah dari Allah, baik atau tidaknya sebuah kepemimpinan disebabkan oleh faktor pemimpin itu sendiri. Untuk itu di dalamnya ada dua pihak yang berperan antara lain yang dipimpin dan yang memimpin (imam).⁶⁹

Konsep kepemimpinan dalam Islam sebenarnya memiliki dasar-dasar yang sangat kuat dan kokoh. Ia dibangun tidak saja oleh nilai-nilai transendental, namun telah dipraktekkan sejak berabad-abad yang lalu oleh nabi Muhammad SAW, para Shahabat dan *Al-Khulafa' Al-Rasyidin*. Pijakan kuat yang bersumber dari Al-qur'an dan Assunnah serta dengan bukti empiriknya telah

⁶⁷ Heki Andi Bastoni, *Sejarah Para Khalifah*, Bogor: Pustaka Al-kautsar, 2009, hal. IX.

⁶⁸ Muhammad Abdul Jawwad, *Kaifa Tamtaliku Quluuba Muwazdzhafika*, (terj), Abdurrahman Jufri, *Trik Cerdas Memimpin Cara Rasulullah*, Solo: Pustaka Iltizam, 2009, hal. 10.

⁶⁹ Ernita Dewi, *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal*, cet 1, Yogyakarta: AK Group, 2006, hal. 2.

menempatkan konsep kepemimpinan Islam sebagai salah satu model kepemimpinan yang diakui dan dikagumi oleh dunia internasional.

Secara etimologi kepemimpinan berarti Khilafah, Imamah, Imarah, yang mempunyai makna daya memimpin atau kualitas seorang pemimpin atau tindakan dalam memimpin.⁷⁰

Sedangkan secara terminologinya adalah suatu kemampuan untuk mengajak orang lain agar mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan.⁷¹ Dengan kata lain, kepemimpinan adalah upaya untuk mentransformasikan semua potensi yang terpendam menjadi kenyataan. Tugas dan tanggungjawab seorang pemimpin adalah menggerakkan dan mengarahkan, menuntun, memberi motivasi serta mendorong orang yang dipimpin untuk berbuat sesuatu guna mencapai tujuan. Sedangkan tugas dan tanggungjawab yang dipimpin adalah mengambil peran aktif dalam mensukseskan pekerjaan yang dibebankannya tanpa adanya kesatuan komando yang didasarkan atas satu perencanaan dan kebijakan yang jelas, maka rasanya sulit diharapkan tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai dengan baik. Bahkan sebaliknya, yang terjadi adalah kekacauan dalam pekerjaan. Inilah arti penting komitmen dan kesadaran bersama untuk mentaati pemimpin dan peraturan yang telah ditetapkan.⁷²

Dalam pandangan Islam, kepemimpinan merupakan amanah dan tanggungjawab yang tidak hanya dipertanggungjawabkan kepada anggota-anggota yang dipimpinnya, tetapi juga akan dipertanggungjawabkan dihadapan Allah Swt. Jadi, pertanggungjawaban kepemimpinan dalam Islam tidak hanya bersifat *horizontal-formal* sesama manusia, tetapi bersifat *vertical-moral*, yakni tanggungjawab kepada Allah Swt di akhirat nanti.

Seorang pemimpin akan dianggap lolos dari tanggungjawab formal dihadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi belum tentu lolos ketika ia bertanggungjawab dihadapan Allah Swt.

Kepemimpinan sebenarnya bukan sesuatu yang mesti menyenangkan, tetapi merupakan tanggungjawab sekaligus amanah yang amat berat yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Allah Swt berfirman:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رُءُوفُونَ ۝ ۸ وَالَّذِينَ هُمْ عَلَىٰ صَلَاتِهِمْ يُحَافِظُونَ ۝ ۹
“dan orang-orang yang memelihara amanah (yang dibebankannya) dan janji mereka, dan orang-orang yang memelihara sholatnya.” (Al-Mukminun/23: 8-9)

M. Quraish Shihab dalam tafsirnya al-Misbah menjelaskan bahwa orang-orang Mukmin selalu menjaga apa saja yang diamanatkan kepadanya, baik

⁷⁰ Muhammad Idris Marbawi, *Kamus Idris Al-Marbawy*, juz 1, Mesir: Mustafa Al-Halaby wa Auladuhu, 1359 H, hal. 28.

⁷¹ Abdul Mujieb, *Kamus Istilah Fiqh*, Jakarta: Pustaka Firdaus, 1994, hal. 120.

⁷² Wahbah Al-Zuhailly, *Fiqh Al-Islami wa Adillatuhu*, Bairut: Dar Al-Fikr, 1984, hal. 661.

harta, perkataan (pesan) atau perbuatan dan sebagainya.⁷³ Juga selalu menepati janji mereka kepada Allah dan janji antara sesama mereka. Mereka tidak mengkhianati amanah dan juga tidak melanggar janji. Seorang pemimpin harus bersifat amanah, sebab ia akan disertai tanggungjawab. Jika pemimpin tidak mempunyai sifat amanah, tentu yang terjadi adalah penyalahgunaan jabatan dan wewenang untuk hal-hal yang tidak baik.⁷⁴ Itulah mengapa nabi Muhammad SAW juga mengingatkan agar menjaga amanah kepemimpinan, sebab hal itu akan dipertanggungjawabkan, baik didunia maupun diakhirat. Nabi bersabda: "*setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya*" (HR. Bukhori).⁷⁵

Nabi Muhammad SAW juga bersabda: "*Apabila amanah disia-siakan maka tunggulah saat kehancuran*. Waktu itu ada seorang shahabat bertanya: *apa indikasi menyia-nyiakan amanah itu wahai Rasulullah? Beliau menjawab: apabila suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya*" (HR. Bukhori).

Oleh karenanya, kepemimpinan mestinya tidak dilihat sebagai fasilitas untuk menguasai, tetapi dimaknai sebagai sebuah pengorbanan dan amanah yang harus diemban dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan juga bukan kesewenang-wenangan untuk bertindak, tetapi kewenangan untuk melayani dan mengayomi dan berbuat dengan seadil-adilnya. kepemimpinan adalah sebuah keteladanan dan kepeloporan dalam bertindak.

Kepemimpinan semacam ini akan muncul jika dilandasi dengan semangat amanah, keikhlasan dan nilai-nilai keadilan.⁷⁶

Ketujuh paradigma baru kepemimpinan transformasional yang telah diungkapkan oleh Erik Rees dapat ditinjau dari perspektif Al-Qur'an sebagai berikut:

1) Simplifikasi

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang jelas, praktis dan dapat mengarahkan kemana organisasi tersebut akan melangkah, sebagaimana firman Allah Swt dalam Q.S. Ibrahim/14:4:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ٤

"Kami tidak mengutus seorang rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka

⁷³ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah; Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Vol.IX, Jakarta: Lentera Hati, 2005, hal. 203

⁷⁴ Raihan Putri, *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam*, cet 1, Yogyakarta: AK Group, 2006, hal. 52.

⁷⁵ Muslich Shabir, *Terjemah Riyadhus Shalihin*, jilid 1, Semarang: Karya Toha Putra, 2004, hal. 335.

⁷⁶ Abdul Al-Rahman Ibnu Khaldun, *Muqaddimat*, Maktabah Al-Tijariyah Al-Kubs, hal. 191.

Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. Dan Dialah Tuhan Yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.” (Ibrahim/14: 4)

Ibnu Katsir dalam tafsirnya menjelaskan bahwa hal ini merupakan salah satu dari kelembutan Allah kepada makhluk-Nya, yaitu Dia mengutus kepada mereka rasul-rasul dari kalangan mereka sendiri yang berbahasa sama dengan mereka, agar mereka dapat memahami para rasul dan memahami risalah yang dibawa oleh para rasul itu. Sehubungan dengan hal ini Imam Ahmad mengatakan:

حَدَّثَنَا وَكِيعٌ، عَنْ عُمَرَ بْنِ ذَرِّقَانَ قَالَ: قَالَ مُجَاهِدٌ: عَنْ أَبِي ذَرِّقَانَ قَالَ: قَالَ رَسُولُ
اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: "لَمْ يَيْعَثِ اللَّهُ، عَزَّ وَجَلَّ، نَبِيًّا إِلَّا بَلَّغَهُ قَوْمَهُ"⁷⁷

“Telah menceritakan kepada kami Waki’, dari Umar ibnu Zar yang mengatakan bahwa Mujahid pernah meriwayatkan dari Abu Zar bahwa Rasulullah Saw. pernah bersabda: Tiadalah Allah Swt. mengutus seorang nabi melainkan dengan bahasa kaumnya”. (HR. Ahmad)

Dari hadis di atas dapat dimengerti bahwa Allah Swt telah mengutus rasul dengan bahasa kaumnya,⁷⁸ jika ditelisik lebih jauh yang dimaksud bahasa bukan hanya bahasa yang digunakan sehari-hari, Arab, Inggris, Indonesia dan lain sebagainya. Namun juga harus dapat memahamkan kaumnya dengan baik tentang apa yang disampaikan, secara kontekstual dan aktual. Begitu juga sebagai seorang pemimpin, pemimpin harus dapat menjelaskan visi, misi dan haluan organisasi yang dipimpinya dengan baik dan jelas kepada seluruh individu yang terlibat dalam organisasi tersebut, sehingga tidak ada miss komunikasi dan kesalahfahaman satu sama lain.

Ketidak jelasan dalam mengarahkan tim merupakan awal dari kegagalan dari sebuah kepemimpinan, dan tim akan bekerja dengan perspektif mereka masing-masing tanpa arah, sehingga akan sangat sulit mencapai tujuan.

2) Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang dalam tim merupakan hal yang penting, pada dasarnya setiap manusia memiliki naluri untuk selalu termotivasi, hadirnya pemimpin adalah untuk menjaga agar motivasi itu selalu ada dalam bentuk komitmen. Allah Swt berfirman:

⁷⁷ Ad-Dymasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir*, diterjemahkan oleh M. Abdul Ghaffar, Vol. IV, 2004, Bogor: Pustaka Imam Syafi’i, hal. 520

⁷⁸ Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahmah, *Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta: Pustaka Imam Syafii, 2003, hal. 49.

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا يَجْمَعُونَ ٣٢

“Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat memanfaatkan yang lain. Dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan.” (Az-Zukhruf/43: 32)

Ibnu Katsir dalam tafsirnya berpendapat bahwa makna ayat ialah agar sebagian dari mereka dapat memanfaatkan sebagian yang lain untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan, karena yang lemah memerlukan yang kuat dan begitu pula sebaliknya.⁷⁹ Demikianlah menurut pendapat Qatadah dan lain-lainnya. Qatadah dan Ad-Dahhak mengatakan bahwa makna yang dimaksud ialah agar sebagian dari mereka dapat menguasai sebagian yang lain.

Ayat ini mengindikasikan bahwa Allah Swt memberikan kelebihan bagi seseorang untuk dapat memanfaatkan yang lain, maksud dari memanfaatkan ini adalah dapat mengembangkan potensinya, menjaga motivasi untuk berkomitmen mencapai tujuan.

Rasullullah Saw telah memberikan contoh dalam hal ini, salah satu cara beliau untuk memotivasi adalah dengan memberikan julukan-julukan indah bagi para sahabatnya. Abu Bakar diberi julukan *ash-Shiddiq*, Umar diberi julukan *al-Faruq*, Hamzah bin Abu Thalib dengan *asadullah*, dan lain sebagainya.⁸⁰ Selain itu dalam perjalanan perang Rasulullah Saw tidak pernah membiarkan timnya dalam keadaan depresi atau demotivasi, karena hal itu merupakan kewajiban seorang pemimpin.

3) Fasilitasi

Kepemimpinan transformasional harus mampu menjadi jembatan para individu yang ada di dalamnya untuk terus belajar dan mengembangkan dirinya, sebuah kepemimpinan harus peduli akan perkembangan setiap individu yang terlibat di dalamnya. Allah Swt berfirman:

يٰۤاٰدٰوُدُ اِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيْفَةً فِي الْاَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوٰى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ اِنَّ الَّذِيْنَ يَضِلُّوْنَ عَنْ سَبِيْلِ اللّٰهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيْدٌۢ بِمَا نَسُوْا يَوْمَ الْحِسَابِ ٢٦

“Hai Daud, sesungguhnya kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) diantara manusia dengana dil

⁷⁹ Ad-Dymasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir*, diterjemahkan oleh M. Abdul Ghaffar, Vol. VII, 2004, Bogor: Pustaka Imam Syafi'i, hal. 280

⁸⁰ Muhammad Abdul Jawwad, *Rahasia Sukses Manajemen Rasulullah*, (Surakarta: Ziyad Visi Media, 2009), hal. 23.

dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah” (Shaad/38: 26)

Ibnu Katsir dalam tafsirnya menjelaskan bahwa ayat ini merupakan perintah dari Allah Swt. kepada para penguasa agar mereka memutuskan perkara di antara manusia dengan kebenaran yang diturunkan dari sisi-Nya, dan janganlah mereka menyimpang darinya, yang berakibat mereka akan sesat dari jalan Allah. Allah Swt. telah mengancam orang-orang yang sesat dari jalan-Nya dan yang melupakan hari perhitungan, yaitu dengan ancaman yang tegas dan azab yang keras.⁸¹

Ayat ini dengan tegas menyatakan bahwa sebuah kepemimpinan harus didasari dengan keadilan, keterjaminan dan kenyamanan bagi rakyat atau pengikutnya, salah satu manifestasi dari hal tersebut adalah para pengikut terfasilitasi untuk mengembangkan dirinya sebagai rakyat atau pengikut dari pemimpin yang transformasional.

4) Inovasi

Setiap organisasi tidak boleh takut akan perubahan, justru harus membangun budaya untuk selalu melakukan perubahan, dalam kepemimpinan transformasional, pilihannya hanya dua inovasi atau mati. Allah Swt Berfirman:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمُوتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ ۝ ١٩٠
“*Sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan pergantian malam dan siang terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang berakal” (Ali Imran/3: 190)*

Ibnu Kasir dalam tafsirnya menjelaskan bahwa teks ayat tersebut memberi isyarat pada fakta-fakta kosmis yang menunjuk pada keagungan Pencipta. Ayat ini merupakan sebuah stimulus dari Allah Swt bagi segenap hambanya untuk selalu berfikir hal-hal baru yang inovatif dan kreatif, sebagaimana orang-orang yang berakal.⁸² Hal tersebut juga harus dimiliki oleh pemimpin transformasional, harus mampu merangsang rasa ingin tau timnya untuk berpikir kreatif dan inovatif.

5) Mobilitas

Kepemimpinan transformasional harus mampu mendistribusi kan tanggungjawab dengan jelas dan cekatan kepada setiap orang yang terlibat di dalamnya. Allah Swt berfirman:

⁸¹ Ad-Dymasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir*, diterjemahkan oleh M. Abdul Ghaffar, Vol. VII, 2004, Bogor: Pustaka Imam Syafi’i, hal. 63

⁸² Ad-Dymasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir*, diterjemahkan oleh M. Abdul Ghaffar, Vol. II, 2004, Bogor: Pustaka Imam Syafi’i, hal. 243

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ
وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلِيمٌ بِالْأُمُورِ ٤١

“(yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat yang ma’ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar; dan kepada Allah-lah kembali segala urusan.” (Al-Hajj/22: 41)

Sebagaimana maksud dari mobilitas adalah upaya untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat dalam sebuah tim, maka ayat ini menjadi semangat bahwa setiap individu dari sebuah tim yang utuh, haruslah saling melengkapi satu sama lain dan saling mengingatkan. Menyeru kepada kebajikan dan sebaliknya. Pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab

M. Quraish Shihab dalam tafsirnya menjelaskan mengenai ayat ini maksudnya adalah Orang-orang Mukmin yang telah Kami janjikan untuk mendapatkan pertolongan Kami adalah mereka yang apabila kekuasaan mereka Kami kokohkan di bumi, akan menjaga hubungan mereka dengan Allah dan manusia.⁸³ Mereka kemudian mengerjakan salat dengan cara yang benar, membayar zakat dan menyalurkannya kepada yang berhak, menyuruh berbuat baik dan melarang berbuat jelek. Hanya Allah yang berhak menentukan akhir dari semua perkara, dan membuat hina siapa saja yang dikehendaki-Nya.

Abu Aliyah berkata: mereka para sahabat. Atthiyah al-Aufi berkata tentang ayat ini sebagaimana firman Allah Swt yang artinya “...bahwa Dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa (memimpin) di bumi..” (QS. An-Nuur/24: 55)⁸⁴

6) Siap Siaga

Siap siaga merupakan kemampuan untuk selalu siap dalam menyambut hal-hal baru yang berkaitan dengan tim dan tujuan dari organisasi. Allah Swt berfirman;

الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْأُولَوُا
الْأَلْبَابِ ١٨

⁸³ M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah; Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur’an*, Vol. IX, Jakarta: Lentera Hati, 2005, hal. 154

⁸⁴ Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahmah, *Tafsir Ibnu Katsir*, Jakarta: Pustaka Imam Syafii, 2003, hal. 177.

“Yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik diantaranya mereka itulah orang-orang yang diberi Allah Swt petunjuk dan mereka itulah orang-orang yang mempunyai akal” (Az-Zumar/39: 18)

Ibnu Katsir dalam tafsirnya menjelaskan bahwa Abdur Rahman ibnu Zaid ibnu Aslam telah meriwayatkan dari ayahnya sehubungan dengan makna firman-Nya: *Dan orang-orang yang menjauhi tagut* (yaitu) *tidak menyembahnya*. (Az-Zumar: 17) Ayat ini diturunkan berkenaan dengan Zaid ibnu Amr ibnu Nufail r.a, Abu Zar r.a, dan Salman Al-Farisi r.a. Tetapi yang benar ayat ini mencakup mereka dan orang-orang selain mereka dari kalangan orang-orang yang menjauhi penyembahan berhala dan selalu taat menyembah Tuhan Yang Maha Pemurah. Maka merekalah orang-orang yang mendapat berita gembira dalam kehidupan dunia dan akhiratnya.⁸⁵

Ayat ini merupakan suatu anjuran bagi seorang pemimpin harus siap siaga dalam segala hal, mengambil contoh kebaikan dari pengalaman, dan merespon cepat dalam masalah yang dihadapi dalam organisasi yang dipimpinnya.

7) Tekad

Tekad adalah kemauan yang tinggi untuk mencapai tujuan akhir, serta menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Allah Swt berfirman;

فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

“Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertakallah kepada Allah, Sesungguhnya Allah itu menyukai orang-orang yang bertawakkal.” (Al-Imran/3: 159)

Ibnu Katsir dalam tafsirnya menjelaskan bahwa apabila engkau bermusyawarah dengan mereka dalam urusan itu, dan kamu telah membulatkan tekadmu, hendaklah kamu bertawakkal kepada Allah dalam urusan itu. Dari sini dapat kita ketahui bahwa kepemimpinan transformasional haruslah sampai kepada tujuannya, mencapai target yang diinginkan. Oleh karena itu dalam memulainya haruslah dengan tekad yang sungguh-sungguh akan menyelesaikan tanggungjawab tersebut secara totalitas, sebagaimana makna tersirat dan tersurat ayat diatas.⁸⁶

Dari penjelasan prinsip-prinsip di atas, dapat kita simpulkan bahwa Al-Qur'an dapat menjadi panduan manusia untuk menjadi pemimpin yang transformasional, hal ini menjawab bahwa Al-Qur'an adalah kitab suci yang penggunaannya tak lekang oleh waktu dan dapat dijadikan rujukan dalam segala aspek kehidupan.

⁸⁵ Ad-Dymasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir*, diterjemahkan oleh M. Abdul Ghaffar, Vol. VII, 2004, Bogor: Pustaka Imam Syafi'i, hal. 97

⁸⁶ Ad-Dymasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir*, diterjemahkan oleh M. Abdul Ghaffar, Vol. II, 2004, Bogor: Pustaka Imam Syafi'i, hal. 172

Selain itu, ayat-ayat kepemimpinan dalam Al-Qur'an ini telah diamalkan oleh Rasulullah Saw, para sahabat, tabiin, ulama hingga umat dewasa ini, dan keberhasilan kepemimpinan mereka dicatat dengan tinta emas dalam lembar sejarah peradaban manusia. Tidak hanya sebagai pemimpin agama, tetapi juga sebagai penyelenggara negara, sebagaimana beliau memimpin Madinah yang majemuk dan beragam, dan menyatukan masyarakat Madinah dengan Piagam Madinah.⁸⁷ Hal ini kembali menguatkan Al-Qur'an sebagai kitab kepemimpinan yang transformasional.

13. Pengertian Kompetensi Guru

Kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan guru dalam melaksanakan profesi keguruannya. Pengertian Kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan keterampilan dan perilaku tugas yang harus dimiliki seorang guru. Setelah dimiliki, tentu harus dihayati, dikuasai dan diwujudkan oleh guru dalam melaksanakan tugas keprofesionalan di dalam kelas yang disebut sebagai pengajaran. Kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak.

Dalam hal ini kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Dibawah ini beberapa pendapat para ahli tentang kompetensi guru.

Menurut Abdul Majid menjelaskan kompetensi yang dimiliki oleh setiap guru akan menunjukkan kualitas guru dalam mengajar.⁸⁸ Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai guru, Kompetensi yang diperlukan oleh seseorang tersebut dapat diperoleh baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman.

Menurut Samana mengemukakan kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun yang kuantitatif.⁸⁹

Swardi Standar kompetensi guru memiliki tiga komponen yaitu: 1) Komponen Pengelolaan Pembelajaran, 2) Komponen Pengembangan Kompetensi, 3) Komponen Penguasaan.⁹⁰ Dalam hal ini, kompetensi diartikan

⁸⁷ Ikhwan Fauzi, dkk. *Ensiklopedia Nabi Muhammad Sebagai Pemimpin*, Jakarta: Lentera Abadi, 2013, hal. 25.

⁸⁸ Abdul Majid, *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 6

⁸⁹ Samana, *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius, 1994, hal. 18

⁹⁰ Swardi, *Manajemen Pembelajaran (Mencipta guru kreatif dan berkompentensi)*, Surabaya: Temprina Media Grafik, 2008, hal. 8

sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya.

Sejalan dengan itu Finch & Crunkilton, sebagaimana dikutip oleh Mulyasa mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.⁹¹

Kenezovich sebagaimana yang dikutip oleh Wina Sanjaya mengemukakan kompetensi adalah kemampuan-kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan tersebut dengan kata lain kompetensi tidak hanya mengandung pengetahuan, keterampilan dan sikap, namun yang merupakan hasil dari penggabungan dari kemampuan-kemampuan yang banyak jenisnya. Dapat berupa pengetahuan, Keterampilan, kecerdasan dan lain-lain.⁹²

Robbins dalam Marno menyebut kompetensi sebagai ability, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.⁹³ Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan individu dibentuk oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan.

Menurut Munandar mengatakan kompetensi merupakan daya untuk melakukan suatu tindakan sebagai hasil dari pembawaan dan latihan. Pendapat ini menginformasikan dua faktor yang mempengaruhi terbentuknya kompetensi, yaitu faktor bakat atau bawaan dan faktor latihan seperti hasil belajar.⁹⁴

Sedangkan para ahli yang lain menjelaskan pengertian kompetensi sebagai berikut:⁹⁵

- 1) Menurut *Broke and Stone*; Kompetensi adalah gambaran hakikat kualitatif dari perilaku guru yang tampak sangat berarti.

⁹¹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 38

⁹² Kenezovich, Stephen J, *Administration of Publik Education*, New York: Harper Collins Publishre, 1984, hal. 17, lihat juga Wina Sanjaya, *Perencanaan dan desain sistem pembelajaran*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008, hal. 6

⁹³ Marno, *Strategi dan Metode Pengajaran, Mengembangkan standar Kompetensi Guru*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2008, hal.37

⁹⁴ Munandar Utami, *Mengembangkan Bakat dan Kreatifitas Anak Sekolah Petunjuk bagi para Guru dan Orang tua*, Jakarta: Grasindo, 1992,hal. 17

⁹⁵ Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Pendidika*, Jakarta: PT Pustaka Jaya, 2009, hal.27

- 2) Menurut *Louise Moqvist*; Kompetensi adalah perilaku rasional yang untuk mencapai tujuan yang dipersyaratkan sesuai dengan kondisi yang diharapkan.
- 3) Menurut *McLeod*; Kompetensi adalah Keadaan berwenang atau memenuhi syarat menuntut ketentuan hukum.⁹⁶

Jadi kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang berkaitan dengan kinerja ber kriteria efektif dan atau unggul dalam suatu pekerjaan dan situasi tertentu. Selanjutnya kompetensi dikatakan *underlying characteristic* karena karakteristik merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksi berbagai situasi dan jenis pekerjaan. Dikatakan *causally related*, karena kompetensi menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Dikatakan *criterion-referenced*, karena kompetensi itu benar-benar memprediksi siapa-siapa saja yang kinerjanya baik atau buruk, berdasarkan kriteria atau standar tertentu.

14. Macam-macam Kompetensi Guru

Depdiknas merumuskan definisi kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berfikir dan bertindak. “kompetensi” adalah kemampuan, kecakapan, keadaan berwenang, atau memenuhi syarat menurut ketentuan hukum. kompetensi guru adalah kemampuan seorang guru dalam melaksanakan kewajiban-kewajibannya secara bertanggung jawab dan layak. Jadi kompetensi profesional guru dapat diartikan sebagai kemampuan dan kewenangan guru dalam menjalankan profesi keguruannya. Guru yang kompeten dan profesional adalah guru yang piawai dalam melaksanakan profesinya. Berdasarkan uraian di atas kompetensi guru dapat didefinisikan sebagai penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan profesinya. Kompetensi mengacu pada kemampuan melaksanakan sesuatu yang diperoleh melalui pendidikan, kompetensi merujuk kepada performance dan perbuatan yang rasional untuk memenuhi verifikasi tertentu dalam pelaksanaan tugas kependidikan.⁹⁷

Farida sarimaya mengemukakan tiga jenis kompetensi guru⁹⁸, yaitu :

- a) Kompetensi profesional memiliki pengetahuan yang luas dari bidang studi yang diajarkannya, memilih dan menggunakan berbagai metode mengajar di dalam proses belajar mengajar yang diselenggarakannya.

⁹⁶Mustofa, Ahmad. *Upaya Pengembangan Profesionalisme Guru di Indonesia*, Bandung: CV. Alfabeta, 2009, hal.41

⁹⁷ Moh. Roqib dan Fuadi , *Kepribadian Guru: Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan*, Yogyakarta : Grafindo Litera Media 2009, hal. 34

⁹⁸ Farida Sarimaya, *Sertifikasi Guru*, Jakarta: Yrama Widya, 2008, hal. 17-22

- b) Kompetensi kemasyarakatan mampu berkomunikasi, baik dengan siswa, sesama guru, maupun masyarakat luas.
- c) Kompetensi personal yaitu memiliki kepribadian yang mantap dan patut diteladani. Dengan demikian, seorang guru akan mampu menjadi seorang pemimpin yang menjalankan peran seperti falsafah dari Ki Hajar Dewantara yaitu: “*ing ngarso sung tulada, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*”.

Sementara itu dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional, pemerintah telah merumuskan empat jenis kompetensi guru sebagaimana tercantum dalam Penjelasan Peraturan Pemerintah No 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu :

1) Kompetensi Pedagogik

Kompetensi Paedagogik yaitu kemampuan guru yang berkaitan dengan Ilmu Didaktik / Ilmu mengajar. Kompetensi Paedagogik meliputi pemahaman guru terhadap peserta didik, perancangan dan pelaksanaan pembelajaran, evaluasi hasil belajar dan pengembangan peserta didik untuk mengaktualisasikan berbagai potensi yang dimilikinya.⁹⁹

Dalam Kompetensi ini guru harus memiliki 10 kemampuan,yaitu sebagai berikut:

- a) Kemampuan menguasai bahan pelajaran yang disajikan
- b) Kemampuan mengelola program belajar mengajar
- c) Kemampuan mengelola kelas
- d) Kemampuan menggunakan media/sumber belajar
- e) Kemampuan menguasai landasan-landasan pendidikan
- f) Kemampuan mengelola interaksi belajar mengajar
- g) Kemampuan menilai prestasi peserta didik untuk kependidikan pengajaran
- h) Kemampuan mengenal fungsi dan program pelayanan bimbingan dan penyuluhan
- i) Kemampuan mengenal dan menyelenggarakan administrasi sekolah
- j) Kemampuan memahami prinsip-prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pendidikan guna keperluan pengajaran

2) Kompetensi Kepribadian

Kata “kepribadian” berasal dari kata *personality* (bhs. inggris) yang berasal dari kata *Persona* (bhs. Latin) yang berarti kedok atau topeng, yaitu tutup muka yang sering dipakai oleh pemain-pemain panggung, yang maksudnya untuk menggambarkan perilaku, watak, atau pribadi seseorang.¹⁰⁰ hampir sama menurut Ross Stagner (1961), mendefinisikan kepribadian dalam dua macam,

⁹⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 68.

¹⁰⁰ Djaali, *Psikologi Pendidikan* , Jakarta : Bumi Aksara, 2009, hal. 2

pertama, kepribadian sebagai topeng (*mask personality*), yaitu kepribadian yang berpura-pura, kedua, kepribadian sejati (*real personality*) yaitu kepribadian yang sesungguhnya, yang asli.¹⁰¹

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa dan menjadi teladan bagi peserta didik serta berakhlak mulia.¹⁰²

Dilihat dari aspek psikologi kompetensi pendidik guru menunjukkan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian:

- a) Mantap dan stabil, yaitu memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma hukum, norma sosial, dan etika yang berlaku;
- b) Dewasa yang berarti mempunyai kemandirian untuk bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru;
- c) Arif dan bijaksana yaitu tampilannya bermanfaat bagi peserta didik, sekolah dan masyarakat dengan menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak;
- d) Berwibawa, yaitu prilaku guru yang disegani sehingga berpengaruh positif terhadap peserta didik; dan
- e) Memiliki akhlak mulia dan memiliki prilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik, bertindak sesuai norma religius, jujur, ikhlas dan suka menolong. Nilai kompetensi kepribadian dapat digunakan sebagai sumber kekuatan, inspirasi, motivasi dan inovasi bagi peserta didiknya.

3). Kompetensi Sosial

Kompetensi Sosial yaitu kemampuan guru untuk berkomunikasi dan bergaul secara efektif dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga pendidikan, orang tua/wali peserta didik dan masyarakat sekitar.

Kompetensi sosial terkait dengan kemampuan guru sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan orang lain. Sebagai makhluk sosial guru berperilaku santun, mampu berkomunikasi dan berinteraksi dengan lingkungan secara efektif dan menarik mempunyai rasa empati terhadap orang lain. Kemampuan guru berkomunikasi dan berinteraksi secara efektif dan menarik peserta didik, sesama pendidik dan tenaga pendidikan, orang tua dan wali peserta didik, masyarakat sekitar sekolah dan sekitar dimana pendidik itu tinggal, dan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan sekolah. Kondisi objektif ini menggambarkan bahwa kemampuan sosial guru tampak ketika bergaul dan

¹⁰¹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005, hal. 136-137

¹⁰² E. Mulyasa, *Standart Kompetensi Sertifikasi Guru*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 117

melakukan interaksi sebagai profesi maupun sebagai masyarakat, dan kemampuan mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.¹⁰³

4). Kompetensi Profesional

Kompetensi Profesional yaitu kompetensi penguasaan materi pembelajaran secara luas dan mendalam yang mencakup penguasaan materi kurikulum mata pelajaran di sekolah dan substansi keilmuan yang menaungi materinya. Kompetensi ini juga disebut dengan penguasaan sumber bahan ajar atau sering disebut dengan bidang studi keahlian.¹⁰⁴

Kompetensi Profesional memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Memahami mata pelajaran yang telah dipersiapkan untuk mengajar
- b) Memahami standar kompetensi dan standar isi mata pelajaran
- c) Memahami struktur, konsep, dan metode keilmuan yang menaungi materi ajar
- d) Memahami hubungan konsep antar matapelajaran terkait
- e) Menerapkan konsep-konsep keilmuan dalam kehidupan sehari-hari.

Untuk lebih jelasnya bisa dilihat dalam Tabel dibawah ini:

Tabel 2.1 Kompetensi Guru

No	Kompetensi	Indikator
1.	Pedagogik	<ol style="list-style-type: none"> a. Kemampuan memahami wawasan atau landasan kependidikan b. Kemampuan memahami peserta didik c. Kemampuan pengembangan kurikulum d. Kemampuan merancang dan melaksanakan pembelajaran (PBM) dan mengelola kelas e. Kemampuan mengelola pembelajaran yang mendidkn dan dialogis f. Pemanfaatan teknologi pembelajaran, memanfaatkan media/sumber belajar g. Kemampuan mengevaluasi hasil belajar h. Mengaktualisasikan berbagai potensi peserta didik
2.	Sosial	<ol style="list-style-type: none"> a. Kemampuan berkomunikasi: lisan, tulisan, dan isyarat b. Kemampuan bergaul

¹⁰³ Mochammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011, hal.32

¹⁰⁴ Sukanto, Muhammad. *Pengembangan Kompetensi Guru*, Bandung: PT Ikapi, 2011, hal.58

		<ul style="list-style-type: none"> c. Kemampuan bekerja sama d. Kemampuan memberi kepada orang lain e. Kemampuan menggunakan teknologi komunikasi dan informasi secara fungsi f. Bergaul secara dengan peserta didik, sesama pendidik, tenaga pendidikan, dan orang tua/wali peserta didik, bergaul secara santun dengan masyarakat sekitar g. Kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan kerja dengan lingkungan sekitar h. Menerapkan prinsip-prinsip persaudaraan sejati dan semangat kebersamaan.
3.	Kepribadian	<ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan memiliki sikap yang mantap dan patut di teladani b. Penampilan sikap positif terhadap seluruh tugas sebagai guru dan terhadap seluruh situasi pendidikan c. Kemampuan penghayatan dan penampilan nilai-nilai yang seyogyanya dimiliki guru d. Penampilai sebagai upaya menjadikan dirinya sebagai panutan dan teladan bagi para siswanya e. Komitmen terhadap Tugas dan Profesi f. Bertindak sesuai dengan norma agama, hukum, sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia. g. Menampilkan diri sebagai pribadi yang jujur, berakhlak mulia, dan teladan bagi peserta didik dan masyarakat. h. Menampilkan diri sebagai pribadi yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa. i. Menunjukkan etos kerja, tanggung jawab yang tinggi, rasa bangga menjadi guru, dan rasa percaya diri. j. Menjunjung kode etik profesi guru. <p>Menurut UU No.14 Tahun 2005, Kompetensi kepribadian guru meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kepribadian yang mantap, b. Stabil, c. Dewasa

		<ul style="list-style-type: none"> d. Arif dan bijaksana e. Jujur, berwibawa, f. Berakhlak mulia, g. Menjadi teladan bagi peserta didik dan masyarakat, h. Obyektif, i. Mengevaluasi kinerja sendiri, j. Mengembangkan diri secara mandiri dan berkelanjutan.
4.	Profesional	<ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan menguasai bahan ajar secara penuh, luas dan mendalam. b. Kemampuan mengajarkan materi secara pedagogik dan metodis.

15. Upaya pengembangan kompetensi guru

Pengembangan profesi guru secara berkesinambungan, dimaksudkan untuk merangsang, memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran yang berdampak pada peningkatan mutu hasil belajar siswa. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi guru untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional di satuan pendidikan, menjadi kebutuhan yang amat mendesak dan tidak dapat ditunda-tunda. Hal ini mengingat perkembangan atau kenyataan yang ada saat ini maupun di masa depan.¹⁰⁵

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, seni dan budaya yang semakin maju dan pesat, menuntut setiap guru untuk dapat menguasai dan memanfaatkannya dalam rangka memperluas atau memperdalam materi pembelajaran, dan untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran, seperti penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Perkembangan yang semakin maju tersebut, mendorong perubahan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Kebutuhan yang makin meningkat itu, memicu semakin banyaknya tuntutan peserta didik yang harus dipenuhi untuk dapat memenangkan persaingan di masyarakat. Lebih-lebih dewasa ini, peserta didik dan masyarakat dihadapkan pada kenyataan diberlakukannya pasar bebas, yang akan berdampak pada semakin ketatnya persaingan baik saat ini maupun di masa depan.

Peningkatan kompetensi keguruan, semakin dibutuhkan mengingat terjadinya perkembangan dalam pemerintahan, dari sistem sentralisasi menjadi desentralisasi. Pemberlakuan sistem otonomi daerah itu, juga diikuti oleh perubahan sistem pengelolaan pendidikan dengan menganut pola desentralisasi. Pengelolaan pendidikan secara terdesentralisasi akan semakin

¹⁰⁵ Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan*, Bandung: Reflika Aditama, 2010, hal.60

mendekatkan pendidikan kepada *stakeholders* pendidikan di daerah dan karena itu maka guru semakin dituntut untuk menjabarkan keinginan dan kebutuhan-kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan melalui kompetensi yang dimilikinya.

Adapun Upaya-upaya untuk mengembangkan kompetensi guru dipaparkan oleh para ahli yaitu sebagai berikut:

a. Menurut *Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional*, sebagai berikut:¹⁰⁶

- 1) Program peningkatan kualifikasi pendidikan guru
- 2) Program penyetaraan dan sertifikasi
- 3) Program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi
- 4) Program supervisi pendidikan
- 5) Program pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)
- 6) Simposium guru
- 7) Program pelatihan tradisional lainnya
- 8) Membaca dan menulis jurnal atau karya ilmiah
- 9) Berpartisipasi dalam pertemuan ilmiah
- 10) Melakukan penelitian (khususnya Penelitian Tindakan Kelas)
- 11) Magang
- 12) Mengikuti berita aktual dari media pemberitaan
- 13) Berpartisipasi dan aktif dalam organisasi profesi
- 14) Menggalang kerjasama dengan teman sejawat.

b. Menurut *Depdiknas* upaya untuk meningkatkan pengembangan kompetensi guru adalah sebagai berikut:

- 1) Program Sertifikasi

Sertifikasi guru adalah proses perolehan sertifikat pendidik bagi guru. Sertifikat pendidik bagi guru berlaku sepanjang yang bersangkutan menjalankan tugas sebagai guru sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sertifikat pendidik ditandai dengan satu nomor registrasi guru yang dikeluarkan oleh Departemen Pendidikan Nasional.

Tujuan diadakannya sertifikasi guru adalah sebagai berikut:¹⁰⁷

- (a) Menentukan kelayakan guru dalam melaksanakan tugas sebagai agen pembelajaran dan mewujudkan tujuan pendidikan nasional
- (b) Meningkatkan proses dan mutu hasil pendidikan
- (c) Meningkatkan martabat guru
- (d) Meningkatkan Profesionalisme Guru

¹⁰⁶ Aris Suherman, *Etika Profesi Keguruan*, Bandung: Reflika Aditama, 2010, hal.64

¹⁰⁷ Piet Sahertian, *Profil Pendidikan Profesional*, Yogyakarta: Andi Offset, 1994. hal.26

2) Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme Guru

Untuk kepentingan sertifikasi dan menjamin mutu pendidikan perlu dilakukan peningkatan kompetensi dan profesionalisme seorang guru. Hal ini perlu dipahami karena dengan adanya pasca sertifikasi guru harus tetap meningkatkan kemampuan dan profesionalismenya agar mutu pendidikan tetap terjamin. Peningkatan kompetensi dan profesionalisme guru dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain sebagai berikut ini:¹⁰⁸

(a) Studi Lanjut Program Strata 2

Studi lanjut program Strata 2 atau Magister merupakan cara pertama yang dapat ditempuh oleh para guru dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya. Ada dua jenis program magister yang dapat diikuti, yaitu program magister yang menyelenggarakan program pendidikan ilmu murni dan ilmu pendidikan. Ada kecenderungan para guru lebih suka untuk mengikuti program ilmu pendidikan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya.

(b) Kursus dan Pelatihan

Keikutsertaan dalam kursus dan pelatihan tentang kependidikan merupakan cara kedua yang dapat ditempuh oleh guru untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalismenya. Walaupun tugas utama seorang guru adalah mengajar, namun tidak ada salahnya dalam rangka peningkatan kompetensi dan profesionalismenya juga perlu dilengkapi dengan kemampuan meneliti dan menulis artikel/ buku.

(c) Pemanfaatan Jurnal

Jurnal yang diterbitkan oleh masyarakat profesi atau perguruan tinggi dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kompetensi dan profesionalisme. Artikel-artikel di dalam jurnal biasanya berisi tentang perkembangan terkini suatu disiplin tertentu. Dengan demikian, jurnal dapat dipergunakan untuk memutakhirkan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang guru. Dengan memiliki bekal ilmu pengetahuan yang memadai, seorang guru bisa mengembangkan kompetensi dan profesionalismenya seorang guru dalam mentransfer ilmu kepada peserta didik. Selain itu, jurnal-jurnal itu dapat dijadikan media untuk mengomunikasikan tulisan hasil pemikiran dan penelitian guru yang dapat digunakan untuk mendapatkan angka kredit yang dibutuhkan pada saat sertifikasi dan kenaikan pangkat.

(d) Seminar

Keikutsertaan dalam seminar merupakan alternatif keempat yang dapat ditempuh untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme seorang guru. Tampaknya hal ini merupakan cara yang paling diminati dan sedang menjadi *trend* para guru dalam era sertifikasi, karena dapat menjadi sarana

¹⁰⁸ Syaiful, Sagala, *Kemampuan Profesional Guru Dan Tenaga Pendidika*, Jakarta: PT Pustaka Jaya, 2009, hal.42

untuk mendapatkan angka kredit. Melalui seminar guru mendapatkan informasi-informasi baru. Forum seminar yang diselenggarakan oleh dan untuk guru dapat menjadi wahana yang baik untuk mengomunikasikan berbagai hal yang menyangkut bidang ilmu dan profesinya sebagai guru.

16. Makna Kepribadian guru

Kepribadian adalah sesuatu yang terdapat dalam diri seseorang yang membimbing dan memberi arah kepada seluruh tingkah laku individu yang bersangkutan (Allport). Kepribadian juga kesatuan sifat yang sempurna atau kematangan sifat pada individu baik jasmani, akal sosial dan intelegensia dalam interaksi sosial dan berbeda dengan yang lainnya secara jelas. Abdul Mujid bin Masud mengartikan kepribadian yaitu sebagai sistem yang sempurna atau pertumbuhan yang sempurna meliputi kematangan fisik, sikap, dan pengetahuan yang menentukan keinginan individu dan membedakannya dengan yang lain. Dapat dinyatakan bahwa kepribadian guru adalah sifat hakiki seorang guru yang tercermin pada sikap dan perbuatannya yang membedakannya dari orang lain.¹⁰⁹

Kepribadian (personality) merupakan salah satu kajian psikologi yang lahir berdasarkan pemikiran, kajian, atau temuan-temuan (hasil praktik penanganan kasus) para ahli. Objek kajian kepribadian adalah *human behavior* perilaku manusia yang pembahasannya terkait dengan apa, mengapa, dan bagaimana perilaku tersebut. Hasil pemikiran temuan para ahli.

Dalam Islam Kepribadian sering diidentifikasi dengan akhlak. Akhlak seorang guru menurut Islam yaitu harus ikhlas, sopan, tawadhu, tidak sombong; baik terhadap sesama guru, peserta didik, dan masyarakat; adil/tidak diskriminatif; menyayangi muridnya; sabar dan rela berkorban; tidak materialis; berwibawa, periang, dan sederhana; berpengetahuan luas, menguasai materi, dan toleran terhadap ilmu lain; Memahami kemampuan dirinya, dan selalu mengamalkan ilmunya. Adapun profil guru menurut sptk-21 yaitu : Beriman dan bertaqwa kepada Tuhan YME; Berakhlak yang tinggi; Memiliki rasa kebangsaan yang tinggi; jujur dalam berkata dan bertindak; sabar dan arif dalam menjalankan profesi; disiplin dan kerja keras; cinta terhadap profesi; Memiliki pandangan positif terhadap peserta didik; inovatif, kreatif, dan memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, gemar membaca dan selalu ingin maju, Demokratis; Bekerja sama secara profesional dengan peserta didik, teman sejawat dan masyarakat; terbuka terhadap saran dan kritik; cinta damai; dan memiliki wawasan internasional (SPTK-21, Diknas 2002).

¹⁰⁹ Ruswandi Uus, *Pengembangan Kepribadian Guru*, Jakarta: CV. Insani Mandiri, 2010, hal. 48-49

Guru adalah pendidik profesional yang bertugas untuk mengembangkan kepribadian siswa atau sekarang lebih dikenal dengan karakter siswa.¹¹⁰ Penguasaan kompetensi kepribadian yang memadai dari seorang guru akan sangat membantu upaya pengembangan karakter siswa. Dengan menampilkan sebagai sosok yang bisa di-gugu (dipercaya) dan ditiru, secara psikologis anak cenderung akan merasa yakin dengan apa yang sedang dibelajarkan gurunya. Misalkan, ketika guru hendak membelajarkan tentang kasih sayang kepada siswanya, tetapi di sisi lain secara disadari atau biasanya tanpa disadari, gurunya sendiri malah cenderung bersikap tidak senonoh, mudah marah dan sering bertindak kasar, maka yang akan melekat pada siswanya bukanlah sikap kasih sayang, melainkan sikap tidak senonoh itulah yang lebih berkesan dan tertanam dalam sistem pikiran dan keyakinan siswanya.

Di masyarakat, kepribadian guru masih dianggap hal sensitif dibandingkan dengan kompetensi pedagogik atau profesional. Apabila ada seorang guru melakukan tindakan tercela, atau pelanggaran norma-norma yang berlaku di masyarakat, pada umumnya masyarakat cenderung akan cepat mereaksi. Hal ini tentu dapat berakibat terhadap merosotnya wibawa guru yang bersangkutan dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi sekolah, tempat dia bekerja.

17. Kepribadian Guru menurut Al-Qur'an dan Hadis

Kompetensi Kepribadian guru menurut al-qur'an dan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah cerdas. Firman Allah menjelaskan dalam surat An-Najm[53] ayat 6:

ذُو مِرَّةٍ فَاسْتَوَىٰ

Yang mempunyai akal yang cerdas; dan (Jibril itu) Menampakkan diri dengan rupa yang asli. (Q.S. An-Najm/53:6)

Ayat ini menerangkan, bahwa Jibril itu mempunyai kekuatan yang luar biasa. Buktinya, jibril mampu menghancurkan kaum samud yang ingkar pada Nabi luth. Dan kekuatan lainnya, adalah jibril mampu turun kebumi dalam waktu sekejap mata serta Jibril juga mampu berubah bentuk menjadi seperti manusia.¹¹¹

Secara eksplisit ayat diatas juga memberikan penjelasan bahwa guru seharusnya mempunyai kecerdasan yang tinggi. Kecerdasan ini bersifat sangat luas bagi seorang guru, diantaranya; guru cerdas dalam memahami atau mentrasfer materi yang diajarkan kepada murid, guru cerdas dalam memilih model dan strategi yang dipakai dalam system pembelajarannya, serta juga harus cerdas memecahkan masalah yang menghadapi dalam belajar mengajar.

¹¹⁰ Ahmad Sudrajat, *Kompetensi Kepribadian Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014, hal. 6

¹¹¹ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, jilid 9, Jakarta: Widya Cahaya, hal. 531-532

Kedua, kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang guru adalah berakhlak mulia. Dalam hadits Rasulullah disebutkan:

عَنْ سَعْدِ بْنِ هِشَامِ بْنِ عَامِرٍ . قَالَ : آتَيْتُ عَائِشَةَ . فَقُلْتُ : يَا أُمَّ الْمُؤْمِنِينَ أَخْبِرِينِي بِخُلُقِ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ . قَالَتْ : كَانَ خُلُقَهُ الْقُرْآنَ أَمَا تَقْرَأُ الْقُرْآنَ قَوْلَ اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ : (وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ) . قُلْتُ : فَإِنِّي أُرِيدُ أَنْ أَتَبَتَّلَ . قَالَتْ : لَا تَفْعَلْ أَمَا تَقْرَأُ : (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) فَعَدَّ تَزْوِجَ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَقَدْ وُلِدَ لَهُ - رواه احمد -

“Dari Sa’id bin Hisyam bin ‘Amir berkata, aku datang kepada ‘Aisyah, lalu aku berkata wahai Ummul Mu’minin, ceritakanlah kepadaku tentang akhlak rasulullah SAW. Aisyah berkata; akhlak Rasulullah adalah al Qur’an, ketika kamu membaca al Qur’an firman Allah ‘azza wajalla (وانك لعلی خلق عظیم) dan sesungguhnya atasnya (Rasulullah) budi pekerti yang agung. Aku berkata, sesungguhnya aku menginginkan tidak kawin selamanya. Aisyah berkata; Janganlah kamu melakukannya, apakah kamu tidak membaca (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة) sungguh telah ada pada diri Rasulullah SAW suri tauladan yang baik. Maka sungguh Rasulullah telah menikah. Dan sungguh telah dilahirkan darinya”.¹¹² (H.R. Ahmad).

18. Faktor yang mempengaruhi kepribadian guru

Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang patut “digugu” (ditaati nasehat/ucapan/perintahnya) dan “ditiru” (di contoh sikap dan perilakunya). Kepribadian guru merupakan faktor terpenting bagi keberhasilan belajar anak didik.

Ujian berat bagi guru dalam kepribadian adalah ransangan yang sering memancing emosinya. Kestabilan emosi amat diperlukan, namun tidak semua orang mampu menahan emosi terhadap rangsangan menyinggung perasaan, dan memang diakui bahwa tiap orang mempunyai temperamen yang berbeda dengan orang lain. Untuk keperluan tersebut upaya dalam bentuk latihan mental akan sangat berguna. Guru yang mudah marah akan membuat peserta didik takut, dan ketakutan mengakibatkan kurangnya minat untuk mengikuti pembelajaran serta rendahnya konsentrasi, karena ketakutan menimbulkan kekuatiran untuk dimarahi dan hal ini membelokkan konsentrasi peserta didik.

Guru adalah teladan bagi peserta didik dan semua orang yang menganggap dia sebagai guru, terdapat kecenderungan bahwa peran ini tidak mudah di tentang apalagi di tolak. Keprihatinan, kerendahan, kemalasan dan rasa takut secara terpisah ataupun bersama-sama bisa menyebabkan seseorang

¹¹² Ahmad bin Hanbal, *Musnad Imam Ahmad bin Hanbal*, Kairo: Darul Kutub, no.24645

berfikir atau berkata” jika saya harus menjadi teladan atau dipertimbangkan menjadi model, maka pembelajaran bukanlah pekerjaan yang tepat bagi saya, saya tidak cukup untuk diteladani, disamping diri saya sendiri ingin bebas untuk menjadi diri sendiri dan selamanya tidak ingin menjadi teladan bagi orang lain.

Selain itu guru juga harus mempunyai akhlaq mulia karena ia merupakan penasehat bagi peserta didiknya, bahkan bagi orang tua meskipun mereka tidak memiliki latihan khusus sebagai penasehat dan dalam beberapa hal tidak berharap untuk menasehati orang. Agar dapat menyadari perannya secara mendalam sebagai penasehat dan kepercayaan, ia harus memahami psikologi kepribadian dan kesehatan mental, serta berakhlaq mulia.

Kompetensi kepribadian guru yang dilandasi akhlaq mulia tentu saja tidak tumbuh dengan sendirinya, tetapi memerlukan ijtihad dan mujahadah yakni usaha sungguh-sungguh, kerja keras, tanpa mengenal lelah dan dengan niat ibadah dan hal ini bisa dibantu melalui pembinaan-pembinaan kepribadian secara berkala dan intensif. Sebagai teladan tentu saja pribadi dan apa yang dilakukan guru akan mendapat sorotan peserta didik serta orang yang ada disekitar lingkungannya yang mengagap atau mengukainya sebagai guru.

Sebagai seorang model guru harus memiliki kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competencies*), di antaranya:

- a. kemampuan yang berhubungan dengan pengalaman ajaran agama sesuai dengan keyakinan agama yang dianutnya;
- b. kemampuan untuk menghormati dan menghargai antarumat beragama;
- c. kemampuan untuk berperilaku sesuai dengan norma, aturan, dan sistem nilai yang berlaku di masyarakat;
- d. mengembangkan sifat-sifat terpuji sebagai seorang guru misalnya sopan santun dan tata karma dan;
- e. bersikap demokratis dan terbuka terhadap pembaruan dan kritik.

Faktor-faktor penghambat pengembangan diri:¹¹³

- a. Faktor yang berasal dari diri sendiri:
 - 1) Tidak punya tujuan hidup yang jelas
 - 2) Individu kurang termotivasi
 - 3) Ada keengganan untuk menelaah diri sendiri (takut menerima kenyataan karena memiliki kekurangan / kelemahan)
 - 4) Orang yang usianya sudah tua tidak melihat bahwa kearifan dan kebijaksanaan bisa dicapai
 - 5) Merasa tidak ada tantangan

¹¹³ Ruswandi Uus, *Pengembangan Kepribadian Guru*, Jakarta: CV. Insani Mandiri, 2010, hal. 48-49

- 6) Merasa tidak mampu
 - 7) Sudah merasa puas
 - 8) Merasa tidak berharga.
- b. Faktor penghambat yang berasal dari lingkungan:
- 1) Sistem yang dianut (di lingkungan: pendidikan, pekerjaan, tempat tinggal)
 - 2) Tanggapan, sikap atau kebiasaan dalam lingkungan kebudayaan (kebiasaan atau tradisi, misalnya: isteri sebagai pengurus rumah tangga sulit berkembang dalam bidang profesi yang diminati).

19. Nilai-Nilai Karakter Menurut DIKNAS

Nilai-nilai yang dikembangkan dalam pendidikan karakter bangsa diidentifikasi dari sumber-sumber berikut ini¹¹⁴:

a) Agama

Mayoritas masyarakat Indonesia adalah masyarakat beragama, oleh karena itu kehidupan individu, masyarakat dan bangsa didasari pada ajaran agama dan kepercayaannya, maka nilai-nilai pendidikan budaya dan karakter bangsa harus didasarkan pada nilai-nilai dan kaidah yang bersumber atau berasal dari agama.

b) Pancasila

Negara kesatuan republic Indonesia di tegakkan atas prinsip-prinsip kehidupan kebangsaan dan kenegaraan yang disebut Pancasila. Artinya nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila menjadi nilai-nilai yang mengatur sitem kehidupan politik, hukum, ekonomi budaya dan pendidikan.

c) Budaya

Sebagai suatu kebenaran bahwa tidak ada manusia yang hidup bermasyarakat yang tidak didasari oleh nilai-nilai budaya yang diakui masyarakat itu. Nilai-nilai budaya itu di jadikan dasar dalam memberikan makna terhadap suatu konsep dan arti dalam komunikasi antar anggota masyarakat itu.

d) Tujuan pendidikan nasional

Tujuan pendidikan nasional memuat berbagai nilai kemanusiaan yang harus dimiliki oleh warga negara Indonesia dan sumber yang paling operasional dalam pengembangan pendidikan karakter.

¹¹⁴ Kementerian Pendidikan Nasional Badan Penelitian dan Pengembangan Pusat Kurikulum, *Pengembangan Pendidikan Budaya*, t.th. hal. 7-10

Dari empat sumber tersebut maka nilai-nilai karakter yang dibangun oleh pendidikan Nasional Indonesia pada saat ini meliputi 18 nilai-nilai karakter yaitu¹¹⁵:

Tabel. 2.2 Nilai- nilai karakter

No.	Nilai Karakter	Uraian
1.	Relegius	Sikap dan prilaku yang patuh dalam menjalankan ajaran agama, toleran terhadap pelaksanaan ibadah agama lain dan hidup rukun dengan pemeluk lain
2.	Jujur	Prilaku yang didasarkan pada upaya menjadikan dirinya sebagai orang selalu di percaya dalam perkataan, tindakan dan pekerjaan
3.	Toleransi	Menghargai perbedaan agama, suku, etnis, pendapat orang lain yang berbeda dengan dirinya.
4.	Disiplin	Tindakan yang menunjukkan prilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan
5.	Kerja Keras	Prilaku yang menunjukkan upaya sungguh-sungguh dalam mengatasi berbagai hambatan belajar dan tugas serta menyelesaikan tugas dengan sebaikbaiknya.
6.	Kreatif	Berfikir dan melakukan sesuatu untuk menghasilkan cara atau hasil baru dari sesuatu yang telah dimiliki
7.	Mandiri	Sikap dan prilaku yang tidak mudah tergantung pada orang lain dalam menyelesaikan tugas
8.	Demokrasi	Cara berfikir, bersikap dan bertindak yang menilai sama hak dan kewajiban dirinya dengan orang lain
9.	Rasa ingin tahu	Sikap dan tindakan yang selalu berupaya untuk mengetahui lebih mendalam dan meluas dari sesuatu yang dipelajarinya
10.	Semangat Kebangsaan	Cara berfikir, bertindak dan berwawasan yang menempatkan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan diri dan kelompoknya.
11.	Cinta tanah air	Cara berfikir, bersikap, dan berbuat yang menunjukkan kesetiaan, kepedulian, dan penghargaan yang tinggi terhadap bahasa,

¹¹⁵ Retno Listyarti, *Pendidikan Karakter dalam metode Aktif, Inovatif, dan Kreatif*, Jakarta: Earlangga Group,2012, hal.5-8

		lingkungan fisik, sosial, budaya, ekonomi, dan politik bangsa.
12.	Menghargai prestasi	Sikap dan tindakan yang mendorong dirinya untuk menghasilkan sesuatu yang berguna bagi masyarakat, dan mengakui, serta menghormati keberhasilan orang lain.
13.	Persahabatan/ Komunikatif	Tindakan yang memperlihatkan rasa senang berbicara, bergaul, dan bekerja sama dengan orang lain.
14.	Cinta Damai	Sikap, perkataan dan tindakan yang menyebabkan orang lain merasa senang dan aman atas kehadiran dirinya. Diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial, dan budaya), negara
15.	Gemar Membaca	Kebiasaan menyediakan waktu untuk membaca berbagai bacaan yang memberikan kebijaksanaan bagi dirinya
16.	Peduli Lingkungan	Sikap dan tindakan yang selalau berupaya mencegah kerusakan pada lingkungan alam dan sekitarnya, dan mengembangkan upaya-upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang sudah terjadi
17.	Peduli Sosial	Sikap dan tindakan yang selalu ingin memberi bantuan pada orang lain dan masyarakat yang membutuhkan
18.	Tanggung Jawab	Sikap dan peduli seseorang yang melaksanakan tugas dan kewajibannya yang seharusnya dia lakukan, terhadap dirinya menurut orang lain dan lingkungan sekitarnya

20. Nilai-nilai Karakter yang dibangun oleh Rasulullah

Jika di kaitkan dengan nilai-nilai karakter yang dibangun oleh Rasulullah saw sebagai panutan menurut Najib Sulhan maka pembinaan kompetensi kepribadian harus bermuara pada karakter Rasulullah saw.¹¹⁶ Yaitu: *Siddik* yang artinya benar/jujur, *Amanah* yang artinya dapat dipercaya. *Tabligh* artinya menyampaikan kebenaran dan *Fathonah* artinya cerdas.

Selanjutnya dari empat karakter tersebut dijabarkan melalui indikator-indikator karakter sebagai berikut:

2.3 Nilai-nilai karakter yang dibangun Rasulullah

¹¹⁶ Najib Sulhan, Pendidikan Berbasis Karakter, sinergi antara sekolah dan rumah dalam membentuk karakter anak, Surabaya : PT Temprina Media Grafika, 2011, hal. 13-15

Karakter Rasulullah	Nilai-nilai Karakter dan Indikatornya
<i>Siddik</i>	<p>Benar : indikatornya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berpijak pada al-qur an dan al hadist 2. Berangkat dari niat yang baik <p>Ihlas : Indikatornya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sepenuh hati tidak pamrih 2. Semua perbuatan untuk kebaikan <p>Jujur : Indikatornya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang dilakukan berdasarkan kenyataan 2. Hati dan ucapan sama dan apa yang di ucapkan itu benar <p>Sabar : Indikatornya:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak mudah tersinggung dan marah 2. Tabah menghadapi cobaan dan bisa mengendalikan emosi
<i>Amanah</i>	<p>Adil : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak memihak, memiliki keterbukaan 2. Mau mendengarkan orang lain <p>Istiqomah : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ajeg dalam melakukan kabaikan 2. Tidak mudah di pengaruhi hal yang buruk <p>Berbakti kepada orang tua : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hormat dan mengikuti nasehat orang tua 2. Tidak membantah terhadap orang tu 3. Memiliki etika terhadap orang tua <p>Waspada : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertimbangkan apa yang dilakukan 2. Tidak mudah terpengaruh budaya lingkungan yang tidak baik <p>Ikrom (hormat) : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menghormati, guru, orang tua dan tamu 2. Sayang kepada yang lebih muda
<i>Tabligh</i>	<p>Lemah lembut : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tujur katanya baik dan tidak menyakitkan 2. Ramah dalam bergaul <p>Nadhofah (kebersihan) : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bersih hati, tidak iri, dengki kepada orang lain 2. Menjaga kebersihan badan dan lingkungan

	<p>Empati : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu orang yang susah 2. Mau berkorban dan memahami perasaan orang lain <p>Rendah hati : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menunjukkan keserhanaan dan tidak sombong 2. Tidak memamerkan kekayaannya kepada orang lain 3. Tidak suka meremehkan orang lain <p>Sopan santun : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki prilaku yang baik 2. Memiliki unggah ungguh (tata krama) 3. Kepada yang lebih tua tahu diri <p>Tanggung jawab : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan tugas sepenuh hati 2. Melaporkan apa yang menjadi tugasnya 3. Segala apa yang menjadi tanggung jawabnya dapat dijalankan
<i>Fatonah</i>	<p>Disiplin : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tepat waktu tidak terlambat 2. Taat pada peraturan yang berlaku 3. Menjalankan tugas sesuai jadual yang telah ditentukan <p>Rajin belajar : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki kegemaran rajin membaca (habit reading) 2. Membiasakan menulis 3. Suka membahas pelajaran 4. Mengisi waktu dengan belajar <p>Ulet/gigih : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berusaha untuk mencapai tujuan 2. Tidak mudah putus asa 3. Tekun dan semangat 4. Bekerja keras dan cekatan 5. Segera bangkit dari kegagalan <p>Logis dalam berfikir : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Berfikir dengan akal fikiran bukan sekedar perasaan 2. Menghargai pendapat yang lebih logis

	<p>3. Mau menerima masukan orang lain</p> <p>Ingin berprestasi : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selalu ingin mendapatkan hasil yang maksimal 2. Melakukan yang terbaik dan berusaha memperbaiki diri 3. Memiliki konsep diri <p>Kreatif : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki inovasi 2. Memiliki berbagai gagasan untuk menemukan dan menyelesaikan sesuatu 3. Suka dengan hal-hal yang baru <p>Teliti : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematis dalam suatu hal 2. Hati –hati dalam menentukan sesuatu tidak ceroboh <p>Team work /bekerja sama : indikatornya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat menghargai perbedaan 2. Suka berkolaborasi dengan teman 3. Mengerti perasaan orang lain
--	---

Adapun nilai-nilai karakter yang di internalisasikan dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi adalah sebagai berikut:

1. Nilai kepribadian yang mantap dan stabil

Mantab berarti tetap; kukuh; kuat¹¹⁷. Pribadi mantab berarti memiliki suatu kepribadian yang tidak tergoyahkan agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, profesional dan bertanggung jawab.

Stabil berarti mantap; kokoh; tidak goyah. Jadi pribadi stabil merupakan suatu kepribadian yang kokoh. kepribadian yang mantab dan stabil merupakan suatu kepribadian yang kokoh, kuat dan tidak mudah tergoyahkan oleh apapun. Menjadi seseorang guru harus memiliki kepribadian yang mantap, stabil. Ini penting karena banyak masalah pendidikan yang disebabkan oleh faktor kepribadian guru yang kurang mantap dan kurang stabil.

Kepribadian yang mantap dari sosok seorang guru akan memberikan teladan yang baik terhadap anak didik maupun masyarakatnya, sehingga guru akan tampil sebagai sosok yang patut “digugu” (ditaati nasehat/ucapan/perintahnya) dan “ditiru” (di contoh sikap dan perilakunya). Oleh sebab itu, sebagai seorang guru, seharusnya kita:

- a. Bertindak sesuai dengan norma dan hukum

¹¹⁷ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1990, hal. 558

- b. Bertindak sesuai dengan norma social
- c. Bangga sebagai guru
- d. Memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai dengan norma

Dalam kaitan ini, Zakiah Darajat mengatakan bahwa kepribadian itulah yang akan menentukan apakah ia menjadi pendidik dan pembina yang baik bagi anak didiknya, atautkah akan menjadi perusak atas penghancur bagi masa depan anak didiknya terutama bagi anak didik yang masih kecil (tingkat dasar) dan mereka yang sedang mengalami kegoncangan jiwa (tingkat menengah).¹¹⁸

2. Nilai kepribadian yang dewasa

Dewasa secara bahasa adalah sampai umur; akil dan balig.¹¹⁹ Dewasa yang dimaksud disini adalah adanya kestabilan emosi dan pola pikir dari seorang guru dalam menghadapi dan menyelesaikan berbagai macam problematika. karena terkadang banyak masalah pendidikan yang muncul yang disebabkan oleh kurang dewasanya seorang guru. Kondisi kepribadian yang demikian sering membuat guru melakukan tindakan-tindakan yang tidak profesional, tidak terpuji, bahkan tindakan-tindakan tidak senonoh yang merusak citra dan martabat guru. Ujian berat bagi setiap guru dalam hal kepribadian ini adalah rangsangan yang sering memancing emosinya. Kestabilan emosi sangat diperlukan, namun tidak semua orang mampu menahan emosi terhadap rangsangan yang menyinggung perasaan. Sehingga, sebagai seorang guru, seharusnya kita: pertama Menampilkan kemandirian dalam bertindak sebagai pendidik Artinya, kepribadian akan turut menentukan apakah para guru dapat disebut sebagai pendidik yang baik atau sebaliknya, justru menjadi perusak anak didiknya. Sikap dan citra negative seorang guru dan berbagai penyebabnya seharusnya dihindari jauh jauh agar tidak mencemarkan nama baik guru. kedua Memiliki etos kerja sebagai guru.

Ada tiga ciri kedewasaan antara lain: Pertama, orang yang telah dewasa memiliki tujuan dan pedoman hidup, yaitu sekumpulan nilai yang ia yakini kebenarannya dan menjadi pegangan dan pedoman hidupnya. Kedua, orang dewasa adalah orang yang mampu melihat segala sesuatu secara objektif, dan tidak banyak dipengaruhi oleh subjektivitas dirinya. Ketiga, orang yang telah bisa bertanggung jawab, orang dewasa yang telah memiliki kemerdekaan kebebasan akan tetapi di sisi lain dari kebebasan adalah tanggung jawab.¹²⁰

3. Nilai kedisiplinan

¹¹⁸ Zakiah Darajat, *Dasar-Dasar Agama Islam*, Jakarta: Balai Pustaka, 2012, hal. 225-226

¹¹⁹ Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1990, hal. 203

¹²⁰ Sukmadinati, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005, hal.245

Kedisiplinan adalah Tindakan yang menunjukkan perilaku tertib dan patuh pada berbagai ketentuan dan peraturan.¹²¹

Kedisiplinan yang harus dan secara terus menerus ditanamkan dan diinternalisasikan ke dalam diri kita, dan berlatih dengan disiplin setiap hari secara istiqomah walaupun sebentar akan sangat berpengaruh terhadap pembentukan karakter. Berikut tips yang dapat membantu membiasakan diri kita menjadi orang yang berdisiplin:¹²²

- a) Melihat setiap kesempatan baru sebagai pengalaman hidup yang menyenangkan
- b) Mengerjakan tugas, lebih cepat lebih baik, sehingga tidak mengganggu pikiran terus menerus
- c) Membiasakan diri membereskan apa yang sudah dimulai.
- d) Menghindari mengulur-ulur waktu, sibukkan diri dengan pekerjaan misalnya membuat rencana, membuat laporan, atau membaca satu halaman dari suatu buku
- e) Berusaha untuk menjadi professional yang membina kepercayaan diri dan keyakinan diri dalam potensi kita menyempurnakan tugas.
- f) Menghindari kecemasan. Mayoritas hal –hal yang dicemaskan ternyata tidak pernah terjadi
- g) Menyiapkan diri atas tugas yang akan datang, sehingga selalu bersikap baik
- h) Menanyai dan meminta tolong ahlinya, jika kita tidak bisa setelah berusaha
- i) Mengambil resiko yang terukur dalam rangka kemajuan
- j) Sering-sering bertanya atau komunikasi apa yang dilakukan bisa membawa kepada tujuannya.
- k) Merencanakan yang akan datang, dengan tetap menghadapi masa sekarang.

4. Nilai kepribadian yang arif

Arif dapat berarti bijaksana; cerdas; pandai; berilmu; mengetahui. Memiliki kepribadian arif, yang ditunjukkan dengan tindakan yang bermanfaat bagi peserta didik, sekolah dan masyarakat serta menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak.

Logis dalam berfikir : indikatornya adalah; pertama; Berfikir dengan akal fikiran bukan sekedar perasaan. kedua, Menghargai pendapat yang lebih logis dan ketiga Mau menerima masukan orang lain.

¹²¹ Retno Listyarti, *Pendidikan Karakter dalam Metode Aktif, Inovatif, dan Kreatif*, Jakarta: Insan Mandiri, 2002, hal. 5

¹²² Mohammad Mustari, *Nilai Karakter Refleksi Untuk Pendidikan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2014, hal. 41

5. Nilai kepribadian yang berwibawa

Berwibawa berarti mempunyai wibawa (disegani dan dipatuhi). Kinerja seorang pendidik akan lebih efektif apabila didukung dengan penampilan kualitas kewibawaan. Secara umum kewibawaan pada seseorang dapat membuat pihak lain menjadi tertarik, bersifat mempercayai, menghormati, dan menghargai.

Berwibawa mengandung makna bahwa seorang guru harus: Memiliki perilaku yang berpengaruh positif terhadap peserta didik Artinya, guru harus selalu berusaha memilih dan melakukan perbuatan yang positif agar dapat mengangkat citra baik dan kewibawaannya, terutama di depan murid-muridnya. Disamping itu guru juga harus mengimplementasikan nilai-nilai tinggi terutama yang diambilkan dari ajaran agama, misalnya jujur dalam perbuatan dan perkataan, tidak munafik. Sekali saja guru didapati berbohong, apalagi langsung kepada muridnya, niscaya hal tersebut akan menghancurkan nama baik dan kewibawaan sang guru, yang pada gilirannya akan berakibat fatal dalam melanjutkan tugas proses belajar mengajar.

6. Nilai teladan bagi peserta didik

Menjadi teladan artinya menjadi contoh bagi seluruh siswanya dan bahkan orang lain secara luas dalam berbagai aspek kehidupannya. Sebagai teladan tentu saja pribadi dan apa yang dilakukan guru akan mendapat sorotan siswa serta orang di sekitar lingkungannya yang menganggap atau mengakuinya sebagai guru.¹²³ sehubungan dengan hal itu menurut Haidir mengutip dari Mulyasa ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dari setiap guru:

- a) Sikap dasar, meliputi: Postur psikologis yang akan tampak dalam masalah-masalah penting, seperti: keberhasilan, kegagalan, pembelajaran, kebenaran, hubungan antar umat manusia, agama, pekerjaan, permainan dan diri.
- b) Bicara dan gaya bicara, meliputi: Penggunaan Bahasa sebagai alat berpikir.
- c) Kebiasaan bekerja, meliputi: Gaya yang dipakai oleh seorang guru dalam bekerja itu mewarnai kehidupannya.
- d) Sikap melalui pengalaman dan kesalahan, meliputi: Pengertian hubungan antara luasnya pengalaman dan nilai serta tidak mungkinnya menghindari dari kesalahan.
- e) Pakaian: Merupakan perlengkapan pribadi yang amat penting dan menampakkan ekspresi seluruh kepribadian seseorang. Dari pakaian yang dikenakan seseorang, biasanya kita dengan mudah

¹²³ Haidir, Jurnal Standart Kompetensi dan Kompetensi Kepribadian guru, Januari 2012 vol.II, hal. 13

- mengidentifikasi kepribadiannya. Sehingga orang dapat mengatakan pakaian adalah cermin kepribadian seseorang.
- f) Hubungan kemanusiaan: Diwujudkan dalam semua pergaulan manusia, intelektual, moral, keindahan, terutama bagaimana berperilaku.
 - g) Proses berpikir: Cara yang digunakan oleh pikiran dalam menghadapi dan memecahkan masalah.
 - h) Perilaku neurotis: Suatu pertahanan yang digunakan untuk melindungi diri dan bisa juga untuk menyakiti orang lain.
 - i) Selera: Pilihan yang secara jelas merefleksikan nilai-nilai yang dimiliki oleh pribadi yang bersangkutan.
 - j) Keputusan: Keterampilan rasional dan intuitif yang dipergunakan untuk menilai setaip situasi.
 - k) Kesehatan: Kualitas tubuh, pikiran dan semangat yang merefleksikan kekuatan, prespektif, sikap tenang, antusias dan semangat hidup
 - l) Gaya hidup secara umum: apa yang dipercaya oleh seseorang tentang setiap aspek kehidupan dan tindakan.

Untuk mewujudkan kepercayaannya itu. Secara teoretis, menjadi teladan merupakan bagian integral bagi seorang guru, sehingga menjadi guru berarti menerima tanggung jawabnya menjadi orang yang diteladani.

Memang setiap profesi memiliki tuntutan-tuntutan khusus, dan karenanya bila menolak berarti menolak profesi itu. Pertanyaan yang muncul adalah: apakah guru harus menjadi teladan baik di dalam melaksanakan tugas maupun dalam seluruh kehidupannya? Secara idealnya memang demikian seharusnya, bahwa guru harus bisa menjadi teladan bagi siswa dan masyarakat secara luas. Akan tetapi jangan sampai guru kehilangan kebebasannya sama sekali. Guru juga manusia, dalam batas-batas tertentu pasti memiliki kelebihan dan kekurangan.¹²⁴

Dapat disimpulkan bahwa menjadi Teladan bagi peserta didik ; yaitu seorang guru harus mempunyai kepribadian yang bagus sesuai dengan norma-norma agama, baik dalam perkataan, perbuatan ataupun sikap. Karena pada dasarnya guru adalah orang yang di gugu dan ditiru artinya seorang guru adalah orang yang menjadi panutan dan pedoman dalam bersikap pada lingkungan dan masyarakatnya.

7. Nilai akhlaq Mulia

Guru harus berakhlak mulia, karena ia adalah seorang penasihat bagi siswa. Banyak guru cenderung menganggap bahwa konseling terlalu banyak membicarakan klien, seakan-akan mengatur kehidupan orang. Padahal menjadi guru pada tingkat manapun berarti menjadi penasihat dan menjadi

¹²⁴ E.Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008, hal. 127-128

orang kepercayaan yang harus berakhlak mulia. Kegiatan pembelajaran mestinya diletakkan pada posisi tersebut. Siswa senantiasa berhadapan dengan kebutuhan untuk membuat keputusan, dan dalam prosesnya akan lari kepada gurunya. Semakin efektif guru menangani setiap permasalahan siswa, makin besar kemungkinan siswa membutuhkan bimbingan guru. di sinilah arti penting dan posisi dari akhlak mulia tersebut. Dengan berakhlak mulia, guru dalam keadaan bagaimanapun harus memiliki kepercayaan diri yang istiqomah (teguh pendirian). Istiqomah berarti kepribadian yang stabil dan tak tergoyahkan oleh sesuatu yang menghadangnya. Niat menjadi pertama dan utama yang harus ada dan dimiliki oleh setiap guru. Niat menjadi guru sebaiknya jangan semata-mata untuk mencari keuntungan duniawi atau keuntungan materi, sebab akan sia-sia saja seorang guru yang memiliki niat untuk mencari kekayaan dunia. Niatkan menjadi guru sebagai ibadah, sehingga dalam menghadapi permasalahan yang bagaimanapun, guru tidak cepat marah dan tidak mudah dimanfaatkan untuk kepentingan politik praktis.

B. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan pengamatan penulis, kajian tentang Pengembangan Model Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru berdasarkan perspektif Al-Qur'an telah dilakukan oleh para peneliti di antaranya:

1. PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU DI SEKOLAH DASAR ISLAM TERPADU (SDIT) BINA AMAL SEMARANG yang ditulis oleh Beta Kumalasari pada tahun 2016, yang disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru.
2. PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KREATIFITAS KARYAWAN MELALUI IKLIM INOVASI DAN CREATIVE SELF, yang ditulis oleh Anwar SamsurI pada tahun 2014 dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif terhadap kreatifitas karyawan.(b) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap iklim inovasi. (c) iklim inovasi berpegaruh positif terhadap kreatifitas karyawan. (d) kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kreatifitas karyawan dengan iklim inovasi sebagai variabel intervening. (e) *creative self efficacy* mampu memoderasi hubungan antara iklim inovasi terhadap kreatifitas karyawan.
3. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEMBENTUK BUDAYA SEKOLAH DAN MENINGKATKAN PRESTASI SISWA, yang ditulis oleh Eduardus

Sepryanto Nadur, yang hasilnya adalah sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional maka dapat menciptakan budaya sekolah yang baik dan mampu meraih prestasi dibidang akademik dan non akademik.

4. **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH HUBUNGANNYA DENGAN PENDIDIKAN DAN MINAT MASYARAKAT.** Yang ditulis oleh Tuti Fatmawati pada tahun 2011, Tesis ini menjelaskan tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah kaitannya dengan pendidikan dan minat masyarakat sangat berhubungan.
5. **PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI SMK AL FAJAR JAKARTA SELATAN,** yang ditulis oleh Hasibuan pada tahun 2016, dengan hasil penelitian bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja guru dengan baik.
6. **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI SEKOLAH-SEKOLAH MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA,** yang ditulis oleh Sentot Imam Wahjono tahun 2011. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menghindari gaya kepemimpinan yang *laissez-faire* yang cenderung membiarkan, kepala sekolah berbuat apa saja tanpa kontrol yang terukur seperti halnya pada pola kepemimpinan sosial yang pada umumnya terjadi pada persyarikatan, induk organisasi yang menaungi dan memiliki sekolah-sekolah Muhammadiyah, maka diperlukan penerapan pola kepemimpinan transformasional yang mencakup ciri-ciri pemimpin transformasional seperti menunjukkan penghargaan terhadap para bawahan, mampu memahami bawahan, mampu mengestimasi kemampuan bawahan, mampu memberi contoh bagaimana mengatasi hidup, bangkit dari kekecewaan, belajar dari kegagalan, dan terus maju, gigih dalam menghadapi kesusahan (kemalangan) mampu menumbuhkan rasa kagum bawahan.
7. **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL: STUDI KORELASIONAL ANTARA KOMUNIKASI PERSUASIF, MOTIVASI BERPRESTASI DAN PENGETAHUAN MANAJERIAL DENGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SMP NEGERI DI PROVINSI BANTEN,** yang ditulis oleh Suparno tahun 2005. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa (a) terdapat hubungan positif antara komunikasi persuasif dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika komunikasi persuasif ditingkatkan, meningkat pula efektivitas kepemimpinan transformasional. (b) terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika

motivasi berprestasi ditingkatkan, meningkatkan pula efektivitas kepemimpinan transformasional. (c) terdapat hubungan positif antara pengetahuan kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika pengetahuan kepala sekolah ditingkatkan, meningkat pula efektivitas kepemimpinan transformasional. (d) terdapat hubungan positif secara bersama-sama antara komunikasi persuasif, motivasi berprestasi, dan pengetahuan kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional. Temuan ini menunjukkan bahwa jika komunikasi persuasif, motivasi berprestasi, dan pengetahuan kepala sekolah ditingkatkan, meningkat pula efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

8. PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DAN TINGKAT GAJI GURU TERHADAP MOTIVASI KERJA GURU SMA NEGERI DI KABUPATEN PURWOREJO, yang ditulis oleh Wahyu Fitri Hapsari tahun 2012. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (a) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 6 %. (b) terdapat pengaruh positif dan signifikan antara tingkat gaji guru terhadap motivasi kerja guru dengan sumbangan efektif sebesar 14%.

Sumbangan yang dapat diambil dari hasil penelitian relevan di atas adalah untuk mengkaji teori-teori yang akan dibahas mengenai pentingnya kepemimpinan transformasional bagi kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin di dalam suatu sekolah, Berdasarkan realitas di atas, penulis belum menemukan penelitian yang membahas tentang Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru. Padahal kompetensi kepribadian merupakan *core tools* dari semua kompetensi. Dengan demikian, penulis menganggap perlu bahwa penelitian dengan judul tesis Praktik Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi perspektif Al-Qur'an ini layak untuk diteliti.

C. Asumsi, Paradigma, dan Kerangka Penelitian

Kepemimpinan transformasional dapat menginternalisasikan nilai-nilai karakter dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru melalui pembinaan dan penciptaan budaya religius atau suasana islami, diantaranya; pembiasaan sholat duha bersama, tilawatil qur'an bersama, sholat duhur berjama'ah, lantunan asma'ul husna sebelum memulai pelajaran, pengadaan kotak *lost and found* sebagai pembiasaan kejujuran, infaq setiap hari jum'at, bakti sosial, dan pembudayaan 5s (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, dan Santun).

Hubungan antar manusia merupakan antar pesonayang bersifat lahiriah saja, kurang memperhatikan aspek kejiwaan. Sehingga tidak memberikan kepuasan psikologis. Suatu hubungan dikatakan hubungan kemanusiaan, apabila hubungan tersebut dapat memberikan kesadaran dan pengertian. Sehingga pihak lain (yang menerima informasi) merasa puas. Pengertian hubungan kemanusiaan dapat dibedakan menjadi dua macam. Yaitu hubungan kemanusiaan dalam arti luas dan hubungan kemanusiaan dalam arti sempit. Dalam arti luas, hubungan kemanusiaan adalah hubungan antara seseorang dengan orang lain yang terjadi dalam segala situasi dan dalam semua bidang kegiatan atau kehidupan untuk mendapatkan kepuasan hati. Dalam arti sempit, hubungan kemanusiaan adalah hubungan antara seseorang dengan orang (orang-orang) lain dalam suatu organisasi atau kantor, yang bertujuan memberikan kepuasan hati para pegawai. Sehingga para pegawai mempunyai semangat kerja yang tinggi, kerjasama yang tinggi serta disiplin yang tinggi. Jadi, inti dari hubungan antar-manusia adalah hubungan yang bersifat lahiriah. Sedang hubungan kemanusiaan lebih bersifat psikologis.

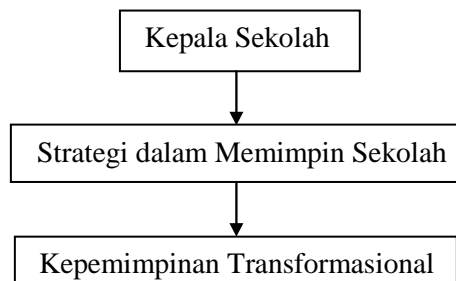
Teori organisasi hubungan kemanusiaan berangkat dari suatu anggapan bahwa dalam kenyataan sehari-hari organisasi merupakan hasil dari hubungan kemanusiaan (human relation). Teori ini beranggapan bahwa organisasi dapat diurus dengan baik dan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan apabila didalam organisasi itu terdapat hubungan antar-pribadi yang serasi. Hubungan itu dapat berlangsung antara pimpinan dengan pimpinan yang setingkat, antara pimpinan dengan bawahan, antara bawahan dengan pimpinan, antara bawahan dengan bawahan

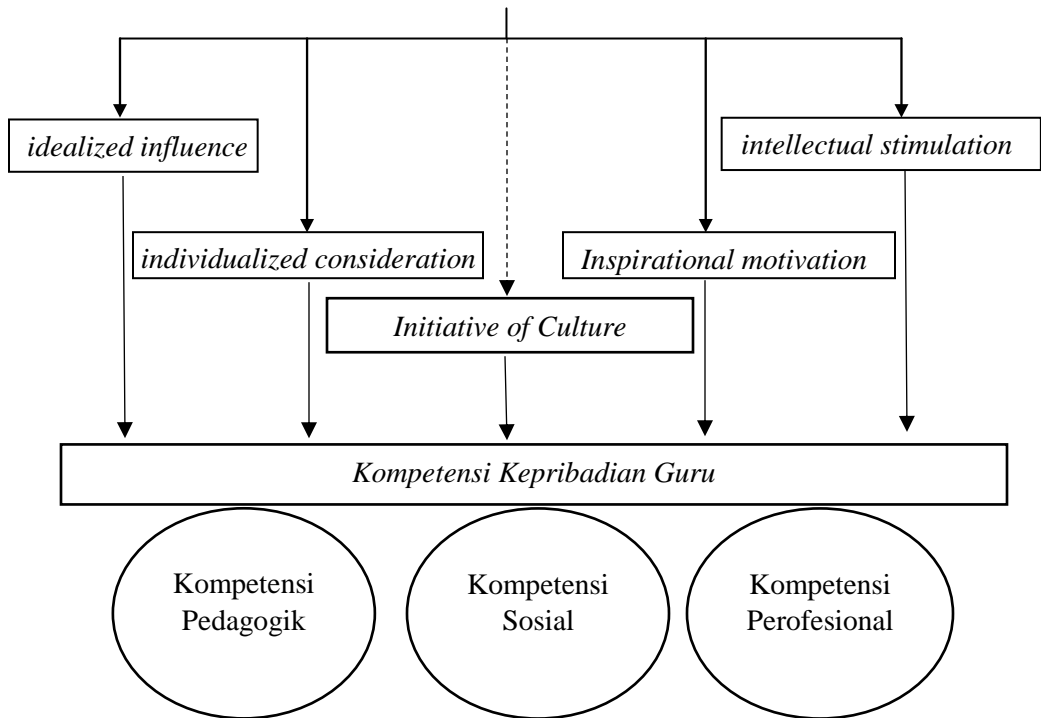
Jika dikaitkan dengan teori Lichona tentang pengetahuan moral maka semua jenis pembinaan dan pembiasaan suasana islami tersebut masuk dalam tiga ranah ini, yaitu: pengetahuan moral, perasaan moral, dan tindakan moral. Menurut Lichona, karakter moral bersifat multidimensional. Pendidikan moral bertujuan untuk membangun kualitas karakter yang positif atau virtuous. Baginya, karakter moral terdapat tiga komponen, yaitu moral knowledge, moral feeling, dan moral behavior. Lichona dalam Narvaez menggambarkan 12 strategi komprehensif pendidikan karakter:

- 1) Guru merupakan caregiver, moral model, dan moral mentor ketika berhubungan dengan siswa. Guru memperlakukan siswa dengan penuh penghargaan.
- 2) Guru menciptakan komunitas kelas yang saling peduli dengan menciptakan komunitas peer group yang positif.
- 3) Guru mengajarkan disiplin moral. Disiplin merupakan alat untuk pengembangan karakter, digunakan untuk mengembangkan respect, reasoning dan self control.
- 4) Guru menciptakan komunitas yang demokratis yaitu siswa terlibat dalam pengambilan-pengambilan keputusan.

- 5) Guru memelihara nilai-nilai melalui kurikulum.
- 6) Guru menggunakan cooperative learning untuk membantu siswa belajar menyatu dengan yang lainnya dan memiliki *sense of community*.
- 7) Guru mengembangkan *conscience of craft* dengan menggabungkan antara harapan tinggi dan dukungan yang tinggi.
- 8) Guru menggunakan refleksi etis di dalam membantu siswa merefleksikan perspektif orang lain, mempertimbangkan persyaratan kongkrit dari suatu virtue.
- 9) Guru membantu siswa untuk memecahkan konflik dengan damai dengan menggunakan ketrampilan memecahkan konflik.
- 10) Sekolah menciptakan kultur moral positif.
- 11) Sekolah memberikan kesempatan pada siswa untuk menunjukkan kepedulian pada masyarakat.
- 12) Sekolah merekrut orang tua dan masyarakat sebagai rekanan di dalam upaya melakukan pendidikan karakter.

Dari Asumsi diatas, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini sebagai berikut:





Gambar 2.3 Bagan Kerangka berfikir.

Paradigma kepemimpinan kepala sekolah profesional sangat diperlukan. Strategi kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional mengandung lima komponen pokok yaitu penelitian ini nantinya akan mendeskripsikan mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang dilihat dari lima komponen pokok kepemimpinan transformasional yaitu: komponen *idealized influence*, *inspiratonal influence*, *intelectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *initiatife of culture*.

Komponen *idealized influence*, mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya. Cirinya yaitu: (1) melibatkan para staf guru dan pegawai dan stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah. (2) kepemimpinan yang

selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.

Komponen *inspirational motivation*, berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya. Ciri-cirinya yaitu; (1) menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial, (2) lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi intrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja, (3) mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai konsensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk selalu lebih maju, (4) peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif, (5) peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa, (6) mengembangkan kerjasama tim yang kuat dan kompak.

Komponen *intellectual stimulation*, karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif. Ciri-cirinya yaitu (1) mengembangkan karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, dan memiliki integritas tinggi, (2) mampu memecahkan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, (3) memiliki sifat kebatuan (*paternalistik*) yaitu tegas, arif dalam mengambil keputusan dan sifat keibuan (*maternalistik*) yaitu lembut, rela berkorban, pendamai, tempat mencurahkan perasaan hati.

Komponen *individualized consideration*, berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan, ciri-cirinya yaitu (1) kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kebutuhan para anggota, (2) berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai, (3) kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.

Komponen *initiatife of culture*, yaitu (1) kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan, (2) lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala sekolah, (3) kepemimpinan yang mendidik, (4) kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.¹²⁵

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi kepribadian guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi perspektif Al-Qur'an, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Pengaruh Kepemimpinan transformasional dalam pembentukan budaya religius sekolah.

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan. Selain itu kepemimpinan transformasional lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak sendiri, serta kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mendidik.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap pembentukan budaya religius sekolah.



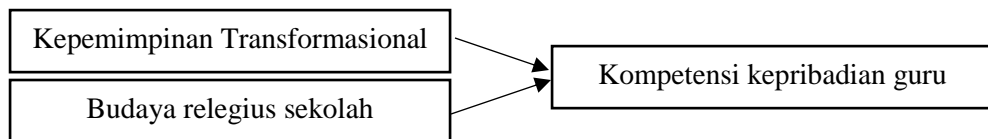
2. Pengaruh Kepemimpinan transformasional dan budaya religius terhadap peningkatan kompetensi kepribadian guru.

¹²⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2010, hal. 93.

Pemimpinan yang transformasional menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya, ditambah pembentukan budaya religius, maka sangat dimungkinkan dapat meningkatkan kompetensi kepribadian guru.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: Diduga terdapat pengaruh signifikan dari kepemimpinan transformasional dan pembentukan budaya religius terhadap kompetensi kepribadian guru.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas; objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya.¹²⁶ Populasi penelitian ini adalah semua pegawai yang ada dalam lingkup stakeholder SDN Kedaung Kaliangke 03 pagi, yaitu: 1 kepala sekolah, 1 penjaga sekolah, 2 karyawan (TU), 13 guru, dan komite sekolah.

Sampel adalah bagian dari Jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu purpose sampling. Purpose sampling merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut dianggap paling mengetahui tentang apa yang kita harapkan sehingga memudahkan peneliti untuk menjelajahi objek (situasi sosial yang diteliti). Dalam hal ini adalah: kepala sekolah, 6 dewan guru (wali kelas 1 sampai kelas 6), 1 guru pendidikan agama Islam dan 1 komite sekolah (ketua).

B. Sifat Data

Dilihat dari segi sifatnya, penelitian ini adalah penelitian deskriptif, artinya penelitian yang menggambarkan objek tertentu dan menjelaskan hal-hal yang terkait dengan atau melukiskan secara sistematis fakta-fakta atau karakteristik populasi tertentu dalam bidang tertentu secara factual dan cermat.¹²⁷ Penelitian ini bersifat deskriptif karena penelitian ini semata-mata

¹²⁶ Sugiyono, *Metode penelitian manajemen*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal. 80

¹²⁷ Sarifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998, hal. 7

menggambarkan suatu objek untuk mengambil kesimpulan-kesimpulan yang berlaku secara umum.¹²⁸

Dalam penelitian ini penulis akan mendeskripsikan penelitian yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi dalam perspektif Al-Qur'an.

C. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Selain itu seorang pemimpin harus bertanggung jawab dengan lembaga yang ia pimpin. Menurut Mulyasa kepala sekolah mempunyai peran penting dalam mengembangkan mutu sekolah dan meningkatkan kompetensi para pegawai, maka dari itu pemimpin dalam hal ini kepala sekolah harus memiliki peran dengan dimensi yaitu: sebagai educator, sebagai manajer, sebagai administrator, sebagai supervisor, sebagai leader, innovator, dan sebagai motivator.

Kepemimpinan transformasional dicirikan dengan adanya proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada para pengikutnya untuk mencapai sasaran. Selain itu pemimpin mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikutnya dengan menyerukan cita-cita lebih tinggi dan nilai-nilai moral.¹²⁹

Menurut Wuradji fungsi kepemimpinan transformasional yang dijalankan oleh kepala sekolah dalam memimpin sebuah sekolah memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dibandingkan dengan fungsi kepemimpinan lainnya. Hal ini terkait dengan karakteristik budaya organisasi sekolah sebagai lingkungan pendidikan yang membentuk sumber daya manusia yang berkualitas yang dilandasi prinsip-prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dan fleksibilitas. Karena itu dalam menjalankan fungsi kepemimpinan sekolah saat ini dan di masa depan perlu dikembangkan karakteristik kepemimpinan pendidikan transformasional.¹³⁰

Tabel. 3. 1 Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

No.	Dimensi	Indikator	Pertanyaan No.
-----	---------	-----------	----------------

¹²⁸ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research I*, Yogyakarta : Yayasan Penerbitan Fak. Psikologi UGM, 1986, hal. 3

¹²⁹ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Grasindo, 2006, hal. 172

¹³⁰ Wuradji, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*, Yogyakarta: Gama Media, 2009, hal. 206

1.	Mempunyai visi dan misi yang jelas	<ul style="list-style-type: none"> a. Memiliki perencanaan yang baik terhadap sekolah dalam jangka pendek b. Memiliki perencanaan yang baik terhadap sekolah dalam jangka panjang c. Memiliki tujuan sekolah d. Memiliki skala prioritas e. Dapat mewujudkan skala prioritas yang dimiliki f. Memiliki misi yang jelas dalam mewujudkan visi yang dimiliki 	<ul style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6
2.	Menggunakan komunikasi secara efektif	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemberian dan penerimaan informasi b. Menggunakan metode dan pendekatan yang tepat c. Kemampuan memahami isi pesan d. Memberikan umpan balik e. Meningkatkan kejujuran dalam melaksanakan tugas mengelola sekolah f. Terbuka dalam melaksanakan tugas mengelola sekolah 	<ul style="list-style-type: none"> 7 8 9 10 11 12
3.	Memberikan rangsangan intelektual	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemahaman tugas dan fungsi b. Peningkatan kreatifitas c. Pemberian proses pembelajaran dan pengikutsertaan dalam bekerja d. Pemberian kesempatan pelatihan e. Pemberian kesempatan kursus f. Pemberian izin belajar/tugas belajar g. Pemberian kesempatan pendidikan penjenjangan(diklat) 	<ul style="list-style-type: none"> 13 14 15 16 17 18 19
4.	Pemberian perhatian pribadi	<ul style="list-style-type: none"> a. Memberikan pujian terhadap anggota organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> 20

terhadap anggota organisasinya	b. Memberikan penghargaan terhadap anggota organisasi	21
	c. Mampu mengelola rumor yang terdapat di lingkungan sekolah	22
	d. Mampu mengelola kecaman yang terdapat di lingkungan sekolah	23

2. Kompetensi kepribadian guru

Kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan dan perilaku tugas yang harus dimiliki seorang guru. Mulyasa mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.¹³¹

Kompetensi Kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian yang mantap, stabil, dewasa, arif, dan berwibawa dan menjadi teladan bagi peserta didik serta berakhlak mulia.

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen dikemukakan bahwa kompetensi kepribadian adalah kemampuan kepribadian yang mantap, berakhlak mulia, arif, dan berwibawa serta menjadi teladan peserta didik. Uraian tersebut menggambarkan sosok guru sebenarnya. Berdasarkan uraian tersebut kompetensi kepribadian guru tercermin dari indikator sikap dan keteladanan. Dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 14 Tahun 2005 pasal 10 ayat 1 menyatakan bahwa Kompetensi guru sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi.

Membentuk peserta didik berkarakter memerlukan waktu yang panjang dan tidak mudah. Ini membutuhkan waktu yang panjang dan telaah yang mendalam untuk mendisain moral choice yang dilanjutkan dengan tindakan yang *real*. Waktu yang panjang sangat dibutuhkan untuk membentuk watak dan perilaku sehingga menjadi suatu kebiasaan. Helen Keller sebagai manusia buta-tuli pertama yang kuliah di Radclife Colege tahun 1904 dan lulus dengan predikat cum laude menjelaskan bahwa; “*Character cannot be develop in ease and quite. Only through experience of trial and suffering can the soul be strengthened, vision cleared, ambition inspired, and success achieved*”. Ungkapan ini menerangkan bahwa pembentukan karakter membutuhkan uji coba melalui pengalaman, visi dan misi yang tepat. Selanjutnya dapat diaplikasikan lewat pendidikan karakter yang baik di lembaga pendidikan. Tentunya hal tersebut membutuhkan dukungan dari berbagai elemen yakni

¹³¹ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 38

tenaga pendidik, *stakeholder*, keluarga dan masyarakat sebagai usaha mengaplikasikan pendidikan karakter dapat terlaksana dan bukan sekedar ungkapan semata. Kerangka tentang pendidikan karakter akan lebih baik bila diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari tidak hanya berupa perencanaan yang terprogram.

Mengawali pendidikan karakter dimulai dengan niat yang tulus agar patuh pada aturan dan mau melaksanakannya secara disiplin. Penerapan pendidikan karakter di sekolah merupakan susunan nilai-nilai kebaikan yang diaplikasikan di dunia nyata dan dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga pendidikan karakter tidak hanya berupa pengetahuan kognitif semata namun dengan penanaman moral, etika, estetika, dan perilaku mulia.

Berdasarkan penelitian beberapa ahli menyatakan bahwa peserta didik yang memiliki ahlak dan budi pekerti luhur menunjukkan kesuksesan di bidang akademiknya. Hal ini didukung oleh Lickona yang dikutip oleh Mamat Rahmadi;¹³² *“If we invest time and energy in developing a character education program, students’ academic learning will improve.”*

Meningkatnya kemampuan akademik siswa karena pendidikan karakter di sekolah akan memperbaiki kualitas hubungan antara orang dewasa dengan anak-anak dan anak-anak sesama mereka, selanjutnya menciptakan lingkungan yang baik bagi proses belajar mengajar. Anak-anak yang berkarakter baik juga memiliki kematangan emosi dan spiritual tinggi, sehingga dapat mengelola stressnya dengan lebih baik, yang akhirnya dapat meningkatkan kesehatan fisiknya. Pembudayaan karakter mulia perlu dilakukan demi terwujudnya karakter mulia yang merupakan tujuan akhir dari suatu proses pendidikan. Lickona menjelaskan *“intelligence plus character that is the goal of true education”* kecerdasan yang berkarakter adalah tujuan akhir pendidikan yang sebenarnya.

Untuk merealisasikan karakter mulia sangat perlu dibangun budaya yang dapat mempercepat terwujudnya karakter yang diharapkan. Untuk menanamkan karakter ini tentunya siswa harus terlibat langsung.

Menurut Lickona yang dikutip oleh Mamat Rahmadi ada delapan strategi untuk melibatkan siswa dalam menanamkan pendidikan berkarakter di sekolah¹³³:

“ involve students in planning and leading the character education program, use class meetings to give kids a voice and responsibility, involve students in participatory school wide student government,

¹³² Thomas Lickona, *Educating for Character, How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*, New York: Bantam Books, 2004, hal. 7, lihat juga Mamat Rahmadi, *Pengelolaan Pendidikan Karakter Berbasis Islam*, Bandung; UPI, 2014, hal.207

¹³³ Thomas Lickona, *Educating for Character, How Our Schools Can Teach Respect and Responsibility*, New York: Bantam Books, 2004, hal. 248, lihat juga Mamat Rahmadi, *Pengelolaan Pendidikan Karakter Berbasis Islam*, Bandung; UPI, 2014, hal.243

provide informal opportunities for student input, challenge students to mount a school wide campaign, establish a mentoring system, establish a character club or committee, recognize student leadership”

Pada program ini setiap kelas memiliki tiga atau empat siswa yang mewakili kelas dan disebut komite kelas. Komite ini diberi tanggung jawab untuk mengawasi adik kelas. Tugas komite ini mendiskusikan ciri karakter setiap bulannya, mengembangkan bakat mereka dengan membuat presentasi atau poster berkaitan dengan karakter dan mempelajari karakter yang baik dengan bermain peran, menciptakan lagu dan sebagainya.

Use class meetings to give kids a voice and responsibility, mengadakan pertemuan antar kelas untuk melatih siswa memberikan hak suara, menyatakan pendapat dan tanggung jawab.

Involve students in participatory school wide student government, melibatkan siswa di organisasi untuk mempraktekkan ketrampilan berdiskusi dan pengambilan keputusan.

Provide informal opportunities for student input, memberikan kesempatan informal pada siswa dalam untuk memainkan peran demi kemajuan sekolah.

Challenge students to mount a school wide campaign, memberikan kesempatan siswa untuk melakukan kampanye di lingkungan sekolah. Kampanye ini dilakukan untuk mengajak siswa lain untuk menghindari hal-hal yang negatif seperti menjauhi rokok, minuman keras, seks bebas dan sebagainya. Bukti menunjukkan bahwa kampanye antar siswa sangat efektif dalam merubah perilaku buruk siswa.

Establish a mentoring system, membangun sistem mentoring yaitu merancang sistem pembinaan dalam rangka membentuk norma sekolah menjadi lebih baik. Siswa yang lebih tua memiliki tanggung jawab untuk memberi contoh dan menjadi teladan bagi siswa yang lebih muda.

Establish a character club or committee, membangun karakter sekolah melalui komite kelas. Siswa membuat perkumpulan yang memiliki misi untuk meningkatkan kesadaran dan keanekaragaman budaya melalui penampilan sekolah. Komite ini juga memiliki program mediasi yaitu menangani konflik antar siswa, antara guru dan siswa. Mereka mempelajari keterampilan mediasi yang dapat digunakan dalam kehidupan sehari-hari. Hasil dari mediasi ini menunjukkan penurunan yang signifikan terhadap konflik antar siswa dan membantu terjalinnya komunikasi yang baik antar siswa.

Recognize student leadership, pengakuan kepemimpinan siswa di sekolah dilakukan dengan pemberian penghargaan kepada individu atau kelompok siswa yang telah berkontribusi dalam memajukan sekolah.

Menurut Borba kecerdasan moral adalah kemampuan seseorang untuk memahami hal yang benar dan yang salah, yakni memiliki keyakinan etika yang kuat dan bertindak berdasarkan keyakinan tersebut, sehingga ia bersikap benar dan terhormat. Lebih lanjut Borba menawarkan cara untuk

menumbuhkan karakter yang baik dalam diri anak, yakni dengan menanamkan tujuh kebajikan utama (karakter mulia): empati, hati nurani, kontrol diri, rasa hormat, kebaikan hati, toleransi, dan keadilan. Ketujuh macam kebajikan inilah yang dapat membentuk manusia berkualitas di mana pun dan kapan pun.¹³⁴

Karakter mulia berupa kebajikan tersebut akan lebih berhasil apabila diinternalisasikan dalam kehidupan nyata dan peserta didik akan meniru atau mencontoh sang guru. Hal ini sesuai pendapat Hamalik banyak hasil penelitian membuktikan bahwa peserta didik belajar dari apa yang diucapkan dan dilihat dari sang guru. Hal tersebut memotivasi serta membentuk kepribadian dan kedisiplinan peserta didik yang menginduk pada kepribadian sang guru. Oleh karena itu melalui keteladanan adalah model yang efektif dan akan mendekati kesuksesan dalam membentuk karakter. Sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW bahwa Beliau tidak akan memerintahkan seseorang sebelum Beliau melaksanakan terlebih dahulu. Sebaliknya Beliau tidak akan melarang seseorang melakukan sesuatu, kecuali Beliau yang pertama menjauhi larangan tersebut.

Apabila kita meniru cara-cara mendidik anak menurut Rasulullah, maka hal tersebut dapat dijadikan dasar-dasar metode yang harus dipegang oleh orang tua dan para pendidik, yaitu:

- a. Keteladanan yang baik
- b. Waktu yang baik untuk memberikan bimbingan
- c. Bersikap adil dan sama terhadap setiap anak
- d. Memenuhi hak-hak anak
- e. Mendoakan anak
- f. Membelikan alat permainan untuk anak
- g. Membantu anak untuk berbuat baik dan patuh
- h. Menjauhi banyak mcela

Selain itu Rasulullah SAW bersabda; “Ajarkanlah ilmu, berikan kemudahan dan jangan mempersulit, sampaikan kabar gembira dan jangan membuat orang lain lari. Jika salah seorang diantara kalian marah, hendaklah ia diam”. (HR Al-Bukhari). Hadist ini dapat dijadikan pegangan guru untuk membentuk karakter pribadi sang guru dan anak didiknya. Tentunya pembentukan karakter dengan perilaku dan teladan seperti dijelaskan dalam Suharsaputra tanamkan pemikiran, dan kamu akan memanen tindakan. Tanamkan tindakan dan kamu akan memanen kebiasaan, Tanamkan kebiasaan dan kamu akan meraih karakter. Tanamkan karakter, dan kamu akan memanen

¹³⁴ Borba, *Building Moral Intelligence, The Seven Essential Virtues That Teach Kids to Do The Right Thing*, diterjemahkan oleh Lina Jusuf, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008, hal.4

tujuan. Ini menunjukkan bahwa buah yang ditanam akan sesuai dengan benih atau bibitnya.¹³⁵

Guru adalah pelaksana utama pendidikan di sekolah. Karenanya guru memiliki peran penting, khususnya dalam pembentukan karakter peserta didik. Sebelum seorang guru menginternalisasikan karakter kepada anak didiknya, seharusnya ia adalah orang pertama yang mengawali karakter-karakter yang baik dari dalam dirinya terlebih dahulu sebelum menanamkan kepada anak didiknya. Karena guru merupakan input pada kerangka pikir ini.

Selanjutnya salah satu usaha untuk memperkuat karakter guru ialah dukungan dari kepala sekolah selaku seorang pemimpin. Sebab usaha tersebut akan lebih maksimal apabila pimpinan memiliki andil dalam proses pembentukannya. Kepala sekolah adalah elemen terdekat dengan guru yang diharapkan kepemimpinannya akan memberikan dampak bagi pembentukan karakter guru.

Kompetensi kepribadian terdiri dari lima subkompetensi, yaitu kepribadian yang mantap dan stabil, dewasa, arif, berwibawa, dan berakhlak mulia.¹³⁶ Dilihat dari aspek psikologi kompetensi pendidik guru menunjukkan kemampuan personal yang mencerminkan kepribadian:

- f) Mantap dan stabil, yaitu memiliki konsistensi dalam bertindak sesuai norma hukum, norma sosial, dan etika yang berlaku;
- g) Dewasa yang berarti mempunyai kemandirian untuk bertindak sebagai pendidik dan memiliki etos kerja sebagai guru;
- h) Arif dan bijaksana yaitu tampilannya bermanfaat bagi peserta didik, sekolah dan masyarakat dengan menunjukkan keterbukaan dalam berfikir dan bertindak;
- i) Berwibawa, yaitu prilaku guru yang disegani sehingga berpengaruh positif terhadap peserta didik; dan
- j) Memiliki akhlak mulia dan memiliki prilaku yang dapat diteladani oleh peserta didik, bertindak sesuai norma religius, jujur, ikhlas dan suka menolong. Nilai kompetensi kepribadian dapat digunakan sebagai sumber kekuatan, inspirasi, motivasi dan inovasi bagi peserta didiknya.

Tabel. 3.2 Operasionalisasi Variabel Kompetensi Kepribadian Guru menurut Latifah Husein

No.	Dimensi	Indikator	Item	
			Positif	Negatif

¹³⁵ Suharsaputra, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*, Bandung: Alfabeta, 2013, hal.17

¹³⁶ Latifah Husein, *Profesi Keguruan*, Yogyakarta: PT Pustaka Baru Press, 2017, hal.

1.	Mengembangkan Kepribadian	<ul style="list-style-type: none"> a. Bertakwa kepada tuhan yang Maha Esa b. Berperan dalam masyarakat sebagai warga Negara yang berjiwa Pancasila c. Mengembangkan sifat-sifat terpuji yang di persyaratkan bagi jabatan guru 		
2.	Berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik	<ul style="list-style-type: none"> a. Berinteraksi dengan sejawat untuk meningkatkan professional b. Berinteraksi dengan masyarakat untuk penunaian misi pendidikan 		
3.	Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan	<ul style="list-style-type: none"> a. Membimbing siswa yang mengalami kesulitan b. Membimbing murid yang berkelainan berbakat khusus 		
4.	Melaksanakan administrasi sekolah	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengenal pengadministrasian kegiatan sekolah b. Melaksanakan kegiatan administrasi sekolah 		
5.	Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengkaji konsep dasar penelitian ilmiah b. Melaksanakan penelitian sederhana 		

Pengukuran yang dilakukan peneliti dalam mengukur peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru menggunakan skala Likert. Skala Likert menurut Djaali ialah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang suatu gejala atau fenomena pendidikan.¹³⁷ Dengan Skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item instrumen yang

¹³⁷ Djaali, *Skala Likert*, Jakarta: Pustaka Utama, 2008, hal.28

menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yaitu: sangat setuju – setuju – netral – tidak setuju – sangat tidak setuju. Untuk keperluan analisis kuantitatif maka jawaban dalam analisis ini diberi skor:

Tabel 3.3 Jawaban Instrumen

Tanggapan	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Netral	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

D. Instrumen Data

Peneliti menggunakan instrumen pengumpulan data untuk memperoleh data tentang kepemimpinan transformasional di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi. Berikut kisi-kisi yang dapat dijabarkan :

Tabel 3.4. Fokus Pengumpulan Data

Aspek	Sub Aspek	Sumber Data	Metode
<i>Idealized Influence</i>	Pelibatan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Pemberdayakan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah		
	Kendala yang ditemukan		
	Cara mengatasi kendala yang ditemukan		
<i>Inspirational Motivation</i>	Penerapana gaya kepemimpinan (demokratis, partisipatif, dan kolejal)	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Suasana yang tercipta dalam lingkungan kerja dan sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara

		Lingkungan kerja dan sekolah	Pengamatan
	Nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
		Lingkungan kerja dan sekolah	Pengamatan
<i>Intellectual stimulation</i>	Cara pengembangan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Cara pemecahan masalah		
<i>Individualized consideration</i>	Cara mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Cara pemenuhan kebutuhan guru dan karyawan		
<i>Initiative of Culture</i>	Cara menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Pendekatan yang dilakukan dalam menciptakan hubungan yang harmonis		

E. Jenis Data Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*Field study research*) yang bermaksud mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi sosial, individu, kelompok, lembaga dan masyarakat. Dalam hal ini adalah yang ada hubungan dengan lembaga pendidikan.¹³⁸ Peneliti akan meneliti pada SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, Kelurahan Kedaung Kaliangke, Kecamatan Cengkareng, Jakarta Barat.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif analitis, yaitu berusaha memaparkan secara sistematis materi-materi pembahasan yang berasal dari berbagai sumber untuk kemudian dianalisis

¹³⁸ Husaini Usman dan Purnomo Setiyadi Akbar, *Metodologi penelitian sosial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000, hal. 5

dengan cermat guna memperoleh hasil sebagai kesimpulan. Dengan kata lain penelitian deskriptif mengambil masalah atau memusatkan perhatian pada masalah-masalah aktual sebagaimana adanya saat penelitian dilaksanakan.¹³⁹

Penelitian ini mengkaji bentuk, aktifitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan dengan fenomena lain.¹⁴⁰ Sedangkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan salah satu pendekatan yang menggunakan paradigma pengetahuan berdasarkan pandangan konstruktivistik yaitu pengalaman individual, sosial, dan historis yang dibangun dengan maksud mengembangkan sebuah teori.¹⁴¹

Alasan penggunaan metode penelitian kualitatif ini yaitu karena permasalahan bersifat holistik, kompleks, dinamis dan penuh makna sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut dijangkau dengan metode kuantitatif. Selain itu peneliti bermaksud memahami situasi situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesis dan teori.¹⁴²

Alasan penggunaan metode penelitian kualitatif ini juga dikarenakan ;

- 1) lebih mudah mengadakan penyesuaian dengan kenyataan yang berdimensi ganda.
- 2) lebih mudah menyajikan secara langsung hakikat hubungan antara peneliti dan subjek penelitian,
- 3) memiliki kepekaan dan daya penyesuaian diri dengan banyak pengaruh yang timbul dari pola-pola nilai yang dihadapi.¹⁴³

Margono menambahkan bahwa dalam penelitian kualitatif ini analisis yang digunakan lebih bersifat deskriptif-analitik yang berarti interpretasi terhadap isi dibuat dan disusun secara sistemik/menyeluruh dan sistematis.¹⁴⁴

F. Sumber Data

Sumber data yang dimaksud adalah darimana data penelitian diperoleh. Dalam penelitian ini orang-orang yang menjadi sumber data disebut informan, sebab yang diteliti hanya informan ekspert. Informan ekspert adalah orang-orang yang bertanggung jawab, benar-benar mengetahui, menguasai, dan banyak terlibat dalam kegiatan yang diteliti. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *purpose sampling*. Purpose sampling merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu.

¹³⁹ Nana Sudjana Ibrahim, *Penelitian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru, 2000, hal. 64

¹⁴⁰ Nana Syaod Sukmadinata, *Metode penelitian pendidikan*, Bandung: Remaja Rosyada, 2007, hal. 72

¹⁴¹ Emzir, *Metodologi penelitian kuantitatif dan kualitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008, hal, 28

¹⁴² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabeta, 2008, hal. 399

¹⁴³ Moeloeng, J Lexy. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 4

¹⁴⁴ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002, hal. 36-37

Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut dianggap paling mengetahui tentang apa yang kita harapkan sehingga memudahkan peneliti untuk menjelajahi objek (situasi sosial yang diteliti). Jadi sumber data dalam penelitian ini adalah orang-orang yang terlibat dalam kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di SDN Kedaung kaliangke 03 Pagi dalam hal ini adalah kepala sekolah, para dewan guru dan ketua komite sekolah di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan penelitian adalah mendapatkan data.¹⁴⁵ Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berpartisipatif (*participant observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi.¹⁴⁶ Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

a) Observasi

Menurut Sutrisno Hadi dalam Sugiyono, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Dalam pengumpulan data menggunakan observasi karena penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan bila responden yang diamati tidak terlalu besar. Observasi atau pengamatan adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan.¹⁴⁷

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah observasi partisipatif pasif (*passive participatory observation*). Jadi dalam hal ini peneliti datang ditempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

Dalam teknik observasi ini, peneliti mencari dan mengumpulkan data yang dianggap relevan kemudian mengakomodasi beberapa masalah yang muncul terkait model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru SDN Kedaung Kaliangke 01 Pagi.

b) Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden

¹⁴⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung; Alfabeta, 2008, hal. 308

¹⁴⁶ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi Offset, 1998, hal. 56

¹⁴⁷ Bungin, *Penelitian kualitatif: Komunikasi, ekonomi, kebijakan publik, dan ilmu sosial lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011, hal. 115

yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.¹⁴⁸ Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur. Tujuan dari wawancara semi terstruktur adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya.

Metode wawancara ini digunakan untuk mengungkap tentang model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi. Yang menjadi responden dalam wawancara ini adalah kepala sekolah dan para guru di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi.

c) Dokumentasi.

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlaku. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dalam penelitian ini, dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data-data terkait kompetensi guru di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi. Misal data-data guru, foto-foto, letak geografis, sejarah berdirinya, profil sekolah, struktur organisasi, dan arsip-arsip model kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi.

H. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari, menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami diri sendiri dan orang lain.

Proses analisis data yang peneliti gunakan adalah Model Miles and Huberman. Analisis data ini dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktivitas yang dilakukan dalam analisis data ini adalah sebagai berikut:

(1) *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan pokoknya. Dengan demikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

(2) *Data Display* (Penyajian Data)

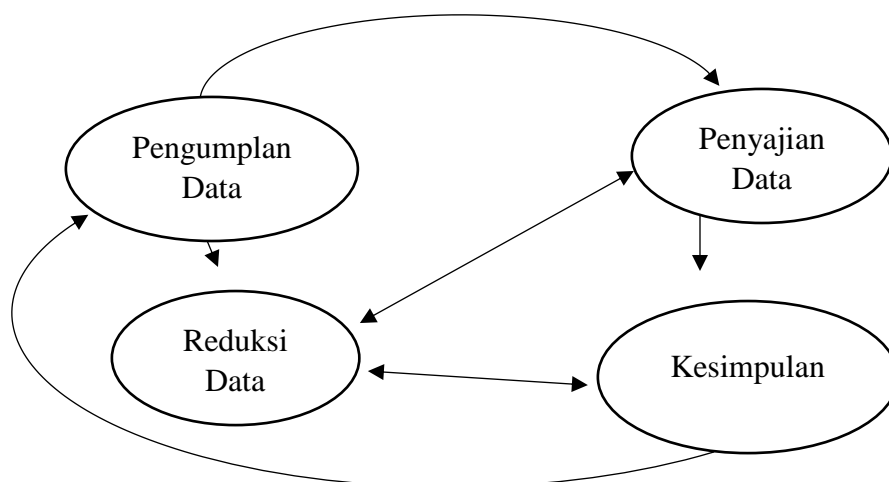
¹⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung; Alfabeta, 2013, hal. 385

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplay data. Mendisplay data atau penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat teks naratif, juga dapat berupa grafik, matriks, network(jejarang kerja) dan chart.¹⁴⁹

(3) *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

Adapun gambaran model interaktif dalam analisis data menurut Miles dan Huberman adalah sebagai berikut¹⁵⁰:



Gambar 3.1 Model Interaktif dalam Analisis Data Menurut Miles dan Huberman.

1. Pengecekan Keabsahan Data

Penelitian ini termasuk jenis penelitian dan pengembangan yang secara konseptual dipandang sebagai suatu proses untuk mengembangkan dan memvalidasi produk pendidikan. Konsep seperti ini dipertegas oleh Borg & Gall bahwa penelitian pengembangan adalah suatu proses untuk mengembangkan dan memvalidasi suatu produk pendidikan. Dengan demikian, inti dari penelitian ini adalah persiapan, pelaksanaan desain model yang akan dihasilkan, validasi dan revisi serta tindakan.

¹⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung; Alfabeta, 2013, hal. 408

¹⁵⁰ Miles, M.B., & Huberman, A.M. *An expanded sourcebook qualitative data analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994, hal. 10

Pengembangan model kepemimpinan kepala sekolah ini secara metodologis mengadaptasi Borg & Gall, Sukmadinata, dan Sugiono sehingga langkah pengembangan model dimaksud sebagai berikut:

Pertama, identifikasi potensi dan masalah, pada tahap ini peneliti menggali informasi yang potensial untuk dikembangkan dan menelaah kondisi riil saat ini terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah sebagai sumber masalah.

Kedua, Desain produk adalah rancangan konseptual model yang akan dihasilkan. Pada tahap ini peneliti merancang model kepemimpinan efektif yang dengan berbagai pilar dan indikatornya sesuai dengan pengalaman atas realitas kepemimpinan selama ini serta mengkaji referensi mutakhir yang relevan sebagai pendukungnya.

Ketiga, Validasi desain yaitu pada tahap ini peneliti melakukan kegiatan mendatangi target sasaran terutama di luar dari sasaran penelitian yang sebenarnya untuk diminta penilaian dan tanggapannya terhadap desain model konseptual kepemimpinan kepala sekolah efektif lewat diskusi terbatas yang diawali dengan presentasi mengenai proses penelitian hingga menghasilkan desain dengan keunggulannya.

Keempat, Perbaikan desain adalah revisi terhadap kelemahan desain produk baru setelah dinilai oleh para pakar dan praktisi serta birokrat pendidikan. Pada tahap ini peneliti merevisi dan memperbaiki segala kelemahan model produk baru.

Kelima, Uji coba terbatas produk adalah uji coba terbatas setelah adanya revisi atas dasar penilaian dan masukan para pakar, praktisi dan birokrat yang telah disebutkan di atas. Pada tahap ini peneliti mengujicobakan produk model baru sesuai target group secara terbatas dengan tujuan untuk mendapatkan masukan dan informasi apakah model kepemimpinan tersebut akan lebih efektif dibanding dengan model kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya.

Keenam, Revisi produk/model baru dari hasil uji coba terbatas. Pada tahap ini peneliti melakukan kegiatan perbaikan terhadap hal-hal yang belum sesuai dengan kriteria produk model kepemimpinan kepala sekolah efektif yang diharapkan.

I. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Waktu Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menjadwalkan antara bulan Maret sampai dengan Mei untuk melakukan penelitian, dilanjutkan penyusunan tesis pada bulan Mei hingga Oktober 2019.

2. Tempat Penelitian

Penelitian ini bertempat di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, Kelurahan Kedaung Kaliangke, Kecamatan Cengkareng, Jakarta Barat. Pemilihan tempat penelitian ini, karena SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi adalah sekolah dasar

model negeri SPMI satu-satunya yang dipilih oleh LPMP diwilayah Kedaung Kaliangke.

J. Jadwal Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menjadwalkan antara bulan maret sampai dengan mei melakukan penelitian, dilanjutkan penyusunan tesis pada bulan mei hingga Oktober.

No.	Kegiatan	Bulan/Tahun 2019							
		Ma	Aprl	Mei	Juni	Juli	Agts	Sep	Okt
1.	Tahap Persiapan penelitian:								
	a. Pengajuan Judul								
	b. Pengajuan Proposal								
	c. Perizinan penelitian								
2.	Tahap Pelaksanaan								
	a. Pengumpulan data								
	b. Analisis data								
3.	Tahap Penyusunan Laporan								

K. Sistematika Penulisan.

Untuk mengetahui gambaran umum tesis ini, peneliti akan mendiskripsikan dalam sistematika penulisan, adapun sistematika penulisan dalam proposal tesis ini adalah sebagai berikut :

Bab Pertama, Pendahuluan memuat: latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab Kedua, kajian teori yang membahas tentang pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kompetensi guru berdasarkan perspektif Al-Qur'an.

Bab ketiga, deskripsi SDN Kedaung Kaliangke 03 pagi yang meliputi letak dan keadaan geografis, sejarah dan perkembangannya hingga menjadi sekolah model, rencana strategis, kondisi obyektif dan ekstarkurikuler, pembinaan peserta didik serta program unggulan.

Bab keempat, hasil penelitian yang memuat analisis terhadap data terkait dengan pengembangan model kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru berdasarkan perspektif Al-Qur'an.

Bab kelima, penutup yang berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran bagi pendidik dan tenaga kependidikan, khususnya kepala sekolah dan selanjutnya ada daftar pustaka serta lampiran-lampiran.

BAB IV

TEMUAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Tinjauan Umum Objek Penelitian

1. Identitas SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Sebagai Sekolah Model

Pada tahun 2017 SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi ditunjuk sebagai sekolah model SPMI Oleh LPMP. Sekolah model dipilih dari sekolah yang belum memenuhi Standar Nasional Pendidikan (SNP) untuk dibina oleh LPMP agar dapat menerapkan penjaminan mutu pendidikan di sekolah mereka sebagai upaya untuk memenuhi SNP. Pembinaan oleh LPMP dilakukan hingga sekolah telah mampu melaksanakan penjaminan mutu pendidikan secara mandiri. Sekolah model dijadikan sebagai sekolah percontaan bagi sekolah lain yang akan menerapkan penjaminan mutu pendidikan secara mandiri. Sekolah model memiliki tanggungjawab untuk mengimbaskan praktik baik penerapan penjaminan mutu pendidikan kepada lima sekolah di sekitarnya, sekolah yang diimbaskan ini selanjutnya disebut dengan sekolah imbas. Kriteria Sekolah Model adalah sekolah belum memenuhi SNP, seluruh komponen sekolah bersedia dan berkomitmen untuk mengikuti seluruh rangkaian pelaksanaan pengembangan sekolah model dan adanya dukungan dari pemerintah daerah.

Program sekolah model (sekmod) saat ini tengah gencar-gencarnya dilaksanakan. Sekmod merupakan amanat dari amanat Permendikbud Nomor 28 tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan (SPMP) Dasar dan Menengah. Pada pasal 1 ayat 3 disebutkan bahwa "*Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah* 107 *suatu kesatuan unsur yang terdiri atas organisasi, kebijakan, dan prosedur yang mengatur segala kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan dasar dan menengah yang saling berinteraksi secara sistematis, terencana dan berkelanjutan.*

Lalu pasal 1 ayat 4 menyatakan bahwa "*Sistem Penjaminan Mutu Internal Pendidikan Dasar dan Menengah, yang selanjutnya disingkat SPMI-Dikdasmen adalah suatu kesatuan unsur yang terdiri atas kebijakan dan proses yang terkait untuk melakukan penjaminan mutu pendidikan yang dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan dasar dan satuan pendidikan menengah untuk menjamin terwujudnya pendidikan bermutu yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan.*"

Melalui implementasi SPMI, sekolah diberikan otonomi dalam mencapai delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) berdasarkan hasil pemetaan mutu. Adapun delapan SNP tersebut sebagai berikut : (1) Standar Kelulusan, (2) Standar Isi, (3) Standar Proses, (4) Standar Penilaian, (5) Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, (6) Standar Pengelolaan, (7) Standar Sarana dan Prasarana, dan (8) Standar Pembiayaan.

Berdasarkan hasil pemetaan mutu, maka raport mutu sekolah bisa berbeda-beda. Oleh karena itu, kebutuhan pemenuhan mutunya pun berbeda-beda. Dalam menyusun rencana pemenuhan mutu, sekolah dapat menyusun skala prioritas melalui Rencana Kerja Sekolah (RKS), disesuaikan dengan urgensi dan daya dukung sumber daya, baik sumber daya manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) maupun sumber daya material (dana, sarana dan prasarana).

Walaupun demikian, agar mutu tetap terjaga dan agar proses peningkatan mutu tetap terkontrol, maka harus ada standar yang disepakati secara nasional untuk dijadikan indikator evaluasi keberhasilan peningkatan mutu tersebut (adanya benchmarking). Pemikiran ini telah mendorong munculnya pendekatan baru, yakni pengelolaan peningkatan mutu pendidikan di masa mendatang harus berbasis sekolah sebagai institusi paling depan dalam kegiatan pendidikan. Pendekatan ini, kemudian dikenal dengan manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah (*School Based Quality Management*) atau dalam nuansa yang lebih bersifat pembangunan (*developmental*) disebut *School Based Quality Improvement*.¹⁵¹

Selanjutnya, sekolah sebagai unit pelaksana pendidikan formal terdepan dengan berbagai keragaman potensi anak didik yang memerlukan layanan pendidikan yang beragam, kondisi lingkungan yang berbeda satu dengan lainnya, maka sekolah secara mandiri harus dinamis dan kreatif dalam melaksanakan perannya untuk mengupayakan peningkatan kualitas/mutu pendidikan.

Manajemen Berbasis Sekolah, merupakan alternatif baru dalam pengelolaan pendidikan yang lebih menekankan kepada kemandirian dan kreativitas sekolah. Konsep ini diperkenalkan oleh teori "effective school"

¹⁵¹ Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah : Sebuah Pendekatan Baru Dalam Pengelolaan Sekolah Untuk Peningkatan Mutu*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 1999, hal. 1-2.

yang lebih memfokuskan diri pada perbaikan proses pendidikan.¹⁵² Manajemen Berbasis Sekolah diartikan sebagai model manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah (guru, siswa, kepala sekolah, karyawan, orang tua siswa, dan masyarakat) untuk meningkatkan mutu sekolah berdasarkan kebijakan pendidikan nasional.¹⁵³

Manajemen Berbasis Sekolah adalah model pengelolaan yang memberikan otonomi atau kemandirian kepada sekolah dan mendorong pengambilan keputusan partisipatif yang melibatkan secara langsung semua warga sekolah sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, Provinsi, Kabupaten, dan Kota.¹⁵⁴

Manajemen pendidikan adalah manajemen kelembagaan yang bertujuan untuk menunjang perkembangan dan penyelenggaraan pengajaran dan pembelajaran yang tekanan aktualisasinya adalah pada manajemen pengajaran atau pembelajaran yang dalam praktik kegiatannya adalah pada proses belajar mengajar. Kegiatan ini dalam manajemen pendidikan merupakan substansi manajemen pengajaran. Selanjutnya, manajemen pendidikan meletakkan kajian pada berbagai unsur manajemen yang bertujuan untuk mengefektifkan dan mengefisienkan pencapaian tujuan pendidikan (instruksional, kurikuler, institusi, sampai pada tujuan nasional).¹⁵⁵

Dalam konteks Manajemen Berbasis Sekolah (MBS), implementasi SPMI merupakan wujud penguatan MBS. Hakikat dari MBS adalah desentralisasi pengelolaan sekolah kepada semua warga dengan mengoptimalkan berbagai potensi yang ada, mulai dari penyusunan, pelaksanaan, hingga monitoring dan evaluasi program.

Pelibatan semua warga sekolah akan mewujudkan rasa diakui, rasa memiliki, dan rasa tanggung jawab terhadap berbagai pelaksanaan program sekolah. Tidak akan saling mengandalkan, tidak akan ada pihak yang merasa eksklusif atau merasa dianaktirikan, sehingga melahirkan suasana yang kondusif. Ketika ada kesulitan, hambatan, atau tantangan, maka dihadapi dan dicari solusinya bersama-sama. Kepala sekolah sebagai pemimpin tidak *one man show*. Dia dapat meminta saran, masukan, dan aspirasi dari semua warga

¹⁵² Soegito, *Profil Kepemimpinan Manajemen Berbasis Sekolah* (Disertasi), Bandung: PPS UPI, 2003, hal. 1

¹⁵³ Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 2000, hal. 5

¹⁵⁴ Djam'an Satori, *Pedoman Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah di Jawa Barat*, Bandung: Disdik Propinsi Jawa Barat, 2001, hal. 5

¹⁵⁵ Mantja W, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*, Cetakan ketiga, Malang: Wineka Media, 2005, hal. 83

sekolah. Dengan demikian, akan banyak pilihan alternatif solusi yang muncul dan dapat dipilih alternatif solusi yang paling baik.

2. Profil Sekolah

Nama Sekolah	SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi
NIS	100700
NSS	10101620104
Provinsi	DKI Jakarta
Alamat	Jl. Komplek Depag Rt.007/Rw.03
Kelurahan	Kedaung Kaliangke
Kecamatan	Cengkareng
Kabupaten/Kota	Jakarta Barat
Status Sekolah	Negeri
Kelompok Sekolah	Model
Akreditasi	A
Tahun Berdiri	1976
Telepon	54396547
Kode Pos	11710

3. Visi Misi Sekolah

SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sebagai unit penyelenggara pendidikan disamping mendayagunakan potensi yang ada, juga senantiasa memperhatikan perkembangan dan tantangan masa depan diantaranya:

- a. Pengaruh globalisasi terhadap perubahan perilaku dan moral manusia.
- b. Perubahan pandangan dan kesadaran masyarakat terhadap pendidikan.
- c. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- d. Semakin cepatnya arus perubahan dan mobilitas lintas sektor.
- e. Era informasi dan komunikasi memegang peranan penting.
- f. Perlunya ketrampilan hidup dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Berdasarkan dokumen visi misi SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, ada beberapa visi dan misi yang harus dicapai yaitu sebagai berikut:

- ❖ Visi : Unggul dalam berprestasi, santun dalam berperilaku, berakhlak mulia berdasarkan iman dan taqwa.

Visi tersebut mencerminkan profil dan cita-cita sekolah:

- 1) Mengamalkan agam yang dianutnya serta berinteraksi sesuai dengan kaidah dan norma-norma yang dijunjung.
- 2) Berwawasan kelimuan ke masa depan dengan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tetap berpijak pada jati diri.
- 3) Komitmen seluruh warga sekolah menjaga suasana lingkungan yang kondusif dengan memanfaatkan potensi yang ada.

- 4) Mendorong semangat melakukan inovasi untuk mencapai perubahan yang lebih baik.
- 5) Memiliki keunggulan di bidang keterampilan dan kompetitif.

❖ Misi : Dengan iman dan taqwa serta disiplin, mewujudkan insan yang cerdas dan terampil untuk meraih prestasi prima, yang diuraikan dalam 7 misi utama, yaitu:

- 1) Meningkatkan iman dan taqwa menuju insan berpribadi dan berkhlak mulia
- 2) Mengembangkan ketrampilan abad 21
- 3) Meningkatkan motivasi dan prestasi dibidang akademik
- 4) Membina kecakapan hidup, kemandirian dan budaya kompetitif
- 5) Melaksanakan kegiatan pengembangan diri sesuai bakat dan minat peserta didik, mengikuti perkembangan IPTEK
- 6) Membiasakan perilaku hidup bersih
- 7) Melengkapi sarana dan prasarana secara menyeluruh.

Misi diatas dijabarkan dalam program kegiatan jangka panjang yang meliputi:

- 1) Melaksanakan penghayatan dan pengamalan agama serta pembiasaan nilai-nilai akhlak mulia dan budi pekerti luhur.
- 2) Menegembangkan kesadaran akan hak dan kewajiban sebagai warga negara serta pelestarian budaya setempat.
- 3) Melaksanakan pengembangan kurikulum dalam upaya peningkatan mutu pendidikan bagi siswa.
- 4) Melaksanakan proses pembelajaran dan bimbingan yang optimal dalam upaya peningkatan ilmu dan prestasi siswa sesuai dengan potensi yang dimilikinya.
- 5) Menerapkan inovasi model-model pembelajaran bagi anak berprestasi, bermasalah, dan kelompok anak lainnya untuk tercapainya ketuntasan belajar bagi siswa.
- 6) Meningkatkan sarana dan prasarana pendidikan, media dan sumber bahan pembelajaran dalam upaya peningkatan standar pelayanan minimal.
- 7) Meningkatkan kompetensi tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan.
- 8) Menciptakan suasana lingkungan belajar yang kondusif.
- 9) Menjalani kerjasama vertikal dan horisontal untuk mengembangkan potensi sekolah.
- 10) Meningkatkan prestasi, kreasi dan apresiasi dalam bidang kegiatan non akademik.
- 11) Melaksanakan pengembangan kreatifitas keterampilan kerumaha tangaan dan kerajinan tangan bagi siswa.

4. Kurikulum Sekolah

Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila dan Undang – Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan Bangsa, bertujuan untuk mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Peningkatan mutu pendidikan diarahkan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia seutuhnya melalui olah hati, olah pikir, olah rasa dan olah raga agar memiliki daya saing dalam menghadapi tantangan global. Peningkatan relevansi pendidikan dimaksudkan untuk menghasilkan lulusan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan berbasis potensi sumber daya alam Indonesia. Merupakan sebuah pendekatan yang berusaha menransformasi sistem pendidikan dengan meniadakan hambatan-hambatan yang dapat menghalangi peserta didik untuk berpartisipasi penuh dalam pendidikan diperlukan sebuah wahana yang bernama Pendidikan Inklusi.

Pendidikan Inklusi memiliki prinsip dasar Pendidikan Untuk Semua bahwa semua anak seyogyanya belajar bersama-sama tanpa memandang kesulitan ataupun perbedaan fisik dan mental peserta didik. Atas dasar pemikiran itu maka dikembangkanlah apa yang dinamakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.

Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi, dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kurikulum Pendidikan Inklusi adalah kurikulum sekolah reguler atau kurikulum nasional (KTSP) yang dimodifikasi atau di improvisasi sesuai dengan tahap perkembangan karakteristik (ciri-ciri) dan tingkat kecerdasan peserta didik.

Berdasarkan Undang -Undang Dasar Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional harus menjamin pemerataan kesempatan pendidikan peningkatan mutu serta relevansi dan efisiensi manajemen pendidikan secara terencana terarah dan berkesinambungan. Pasal 36 Ayat (2) ditegaskan bahwa kurikulum pada semua jenjang dan jenis pendidikan dikembangkan dengan prinsip diversifikasi sesuai dengan satuan pendidikan, potensi daerah dan peserta didik. Atas dasar pemikiran itu maka dikembangkanlah apa yang dinamakan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan.

Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Sekolah Dasar Negeri Kedaung Kaliangke 03 Pagi adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan Dasar yang dimodifikasi atau di improvisasi sesuai dengan Kebutuhan dan Kemampuan

Anak Berkebutuhan Khusus (ABK). Pendidikan Inklusi Sekolah Dasar Negeri Kedaung Kaliangke 03 Pagi, adalah layanan pendidikan yang menggabungkan layanan pendidikan khusus dan reguler di dalam suatu sistem persekolahan untuk mengakomodasi kebutuhan khusus setiap peserta didik, melalui pendekatan Prinsip Umum dan dasar Pendidikan Inklusif yaitu, “Pendidikan yang ramah terhadap anak“. Kebhinekaan merupakan kekayaan keragaman potensi dasar peserta didik yang dapat dioptimalkan pengembangannya. Tujuan sekolah yang ramah adalah meningkatkan partisipasi dan pembelajaran pada setiap anak dan guru menempatkan anak sebagai pusat pembelajaran. Revisi kurikulum dilakukan melihat kesesuaian antara kebutuhan dan perkembangan sistem didalam proses pembelajaran untuk ketercapaian tujuan pendidikan Sekolah Dasar Negeri Kedaung Kaliangke 03 Pagi.

Untuk tahun pelajaran 2019/2020 SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi untuk menerapkan kurikulum 2013. Selain berisi diskripsi Kompetensi Dasar, dokumen K-13 berisi pula kompetensi Inti dan struktur kurikulum. Dokumen ini juga memuat berbagai tema yang diintegrasikan dari kompetensi dasar diberbagai mata pelajaran, kompetensi dasar dikembangkan dari kompetensi inti. Sedangkan pengembangan kompetensi inti memicu pada struktur kurikulum. Kompetensi inti merupakan kompetensi yang mnengikat berbagai kompetensi dasar kedalam aspek sikap, ketrampilan, dan pengetahuan yang harus dipelajari peserta didik untuk suatu jenjang sekolah, kelas dan mata pelajaran. Kompetensi inti harus dimiliki peserta didik untuk setiap kelas melalui pembelajaran kompetensi dasar yang diorganisasikan dalam pembelajaran tematik interaktif dalam pendekatan pembelajaran siswa aktif. Kompetensi dasar merupakan kompetensi setiap mata pelajaran untuk setiap kelas.

Kurikulum direvisi dan dikembangkan oleh satu tim penyusun yang terdiri atas unsur sekolah dan komite sekolah dibawah koordinasi dan suverpisi Dinas Pendidikan Kota Administrasi Jakarta Barat, serta dengan bimbingan nara sumber, ahli pendidikan dan pembelajaran dari Tim Advokasi Kurikulum Dinas Pendidikan dikembangkan secara menyeluruh dan berkesinambungan.

5. Program sekolah

SDN Kedaung Kaliangke memiliki Program sekolah yang rutin dilaksanakan, diantaranya:

No.	Program	Ada	Tidak
1.	Upacara Bendera	√	

2.	Literasi	√	
3.	Sholat Duha dan Tadarus	√	
4.	Pramuka	√	
5.	Program Makanan Tambahan Siswa (PMTAS)	√	
6.	Pentas Seni (Marawis, Qasidah)	√	
7.	Ekstrakurikuler (Pencak silat, Melukis, Tari Tradisional)	√	
8.	Kegiatan Lomba (Kelas Bersih, Menghias Kelas, dll)	√	
9.	Gerakan Penghijauan dan menanam bersama	√	
10.	Pembiasaan harian membentuk budaya religius sekolah (Majlis ta'lim bulanan, Bakti Sosial, dll)	√	
11.	Peringatan Hari Besar Islam	√	
12.	Peningkatan Kompetensi Guru (Workshop, pelatihan, dll)	√	

5. Prestasi Sekolah

SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi pada awalnya adalah sekolah yang tertinggal dibanding sekolah-sekolah lainnya, dalam satu wilayah Kelurahan dari 13 sekolah, SDN Kedaung Kaliangke selalu peringkat terbawah atau terbawah kedua. Namun setelah ditetapkan sebagai sekolah Model tahun 2017, SDN Kedaung Kaliangke berhasil naik dalam peringkat dan mutu pendidikannya, sehingga banyak mendapat prestasi. Diantara prestasi yang diraih SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi selama menjadi sekolah Model:

- a. Dongeng dan pantonim dalam FLS2N tingkat kecamatan tahun 2017
- b. Pencak Silat tingkat Kota tahun 2017
- c. Puisi tingkat kecamatan tahun 2018
- d. Tahfidz dalam PENTAS PAI tingkat kecamatan tahun 2018
- e. Mendapat nilai akreditasi A
- f. Nilai UN siswa peringkat ke 6 dari 13 sekolah tahun 2018
- g. Gugus Depan Tergiat tingkat Provinsi tahun 2019
- h. Sekolah Sehat mewakili kecamatan dalam tingkat kota tahun 2019, dll.

6. Keadaan Personil

Kualifikasi tenaga pendidik di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi saat ini 100% guru pendidikan S-1 dari jumlah keseluruhan guru tetap yaitu 13 orang. Dari jumlah tersebut baru ada 85% guru yang menguasai media pembelajaran menggunakan aplikasi komputer. Sementara perkembangan IPTEK saat ini

menuntut tenaga pendidik untuk mampu dan menguasai media pembelajaran audio visual dan digital, dimana materi dan perangkat pembelajaran tersimpan dalam CD, flasdisk, dan laptop masing-masing guru. Hal ini menjadi kendala bagi guru yang belum mengenal media tersebut.

Tenaga kependidikan, karyawan dan pustakawan sudah banyak yang terampil dalam mengoperasikan komputer. Database sementara menggunakan tenaga administrasi out sourcing dan dibantu kepegawaian untuk entry semua data guru, karyawan dan siswa.

Tabel 4.1 Pendidik dan Tenaga Kependidikan SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi

No.	Nama	Pendidikan Terakhir	Jabatan
1.	Linda Evita, M.Pd	S2	Kepala Sekolah
2.	Ici Kuningsih, S.Pd	S1	Guru kelas IA
3.	Suharni, S.Pd	S1	Guru kelas IB
4.	Riaini Resianti, S.Pd, SD	S1	Guru kelas II
5.	Drs. Darwin Siahian, S.Pd	S1	Guru kelas III
6.	Novia Dewinta, S.Pd.I	S1	Guru kelas IV A
7.	Nurfitrianingsih, S.Pd	S1	Guru kelas IV B
8.	Ika Oktaviani, M.Pd	S2	Guru kelas V A
9.	Maghfirotur Rahmah, M.Pd	S2	Guru kelas V B
10.	Nayla Wahyu Utami, S.Pd	S1	Guru kelas VI A
11.	Rohmat Kharis Affandi, S.Pd	S1	Guru kelas VI B
12.	Neneng Awaliyyah, S.Pd.I	S1	Guru PAI
13.	Supriyadi, S.Pd.I	S1	Guru PAI
14.	Hendro, S.Pd	S1	Guru Penjasorkes
15.	Devriansyah	SMA	TU
16.	Dia Priski	SMA	TU
17.	Adam	SMA	Penjaga

7. Keadaan Sarana Prasarana SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi

SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi memiliki luas tanah 54.922 m² yang mana terdiri dari bangunan tiga lantai yang terdiri dari beberapa ruang sebagai berikut:

Tabel 4.2. Data Ruang Belajar

No.	Jenis Ruangan	Jumlah	Ukuran (m ²)	Kondisi
1.	Ruang Kelas	10	63	Baik
2.	Perpustakaan	1	60	Baik
3.	Ketrampilan	1	36	Baik
4.	Kesenian	1	36	Baik
5.	Laboratorium IPA dan Bahasa	1	84	Baik
6.	Sanggar Pramuka	1	30	Baik
7.	Ruang Serbaguna	-	-	-

Tabel 4.3. Data Ruang Kantor

No.	Jenis Ruangan	Jumlah	Ukuran (m ²)	Kondisi
1.	Ruang Kepala Sekolah	1	44	Baik
2.	Ruang Wakil Kepala Sekolah	-	-	-
3.	Ruang Guru	1	60	Baik
4.	Ruang Tata Usaha	1	60	Baik
5.	Ruang Tamu	1	20	Baik

Tabel 4.4 Data Ruang Penunjang

No.	Jenis Ruangan	Jumlah	Ukuran (m ²)	Kondisi
1.	Gudang	1	15,6	Baik
2.	Dapur	1	-	-
3.	Reproduksi	-	-	-
4.	WC Guru	2	3	Baik
5.	WC Siswa	8	9	Baik
6.	UKS	1	21,5	Baik
7.	PMR/ Pramuka	1	30	Baik
8.	Lapangan Olahraga	-	-	-

9.	Lapangan Upacara	1	675,5	Baik
10.	Tempat Ibadah	1	41,25	Baik
11.	Ruang Ganti	-	-	-
12.	Koperasi/Warung Kejujuran	1	9,5	Baik
13.	Hall/ Loby	-	-	-
14.	Ruang Kendaraan	1	126	Baik
15.	Rumah Penjaga Sekolah	1	20	Baik
16.	Kantin	1	21	Baik
17.	Pos Jaga	1	2	Baik

B. Temuan Penelitian

1. Pratikkepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, Fasilitas yang ada di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi antara lain terdiri dari tempat olahraga, tempat ibadah, tempat kesenian, kantin, sanggar pramuka, dan dapur PMTAS. Ruang di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi tidak sesuai dengan denah ruang yang ada di papan denah, karena ada beberapa ruang yang ditambah, namun masih sesuai dengan daya tampung siswa yang ada. Mulai dari ruang depan sebelah kanan yang di isi oleh ruang Kepala Sekolah dan TU dan ruang depan sebelah kiri diisi oleh ruang Guru. Selanjutnya ruang UKS sebelah timur, dan bagian belakang sebelah timur diisi oleh sanggar pramuka dan dapur PMTAS.

Terkait dengan kepemimpinan transformasional yang dimiliki kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, Burn dalam Komariah dan Triatna¹⁵⁶ menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.” Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemativasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan James Burns memiliki empat komponen sebagaimana dijelaskan di Bab II, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual stimulation*, dan *Individualized consideration*.

¹⁵⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008, hal. 20

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi mengenai kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah melalui penerapan teori yang dikemukakan oleh Bernard M. Bass dan James Mc.Burns tentang 4 komponen kepemimpinan transformasional dan 1 komponen perspektif Al-Qur'an dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Komponen *Idealized Influence*

Komponen kepemimpinan transformasional yaitu *Idealized Influence* mempunyai indikator bahwa seorang kepala sekolah harus mampu melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah, dan melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah. Berdasarkan hasil penelitian, Komponen *Idealized Influence* sudah dimiliki oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yang dijelaskan pada hasil wawancara dengan kepala sekolah, TU dan guru pendidikan Agama Islam, bahwa kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sudah menerapkan komponen tersebut.

Berikut hasil wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 02 September 2019¹⁵⁷;

“Semua program melibatkan warga sekolah, kalau ada program kami terlebih dahulu mengumpulkan semua guru, tenaga kependidikan dan ketua komite. kita koordinasi dulu kemudian baru kita floorkan ke semua orang tua siswa, apakah ada masukan atau tidak untuk perbaikan”. “Semua kan harus terlibat, kebetulan kemarin visi baru kami rubah itu melibatkan semua guru, mendatangkan pengawas pembina, dan komite sekolah. Visi yang sudah jadi draftnya kami tayangkan untuk diperbaiki”.

Hal tersebut juga dibenarkan oleh petugas tata usaha Devriansyah pada wawancara tanggal 02 September 2019¹⁵⁸;

“Betul, dalam penyusunan visi misi kepala sekolah melibatkan guru, tenaga kependidikan dan ketua komite”.

Hal tersebut juga dibenarkan oleh guru pendidikan Agama Islam yaitu Neneng Awaliyyah, S.Pd.I yang di wawancarai pada tanggal 02 September 2019¹⁵⁹;

“Iya Ibu kepala sekolah selalu melibatkan para guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, jadi ada workshop mengenai penyusunan visi misi. Jadi ketika visi, misi kurang

¹⁵⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 02 September 2019 di Ruang Kepsek SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 09.20 WIB

¹⁵⁸ Wawancara dengan Staf Tata Usaha tanggal 02 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.30 WIB

¹⁵⁹ Wawancara dengan Guru Pendidikan Agama Islam tanggal 02 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.40 WIB

sesuai, kita evaluasi, yang sebelumnya para staf memberikan hasil EDS. Kita rekapitulasi, yang nantinya dirundingkan bersama komite dan pengawas sekolah, daftar hadir dan undangan penyusunan visi misi juga ada”.

Keterlibatan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah tidak ada kendala, tetapi dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah masih ada kendala yaitu kurangnya koordinasi, hal tersebut diungkapkan oleh kepala sekolah dalam wawancara pada tanggal 02 September 2019¹⁶⁰;

“Sejauh ini sih, kalau dibilang hambatan dan kendala tidak ada, tapi kita sadar ada keterbatasan, ya namanya manusia, paling hambatan terkait pelaksanaan visi, misi, tujuan dan program kegiatan sekolah yang tidak disengaja yaitu kurangnya koordinasi, itupun juga sangat sedikit, sebisa mungkin kita koordinasikan semua hal tentang sekolah”. “Terkait dengan kendala, kita melakukan koordinasi yang lebih rutin lagi agar kita selalu bersama-sama dalam mengembangkan sekolah, koordinasi rutin yaitu setiap pekan selalu ada rapat rutin, biasanya jum’at siang”.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah melibatkan guru, dan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah. Kepala sekolah bersama mereka membuat draft yang nantinya akan di floorkan kepada orang tua siswa, apakah ada perbaikan atau tidak. Selain melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi dan program kegiatan sekolah, kepala sekolah juga melibatkan pengawas pembina, komite sekolah, dan tokoh masyarakat sekitar sekolah. Semua yang dilibatkan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, program kegiatan sekolah diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka mengenai visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, penyampaian pendapat ini meliputi isi, maksud, dan bahasa yang digunakan dapat dimengerti atau tidak.

Hal ini juga sesuai dengan yang peneliti lihat dari daftar hadir rapat penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah yang ada pada kurikulum sekolah.¹⁶¹

Terkait dengan pelaksanaan program kegiatan sekolah, masih ada kendala yang dihadapi yaitu kurangnya koordinasi sehingga pencapaian program kegiatan sekolah terkadang berjalan tidak sesuai harapan baik itu waktu pelaksanaan yang mundur dari yang dijadwalkan, tetapi kepala sekolah selalu berusaha untuk dapat meminimalisir segala kendala dalam pelaksanaan program kegiatan sekolah, kepala sekolah mengadakan rapat rutin yang tidak

¹⁶⁰ Wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 02 September 2019 di Ruang Kepsek SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 09.25 WIB

¹⁶¹ Obesrvasi pada tanggal 02 September 2019 di Ruang Kepsek SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 10.00 WIB

hanya membahas program kegiatan sekolah, tetapi juga masalah-masalah terkait dengan pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Rapat rutin ini diadakan setiap seminggu sekali pada hari Sabtu setelah para siswa sudah pulang. Rapat rutin ini merupakan bentuk upaya untuk mencegah adanya kendala yang dihadapi terkait permasalahan sekolah. Kendala tersebut diselesaikan dengan melakukan koordinasi yang lebih rutin lagi agar kepala sekolah beserta guru dan karyawan selalu bersama-sama dalam mengembangkan sekolah.

4.5 Tabel Komponen *Idealized influence*

No.	Indikator	Kepemimpinan Kepala Sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi
1.	Melibatkan guru, karyawan, dan stakeholder dalam penyusunan visi, misi, tujuan dan rencana strategis	Kepala sekolah selalu melibatkan guru, tenaga kependidikan, pengawas pembina, dan komite sekolah baik dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah.
2.	Mengutamakan mutu terencana, sistematis dan berkesinambungan	Selalu mengadakan rapat rutin terkait dengan kendala yang dihadapi dalam program kegiatan sekolah.

b) Komponen *Inspirational motivation*.

Komponen kedua dari kepemimpinan transformasional yaitu *Inspirational Motivation* mempunyai indikator bahwa seorang kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial, serta mampu menanamkan nilai-nilai positif dalam lingkungan sekolah. Berdasarkan hasil penelitian, kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi memiliki *Inspirational Motivation*, hal ini dijelaskan pada proses wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 02 September 2019¹⁶²;

“Kalau saya, segala program saya floor kan ke guru, bagaimana nanti pendapat guru. Tapi saya sudah berusaha demokratis, semua guru saya mintai pendapat untuk sama-sama berkontribusi atau memikirkan kemajuan sekolah bersama”. “Paling pertama yang kami lakukan adalah pembentukan suasana yang nyaman, kalau pagi itu jam 06.30 itu saya sudah di depan sekolah dibantu guru piket dan siswa-siswi yang piket, saya kadang juga keliling sekolah, melihat keberadaan kantin dan menyapa ibu-ibu komite yang mempersiapkan makanan tambahan untuk siswa-siswi”. “Nilai-nilai yang saya tanamkan yaitu karakter seperti saling bertegur apabila bertemu, bersalaman, berwajah senyum, menghormati

¹⁶² Wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 02 September 2019 di ruang Kepsek SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 09.30 WIB

satu sama lain, membudayakan untuk mengucapkan terimakasih”. “Setiap kali ibu bapak memberikan KBM, anak-anak dibiasakan mengucapkan terimakasih dan salam secara serempak”. “Selama saya memimpin belum pernah ada masalah antar guru, karena saya selalu berusaha agar guru-guru berbaaur bersama, tidak saling membuat kelompok atau geng masing-masing, jadi kekompakan dan persatuan selalu terjaga”.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh guru kelas VI.A Nayla Wahyu Utami, S.Pd dalam wawancara pada tanggal 02 September 2019¹⁶³;

“Menurut pribadi saya, baik kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan kolegial ketiga-tiganya ditempuh, kadang otoriter, partisipasi, mengingat kadang pemimpin perlu otoriter, melihat sikapnya, karena tidak bisa jika hanya salah satu yang ditempuh”. “Saya kira kepemimpinan ibu kepala sekolah sudah sangat bagus”. “Dengan pendekatan kekeluargaan, sehingga bapak ibu guru karyawan merasa di orangkan, nyaman dan senang seperti ibu kandung sendiri, seperti menghargai pendapat yang disampaikan dan pekerjaan yang sudah diselesaikan, guru selalu terlibat apa yang diperintahkan kepala sekolah, kalau guru ada kesusahan, kepala sekolah tanggap untuk membantu”. “Nilai kepribadian dan sosial seperti selalu bertegur sapa, penanaman rasa saling menghormati yang lebih tua, saling akrab satu sama lain, saya rasa banyak yang diterapkan sehingga kekeluargaan semakin erat”.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh guru kelas V.A Ika Oktaviani, M.Pd dalam wawancara pada tanggal 02 September 2019¹⁶⁴;

“Kalau menurut saya, ibu kepala sekolah memiliki beberapa tipe dalam memimpin, kadang kepek demokratis, kadang juga otoriter, kadang santai, disesuaikan dengan sikap yang ada, yang pastinya beliau kerjakan sesuatu dengan sangat rapi dan perfect”.

Selain itu, guru kelas IV.B Nurfitriawati, S.Pd juga mengungkapkan hal demikian bahwa kepala sekolah menerapkan tipe kepemimpinan secara kolaborasi, tidak hanya satu tipe kepemimpinan saja, hal ini dilakukan sesuai dengan situasi dan kondisi seperti yang diungkapkan dalam wawancara pada tanggal 02 September 2019¹⁶⁵;

¹⁶³ Wawancara dengan Guru Pendidikan Kelas VI.A tanggal 02 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.45 WIB

¹⁶⁴ Wawancara dengan Guru Pendidikan Kelas V.A tanggal 02 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.50 WIB

¹⁶⁵ Wawancara dengan Guru Pendidikan Kelas IV.B tanggal 02 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.55 WIB

“Yang jelas kolaborasi dalam penerapan tipe kepemimpinan, tergantung dari situasi dan kondisi yang dihadapi”. “Peduli lingkungan yang paling ditekankan. Sebenarnya sebelum kepala sekolah periode menjabat, sekolah ini cukup amburadul, kemudian semenjak ibuk memimpin dari 2017, sekolah ini menjadi sekolah model yang banyak menjuarai ajang perlombaan, bahkan kemarin kita meraih juara dalam gudep tergiat tingkat provinsi”.

Guru kelas III yaitu Drs. Darwin Siahon dalam wawancara pada tanggal 02 September 2019 juga mengungkapkan bahwa, kepala sekolah selalu mengajak semua warga sekolah untuk selalu mempunyai kedisiplinan terhadap aturan sekolah, sebagaimana berikut ini¹⁶⁶;

“Ibu kepala sekolah termasuk orang yang disiplin, jadi apabila ada guru dan karyawan misalnya terlambat, beliau mengamati terlebih dahulu, kalau guru dan karyawan sering melakukan pelanggaran, yang bersangkutan dipanggil secara personal, ibu kepala sekolah selalu datang paling awal dibandingkan kami-kami, kadang kami malu sendiri”.

Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sudah memiliki *Inspirational Motivation*, hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah tidak hanya menerapkan satu kepemimpinan tetapi kepemimpinan demokratis, partisipatif, kolegial juga diterapkan dalam sekolah, selain itu kepala sekolah juga menerapkan kepemimpinan otoriter, kepemimpinan tersebut diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi antara lain nilai karakter yang positif seperti salam, sapa, dan senyum, selain itu nilai kekeluargaan juga ditanamkan oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, selain itu juga menanamkan untuk selalu peduli lingkungan dengan cara membudayakan untuk selalu membuang sampah ditempatnya dan menyediakan tempat sampah khusus untuk jenis sampah yang berbeda.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti juga melihat bahwa kepedulian kepala sekolah terhadap lingkungan tidak hanya berupa peraturan, namun beliau selalu mengajak dan mencontohkan langsung baik itu kepada guru terutama siswa yang kadang sering tidak menghiraukan apabila ada peraturan yang lebih menekankan pada kedisiplinan apalagi tentang membuang sampah¹⁶⁷.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sangat kondusif terlihat dari hubungan antara guru satu dengan karyawan yang lain saling sapa dan senyum apalagi

¹⁶⁶ Wawancara dengan Guru Pendidikan Kelas III tanggal 02 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 14.00 WIB

¹⁶⁷ Observasi dari tanggal 02 September 2019 sampai dengan tanggal 06 September 2019

dalam penyampaian urusan kerja. Hal tersebut dapat peneliti lihat di ruang guru saat jam istirahat misalnya, terlihat para guru saling bertegur sapa dan salam, bahkan ada yang berusaha melontarkan guyonan agar suasana menjadi santai. Masih dalam suasana lingkungan yang ada di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi terkait hubungan antara kepala sekolah dengan guru bahkan dengan siswa selalu memperlihatkan rasa kekeluargaan baik dalam bersikap antara satu dengan yang lain ataupun dalam bertutur kata, tidak terlihat ada kesan bahwa kepala sekolah sebagai leader atau pemegang kekuasaan tertinggi di sekolah namun sebaliknya sikap kekeluargaan yang justru diperlihatkan.

Hubungan yang terjalin antara Kepala Sekolah dengan siswa disini juga sangat terlihat jauh dari sikap menjaga jarak dalam artian beliau sebagai Kepala sekolah sangat ngayomi terhadap siswa di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sehingga tercipta suasana kekeluargaan antara beliau sebagai orang tua bagi anak didik di sekolah.

Para siswa di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi selalu diajarkan untuk selalu memberikan salam dan ramah kepada orang yang lebih tua baik yang bertemu di dalam sekolah maupun di luar sekolah. Bahkan karena kedekatannya terhadap anak didik atau siswa bisa dibilang siswa menjadi agak saru, karena beliau sangat suka berbagi dengan siswa, misal sering membagikan makanan atau jajan kepada siswa. Namun sikap yang ditunjukkan oleh siswa kepada kepala sekolah masih tergolong sikap keakraban yang wajar. Pada akhir pembelajaran selesai, para siswa diajarkan untuk selalu mengucapkan terimakasih kepada guru yang mengajar pada saat itu. Motivasi yang tinggi juga diciptakan oleh kepala sekolah, pada pukul 06.30 WIB pagi, kepala sekolah sudah berada di sekolah bersama guru piket dan salah satu siswa/siswi yang piket. Hal tersebut menunjukkan salah satu contoh motivasi yang kuat dari kepala sekolah agar warga sekolah selalu bersikap disiplin.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan,¹⁶⁸ suasana sekolah sangat nyaman dan rasa kekeluargaan yang sangat erat antara kepala sekolah dengan warga sekolah. Pada saat istirahat atau waktu luang, kepala sekolah mengunjungi kantor guru, disana kepala sekolah berbincang-bincang dengan para guru yang ada di kantor, bersenda gurau, dan membicarakan pekerjaan sekolah dengan suasana akrab dan santai. Kepala sekolah terlihat tidak merasa sebagai seseorang yang paling ditakuti, tetapi sebagai teman dan tempat mencurahkan permasalahan tugas yang dimiliki oleh para guru dan karyawan, sesekali kepala sekolah menanyakan kepada beberapa guru dan karyawan apakah ada kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan atau tidak.

¹⁶⁸ Observasi dari tanggal 02 September 2019 sampai dengan tanggal 06 September 2019

Tabel. 4.6 Komponen *Inspirational motivation*.

No.	Indikator	Kepemimpinan Kepala Sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi
1.	Menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan kolegial	Kepala sekolah tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan tapi selalu melihat situasi dan kondisi yang dihadapi.
2.	Mengembangkan suasana kerja yang kondusif, rileks, dan motivasi intrinsik dalam peningkatan produktivitas kerja.	Selalu bergabung dengan guru dan karyawan saat jam istirahat, atau saat tidak ada tugas atau kewajiban yang harus diselesaikan.
3.	Mengembangkan nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai konsensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, berbagi kreativitas dan ide-ide baru.	Nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi antara lain saling salam, sapa, senyum, dan sopan santun.

c) Komponen *Intellectual stimulation*.

Komponen kepemimpinan transformasional yaitu *Intellectual stimulation* mempunyai indikator bahwa kepala sekolah mempunyai karakter pribadi yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya. Selain itu kepala sekolah juga mampu melakukan pemecahan masalah dengan pendekatan yang santun, lembut, dan arif, bersama-sama melibatkan guru dan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, indikator tersebut dimiliki oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, hal ini berdasarkan hasil wawancara dengan guru pendidikan agama islam Neneng Awaliyah, S.Pd pada tanggal 03 September 2019¹⁶⁹;

“Dalam penyelesaian masalah dilakukan dengan koordinasi dan menanyakan masalah kepada guru dan karyawan secara individu atau berkelompok, ibu orangnya cerdas, sepertinya faham apa yang memang kami butuhkan”.

Staf Tata Usaha yaitu Devriansyah dalam wawancara pada tanggal 03 September 2019 mengenai komponen *intellectual stimulation* yang dimiliki oleh kepala sekolah¹⁷⁰;

¹⁶⁹ Wawancara dengan Guru Pendidikan Agama Islam tanggal 03 September 2019 di Teras Depan SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.30 WIB

¹⁷⁰ Wawancara dengan Staf Tata Usaha tanggal 03 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.40 WIB

“Saya melihat ibu selalu memberikan contoh yang baik dalam hal apapun, termasuk dalam hal spiritual misalnya beliau sering menyempatkan melakukan sholat dhuha, padahal beliau selalu disibukkan dengan tugas-tugas evaluasi sekolah ataupun dari dinas”. “Biasanya memanggil teman-teman yang paham akan masalah itu, sehingga masalah yang timbul selalu dimusyawarhkan, banyak melibatkan teman-teman untuk meminta pendapat”.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh guru kelas I.B Suharni, S.Pd dalam wawancara pada tanggal 03 September 2019¹⁷¹;

“Bu kepala selalu berusaha memberikan kemudahan kepada kami, apapun itu. Misal ada dari guru yang kurang disiplin, seperti terlambat datang, pertama beliau hanya mengamati, apabila terlambat lagi beliau menanyakan kenapa sampai datang terlambat, jadi tidak langsung menegur tanpa tahu alasan kita terlambat”. “Kepala sekolah selalu memusyawarhkan apa saja masalah yang dihadapi di sekolah, kemudian memberi kesempatan guru dan karyawan bersamasama menyumbangkan pikiran untuk pemecahan. Ya kepala sekolah selalu melibatkan guru dan karyawan”.

Guru kelas II Riaini Resianti, S.Pd, SD juga mengungkapkan hal yang sama dalam wawancara pada tanggal 03 September 2019¹⁷²;

“ibu tidak pernah menegur secara langsung terhadap guru yang misal melakukan pelanggaran didepan guru-guru yang lain, seperti datang terlambat tapi beliau lihat seberapa sering kita terlambat dan menanyakan alasannya. Itupun beliau kadang minta tolong ke guru lain untuk menanyakan alasannya, jadi kita malah tidak enak, sungkan rasanya”.

Terkait dengan komponen *Intellectual stimulation*, kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi berusaha selalu melakukan sikap-sikap terpuji pada diri sendiri agar bisa dijadikan contoh oleh semua warga sekolah baik itu guru, karyawan maupun siswa. Seperti misalnya beliau selalau menyempatkan solat dhuha di sela-sela jam kerja beliau yang padat akan tugas dan tanggungjawabnya.

¹⁷¹ Wawancara dengan Guru Kelas I.B tanggal 03 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 14.00 WIB

¹⁷² Wawancara dengan Guru Kelas II tanggal 03 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 14.10 WIB

Kepada siswapun kepala sekolah selalu menganjurkan untuk bersikap jujur seperti yang terlihat dalam wawancara dengan ketua Komite Sekolah yaitu Astri Agustina pada tanggal 03 September 2019 sebagai berikut¹⁷³;

“Ibu setiap apel pagi menghimbau kepada siswa bahwa harus bersikap jujur, dilarang mencontek saat ujian ataupun mencuri ide teman dalam berkarya, juga sudah ada warung kejujuran sebagai penerapan perilaku jujur anak-anak”.

Tabel 4.7. *Intellectual stimulation*

No.	Indikator	Kepemimpinan Kepala Sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi
1.	Mempunyai karakter terpuji, jujur dan dapat dipercaya	<p>a. Kepala sekolah selalu bersikap mencontohkan hal kecil misalnya solat dhuha disela-sela kesibukannya.</p> <p>b. Bersikap tegas terkait dengan kewajiban dalam pelaksanaan tugas dan bersikap lembut atau bahkan ngayomi terlepas dari tugas dan tanggungjawabnya sebagai kepala sekolah.</p>
2.	Melibatkan guru dan karyawan dalam memecahkan masalah	Memecahkan masalah misalnya dalam kedisiplinan guru dengan cara mengamati dan menanyakan alasan kenapa sering datang terlambat.

d) Komponen *Individualized consideration*.

Komponen berikutnya dari kepemimpinan transformasional yaitu *Individualized consideration*, dalam komponen ini, kepala sekolah harus dapat mengembangkan profesionalisme guru dan karyawannya, kepala sekolah juga harus dapat memenuhi kebutuhan mereka. Berdasarkan hasil penelitian, komponen *Individualized consideration* dimiliki kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, seperti hasil wawancara sebagai berikut dengan kepala sekolah pada tanggal 03 September 2019¹⁷⁴;

“Untuk mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan, kita mengadakan atau mengikutkan guru dan karyawan pelatihan, kita melihat *need assessment*, dari situ kita plotkan untuk pengadaan program yang akan dilaksanakan sesuai dengan *need assessment*”. “*Need assessment* ini

¹⁷³ Wawancara dengan Komite Sekolah tanggal 03 September 2019 di Dapur PMTAS SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 09.20 WIB

¹⁷⁴ Wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 03 September 2019 di Ruang Kepsek SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 10.00 WIB

dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja setahun sekali, jadi penilaian tertulis, kemudian dengan melihat pengamatan hasil kerja sehari-hari, apakah sudah sesuai harapan atau belum”. “Beliau-beliau kan mengumpulkan perangkat pembelajaran, saya lihat kemudian ada beberapa yang masih kurang, saya menanyakan apa saja kesulitannya dan saya berusaha untuk mengarahkan. Disini kan ada MGMP intern, MGMP serumpun itu juga untuk wadah pemecahan masalah, kalau di forum MGMP intern, kita mencoba MGMP diluar atau bisa lewat LPMP dan P2KKGK”.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh staf Tata Usaha Devriansyah dalam wawancara pada tanggal 03 September 2019¹⁷⁵;

“Biasanya guru karyawan dituntut untuk semaksimal mungkin kerjanya, sehingga sesuai apa yang diharapkan kepala sekolah. Salah satunya ada diklat, workshop dan sebagainya, tempo lalu juga ada salah satu guru yang ikut pelatihan dari LPMP ”.

Hal demikian juga diungkapkan oleh guru pendidikan agama islam Neneng Awaliyyah, S.Pd.I dalam wawancara pada tanggal 03 September 2019¹⁷⁶;

“Mengikuti pelatihan atau seminar, selain itu juga ada yang disuruh untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi”. “diadakannya program keprofesionalisme berkelanjutan untuk semua guru, saya sendiri juga pernah ikut program pembelajaran guru pemula berbasis IT yang diadakan oleh P2KKGK”.

Komponen *Individualized consideration* dimiliki oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yaitu kepala sekolah mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan dengan cara mengadakan MGMP intern yaitu guru mata pelajaran yang serumpun saling berdiskusi dan membantu apabila guru lain mempunyai masalah dalam pembelajaran mata pelajaran tersebut, para guru juga mengikuti MGMP yang diadakan di luar sekolah atau MGMP eksternal yang terdiri dari guru mata pelajaran serumpun dari beberapa sekolah, MGMP eksternal ini membantu memberikan pengetahuan yang lebih luas kepada guru mata pelajaran yang mengikutinya dan menjadi perbandingan untuk perbaikan ke depan, bisa juga oleh LPMP atau P2KKGK. Selain MGMP, kepala sekolah juga mengikutkan guru dan karyawan pelatihan, workshop, studi banding, dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

¹⁷⁵ Wawancara dengan Staf Tata Usaha tanggal 03 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.40 WIB

¹⁷⁶ Wawancara dengan Guru Pendidikan Agama Islam tanggal 03 September 2019 di Teras Depan SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.30 WIB

Pengembangan profesionalisme yang dilakukan atau diikuti guru dan karyawan disesuaikan dengan *need assessment* yang telah disusun.

Need assessment yang dilakukan oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi adalah dengan melihat kinerja yang dimiliki oleh para guru dan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan setiap tahun sekali, tetapi tidak hanya setiap tahun sekali, penilaian kinerja guru dan karyawan juga dilakukan melalui pengamatan kepala sekolah. Kepala sekolah melakukan pengamatan setiap hari dengan melihat keseharian, hasil kerja yang dilakukan setiap diberi tugas oleh kepala sekolah, dan masukan dari para guru dan karyawan, dari penilaian tertulis maupun pengamatan, kepala sekolah dapat menyusun *need assessment* sehingga nantinya para guru dan karyawan yang diikuti dalam pendidikan, pelatihan, seminar, atau bahkan melanjutkan pendidikan tepat pada sasarannya.

Tabel 4.8. Komponen *Individualized consideration*.

No.	Indikator	Kepemimpinan Kepala Sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi
1.	Tanggap dan peduli pada kebutuhan guru, karyawan, dan siswa	Kepala Sekolah selalu menindaklanjuti kebutuhan guru, karyawan maupun siswa
2.	Mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan	Selalu mengikutkan dan mengadakan workshop, pendidikan dan pelatihan seperti MGMP internal maupun MGMP eksternal, dan studi banding.

e) Komponen *Initiative of Culture*

Komponen *Initiative of Culture* mempunyai indikator bahwa seorang kepala sekolah harus dapat menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif dan menciptakan hubungan yang harmonis. Komponen tersebut dimiliki oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03, hal ini berdasarkan proses wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 03 September 2019¹⁷⁷;

“Saya dalam mengembangkan budaya kerja yang positif yaitu harus dekat dengan guru dan tidak menggurui, tapi mengajak kerjasama, seperti kegiatan solat duha bersama, penanaman buaya 5S (salam, sapa, salaman, senyum, sopan dan santun), juga penanaman kejujuran lewat warung kejujuran, penanaman disiplin dalam penuntasan pekerjaan, kalau sudah ditargetkan tanggal sekian harus selesai ya harus diselesaikan, tanggung jawab dengan pekerjaan yang dimiliki’. “Setiap pagi atau istirahat saya selalu menyempatkan ke ruang guru, mengobrol bersama, makan

¹⁷⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 03 September 2019 di Ruang Kepsek SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 10.00 WIB

bersama, selalu memberikan salam kepada guru atau siswa”. “Kinerja guru-guru alhamdulillah meningkat, bahkan kita dapat BOP KIN dari Pemprov terkait peningkatan kinerja kita”.

Hal tersebut juga diungkapkan oleh staf tata usaha Devriansyah dalam wawancara pada tanggal 03 September 2019¹⁷⁸;

“Kepala sekolah sudah mengembangkan budaya positif yang sudah bagus sekali, contohnya nilai-nilai seperti menghormati, akrab tetapi tetap ada unggah-ungguh jadi nyaman, kemudian kita menerapkan untuk alisa, aksi lihat sampah, kita ambil. Beliau juga mencontohkan, biasanya anak-anak mengikuti apa yang dicontohkan. Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah seperti kekeluargaan, beliau kadang seperti teman, pemimpin, ibu kepala sekolah ngemong kepada guru, karyawan, dan juga siswa”.

Hal demikian juga diungkapkan oleh guru pendidikan agama islam Neneng Awaliyyah, S.Pd.I dalam wawancara pada tanggal 03 September 2019¹⁷⁹;

“Pendekatan dengan para guru dan karyawan agar selalu mempunyai hubungan harmonis satu sama lain, selalu akrab, menghargai pekerjaan guru dan karyawan, ibu selalu ikut solat duha bersama-sama, membantu kita mengkondisikan anak-anak”.

Guru kelas VI.A Nayla Wahyu Utami, S.Pd juga mengungkapkan dalam wawancara pada tanggal 02 September 2019¹⁸⁰;

“Kepala sekolah menanamkan untuk selalu menyelesaikan pekerjaan dengan cekatan, tepat waktu, dan selalu mengutamakan kerja secara tim dan harus sesering mungkin melakukan koordinasi”.

Hal demikian juga diungkapkan oleh guru kelas IV.B Nurfitriawati, S.Pd dalam wawancara pada tanggal 02 September 2019.

“Kepala sekolah membudayakan kita untuk harus tepat waktu dan cekatan dalam penyelesaian tugas”. “Ibu kepala sekolah selalu mengutamakan kerja secara tim, selalu menanamkan sebisa mungkin pekerjaan diselesaikan sesegera mungkin dan tepat waktu, selain itu juga selalu mengajak koordinasi”.

¹⁷⁸ Wawancara dengan Staf Tata Usaha tanggal 03 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.40 WIB

¹⁷⁹ Wawancara dengan Guru Pendidikan Agama Islam tanggal 03 September 2019 di Teras Depan SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.30 WIB

¹⁸⁰ Wawancara dengan Guru Kelas VI.A tanggal 03 September 2019 di Kantor Guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 14.00 WIB

Hubungan yang harmonis tidak hanya diciptakan untuk guru dan karyawan saja, tetapi kepala sekolah juga menciptakan hubungan yang harmonis dengan para siswa, hal demikian diungkapkan oleh guru pendidikan agama Islam dalam wawancara pada tanggal 03 September 2019¹⁸¹;

“Ibu kepala sekolah dekat dengan para guru dan karyawan, dengan siswa lebih dekat lagi, karena ibu kepala sekolah selalu care, karena terlalu dekatnya, para siswa memanggil ibu kepala sekolah dengan sebutan bunda, jadi para siswa lebih nyaman dengan beliau”. “Ibu kepala sekolah orangnya fun, familiar sama semuanya. Beliau banyak waktu untuk ke ruang guru, juga sering ke komite, jadi suka untuk berkoordinasi”.

Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi memiliki *Initiative of Culture* hal ini dibuktikan dengan mengembangkan budaya kerja positif dengan cara lebih mendekati para guru untuk menciptakan suasana yang dekat dan kekeluargaan, kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama. Kepala sekolah juga selalu menanamkan untuk mengutamakan kerja secara tim dan mengajak untuk rutin berkoordinasi.

Kepala sekolah juga tidak hanya memberi contoh, tetapi juga melaksanakan apa yang dicontohkan olehnya. Kepala sekolah juga bisa menjadi teman, pemimpin, dan ibu yang ngemong kepada guru dan karyawan, kepala sekolah juga menciptakan hubungan yang harmonis dengan para siswa, kedekatan yang diciptakan membuat para siswa selalu nyaman untuk bersekolah. Para siswa sudah menganggap ibu kepada kepala sekolah, yang selalu siap mendengarkan keluh kesah siswa, selalu dapat diajak bercanda membuat suasana yang menyenangkan.

Peneliti melihat bahwa kepala sekolah ikut terjun ke lapangan untuk membantu guru menertibkan siswa-siswi dalam kegiatan sholat duha bersama dan tadarus bersama.¹⁸²

Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sebagai seorang pemimpin menciptakan suasana kekeluargaan dan budaya kerja yang positif agar para guru dan karyawan merasa nyaman dalam bekerja, suasana nyaman ini diharapkan dapat berpengaruh baik terhadap hasil kerja yang ditunjukkan oleh para guru dan karyawan.

Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi menanamkan kebiasaan untuk selalu membuang sampah pada tempatnya, di setiap sudut sekolah juga disediakan tempat sampah yang dibedakan menjadi tempat sampah untuk sampah kering dan sampah basah. Kepala sekolah tidak hanya menyuruh,

¹⁸¹ Wawancara dengan Guru Pendidikan Agama Islam tanggal 03 September 2019 di Teras Depan SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.30 WIB

¹⁸² Observasi di Lapangan SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi tanggal 06 September 2019, Pukul 06.30 WIB

tetapi juga selalu membiasakan diri sendiri untuk selalu membuang sampah. Setiap pada saat pelajaran dimulai, kepala sekolah selalu berkeliling untuk melihat kebersihan sekolah, fasilitas sekolah apakah ada yang rusak atau tidak, berbincang-bincang dengan tukang kebun sekolah terkait dengan pengelolaan kebersihan dan taman sekolah. Pada waktu istirahat, kepala sekolah juga sesekali berkumpul dengan para siswa yang sedang duduk-duduk di depan kelas atau taman sekolah, mereka bersenda gurau dan saling berdiskusi mengenai kesulitan-kesulitan mata pelajaran yang dihadapi para siswa.

Di sekolah juga peneliti melihat ada warung kejujuran, kotak kejujuran sebagai salah satu upaya kepala sekolah menerakapkan karakter dan pribadi yang terpuji seperti yang disebutkan diatas. Kepala sekolah juga selalu menanamkan sikap kedisiplinan pada diri sendiri agar bisa dijadikan teladan oleh para guru, karyawan maupun siswa. Kepala sekolah juga melibatkan para guru dan karyawan dalam memecahkan masalah yang dihadapi, mempercayakan untuk saling menyampaikan pendapat dalam musyawarah.

Dari wawancara diatas dapat dilihat bahwa kepala sekolah punya aura kewibawaan yang memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Charisma itu yang muncul karena sikap keteladanan yang selalu kepala sekolah contohkan kepada semua warga, menciptakan budaya sekolah yang relegius agar tercipta lingkungan kerja yang positif dan kondusif.

Tabel 4.9. *Komponen Initiative of Culture.*

No.	Indikator	Kepemimpinan Kepala Sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi
1.	Pengembangan budaya kerja positif, etos kerja, disiplin, dan berkeadilan.	<p>a. Kepala sekolah menanamkan budaya 5s, solat duha dan tadarus bersama, berdoa sebelum belajar, penyelesaian kerja secara cekatan, tepat waktu, dan selalu mengutamakan kerja tim.</p> <p>b. Kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama.</p>
2.	Melakukan pendekatan untuk hubungan harmonis	Kepala sekolah menjadi teman, pemimpin, dan ngemong kepada guru dan karyawan, kepala sekolah juga menciptakan hubungan yang harmonis dengan para siswa, kedekatan yang diciptakan membuat para siswa selalu nyaman untuk bersekolah. Para siswa sudah menganggap ibu kepada kepala

	sekolah, yang selalu siap mendengarkan keluh kesah siswa, selalu dapat diajak bercanda membuat suasana yang menyenangkan, selain itu juga sering melakukan Baksos dengan siswa dan guru baik didalam sekolah maupun keluar sekolah (warga yang terkena musibah).
--	--

2. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru

SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi melakukan proses internalisasi nilai-nilai karakter terhadap peningkatan kompetensi kepribadian guru melalui pembinaan atasan kepada bawahannya . Pertama melalui pembinaan dari LPMP Karena SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi merupakan sekolah model binaan LPMP, Kedua melalui pembinaan Kepala sekolah. Nilai-nilai karakter yang diinternalisasikan dalam meningkatkan kompetensi kepribadian meliputi: nilai kepribadian yang mantab dan stabil, nilai kepribadian yang dewasa, nilai kepribadian yang disiplin, nilai kepribadian yang arif, berwibawa, teladan bagi peserta didik dan berakhlaq mulia. Nilai-nilai karakter tersebut tentunya sudah terinternalisasi kepada semua guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi dalam kehidupannya sehari-hari, namun tidak bisa dipungkiri bahwa tidak mudah dalam menginternalisasikan nilai-nilai tersebut karena latar belakang guru yang berbeda. Semuanya membutuhkan waktu dan proses yang panjang sekitar setahun sampai dua tahun.

Pendidik atau guru adalah siapa saja yang bertanggung jawab terhadap perkembangan anak didik. Dan dalam islam yang bertanggung jawab dalam mendidik adalah orang tua.dimana tugas seorang pendidik adalah mengupayakan perkembangan seluruh potensi anak didik, baik potensi kognitif, afektif dan psikomotorik.¹⁸³

Pendidik adalah orang dewasa yang bertanggung jawab dalam memberikan bimbingan atau bantuan kepada anak didik dalam perkembangan jasmani dan rohaniny agar mencapai perkembangan kedewasaannya, mampu melaksanakan tugasnya sebagai makhluk Allah, khalifah dimuka bumi, sebagai makhluk sosial dan individu yang sanggup berdiri sendiri.¹⁸⁴

Menurut Abdul Madjid di kutip dan dirumuskan dari Moh Uzer definisi guru adalah :

¹⁸³ Ahmad Tafsir, *Ilmu Pendidikan Islam*, Bandung: PT Rosdakarya, cet.ke 2, 2013, hal.119-120

¹⁸⁴ Abd. Aziz, *Oreintasi Sistem Pendidikan Agama di Sekolah*, Yogyakarta : Sukses Offset, 2010, hal.18

“Guru sebagai suatu profesi yang artinya suatu jabatan atau pekerjaan yang memerlukan keahlian khusus, dengan syarat-syarat khusus pula, yang mengharuskan untuk menguasai benar seluk beluk pendidikan dan pengajaran beserta disiplin ilmu yang terkait lainnya, yang perlu dibina dan dikembangkan melalui masa pendidikan tertentu atau latihan masa prajabatan”¹⁸⁵

Kata guru atau ustad biasa digunakan untuk memanggil seorang professor. Ini mengandung makna bahwa seorang guru dituntut untuk komitmen terhadap profesionalisme dalam mengemban tugasnya, dan selalu continuous improvement, yakni selalu berusaha memperbaiki dan memperbrui model-model atau cara kerjanya sesuai dengan tuntutan zamannya secara berkelanjutan.¹⁸⁶

Dari tugas dan tanggung jawab yang berat sebagai mana diatas yaitu seorang guru memikul tanggung jawab untuk membimbing. Dengan tugas membimbing maka seorang guru harus mempunyai sifat dan karakter yang baik.

Adapun hasil wawancara terkait dengan peningkatan kompetensi kepribadian guru peneliti lakukan dengan wawancara kepada kepala sekolah pada tanggal 03 September 2019;

“Kompetensi guru-guru alhamdulillah meningkat, saya selalu mencoba memberikan reward bagi guru-guru terbaik dalam hal kompetensi, sehingga setiap akhir evaluasi saya umumkan guru terbaik kategori ini, kategori ini, masing-masing guru sangat antusias”, “rewardnya tidak berupa materi, cukup saya berikan sertifikat sebagai terbaik kategori apa, mereka sudah semangat”. “kompetensi keprinadian terutama sangat penting menurut saya, dan alhamdulillah saya menilai dari 2017 hingga sekarang 2019 meningkat, setiap akhir tahun ada penilaian kinerja guru, semua kompetensinya saya nilai, dan bisa dilihat bahwa mengalami peningkatan”. “semua guru ikut andil dalam pembinaan solat duha bersama, tadarus bersama, menjalankan piket gerbang, menyapa siswa-siswi, dan menjadi teladan dalam kedisiplinan, kejujuran dan berakhlak mulia”.

Adapun upaya-upaya/proses yang dilakukan oleh LPMP, Pengawas, dan sekolah dalam rangka internalisasi nilai-nilai karakter terhadap peningkatan kompetensi kepribadian guru adalah dengan melalui program pembinaan atasan. Melalui pembinaan dari kepala sekolah yang meliputi pembinaan rutin

¹⁸⁵ Abdul Majid, *Belajar dan Pembelajaran Pendidikan Agama Islam*, Bandung:PT Rosdakarya, 2012, hal. 85

¹⁸⁶ Muhaimin, *Pemikiran dan Aktualisasi Pengembangan Pendidikan Islam*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012, hal.173

dan pembiasaan, reward and punishment, aturan-aturan sekolah, ajakan (persuasive) dan penciptaan suasana islami.

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa konsep kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sangat berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi guru terutama kompetensi kepribadian guru dengan pembentukan budaya religius disekolah, selain dari hasil wawancara, peningkatan kompetensi kepribadian juga bisa dilihat dari hasil penilaian kinerja guru yang telah dilakukan kepala sekolah setiap akhir tahun.

Pendekatan perintah dan larangan harus dibuat oleh sekolah dalam rangka menciptakan tenaga educative yang kondusif, nyaman dan merasa dihargai. Disisi yang lain biar ada kejelasan aturan kebijakan apa saja yang diperintahkan dan yang dilarang.

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepala sekolah pada tanggal 03 September 2019¹⁸⁷;

“Pada dasarnya adanya internalisasi ini adalah proses pembinaan yang dilakukan oleh sekolah kepada guru agar supaya para guru mempunyai prilaku atau karakter yang baik, mempunyai kepribadian yang kokoh, mantab stabil, mempunyai kedisiplinan, mempunyai kedewasaan atau matang emosinya dan sabagainya”.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan system reward and punishment bertujuan bisa menjadikan para guru membiasakan diri dalam berdisiplin, tanggung jawab dan kerja keras sehingga terwujud kepribadian yang dewasa, arif dan menjadi teladan bagi peserta didiknya dan pembiasaan ini bisa dilakukan atau diterapkan dalam kehidupannya sehari-hari.

Informasi dari kepala sekolah dari hasil wawancara pada tanggal 03 September 2019;

“Kita semua lembaga dan guru mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh DINAS dan sekolah hanya mengikuti dan mengeksekusi dari kebijakan tersebut dan aturan yang disepakati akan dijadikan bahan evaluasi kinerja guru. tentu jika ada yang melanggarnya, maka konsekwensi bisa tidak naik golongan dan hal ini sangat berpengaruh pada honor atau gaji yang diterima”.

Berdasarkan observasi dan data dokumentasi yang peneliti lakukan¹⁸⁸, memang “iya” ada hukuman bagi guru yang melanggar dan disanksi sesuai dengan pelanggarannya, ada yang sanksi ringan sampai sanksi berat, sebagaimana yang tertera dalam peraturan sekolah tentang sanksi-sanksi bagi

¹⁸⁷ Wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 03 September 2019 di Ruang Kepsek SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 10.00 WIB

¹⁸⁸ Observasi dan Dokumentasi dari tanggal 02 September hingga 06 September 2019

para guru atau karyawan yang melanggar aturan. Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa adanya tindakan tegas dan konsekwensi logis bagi guru yang melanggar aturan sesuai dengan tatib yang ada menjadikan para guru terbiasa hidup disiplin, kerja keras dan bertanggung jawab serta menjadi warga sekolah yang baik.

Sedangkan dalam ajakan (persuasif) kepala sekolah mengajak semua guru untuk turut andil dan aktif dalam segala kegiatan seperti solat dhuha bersama, tadarus, baksos, dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya.

Informasi dari kepala sekolah dari hasil wawancara pada tanggal 03 September 2019¹⁸⁹;

“Biasanya pihak sekolah mengumumkan dan menyampaikan melalui WA dalam group kalau besok pagi ada kegiatan keagamaan dan tolong disampaikan kepada Komite berantai untuk dihadir dan mengikuti acara tersebut. selanjutnya tanpa di komando secara serentak biasanya temen-temen guru sudah ramai dan saling mengingatkan serta menginformasikan bahwa besok ada kegiatan keagamaan, kalau duha dan tadarus kita adakan memang setiap hari jum’at”.

Hal senada disampaikan oleh guru pendidikan agama Islam Neneng Awaliyyah pada wawancara tanggal 03 September 2019¹⁹⁰;

“Kita ini setiap ada kegiatan keagamaan mesti memberi kabar teman-temen guru untuk hadir, seperti santunan yatim, baksos kemasyarakat mengenai benacana kebakaran, kita kontak dan ajak mereka untuk ikut, begitupun untuk kegiatan rutin hari jum’at”.

Berdasarkan observasi peneliti setelah di konfirmasi kepada beberapa guru memang benar ada informasi tersebut diatas, setiap guru diminta untuk kesediaanya mengikuti kegiatan keagamaan yang dilakukan oleh sekolah¹⁹¹.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa adanya ajakan (persusive) kepada guru-guru semua, statusnya mengingatkan tentang adanya kegiatan tersebut dan diharapkan dengan mengikuti semua kegiatan diatas maka internalisasi nilai-nilai karakter bisa berjalan dengan baik.

Sedangkan Penciptaan suasana islami dilingkungan sekolah sangatlah penting sekali karena sebagian besar waktu para guru dihabiskan disekolah bersama para siswanya dan koleganya sesama guru, seperti pembiasaan setiap pagi, sholat dhuha berjama’ah, sholat dhuhur berjemaah, serta makan bersama (PMTAS).

¹⁸⁹ Wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 03 September 2019 di Ruang Kepsek SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 10.00 WIB

¹⁹⁰ Wawancara dengan Guru Pendidikan Agama Islam tanggal 03 September 2019 di Teras Depan SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 13.30 WIB

¹⁹¹ Observasi tanggal 03 September 2019 di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi

Sebagaimana yang disampaikan oleh kepek yang diwawancarai pada tanggal 03 September 2019¹⁹²;

“Dengan penciptaan suasana yang islami dan kondusif maka proses KBM yang melelahkan setiap hari menjadi terasa ringan, karena sebagian teman-teman guru ketika waktu lowong di isi dengan liqo’ atau halaqoh, dan kegiatan sudah terstruktur mulai dari pagi hingga sore hari, kegiatan pagi hari seperti tilawah pagi bagi guru, dan dilanjutkan sholat dhuha berjemaah, lalu dilakukan proses KBM di dalam kelas atau luar kelas termasuk belajar dan menghafal al-qur an, selanjutnya sholat dhuhur dan ashar berjemaah yang di tutup dengan evaluasi dan informasi melalui buku penghubung /prestasi sebelum pulang”.

Dari pantauan peneliti,¹⁹³ hal tersebut memang terjadi yaitu adanya tilawah pagi di hari jum’at, sholat dhuha bersama, membaca doa bersama sebelum dan sesudah pelajaran dimulai dan ditutup, sholat dhuhur berjemaah, serta evaluasi dan informasi tertulis melalui buku prestasi bagi siswa sebelum pulang yang dilakukan khusus oleh wali kelas. Namun dari pantauan tersebut terkadang masih ada guru yang sholat dhuhanya sendiri-sendiri.

Dari paparan diatas dapat disimpulkan bahwa adanya penciptaan suasana yang islami dan religius bertujuan untuk membiasakan diri agar etika dan akhlaq mulia betul-betul terinternalisasikan dengan baik dalam diri para pendidik atau guru di sekolah tersebut.

Tabel. 4.10 Operasionalisasi Variabel Kompetensi Kepribadian Guru

No.	Dimensi	Indikator
1.	Mengembangkan Kepribadian	d. Bertakwa kepada tuhan yang Maha Esa e. Berperan dalam masyarakat sebagai warga Negara yang berjiwa Pancasila f. Mengembangkan sifat-sifat terpuji yang di persyaratkan bagi jabatan guru
2.	Berinteraksi dan berkomunikasi dengan baik	c. Berinteraksi dengan sejawat untuk meningkatkan professional d. Berinteraksi dengan masyarakat untuk penunaian misi pendidikan

¹⁹² Wawancara dengan Kepala Sekolah tanggal 03 September 2019 di Ruang Kepsek SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi Pukul 10.00 WIB

¹⁹³ Observasi Pada hari Jum’at, tanggal 06 September 2019 Pukul 06.30 WIB

3.	Melaksanakan bimbingan dan penyuluhan	c. Membimbing siswa yang mengalami kesulitan d. Membimbing murid yang berkelainan berbakat khusus
4.	Melaksanakan administrasi sekolah	c. Mengenal pengadministrasian kegiatan sekolah d. Melaksakan kegiatan administrasi sekolah
5.	Melaksanakan penelitian sederhana untuk keperluan pengajaran	c. Mengkaji konsep dasar penelitian ilmiah d. Melaksakan penelitian sederhana

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Praktik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Dalam suatu kelompok atau organisasi, terdapat tujuan yang ingin dicapai secara bersama. Pencapaian tujuan tersebut dapat efektif apabila melibatkan semua elemen yang ada di dalamnya, untuk menggerakkan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut, diperlukan seorang pemimpin yang akan membimbing dan mengarahkan. Seorang pemimpin diangkat karena memiliki kemampuan lebih dalam mengatur dan mengarahkan orang lain dan mampu menjadi representatif dari kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kepemimpinan pendidikan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mempengaruhi komponen-komponen sekolah agar dapat bekerja dalam mencapai tujuan bersama. Kepala sekolah merupakan pimpinan tunggal di sekolah yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang untuk mengatur, mengelola, dan menyelenggarakan kegiatan di sekolah, agar apa yang menjadi tujuan sekolah dapat tercapai secara optimal.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus mampu menggerakkan bawahannya (guru dan karyawan) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah sebagai pemimpin juga harus dapat membimbing dan memberikan motivasi kepada bawahannya dalam melaksanakan tugasnya secara maksimal. Kepala sekolah juga sebagai teladan bagi semua warga sekolah baik itu guru, karyawan maupun siswa. Sehingga apa yang dilakukan oleh kepala sekolah sebagai contoh atau rule model dalam mengembangkan sumber daya, potensi, dan kegiatan yang ada di sekolah.

Berdasarkan hasil penelitian di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi mengenai kepemimpinan transformasional, kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi memiliki lima komponen kepemimpinan transformasional:

a) Komponen *Idealized Influence*

Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi melibatkan semua wakil kepala sekolah yang ada, baik wakil kepala sekolah bagian kurikulum, kesiswaan, maupun sarana prasarana dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah.

Kepala sekolah bersama mereka membuat draft yang nantinya akan di floorkan kepada guru dan karyawan, apakah ada perbaikan atau tidak. Selain guru dan karyawan yang dilibatkan, kepala sekolah juga melibatkan pengawas pembina, komite sekolah, dan tokoh masyarakat sekitar sekolah. Semua yang dilibatkan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, program kegiatan sekolah diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka mengenai visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, penyampaian pendapat ini meliputi isi, maksud, dan bahasa yang digunakan dapat dimengerti atau tidak.

Keterlibatan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah tidak ada kendala, tetapi dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah masih ada kendala yaitu kurangnya koordinasi.

Menurut Barnawi & Arifin bahwa dalam perspektif tanggung jawab kepemimpinan pendidikan, kepala sekolah dituntut untuk memaksimalkan seluruh potensinya dalam melaksanakan tugas dan fungsinya untuk mewujudkan sekolah menjadi efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel.¹⁹⁴

Keberhasilan sekolah menjadi dambaan bagi semua warga sekolah, oleh karena itu, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan secara khusus oleh kepala sekolah dalam mengembangkan sekolah menjadi efektif, efisien, produktif, dan akuntabel yaitu antara lain mengomunikasikan visi sekolah secara utuh. Visi suatu sekolah menjadi sangat penting untuk menentukan masa depan sekolah ke mana akan diorientasikan, maka perlu ada keterlibatan dari semua warga sekolah untuk menyampaikan pendapatnya dalam penyusunan visi, yang disusul dengan misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah karena pada akhirnya semua warga sekolah akan bekerja sesuai dengan visi yang dimiliki oleh sekolah.

Penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah tidak hanya melibatkan warga sekolah yaitu para guru dan karyawan, tetapi juga orang tua dan masyarakat, hal ini sudah dilakukan oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yang selalu menghadirkan orang tua siswa dan tokoh masyarakat.

Menurut Andang dalam mengembangkan sekolah, keterlibatan orang tua siswa dan masyarakat sangat dibutuhkan karena mereka juga merupakan komponen pendidikan.¹⁹⁵

¹⁹⁴ Barnawi dan Arifin, *Etika dan Profesi Kependidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2014, hal. 78

¹⁹⁵ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, hal. 42

Kepala sekolah sebisa mungkin memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh orang tua siswa dan masyarakat untuk bisa berpartisipasi dalam pengembangan sekolah. Kepala sekolah harus menjaga hubungan yang harmonis dengan orang tua siswa dan masyarakat, karena hubungan yang harmonis akan membentuk saling pengertian antara sekolah dengan orang tua dan masyarakat, saling membantu, dan saling bekerjasama dalam ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.

b) *Komponen Inspirational Motivation*

Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sudah memiliki *Inspirational Motivation*, hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah tidak hanya menerapkan satu kepemimpinan tetapi kepemimpinan demokratis, partisipatif, kolegial juga diterapkan dalam sekolah, selain itu kepala sekolah juga menerapkan kepemimpinan otoriter, kepemimpinan tersebut diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi antara lain nilai karakter yang positif seperti salam, sapa, dan senyum, selain itu nilai kekeluargaan juga ditanamkan oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah dapat mendorong guru dan karyawan untuk bersemangat dalam memperbaiki kompetensinya, selain itu penanaman nilai-nilai positif dan kondusif dalam lingkungan kerja akan mudah tertanam dan dibiasakan.

Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sudah dapat memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dilakukan. Pemilihan dan penerapan gaya kepemimpinan tersebut dilakukan dengan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang tepat, ada kalanya kepala sekolah menerapkan kepemimpinan demokratis, partisipatif, kolegial, tetapi juga menerapkan kepemimpinan otoriter, sehingga tidak hanya satu gaya kepemimpinan saja yang dilakukan oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Andang bahwa sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang paling baik dari setiap gaya kepemimpinan yang ada, akan tetapi adanya adalah kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan bawahan agar mencapai tujuan bersama yang ditetapkan.¹⁹⁶

Kepemimpinan menjadi efektif apabila gaya atau tipe kepemimpinan tersebut mampu digunakan dengan baik pada saat dan tempat yang tepat, dengan mengintegrasikan secara maksimal antara produktivitas, kepuasan, pertumbuhan, dan pengembangan manusia.

¹⁹⁶ Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Pustaka Setia, 2014, hal. 45

c) Komponen *Intellectual Stimulation*

Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi memiliki Intellectual stimulation hal ini dibuktikan dengan mengembangkan budaya kerja positif dengan cara lebih mendekati para guru untuk menciptakan suasana yang dekat dan kekeluargaan, kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama. Kepala sekolah juga tidak hanya memberi contoh, tetapi juga melaksanakan apa yang dicontohkan olehnya. Kepala sekolah juga bisa menjadi teman, pemimpin, dan ibu yang ngemong kepada guru, karyawan, dan juga siswa sehingga suasana kekeluargaan yang diciptakan semakin erat.

Merujuk kepada salah satu peran kepala sekolah yaitu sebagai pencipta iklim kerja, Andang berpendapat bahwa budaya dan iklim kerja yang positif dan kondusif akan memungkinkan setiap guru dan karyawan lebih termotivasi untuk menunjukkan kinerjanya secara unggul, yang disertai dengan usaha untuk meningkatkan kompetensinya.

Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sudah menciptakan iklim lingkungan kerja yang kondusif dan positif, kepala sekolah memperlakukan guru dan karyawan sebagai teman dan tidak menggurui apabila ada guru atau karyawan yang merasa kesulitan dengan salah satu tugasnya dan menginginkan bantuan dari kepala sekolah. Guru dan karyawan merasa diuwongke oleh kepala sekolah. Kepala sekolah selalu menciptakan hubungan yang harmonis dengan guru dan karyawan serta setiap ada waktu luang selalu menyempatkan diri untuk berkumpul mendekati diri dengan para guru dan karyawan.

d) Komponen *Individualized Consideration*

Komponen Individualized consideration dimiliki oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yaitu kepala sekolah mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan dengan cara mengadakan atau mengikutkan guru dan karyawan pelatihan, workshop, dan juga studi banding. Pengembangan profesionalisme yang dilakukan atau diikuti guru dan karyawan disesuaikan dengan need assessment yang telah disusun.

Kepemimpinan yang kuat mengisyaratkan kepada kepala sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya terutama dalam mengembangkan kompetensi guru dan karyawannya. Buku Kerja Kepala Sekolah disebutkan TUPOKSI yang harus dilaksanakan oleh kepala sekolah sebagai pemimpin yaitu merumuskan dan menjabarkan visi, misi dan tujuan sekolah, melakukan dan bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, menjalin komunikasi dan kerja sama dengan masyarakat sekolah, melakukan analisis kebutuhan guru, memantau dan menilai kinerja guru dan staf.

Berdasarkan TUPOKSI kepala sekolah, kepala sekolah harus dapat melakukan analisis kebutuhan guru dan memantau serta menilai kinerja guru dan stafnya. Analisis kebutuhan atau need assessment ini sudah dilakukan oleh kepala sekolah, need assesment ini didasarkan oleh hasil kerja yang diperoleh oleh guru dan karyawan, apakah hasil kerja yang dimiliki sudah baik atau belum, dengan adanya need assessment yang dilakukan, kepala sekolah mengetahui kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi oleh guru dan karyawannya, sehingga guru dan karyawan yang harus dipenuhi kebutuhannya baik ketrampilan dan kompetensinya maka akan diikuti dalam kegiatan pendidikan, pelatihan atau pembinaan yang dilakukan baik secara formal maupun informal.

Kegiatan pengembangan yang ditujukan kepada guru dan karyawan tentunya harus didukung oleh kepala sekolah. Nurkholis bahwa kepala sekolah harus selalu memberikan motivasi kepada guru dan tenaga kependidikan dan administratif sehingga mereka bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Motivasi diberikan dalam wujud hadiah atau hukuman fisik maupun nonfisik. Pemberian motivasi oleh kepala sekolah harus mempertimbangkan keadilan dan kelayakan.

e) Komponen *Initiative of Culture*

Terkait dengan komponen *Initiative of Culture*, kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi berusaha menanamkan sikap-sikap terpuji yang ditujukan untuk guru, karyawan, dan siswa seperti jujur dan dapat dipercaya, agar bersama-sama mengembangkan sekolah. Kepala sekolah juga melibatkan guru dan karyawan dalam pemecahan masalah yang ada di sekolah dengan melakukan musyawarah, guru dan karyawan yang paham akan masalah tersebut nantinya akan memberikan penjelasan bagaimana cara memecahkan masalahnya dengan mempertimbangkan pendapat-pendapat yang masuk dari guru dan karyawan lainnya.

Lembaga pendidikan sebagai suatu organisasi dalam mewujudkan visinya harus mampu mengoptimalkan seluruh potensi yang ada terutama potensi yang dimiliki oleh guru dan karyawan. Mengoptimalkan potensi staf merupakan bentuk pemberdayaan. Kepala sekolah memberikan kepercayaan atau wewenang pekerjaan kepada guru dan karyawan untuk melakukan dan memutuskan sesuatu.

2. Proses Internalisasi Nilai Karakter yang ditanamkan oleh Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru

Internalisasi di artikan sebagai penghayatan, penugasan penguasaan secara mendalam yang berlangsung melalui pembinaan, bimbingan, penyuluhan, penataran dan sebagainya.¹⁹⁷

Dalam pengertian psikologis, internalisasi mempunyai arti penyatuan sikap atau penggabungan, standart tingkah laku, pendapat, dalam kepribadian. Freud menyakini bahwa super ego atau aspek moral kepribadian berasal dari internalisasi sikap-sikap orang tua.¹⁹⁸ Sedangkan menurut Mulyasa internalisasi yaitu upaya menghayati dan mendalami nilai, agar tertanam dalam diri setiap manusia.¹⁹⁹

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Internalisasi merupakan suatu proses penanaman sikap ke dalam diri pribadi seseorang melalui pembinaan, bimbingan dan sebagainya agar ego menguasai secara mendalam suatu nilai serta menghayati sehingga dapat tercermin dalam sikap dan tingkah laku sesuai dengan standart yang diharapkan.

Penginternaliasian nilai-nilai karakter dikomunitas sekolah menurut Muhaimin dari Koenjaraningkrat adalah tentang wujud kebudayaan, meniscayakan adanya upaya pengembangan dalam tiga tataran, yaitu tataran nilai yang di anut, tatatan praktik keseharian, dan tataran simbol-simbol budaya.²⁰⁰

Dalam tataran nilai di anut perlu dirumuskan secara bersama nilai-nilai agama atau karakter yang disepakati dan perlu dikembangkan disekolah. Untuk selanjutnya dibangun komitmen dan loyalitas bersama diantara semua warga sekolah terhadap nilai-nilai yang disepakati, nilai-nilai tersebut ada yang bersifat vertikal dan horizontal. Yang vertikal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan Allah (*Habl min Allah*) dan yang horizontal berwujud hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*Habl min an-nas*) dan hubungan mereka dengan lingkungan sekitar.

Dalam tataran praktik keseharian nilai-nilai keagamaan atau nilai-nilai karakter yang telah disepakati tersebut diwujudkan dalam bentuk sikap dan prilaku keseharian oleh semua warga sekolah. Proses dalam pengembangan dan penginternalisasiannya melalui tiga tahapan yaitu pertama sosialisasi nilai-

¹⁹⁷ Pusat Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, tt.h, hal. 336

¹⁹⁸ James Caplin, *Kamus Lengkap Psikologi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1993, hal. 256

¹⁹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter*, Bandung: PT Rosda Karya, 2012, hal. 147

²⁰⁰ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam, dari Paradigma Pengembangan Manajemen Kelembagaan Kurikulum Hingga Strategi Pembelajaran*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2009, hal. 325-327

nilai karakter yang disepakati sebagai sikap dan perilaku yang ideal yang ingin dicapai pada masa mendatang di sekolah.

Kedua penetapan action plan mingguan atau bulanan sebagai tahapan dan langkah sistematis yang akan dilakukan oleh semua pihak disekolah dalam mewujudkan nilai-nilai karakter dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru yang telah disepakati. Ketiga pemberian penghargaan terhadap prestasi warga sekolah, guru, tenaga kependidikan dan peserta didik sebagai usaha pembiasaan (*habit formation*) yang menjunjung sikap dan perilaku komitmen dan loyal terhadap ajaran dan nilai-nilai agama atau nilai-nilai karakter yang disepakati.

Dalam tataran simbol-simbol budaya pengembangan dan strategi penginternalisasian nilai-nilai karakter yang perlu dilakukan adalah mengganti simbol-simbol budaya yang kurang sejalan dengan ajaran dan nilai-nilai agama (karakter agamis) dengan simbol budaya yang agamis.

Perubahan simbol dapat mengubah model berpakaian dengan prinsip menutup aurat, pemasangan hasil karya peserta didik, foto-foto dan motto yang mengandung pesan nilai-nilai karakter.

Nilai - nilai yang berupa hubungan manusia atau warga sekolah dengan sesamanya (*habl min an-nas*) dapat dimanifestasikan dengan cara mendudukkan sekolah sebagai institusi sosial, yang jika dilihat dari struktur hubungan antar manusia dapat diklasifikasikan kedalam tiga hubungan yaitu; (1). Hubungan atasan-bawahan. (2) hubungan profesional. (3) hubungan sederajat atau sukarela.

Hubungan atasan-bawahan menggaris bawahi perlunya kepatuhan dan loyalitas para guru dan tenaga kependidikan terhadap atasannya, misalnya terhadap pimpinan sekolah, kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan lain-lain. Atau peserta didik terhadap guru dan pimpinannya. Terutama pada kebijakan yang telah menjadi keputusan bersama atau sesuai dengan aturan yang berlaku.

Oleh karena itu jika terjadi pelanggaran terhadap aturan yang telah disepakati bersama maka harus diberi tindakan yang tegas selaras dengan tingkat pelanggarannya.

Hubungan profesional mengandaikan perlunya penciptaan hubungan yang rasional, kritis dan dinamis antar sesama guru atau antara guru dan pimpinannya atau peserta didik dengan guru dan pimpinannya untuk saling berdiskusi, asah dan asuh, tukar menukar informasi, saling berkeinginan untuk maju serta meningkatkan kualitas sekolah, profesionalitas guru dan kualitas layanan terhadap peserta didik.

Sedangkan hubungan sederajat atau sukarela merupakan hubungan manusiawi antar teman sejawat untuk saling membantu, mendoakan, mengingatkan dan melengkapi antara satu dengan yang lain.

Dalam proses internalisasi nilai-nilai menurut Muhaimin ada beberapa tahapan dalam penginternalisasi nilai-nilai tersebut.²⁰¹

1). Tahap transformasi nilai

Pada tahap ini guru hanya sekedar menginformasikan nilai-nilai yang baik dan kurang baik kepada siswa yang semata-mata komunikasi verbal.

2) Tahap Transaksi nilai

Yakni tahap pendidikan nilai dengan jalan melakukan komunikasi dua arah atau interaksi antar siswa dengan guru yang bersifat interaksi timbal balik. Kalau pada tahap transformasi komunikasi masih dalam bentuk satu arah, yakni guru yang aktif tetapi dalam transaksi ini guru dan siswa sama-sama memiliki sifat aktif. Dalam tahap ini guru tidak hanya memberikan informasi antara nilai yang baik dan buruk tetapi lebih pada bentuk contoh amalan dan siswa diminta untuk memberikan respon yang sama, yakni menerima dan mengamalkan nilai.

3) Tahap transinternalisasi nilai

Tahap ini jauh lebih dalam dari pada sekedar transaksi. Dalam tahap ini penampilan guru dihadapan siswa bukan lagi sosok fisiknya, melainkan sikap mentalnya (kepribadiannya) demikian pula siswa merespon kepada guru bukan hanya gerakan/ penampilan fisiknya, melainkan sikap mental dan kepribadiannya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam transinternalisasi ini adalah komunikasi dan kepribadian yang masing-masing terlibat aktif.

Selanjutnya proses transinternalisasi itu mulai dari yang sederhana sampai kepada yang kompleks, yaitu mulai dari :

- 1) Menyimak (receiving) yakni kegiatan peserta untuk bersedia menerima adanya stimulus yang berupa nilai-nilai baru yang dikembangkan dalam sikap afektif.
- 2) Menanggapi (Responding) yakni kesediaan peserta untuk merespon nilai-nilai yang ia terima dan sampai ketahap yang memiliki kepuasan untuk merespon nilai tersebut
- 3) Memberi nilai (valueing) yakni sebagai kelanjutan dari aktivitas merespon nilai menjadi siswa mampu memberikan makna baru terhadap nilai-nilai yang muncul dengan kriteria nilai-nilai yang diyakini kebenarannya.
- 4) Mengorganisasi nilai (*organization of value*) yakni aktivitas peserta untuk mengatur berlakunya system nilai yang ia yakini sebagai kebenaran dalam laku kepribadiannya sendiri sehingga ia memiliki satu system nilai yang berbeda dengan orang lain.

²⁰¹ Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam Upaya Mengefektifkan Pendidikan Islam di Sekolah*, Bandung : PT.Remaja Rosdakarya,2012, hal. 301

- 5) Karakteristik nilai (*characterization by a value or value complex*) yakni dengan membiasakan nilai-nilai yang benar yang diyakini, dan telah diorganisir dalam laku kepribadian sehingga nilai tersebut sudah menjadi watak (kepribadiannya) yang tidak dapat dipisahkan lagi dari kehidupannya. Nilai yang sudah mempribadi inilah dalam islam disebut dengan kepercayaan/keimanan yang istikomah yang sulit tergoyahkan oleh situasi apapun.

Imam Musbikin menyebutkan sifat atau karakter terpenting yang harus dimiliki oleh seorang guru menurut Al Ghozali adalah²⁰²:

- 1) Bersifat kasih sayang
- 2) Peneladanan pribadi Rasulullah
- 3) Bersikap objektif.
- 4) Bersikap luwes dan bijaksana dalam menghadapi peserta didik.
- 5) Bersedia mengamalkan ilmunya.

Dan menurut Abdurrahman An Nahlawy mencakup;

- 1) Tujuan, tingkah laku dan pola pikirnya bersifat robbani.
- 2) Bersikap ikhlas.
- 3) Bersikap sabar.
- 4) Bersikap jujur.
- 5) Bersikap adil

Al-Abrasi menyebutkan yang dikutip oleh Ahmad Tafsir bahwa guru dalam Islam harus mempunyai sifat atau karakter sebagai berikut²⁰³:

- 1) Zuhud , tidak mengutamakan materi dalam mengajar dan melakukannya karena Allah swt.
- 2) Bersih tubuhnya, penampilan lahiriyah menyenangkan (perfoermen menarik)
- 3) Bersih jiwanya, tidak mempunyai dosa besa
- 4) Tidak riya'dengki, iri hati.
- 5) Tidak menyenangi permusuhan
- 6) Ikhlas dalam menjalankan tugas
- 7) Sesuai perbuatan dan perkataan
- 8) Tidak malu mengakui ketidaktahuan
- 9) Bijaksana, tegas dalam perkataan dan perbuatan tapi tidak kasar
- 10) Rendah hati, tidak sombong, lemah lembut, pemaaf, sabar(tidak marah karena hal-hal kecil)
- 11) Berkepribadian, tidak merasa rendah diri
- 12) Bersifat kebabakan
- 13) Mengetahui karakter murid, mencakup pembawaan, kebiasaan, perasaan dan pemikiran.

²⁰² Imam Musbikin, Guru yang menjukban, Yogyakarta: Buku Biru, 2010, hal. 25-28

²⁰³ Ahmad Tafsir, Ilmu Pendidikan Islam, Bandung: PT Rosdakarya, ce.,ke 2, 2013,hal.120

Menurut Mahmud yunus sifat atau karakter guru adalah sebagai berikut;

- 1) Menyayangi muridnya dan memperlakukan mereka seperti menyayangi dan memperlakukan anak sendiri.
- 2) Hendaknya guru memberikan nasehat kepada muridnya seperti melarang mereka menduduki suatu tingkat sebelum berhak mendudukinya.
- 3) Hendaknya guru memperingatkan muridnya bahwa tujuan menuntut ilmu adalah dengan mendekati diri kepada Allah bukan untuk menjadi pejabat, untuk bermegah-megahan atau untuk bersaing.
- 4) Hendaknya guru melarang muridnya berkelakuan tidak baik dengan cara lemah lembut, bukan dengan cara mencaci maki.
- 5) Hendaknya guru mengajarkan kepada siswanya pelajaran yang mudah dan banyak terjadi dimasyarakat.
- 6) Tidak boleh merendahkan pelajaran lain yang tidak diajarkannya
- 7) Mengajarkan sesuai dengan kemampuan anak

Selain itu ada beberapa pembinaan nilai karakter yang dilakukan oleh kepala sekolah terkait dengan peningkatan kompetensi kepribadian guru yaitu; pertama nilai karakter Stabil dan Mantab melalui kegiatan supervise kelas yang dilakukan oleh kepala sekolah, wakil kepala sekolah atau guru senior. Kedua Nilai karakter disiplin melalui kegiatan kedisiplinan dan kepatuhan tepat waktu dan berseragam yang sesuai aturan. Ketiga Teladan bagi peserta didik melalui kegiatan tilawah pagi, coffee morning serta keempat akhlaq mulia melalui kegiatan, penyambutan dan 3 S. Kegiatan supervisi dan semua kegiatan tersebut diatas adalah sebuah upaya untuk dapat mengembangkan profesinya sebagai tenaga pendidik. Dan proses pembinaan pada tingkat lembaga ini lebih bersifat persuasive (ajakan) serta pembinaan rutinitas dan pembiasaan.

Dari hasil penelitian proses internalisasi nilai-nilai karakter dalam meningkatkan kepribadian guru melalui pembinaan kepala sekolah ini meliputi; pertama, pembinaan dan pembiasaan dengan kegiatan tilawah al-qur'an setiap hari jum'at, duha bersama diwaktu pagi yang dipimpin oleh koord keagamaan. Kedua, *reward* (hadiah dan dukungan bagi guru yang berprestasi) and *Punishment* (bagi guru yang melanggar peraturan). Ketiga, aturan-aturan sekolah /norma-norma sekolah berupa tatip atau SOP sekolah. Keempat, Persuasive (ajakan) melalui kegiatan solat duha dan kajian bersama, baksos, serta peringatan hari besar islam. Kelima penciptaan suasana yang islami/religius seperti pembacaan tilawatil qur'an setiap pagi, sholat dhuha berjemaah, sholat dhuhur berjemaah, serta makan pagi bersama, serta membudayakan mengucapkan salam ketika bertemu dan berjabat tangan sesama jenisnya.

Jika dikaitkan dengan teorinya Lichona tentang Pengetahuan moral meliputi : Kesadaran moral, pengetahuan nilai moral, penentuan presfektif, pemikiran moral, pengambilan keputusan dan pengetahuan pribadi. Perasaan moral meliputi : Hati nurani, harga diri, empati, mencintai hal yang baik, kendali diri dan kerendahan hati. Tindakan Moral meliputi: kompetensi, keinginan dan kebiasaan. Semua jenis pembinaan dan program tersebut masuk dalam tiga ranah ini yaitu tentang pengetahuan moral, perasaan moral dan tindakan moral. Hal ini bisa dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.11 Proses internalisasi nilai-nilai karakter

No.	Proses Internalisasi	Program	Bentuk Kegiatan
1.	Moral Knowing Dengan tahapan transformasi nilai	Pembinaan rutin dan pembiasaan	Tilawah, solat duha, jamaah dzuhur dan supervisi
		Reward and punishment	Kedisiplinan
		Tata tertib dan aturan-aturan	SOP dan tata tertib
		Persuasive (ajakan)	Sholat dhuha, tilawah, majlis ta'lim, baksos, paguyuban, menjenguk teman yang sakit dan menghadiri undangan
		Penciptaan suasana islami (religius)	Penyambutan siswa, berjabat tangan, membiasakan 3S (salam, senyum, sapa), sholat berjamaah
2.	Moral Feeling Dengan tahapan transaksi nilai	Pembinaan rutin dan pembiasaan	Tilawah, solat duha, jamaah dzuhur dan supervisi
		Reward and punishment	Kedisiplinan
		Aturan-aturan dari sekolah	SOP dan tata tertib
		Persuasive (ajakan)	Sholat dhuha, tilawah, majlis ta'lim, baksos, paguyuban, menjenguk teman yang sakit dan menghadiri undangan
		Penciptaan suasana islami (religius)	Penyambutan siswa, berjabat tangan, membiasakan

			3S (salam, senyum, sapa), sholat berjamaah
3.	Moral Action Dengan tahapan transinternalisasi nilai	Pembinaan rutin dan pembiasaan	Tilawah, solat duha, jamaah dzuhur dan supervisi
		Reward and punishment	Kedisiplinan
		Aturan-aturan dari sekolah	SOP dan Tatib
		Persuasive (ajakan)	Sholat dhuha, tilawah, majlis ta'lim, baksos, paguyuban, menjenguk teman yang sakit dan menghadiri undangan
		Penciptaan suasana islami (religius)	Penyambutan siswa,berjabat tangan,membiasakan 3S (salam, senyum, sapa), sholat berjamaah

Dari paparan diatas dapat di bahas dan didiskusikan bahwa pada tahap *moral knowing* kepala sekolah memberikan transformasi pengetahuan (sekedar memberikan pengetahuan atau informasi) terkait dengan program pembinaan dan pembiasaan, program *reward* dan *punishment* serta aturan-aturan sekolah yang diimplementasikan dalam berbagai bentuk kegiatan.

Dengan informasi tersebut diperlukan sebuah pengetahuan dengan menggunakan pemikiran suatu situasi yang memerlukan penilaian moral, dan kemudian memikirkan dengan cermat tentang apa yang dimaksud dengan arah tindakan yang benar dan memahami informasi dari permasalahan yang bersangkutan, dimana proses memahami informasi dan pengetahuan ketika dilakukan sebuah transformasi melalui pembinaan dan bimbingan maka proses tersebut di sebut dengan *moral knowing*.

Moral feeling, pada proses moral feeling ini kepala sekolah melakukan sebuah ajakan (*persuasive*) dengan tahapan transaksi nilai melalui sebuah kegiatan membiasakan diri dalam bentuk tilawah qur'an setiap pagi, Kuliah dhuha,tadarus,menjenguk teman yang sakit dan menghadiri undangan, serta sholat dzuhur berjamaah.

Moral action, pada proses moral action kepala sekolah dan lembaga melakukan transinternalisasi nilai yaitu mengajak dengan penuh kesadaran dari hati ke hati kepada semua para guru dan karyawan untuk mensukseskan semua program yang telah disepakati bersama melalui program: Penciptaan suasana islami (religius) dengan kegiatan tilawah pagi, Penyambutan siswa,

berjabat tangan, Pembiasaan 3S (salam, senyum, sapa) dan sholat berjamaah, sehingga menjadi sebuah pembiasaan yang terinternalisasi dalam diri, dan semua kegiatan dalam hal ini merupakan bentuk dari *moral action*.

Selanjutnya dalam membudayakan nilai-nilai karakter agar bisa berjalan dan terinternalisasi dengan baik maka menggunakan teori prof Muhaimin yaitu power strategi, Persuasive dan Normative re-educative²⁰⁴.

1. *Power Strategi* merupakan strategi pembudayaan nilai-nilai karakter dengan cara menggunakan kekuatan atau kekuasaan melalui people's power yang ada di lembaga tersebut.
2. *Persuasive strategi* yang dijalankan melalui pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga sekolah.
3. *Normative Re-educative*, norma adalah aturan yang berlaku dimasyarakat. Norma termasyarakatkan melalui educative. Normative digandengkan dengan re-educative (Pendidikan Ulang) untuk menanamkan dan mengganti paradigm berfikir masyarakat sekolah yang lama dengan yang baru.

Jika dikaitkan dengan teori tersebut proses pertama yang ditanamkan adalah dengan dengan penggunaan power yaitu *reward and punishment*, yaitudi SDN Kedaung Kaliangke 01 Pagi jika berprestasi dan melaksanakan tugas dengan baik dan tepat waktu maka di beri reward atau apresiasi namun jika melanggar ketentuan atau aturan-aturan yang telah disepakati bersama termasuk kedisiplinan dan kode etik guru, maka guru tersebut akan di berikan punishment (teguran/hukuman) sesuai dengan pelanggaran yang dilakukannya dan yang termasuk dalam hal ini seperti kedisiplinan (kedatangan dan kepulangan) dan berseragam, mengikuti ta'lim dan kegiatan keagamaan lainnya.

Kedua adalah *Persuasive* strategi yang dijalankan melalui pembentukan opini dan pandangan masyarakat atau warga sekolah. Meliputi program pembinaan dan pembiasaan rutin mengajak semua guru dan karyawan tilawah qur'an setiap pagi, Kuliah dhuha, mabit, jashlah ruhiyah, halaqoh, Taklim, parenting, paguyuban, menjenguk teman yang sakit dan menghadiri undangan, serta sholat fardu berjamaah dan penciptaan suasana islami (religious) dengan kegiatan tilawah dipagi hari, membudayakan 3S (salam, senyum dan sapa), dan berjabat tangan, sholat dhuha, dhuhur dan ashar berjamaah, serta makan bersama dengan menggunakan adab makan. Selanjutnya semua pembiasaan tersebut tidak hanya berlaku di lingkungan sekolah saja melainkan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari di lingkungan masyarakat.

²⁰⁴ Muhaimin, Model Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran dalam Pendidikan Islam Kontemporer di sekolah/Madrasah dan perguruan tinggi, Malang: UIN Maliki Press,2016, hal. 84

Ketiga *Normative re-educative*, aturan-aturan yang dibuat oleh kepala sekolah dan lembaga dimana aturan-aturan tersebut telah disepakati bersama untuk dijalankan dan tentunya disana ada konsekwensi logis bagi guru atau karyawan yang melanggar dengan beberapa tahapan mulai dari teguran, pembinaan dan bimbingan sampai pada pemecatan. Dan proses dari *normative re educative* ini sangat panjang mulai dari rekrutment guru (sesuai dengan standart kualifikasi), tes tulis, interview, psikotest, magang dan diterima. Dan pembinaan serta bimbingan tersebut terus dilakukan selama guru tersebut berada dilingkungan sekolah atau bahkan keluar dari sekolah. Semua hal yang dilakukan diatas tersebut juga merupakan bentuk dari moral action.

Untuk lebih jelasnya pembudayaan nilai-nilai karakter dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru bisa dilihat pada tabel berikut:

4.12 Upaya membudayakan nilai-nilai karakter

No.	Proses membudayakan nilai-nilai karakter	Program Pebinaan
1.	Power Strategi	Reward and punishment
2.	Persuasive Strategi	Pembinaan dan pembiasaan persuasive penciptaan suasana islami (religious)
3.	Normative Re-Educative	Aturan-aturan sekolah

3. Internalisasi Nilai-nilai Karakter Dalam Meningkatkan Kompetensi Kepribadian Guru

Hipotesa sementara pada saat ini yang peneliti amati dampak dari adanya pembinaan, pembimbingan serta proses yang dilakukan dalam penginternalisasian nilai-nilai karakter dalam meningkatkan kompetensi kepribadian guru di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi terdapat peningkatan yang positif. Dengan rincian sebagai berikut :

a). Kepribadian yang mantap, stabil dan dewasa

Dari beberapa kegiatan seperti tadarus, taklim, kuliah dhuha dan PBHI menjadikan guru mempunyai kepribadian yang mantap, stabil dan dewasa. Ini dibuktikan dengan laporan penilaian kinerja guru yang menilai terhadap kompetensi guru dengan hasil instrument terlampir. Hasil observasi bahwa tidak satupun guru yang tersangkut atau bermasalah secara aqidah dan hukum, artinya 100% beraqidah islam dan 100% bersih dari tindak kriminal. Dan rata-rata guru merasa senang dengan profesi yang ditekuninya dibuktikan dengan adanya semangat untuk ikut mendaftar calon sertifikasi melalui PPG online. Dari segi kemandirian sudah by system ada kepala sekolah atau tidak, maka tugas tetap berjalan dengan biasa, sehingga SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi mendapat BOP KIN dari pemerinta daerah karena hasil kinerja guru-guru yang baik.

b) Disiplin, arif dan berwibawa

Kompetensi kepribadian guru dalam berdisiplin merupakan kepribadian dasar yang harus sudah tuntas dan termasuk disiplin dasar yang ada pada masing-masing individu. Implikasi dari adanya penerapan peraturan kedisiplinan melalui contral finger print dan control yang ketat dari kepala sekolah menunjukkan bahwa 99% para guru bermental disiplin baik dalam kehadiran dan kepulangan senantiasa tepat waktu maupun dalam berseragam. Kedisiplinan guru dibuktikan dari absensi finger print yang langsung terkoneksi dengan besaran tunjangan kehadiran guru yang akan diterima. Sehingga ketika berbicara tentang kedisiplinan “ tepat waktu” merupakan hal yang biasa dilingkungan sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi. Guru-guru juga memiliki sikap terbuka hal ini terbukti dengan gaya dan prilaku para guru yang terbuka ketika diajak bicara dan berperilaku sopan serta tidak melakukan hal-hal yang menghilangkan martabat guru. Dan dalam hal kewibawaan tidak semua guru memiliki sifat atau sesuai dengan indicator yang ada.

c) Menjadi teladan bagi peserta didik

Kompetensi kepribadian seorang guru yang ketiga adalah keteladanan menjadi teladan bagi peserta didik bukanlah hal yang diminta ketika kita menjadi guru, namun secara otomatis segala bentuk perbuatan, perkataan, penampilan bahkan pola berfikir senantiasa akan dinilai dan dijadikan sebuah contoh oleh peserta didiknya. melalui sebuah kegiatan duha bersama, dan kegiatan keagamaan lainnya menjadikan guru sebagai seorang yang patut di teladani, karena di program keagamaan pada dasarnya adalah sebagai sarana pembentukan kepribadian seseorang untuk siap mengabdikan dirinya untuk menjadi yang terbaik dan mengajarkan kebaikan. Kedua sesuai dengan hasil interview bahwa guru-guru SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi sudah terbiasa kerja keras, dan terkadang overtime, seperti persiapan lomba gugus tergiat tingkat provinsi, saat akreditasi sekolah, maupun kegiatan atau lomba-lomba lainnya.

d) Berakhaq mulia

Implikasi internalisasi nilai-nilai karakter pengembangan diri melalui kegiatan taklim, dan kegiatan keagamaan lainnya terhadap kompetensi kepribadian berakhalq mulia bagi guru 100% baik, hal ini dibuktikan dengan hasil observasi peneliti pada hari Selasa tanggal 03 September 2019 bahwa sebagian besar guru yang mengajar di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi mempunyai Akhlaq yang baik, hal ini tercermin dari sikap dan prilaku mereka sopan dalam berbicara, ramah terhadap tamu, dan selalu mengembangkan senyum dan salam. Begitu juga ketika mereka berbicara dan bergaul dengan peserta didik ada batasan-batasan tertentu antara peserta didik putri dan putra

yang tidak boleh di langgar. Para guru perempuan 100% berjilbab dan guru laki-laki 100% tidak merokok.

Dari analisa diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berpengaruh pada peningkatan Kompetensi kepribadian guru sebagaimana dalam rekap penilaian kinerja guru dari tahun 2017-2019 yang dilakukan oleh kepala sekolah, untuk lebih jelasnya dapat kita lihat dalam tabel berikut ini:

4.9 Tabel Nilai Kompetensi Kepribadian Guru

No.	Nama	Tahun		
		2017	2018	2019
1.	Ici Kuningsih, S.Pd	81,02	82,75	83,00
2.	Suharni, S.Pd	80,52	81,12	82,05
3.	Riaini Resianti, S.Pd, SD	81,02	81,67	82,35
4.	Drs. Darwin Siahan, S.Pd	84,39	85,00	86,50
5.	Novia Dewinta, S.Pd.I	80,00	81,00	82,00
6.	Nurfitrianiingsih, S.Pd	81,35	82,29	83,12
7.	Ika Oktaviani, M.Pd	81,42	81,58	82,35
8.	Maghfirotur Rahmah, M.Pd	82,35	83,00	83,50
9.	Nayla Wahyu Utami, S.Pd	80,00	81,02	81,72
10.	Rohmat Kharis Affandi, S.Pd	81,35	82,29	83,12
11.	Neneng Awaliyyah, S.Pd.I	81,02	82,75	82,05
12.	Supriyadi, S.Pd.I	80,52	81,52	81,82
13.	Hendro, S.Pd	80,00	80,51	80,51

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat disimpulkan:

1. Model kepemimpinan kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yang diterapkan adalah kepemimpinan transformasional dengan melakukan internalisasi nilai-nilai karakter untuk menciptakan budaya relegius sekolah sebagai upaya peningkatan kompetensi kepribadian guru.
2. Dalam melakukan internalisasi nilai-nilai karakter untuk menciptakan budaya relegius sekolah sebagai upaya peningkatan kompetensi kepribadian guru terdapat berbagai faktor pendukung dan penghambatnya, diantara faktor pendukungnya adalah pendidik dan tenaga kependidikan SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi yang rata-rata masih muda, sehingga lebih mudah untuk mengarahkannya dan lebih banyak ide-ide kreatif, juga lebih cekatan. Adapun faktor penghambatnya adalah: ketersediaan sarana ibadah, lapangan, dan lain-lain yang masih gabung menjadi satu dengan sekolah lain, sehingga kadang-kadang terjadi bentrokan dalam kegiatan.
3. Praktik kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi mengalami pengembangan komponen kepemimpinan transformasional dari 4 komponen sebagaimana teori Bernad Bass dan James Mc. Burns yang dikenal dengan “*Four I’s*” menjadi 5 komponen atau disebut “*Five I’s*”

diantaranya: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration, dan Initiative of Culture.*

B. Implikasi Hasil Penelitian

Implikasi dari internalisasi nilai karakter yang telah diterapkan oleh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap peningkatan kompetensi kepribadian guru yaitu adanya peningkatan;

1. Kepribadian yang mantap dan stabil dengan indikator; guru taat pada norma hukum, sosial dan agama, bangga menjadi guru dan bersih aqidahnya
2. Meningkatnya kepribadian yang dewasa dengan indikator; kemandirian, sabar tidak emosi, serta memiliki etos kerja.
3. Adanya peningkatan kepribadian yang arif yaitu dengan indikator; pola berfikir dan bertindak sesuai dengan norma agama dan budaya setempat.
4. Kepribadian yang berwibawa dengan indikator; gaya dan prilaku para guru yang terbuka ketika diajak bicara dan berperilaku sopan serta tidak melakukan hal-hal yang menghilangkan martabat guru.
5. Adanya peningkatan keteladanan dengan indikator; para guru tidak kasar dalam bersikap, baik dari segi gaya bicaranya tidak sombong, dan penampilannya juga rapi dan menarik dan terbiasa kerja keras.
6. Meningkatnya kedisiplinan para guru. indikatornya dari dokumen absensi 99% aktif.
7. Kepribadian yang memiliki akhlak mulia indikatornya; tidak adanya guru yang bertindak melanggar norma-norma agama, bersikap jujur, ikhlas dan suka menolong.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini maka peneliti memberikan saran yaitu bahwa kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi agar selalu mempertahankan dan meningkatkan lima komponen kepemimpinan transformasional dalam praktik kepemimpinannya di SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi, karena selain kompetensi kepribadian guru yang meningkat, seluruh kompetensi lainya pun ikut meningkat, karena memang kompetensi kepribadian merupakan kompetensi penentu dari kompetensi yang lain. Disamping itu juga agar sekolah dapat berkembang dan menjadi sekolah yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam. *Perilaku Organisasi*, Bandung: Sinar Baru Algesindo, 2002.
- Adrianto, Nico. *Good Government : Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui e-Government*, Palangkaraya: Bayu Media, 2007.
- Almigo, Nusep. “Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan”, *Jurnal Psyche*, No. 1/I, 26 Agustus 2004, hal 50-60.
- Alwi, Syafaruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia-Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPF, 2005.
- Amirin, M. Tatang. *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: UNY Press, 2011.
- Andang. *Manajemen & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Yogyakarta: Arruz Media, 2014.
- Anoraga, Pandji dan Sri Suyati. *Perilaku Organisasi*, Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Dunia Pustaka Jaya, 1995.
- . *Manajemen Bisnis*, Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Anwar, M. Khoirul dan Oetojo S, Asianti. *Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Bagi Pemerintahan di Era Otonomi Daerah SIMDA*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- . *Kepemimpinan dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: Angkasa, 1987.
- Arif dan Tanjung. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPEC, 2008.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Ed Revisi VI. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006.
- Armstrong, M. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Media Komputindo, 1994.

- As'ad, M. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty, 2003.
- Asqalani, Imam Ibnu Hajar. *Nail al-Maram*, Kairo: Dar at-Turas, 1999.
- Barnawi dan Arifin. *Kinerja Guru Profesional*, Yogyakarta: Arruz Media, 2014.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage: Thousand Oaks, 1994.
- Bastoni, Hepi Andi. *Sejarah Para Khalifah*, Bogor: Pustaka Al-kautsar, 2009.
- Berger, Dorothy. *The Compensation Handbook*. McGraw Hill: Professional, 2008.
- Bestiana, Rosita. 2012. "Hubungan Kepuasan Kerja, Motivasi dan Komitmen Normatif dengan Kinerja Guru SMPN 1 Rantau Selatan-Labuhan Batu". *Jurnal Tabularasa Program Pasca Sarjana Unimed*. Vol. 9. No. 2, Desember 2012.
- Blanchard, Kenn., *Leading at a Higher Level*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- Bukhari. *Sahih al-Bukhari*, Kairo: Dar al-Matabi' asy-Syabiyah, t.th.
- Bungin, B. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011.
- Cotterman, James D. *Compensation Plans For Law Firms*, Chicago: American Bar Association. 2005.
- Daft, Richard L. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga. 2006.
- Danim, Sudarman. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 2004
- , *Inovasi Pendidikan: Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*. Bandung: Pustaka Setia, 2000.
- , *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2000.
- Darodjat, Achmad Tubagus. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. Bandung: PT Refika Aditama, 2015.
- Davis, Keith dan Newstrom. *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Penerbit Erlangga, 2001.
- Departemen Agama RI. *Bahan Penyuluhan Hukum*, Jakarta: Dirjen Pembinaan Kelembagaan Islam, 2000.
- DEPDIKBUD. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, edisi II, Jakarta: Balai Pustaka, 1995.
- Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Index, 2007.
- Dewi, Ernita. *Menggagas Kriteria Pemimpin Ideal*, cet 1, Yogyakarta: AK Group, 2006.
- Dharma, Surya. *Manajemen Kinerja : Falsafah Teori dan Penerapannya*. Jakarta : Pustaka Pelajar, 2005.

- Dhermawan, dkk. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* Vol. 6, No. 2 Agustus 2012
- Dubrin, Andrew J. *The complete Ideals Leadership ed.2*, Jakarta: Prenada Media, 2005.
- Dunn, William. N. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta:Gadjah Mada University Press, 2003.
- , *Pengantar Analisis Kebijakan Publik : Edisi Kedua*. Yogyakarta:Gadjah Mada University Press, 2003.
- Dwiyatno, Agus. *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan dan Pelayanan Publik (Kajian tentang Pelaksanaan Otonomi Daerah di Indonesia)*. Yogyakarta : Gava Media, 2002.
- Dymasyqi, *Tafsir Ibnu Katsir*, diterjemahkan oleh M. Abdul Ghaffar, Vol. IV, Bogor: Pustaka Imam Syafi'i, 2004.
- Efendi, Djohan. *Memikirkan Kembali Asumsi Pemikiran Kita*, dalam kata pengantar bukunya Asqar Ali Engineer, *Islam dan pembebasan alih bahasa Hairus Salim dan Imam Baehaqy*, Yogyakarta: Lkis, cet. 1, 1993.
- Faisal, Sanapiah. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1999.
- Fathoni, Adburrahman. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- Fauzi, Mohammad. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi, Budaya Kerja, Motivasi dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja*. Jurnal Magister Manajemen UDINUS Semarang: Edisi II, 2014.
- Friska, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Sumatera Utara; Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, 2004.
- Ghozali dan Fuad. *Structural Equation Modeling Teori Konsep & Aplikasi Dengan Program Lisrel 9.10*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP, 2014.
- Gibson. *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Edisi Keempat. Jakarta: Erlangga, 2008
- Gusmian, Islah. *Mengapa Nabi Muhammad Berpoligami?*, Yogyakarta: Pustaka Marwa, 2007.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*, Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologi UGM, 1987.
- Hanafi, Mamduh. *Manajemen Edisi Revisi*, Yogyakarta: YKPN, 2003.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta; BPFE, 2008.

- Hardjati, Susi. “Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Surabaya Utara”. *Jurnal Ilmu – Ilmu Sosial* vol. 6 no. 2, 2006.
- Harnanik. *Analisis Hubungan Kepuasan dan Kemajuan Karir, Kepuasan atas Beban Kerja, Kepuasan Atas Kelas dan Kepuasan atas Supervisi dengan Kepuasan Kompensasi*. Semarang :Universitas Negeri Semarang, Vol. 6 No. 2, 2005, hal 153 – 165.
- Hasibuan, M. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Hidayat, “Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi (Studi kasus pada PT bank BRI Syariah Cabang Bandung Suniaraja,” *Tesis*, Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia, 2012.
- Horton, Douglas. *Evaluating Capacity Development*. Netherland: IDRC, 2003
- Hoy, K. dan Miskel. *Educational Administration*, New York: Mc Grow Hill, 2005.
- Ibnu Khaldun, Abdul Al-Rahman. *Muqaddimat*, Mesir: Maktabah Al-Tijariyah Al-Kubs, 2004.
- Indrajit, R.E. *E-Government-In Action*. Yogyakarta: Andi, 2005.
- Irianto, Sulistyowati. *Perempuan dan Hukum Menuju Hukum Yang Berperspektif Kesetaraan dan Keadilan*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, anggota IKAPI DKI Jaya, 2008.
- Ishak, Asep dan Tanjung Hendri. *Manajemen Motivasi*, Jakarta: PT. Grasindo, 2003.
- Iskandar. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*, Jakarta: GP Press, 2009.
- Iswanto, Y. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UT, 2006.
- Ivancevich, J.M. *Perilaku & Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 2007.
- J.M, Bass, and Avolio, B. J. *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Sage Thousand: Oaks, 2002.
- Jawwad, Muhammad Abdul. *Kaifa Tamtaliku Quluuba Muwazdhafiika*, (terj), Abdurrahman Jufri, *Trik Cerdas Memimpin Cara Rasulullah*, Solo: Pustaka Iltizam, 2009.
- Jogiyanto. *Analisis Dan Disain Sistem Informasi: Pendekatan Terstruktur Teori Dan Praktek Aplikasi Bisnis*. Yogyakarta: Andi, 1999.
- Jones, Jeff & Lord, S, *Developing effective teacher performance*, London: Paul Chapman Publishing, 2006.
- Kadir, Abdul. *Pengenalan sistem informasi*. Yogyakarta: Andi, 2002.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.

- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Karyantoro. *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Pelayanan Publik*, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Kismono, Gugup. *Pengantar Bisnis*, Yogyakarta: BPEF, 2001.
- Komariah, Aan. dan Capi Triatna. *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Komaruddin. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2001.
- Kreitner dan Kinicki. *Perilaku Organisasi*, Jakarta; Salemba Empat, 2005.
- Kusnandar, *Guru profesional implementasi kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP) dan sukses dalam sertifikasi guru*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Lako, Andreas. *Kepemimpinan dan Efektivitas kerja Organisasi : Isu, Teori, dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books, 2005.
- Lukman, Sampara. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA LAN Press, 2000.
- Luthans, F. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Alih Bahasa: Vivin Andika Yuwono, dkk. Yogyakarta: Amara Books, 2008
- Mahmudi. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005
- Majid, Abdul, *Perencanaan Pembelajaran, Mengembangkan Standar Kompetensi Guru*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005.
- , *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung : Refika Aditama, 2006.
- , *Perancangan dan Pengembangan SDM*. Bandung : Refika Aditama, 2003.
- , *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remajaresdakarya, 2005.
- Mangkuprawira, S. dan A.V. Hubeis. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2007.
- Marbawi, Muhammad Idris. *Kamus Idris Al-Marbawy*, juz 1, Mesir: Mustafa Al-Halaby wa Auladuhu, 1359 H.
- Marno, *Strategi dan Metode Pengajaran, Mengembangkan standar Kompetensi Guru*, Bandung: Remaja Rosda karya, 2008.
- Mas'ud, Fuad. *Survey Diagnosis Organisasional dan Aplikasinya*, Semarang : Undip, 2004.
- Mathis dan Jackson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat, 2009
- Mc.Kenna, Eugene. *Business and Psychology: Organizational Behavior*, New York: Psychology Press, 2006.

- Miles, M.B., & Huberman, A.M. *An Expanded Sourcebook Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: SAGE Publications , 1994.
- Moenir, H.A.S. *Manajemen Pelayanan Publik di Indonesia*. Jakarta: Bumi aksara, 2006.
- Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1998.
- Mondy, R. Wayne. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008.
- Muhaimin, *Paradigma Pendidikan Islam*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- Muhammad, Farouk dan H. Djaali. 2003. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta:PTIK Pres Jakarta dan CV. Restu Agung, 2003.
- Mujieb, Abdul., *Kamus Istilah Fiqh*, Jakarta: Pustaka Firdaus, 1994.
- Mujiono, Imam., *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, Yogyakarta: UII Press, 2000.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- . *Kurikulum Berbasis Kompetensi: Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004.
- . *Standar Kompetensi dan sertifikasi Guru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.
- Murdick. Robert G. dkk. *Sistem Informasi untuk Manajemen Modern: edisi ketiga*. Jakarta: Erlangga, 1993.
- Murniati, AR., *Manajemen Stratejik Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2008.
- Muslim bin Al-Hajjaj, Abul Husain. *Sahih Muslim*, Mesir: Maktabah al-Misriyyah, 1924.
- Mustofa, Ahmad. *Upaya Pengembangan Profesionalisme Guru di Indonesia*, Bandung: CV. Alfabeta, 2009.
- Nasa'i, Ahmad bin Syu'aib. *Sunan an-Nasa'i*, Beirut: Dar al-Fikr, 1978.
- Nasir, Mohammad. *Metode Penelitian*. Jakarta:Ghalia Indonesia, 1998.
- Ndraha, Taliziduhu. *Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara, 1989
- Northouse, Peter G. *Theory and Practice*, diterjemahkan oleh Susilo Martoyo, *Kepemimpinan Teori dan Praktek*, Edisi Keenam. Jakarta: Indeks, 2013.
- Notoatmodjo S. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*, Jakarta . Aneka Cipta, 1992.
- Panggabean, S. Mutiara. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 2007
- Pareek, Udai. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 2005.

- Parlinda, Vera dan Wahyuddin, M. “Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan pada Daerah Air Minum Surakarta”, *Jurnal Data Saing*. Vol 4, No.2. 2003
- Pasolong, Harbani. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung : Alfabeta, 2008.
- Petra Surbakti, Marwan dan Suharnomo. “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan” (studi pada PT KAI Daop IV Semarang). *Jurnal Manajemen*. Volume 2, nomor 3, tahun 2013, halaman 1.
- Priansa, D.J. *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta CV, 2014
- Purwanto. *Ilmu Pendidikan Teoritis dan Praktis*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009.
- Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Perum Balai Pustaka, cet. 7, 1995.
- Putri, Raihan. *Kepemimpinan Perempuan Dalam Islam*, cet 1, Yogyakarta: AK Group, 2006.
- Qurtubi, Abi Abdillah Muhammad Ibnu Ahmad Al-Ansari. *Al-Jami' li Ahkam Al-Qur'an*, Kairo: Dar al-Hadis, 2002.
- Qutb, Sayyid. *Fi Zilal Al-qur'an*, Kairo: Dar Al- Masyriq, 1992.
- Rahmi, B. Maptuhah. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional dengan Mediasi Kepuasan Kerja* (Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur). Tesis Program Pasca Sarjana Universitas Udayana Denpasar, 2013.
- Razi, Fakhruddin. *Tafsir Al-Kabir wa Mafatih Al-Gaib*, Beirut: Dar al-Fikr, 1981.
- Reynolds. *Dari Guru Konvensional Menuju Guru Profesional*, Jakarta; Grasindo, 1996.
- Riani, Asri Laksmi. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011.
- Riberu. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 1992.
- Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. *Cara Mudah Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Analisis Jalur)*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Robbins, Stephen dan Timothy Judge, diterjemahkan oleh Hadaya Pujatmaka; *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat, 2008.
- Roqib, Moh. dan Fuadi. *Kepribadian Guru: Upaya Mengembangkan Kepribadian Guru yang Sehat di Masa Depan*, Yogyakarta : Grafindo Litera Media 2009.
- Ruky, Achmad S. *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta : PT Bumi Aksara, 2006.
- Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran*, Bandung: Alfa Beta, 2009.
- Sahid, Handoko. *Pengaruh Kepuasan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasional*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada, 2008.
- Saksono, Slamet. *Administrasi Kepegawaian*, Jakarta: Kanisius, 2002.

- Salam, Setyawan Dharma. *Manajemen Pemerintahan Indonesia*. Jakarta:Djambatan, 2004.
- Samana, *Profesionalisme Keguruan*, Yogyakarta: Kanisius, 1994.
- Samsudin, Sadili. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : CV Pustaka Setia, 2010.
- Sarimaya, Farida. *Sertifikasi Guru*, Jakarta: Yrama Widya, 2008.
- Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djanbatan, 2006.
- Sayis, Muhammad ‘Ali, *Tafsir Ayat al-Ahkam*, Mesir: Maktabah Azhariyyah, 2000.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 2008.
- Schunk, D.H., Pintrich, P.L., & Meece, J.L. *Motivation in Education*. New Jersey: Merril Prentice Hall, 2008.
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju, 2009.
- Setyosari, Punaji, *Metode Penelitian Pendidikan dan Pengembangan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.
- Shabir, Muslih., *Terjemah Riyadhus Shalihin*, jilid 1, Semarang: Karya Toha Putra, 2004.
- Shabuni, Muhammad ‘Ali, *Mukhtasar Tafsir Ibnu Kasir*, Kairo: Dar As-Salam, 2000.
- Shadily, Hasan, *Ensiklopedi Nasional*, Jakarta : Ichtiar Baru Van Hoeve, 1984.
- Shalahuddin, *Karakteristik Kepemimpinan Transformasional*, Jakarta:Balai Pustaka, 2013.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir al-Misbah; Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur’an*, Vol.IX, Jakarta: Lentera Hati, 2005.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2011.
- . *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta: PT. Gunung Agung, 2015.
- . *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Sikula. *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 1989.
- Simamora, Henry. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: STIE YKPN, 2006.
- Simanjuntak, Payaman.J. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarata : Lembaga Penerbit Fakultas Universitas Indonesia, 2005.
- Sinamo, Jansen H, *Etos Kerja 21: Etos Kerja Profesional di Era Digital Global Edisi 1*. Jakarta: Institut Darma Mahardika, 2005.
- Sinanbela, dkk. *Reformasi pelayanan publik (Teori, Kebijakan, dan Implementasi)*. Jakarta. PT Bumi Aksara, 2006.

- Soehartono, Irawan. *Metode Penelitian Sosial (Suatu Teknik Penelitian Bidang Kesejahteraan Sosial Lainnya)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002.
- Sopiah, *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV Andi Offset, 2008.
- Stewart, Moss., *Human Communication*, diterjemahkan oleh Dedy Mulyana: *Prinsip-Prinsip Dasar Ilmu Komunikasi*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2006.
- Subagyo, Joko. *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.
- Subana, M. Dan Sudrajat. *Dasar-Dasar Penelitian Ilmiah*. Bandung: CV Pustaka Pelajar, 2005.
- Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM Teori, Dimensi dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta, 2005.
- , *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- , *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung : CV Alfabeta, 2010.
- Sulistiyani, Ambar T dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Sunyoto, Agus. *Kulaitas Kinerja Aparatur*. Yogyakarta : Kanisius, 1999.
- Sunyoto, Danang. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: CAPS, 2011.
- Surachman, Winarno, *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar, Metode, Teknik*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 1998.
- Surjadi, H. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Malang : Refika Aditama, 2009.
- Susanto, Heri. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pertanahan Kab Kebumen*. Jurnal. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional, 2010.
- Sutabri, Tata. *Sistem Informasi Manajemen*. Yogyakarta: Andi, 2005.
- Sutarto, *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta; Universitas Gajah Mada, 2006.
- Sutikno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Kencana, 2009.
- Sutikno, Edy. *Pemimpin Dan Gaya Kepemimpinan*, Edisi Pertama Lombok: Holistica, 2014.
- Suyanto, Bagong. *Metode Penelitian Sosial: Berbagai Alternatif Pendekatan*. Jakarta: Prenada Media, 2005.
- Swardi. *Manajemen Pembelajaran (Mencipta Guru Kreatif dan Berkompetensi)*, Surabaya: Temprina Media Grafik, 2008.

- Tabari, Abi Ja'far Muhammad Ibn Jarir. *Tafsir At-Tabari*, Kairo: Maktabah at-Taufiqiyah, t.th.
- Terry, George dan Lesli W. Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. Cetakan Kesebelas. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010
- Tjutju, Yuniarsih dan Suwatno. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Tohardi, Ahmad. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Mandar Maju, 2000
- Triguno. *Budaya Kerja; Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktifitas Kerja*. Jakarta.: T. Golden Terayon Press, 2006.
- Tusi, Abi Ja'far Muhammad Ibn Abi Al-Hasan. *Al-Mabsut fi Fiqh Al-Imamiyyah*, Beirut: Dar at-Turas, t.th.
- Umi, Narimawati, *Penulisan Karya Ilmiah*. Jakarta: Penerbit Genesis, 2010.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Usman, Moh. Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Utami, Munandar. *Mengembangkan Bakat dan Kreatifitas Anak Sekolah Petunjuk bagi para Guru dan Orang tua*, Jakarta: Grasindo, 1992.
- Veithzal, Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Permasalahannya*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1994.
- Wahyono, Teguh. *Sistem Informasi: Konsep Dasar, Analisis Desain dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.
- Wijaya, Mukhsin. "Kepemimpinan Transformasional di Sekolah Dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik", *Jurnal Pendidikan Penabur*, Desember 2005.
- Wijayanti, Irine Diana Sari. 2008. *Manajemen*, Yogyakarta: Mitra Cendikia Press, 2008.
- Winarsih, Atik Septi & Ratminto. *Manajemen Pelayanan : Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizens Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Wirawan. *Budaya dan Iklim Organisasi: Teori Aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2014.
- . *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Wursanto, *Manajemen Kepegawaian*, Yogyakarta: Kanisius, 2009.
- Yatno, M. Agus Nur, *Islam Teologi Pembebasan dan Kesetaraan Gender*, Yogyakarta: UIII press, cet. 1, 2001.

- Yukl, Gary. *Leadership In Organization*, diterjemahkan oleh Ati Cahayani; *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Indeks, 2015.
- Zainudin, Rofiq. *Hubungan Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Sekolah, dan Motivasi Kerja Guru dengan Kinerja Guru SMK Negeri di Kota Malang*, Tesis Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2010.
- Zainun, Buchari. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung, 2001.
- Zeid, Mestika, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2000.
- Zubair, *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Kayawan Kantor Pusat Operasional PT Bank Aceh*. Banda Aceh : Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, 2008.
- Zuhaily, Wahbah. *Fiqh Al-Islami wa Adillatuhu*, Bairut: Dar Al-Fikr, 1984.

LAMPIRAN 1

Fokus Pengumpulan Data

Aspek	Sub Aspek	Sumber Data	Metode
<i>Idealized Influence</i>	Pelibatan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Pemberdayakan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah		
	Kendala yang ditemukan		
	Cara mengatasi kendala yang ditemukan		
<i>Inspirational Motivation</i>	Penerapana gaya kepemimpinan (demokratis, partisipatif, dan kolegal)	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Suasana yang tercipta dalam lingkungan kerja dan sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
		Lingkungan kerja dan sekolah	Pengamatan
	Nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
		Lingkungan kerja dan sekolah	Pengamatan

<i>Intellectual stimulation</i>	Cara pengembangan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Cara pemecahan masalah		
<i>Individualized consideration</i>	Cara mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Cara pemenuhan kebutuhan guru dan karyawan		
<i>Initiative of Culture</i>	Cara menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif	Kepala sekolah, guru, karyawan	Wawancara
	Pendekatan yang dilakukan dalam menciptakan hubungan yang harmonis		

LAMPIRAN 2

PEDOMAN WAWANCARA

Nama Lengkap :
Hari, Tanggal :
Waktu :
Tempat :

1. Kepala Sekolah

a. *Idealized Influence*

- 1) Apakah melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?
- 2) Bagaimana cara memberdayakan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?
- 3) Apa saja kendala yang dihadapi?
- 4) Bagaimana Ibu mengatasi kendala tersebut?

b. *Inspirational Motivation*

- 1) Apakah Ibu menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegal?
- 2) Bagaimana cara menerapkannya?
- 3) Bagaimana suasana yang diciptakan Ibu dalam lingkungan sekolah?
- 4) Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah?

c. *Intellectual Stimulation*

- 1) Bagaimana cara Bapak dalam memecahkan masalah bersama guru dan karyawan?
- 2) Apa saja pendekatan yang dilakukan Ibu agar tercipta hubungan yang harmonis?

d. *Individualized Consideration*

- 1) Bagaimana cara mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?

- 2) Bagaimana sikap Bapak dalam memenuhi kebutuhan guru dan karyawan?

e. Initiative of culture

- 1) Bagaimana cara Bapak mengembangkan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya ?
- 2) Bagaimana cara menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?

2. Guru dan Karyawan

a. Idealized Influence

- 1) Apakah kepala sekolah melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?
- 2) Bagaimana cara kepala sekolah memberdayakan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?

b. Inspirational Motivation

- 1) Bagaimana cara kepala sekolah dalam memimpin?
- 2) Bagaimana suasana yang diciptakan kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?
- 3) Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?

c. Intellectual Stimulation

- 1) Bagaimana cara kepala sekolah dalam memecahkan masalah bersama guru dan karyawan?
- 2) Apa saja pendekatan yang dilakukan kepala sekolah agar tercipta hubungan yang harmonis?

d. Individualized Consideration

- 1) Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?
- 2) Bagaimana kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan guru dan karyawan?

e. Initiative of culture

- 1) Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan karakter pribadi guru dan karyawan yang terpuji, jujur, dan dapat dipercaya ?
- 2) Bagaimana cara kepala sekolah menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?

LAMPIRAN 3

Transkrip Wawancara dengan Kepala Sekolah tentang Kepemimpinan Transformasional

Nama Informan : Linda Evita, M.Pd
Hari, Tanggal : Senin, 02 September dan Selasa, 03 September 2019
Waktu : 09.00 WIB - Selesai
Tempat : SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi

MM : Muh. Minan (Peneliti)

LE : Informan (Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi)

MM : Apakah Ibu melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?

LE : Semua program melibatkan warga sekolah, kalau ada program kami terlebih dahulu mengumpulkan semua guru, tenaga kependidikan dan ketua komite. kita koordinasi dulu kemudian baru kita floorkan ke semua orang tua siswa, apakah ada masukan atau tidak untuk perbaikan. Semua kan harus terlibat, kebetulan kemarin visi baru kami rubah itu melibatkan semua guru, mendatangkan pengawas pembina, dan komite sekolah.. Visi yang sudah jadi draftnya kami tayangkan untuk diperbaiki”.

MM : Bagaimana cara memberdayakan guru dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?

LE : Semua kan harus terlibat, kebetulan kemarin visi baru kami rubah itu melibatkan semua guru, mendatangkan pengawas pembina, komite sekolah, tokoh masyarakat sekitar sekolah. Visi yang sudah jadi draftnya kami tayangkan untuk diperbaiki.

MM : Apa saja kendala yang dihadapi?

LE : Sejauh ini sih, kalau dibilang hambatan dan kendala tidak ada, tapi kita sadar ada keterbatasan, ya namanya manusia, paling hambatan terkait pelaksanaan visi, misi, tujuan dan program kegiatan sekolah yang tidak disengaja yaitu kurangnya koordinasi, itupun juga sangat sedikit, sebisa mungkin kita koordinasikan semua hal tentang sekolah”. “Terkait dengan kendala, kita melakukan koordinasi yang lebih rutin lagi agar kita selalu bersama-sama dalam mengembangkan

sekolah, koordinasi rutin yaitu setiap pekan selalu ada rapat rutin, biasanya jum'at siang.

MM : Kalau mengenai disiplin guru bagaimana Bu?

LE : Mengenai kedisiplin guru disini sangat bagus, bisa dikatakan 99%. guru jam 7 itu sudah masuk kelas. Disini saya lihat banyak yang terlambat ya itu siswa. jam 7 begitu bel, toleransi 5 menit gerbang sudah kami tutup, kebetulan disini kan ada jam ke 0, yaitu pembiasaan yang dimulai dari jam 6.30 wib. Disini kami tugaskan guru-guru piket yang sudah terjadwal untuk memandu pembiasaan.

MM : Bagaimana Ibu mengatasi kendala terkait dengan pelaksanaan visi, misi, tujuan dna program kegiatan sekolah?

LE : Ya itu tadi, "Terkait dengan kendala, kita melakukan koordinasi yang lebih rutin lagi agar kita selalu bersama-sama dalam mengembangkan sekolah, koordinasi rutin yaitu setiap pekan selalu ada rapat rutin, biasanya jum'at siang.

MM : Apakah Ibu menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial?

LE : Kalau saya, segala program saya floorkan ke guru, bagaimana nanti pendapat guru. Tapi saya sudah berusaha demokratis.

MM : Bagaimana suasana yang diciptakan Ibu dalam lingkungan sekolah?

LE : Suasana yang nyaman, kalau pagi itu sebelum jam 06.30 itu sudah di depan gerbang dibantu guru piket dan siswa yang piket, saya kadang juga keliling sekolah menyapa ibu-ibu komite yang mempersiapkan PMTAS untuk siswa.

MM : Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah?

LE : Nilai-nilai yang saya tanamkan seperti karakter seperti salam sapa senyum. Di sekolah ini kan satu tema yaitu salam tolong terimakasih maaf. Setiap kali ibu bapak memberikan KBM, anak-anak dibiasakan mengucapkan terimakasih secara serempak

MM : Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah?

LE : Saya dalam mengembangkan budaya kerja yang positif yaitu harus dekat dengan guru dan tidak menggurui, tapi mengajak kerjasama, seperti kegiatan solat duha bersama, penanaman buaya 5S (salam, sapa, salaman, senyum, sopan dan santun), juga penanaman kejujuran lewat warung kejujuran, penanaman disiplin dalam penuntasan pekerjaan, kalau sudah ditargetkan tanggal sekian harus selesai ya harus diselesaikan, tanggung jawab dengan pekerjaan yang dimiliki'.

“Setiap pagi atau istirahat saya selalu menyempatkan ke ruang guru, mengobrol bersama, makan bersama, selalu memberikan salam kepada guru atau siswa”. “Kinerja guru-guru alhamdulillah meningkat, bahkan kita dapat BOP KIN dari Pemprov terkait peningkatan kinerja kita.

MM : Apa saja pendekatan yang dilakukan Ibu agar tercipta hubungan yang harmonis?

LE : Setiap pagi atau istirahat saya selalu menyempatkan ke ruang guru, mengobrol bersama, makan bersama, selalu memberikan salam kepada guru atau siswa.

MM : Bagaimana cara Ibu mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?

LE : Untuk mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan, kita mengadakan atau mengikutkan guru dan karyawan pelatihan, kita melihat need assessment, dari situ kita plotkan untuk pengadaan program yang akan dilaksanakan sesuai dengan need assessment”. “Need assessment ini dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja setahun sekali, jadi penilaian tertulis, kemudian dengan melihat pengamatan hasil kerja sehari-hari, apakah sudah sesuai harapan atau belum”. “.

MM : Bagaimana cara ibu memenuhi kebutuhan guru disini?

LE : Beliau-beliau kan mengumpulkan perangkat pembelajaran, saya lihat kemudian ada beberapa yang masih kurang, saya menanyakan apa saja kesulitannya dan saya berusaha untuk mengarahkan. Disini kan ada MGMP intern, MGMP serumpun itu juga untuk wadah pemecahan masalah, kalau di forum MGMP intern, kita mencoba MGMP diluar atau bisa lewat LPMP dan P2KGK

MM : Bagaimana cara ibu untuk mengembangkan karakter guru dan karyawan seperti jujur, terpuji, dan dapat dipercaya?

LE : Pengembangan karakter untuk guru dan karyawan kalau secara individu kan susah, tapi secara universal pokoknya kita bersama-sama mengembangkan sekolah ini.

MM : Bagaimana cara ibu dalam memecahkan masalah bersama guru dan karyawan?

LE : Dalam penyelesaian masalah dilakukan dengan koordinasi dan menanyakan masalah kepada guru dan karyawan secara individu atau berkelompok.

LAMPIRAN 4

Transkrip wawancara dengan Guru, Karyawan, dan Komite Sekolah tentang Kepemimpinan Transformasional

Nama Informan : Devriansyah (DV), Neneng Awaliyah (NA), Layla Wahyu Utami (LWU), Ika Oktaviani (IO), Nur Fitriyani (NF), Darwin Siahian (DS), Suharni (SN), Riani Resianti (RR), Astri Agustina (AA)

Hari, Tanggal : Senin, 02 September dan Selasa, 03 September 2019

Tempat : SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi

MM : Muh. Minan (Peneliti)

MM : Apakah Ibu kepala sekolah melibatkan guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?

DV : Betul, dalam penyusunan visi misi kepala sekolah melibatkan guru, tenaga kependidikan dan ketua komite.

NA : Iya Ibu kepala sekolah selalu melibatkan para guru dan karyawan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, jadi ada workshop mengenai penyusunan visi misi. Jadi ketika visi, misi kurang sesuai, kita evaluasi, yang sebelumnya para staf memberikan hasil EDS. Kita rekapitulasi, yang nantinya dirundingkan

bersama komite dan pengawas sekolah, daftar hadir dan undangan penyusunan visi misi juga ada”

MM : Bagaimana cara memberdayakan guru dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?

DV : Biasanya dari masing-masing guru memberikan masukan sesuai dengan tujuan sekolah salah satunya ya sudah masuk ke visi misi selanjutnya, sehingga dalam penyusunan tinggal pengembangan apabila visi misi yang kita laksanakan ada kekurangan dan kelebihan sehingga ada evaluasi.

MM : Apakah kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial?

- LWU : Menurut pribadi saya, baik kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan kolegial ketiga-tiganya ditempuh, kadang otoriter, partisipasi, mengingat kadang pemimpin perlu otoriter, melihat sikapnya, karena tidak bisa jika hanya salah satu yang ditempuh”.
- MM : Bagaimana suasana yang diciptakan ibu kepala sekolah?
- LWU : Saya kira kepemimpinan ibu kepala sekolah sudah sangat bagus, Dengan pendekatan kekeluargaan, sehingga bapak ibu guru karyawan merasa di orangkan, nyaman dan senang seperti ibu kandung sendiri, seperti menghargai pendapat yang disampaikan dan pekerjaan yang sudah diselesaikan, guru selalu terlibat apa yang diperintahkan kepala sekolah, kalau guru ada kesusahan, kepala sekolah tanggap untuk membantu”. “Nilai kepribadian dan sosial seperti selalu bertegur sapa, penanaman rasa saling menghormati yang lebih tua, saling akrab satu sama lain, saya rasa banyak yang diterapkan sehingga kekeluargaan semakin erat
- MM : Apakah Ibu kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial?
- IO : Kalau menurut saya, ibu kepala sekolah memiliki beberapa tipe dalam memimpin, kadang kepek demokratis, kadang juga otoriter, kadang santai, disesuaikan dengan sikap yang ada, yang pastinya beliau kerjakan sesuatu dengan sangat rapi dan perfect”.
- MM : Bagaimana suasana yang diciptakan Ibu dalam lingkungan sekolah?
- NF : Yang jelas kolaborasi dalam penerapan tipe kepemimpinan, tergantung dari situasi dan kondisi yang dihadapi”. “Peduli lingkungan yang paling ditekankan. Sebenarnya sebelum kepala sekolah periode menjabat, sekolah ini cukup amburadul, kemudian semenjak ibuk memimpin dari 2017, sekolah ini menjadi sekolah model yang banyak menjuarai ajang perlombaan, bahkan kemarin kita meraih juara dalam gudep tergiat tingkat provinsi.
- MM : Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah?
- DS : Ibu kepala sekolah termasuk orang yang disiplin, jadi apabila ada guru dan karyawan misalnya terlambat, beliau mengamati terlebih dahulu, kalau guru dan karyawan sering melakukan pelanggaran, yang bersangkutan dipanggil secara personal, ibu kepala sekolah selalu datang paling awal dibandingkan kami-kami, kadang kami malu sendiri”.

- MM : Apa saja pendekatan yang dilakukan Ibu agar tercipta hubungan yang harmonis, selama ada masalah-masalah yang terjadi?
- NA : Dalam penyelesaian masalah dilakukan dengan koordinasi dan menanyakan masalah kepada guru dan karyawan secara individu atau berkelompok, ibu orangnya cerdas, sepertinya faham apa yang memang kami butuhkan.
- DV : Saya melihat ibu selalu memberikan contoh yang baik dalam hal apapun, termasuk dalam hal spiritual misalnya beliau sering menyempatkan melakukan sholat dhuha, padahal beliau selalu disibukkan dengan tugas-tugas evaluasi sekolah ataupun dari dinas”. “Biasanya memanggil teman-teman yang paham akan masalah itu, sehingga masalah yang timbul selalu dimusyawahkan, banyak melibatkan teman-teman untuk meminta pendapat.
- SN : Bu kepala sekolah selalu berusaha memberikan kemudahan kepada kami, apapun itu. Misal ada dari guru yang kurang disiplin, seperti terlambat datang, pertama beliau hanya mengamati, apabila terlambat lagi beliau menanyakan kenapa sampai datang terlambat, jadi tidak langsung menegur tanpa tahu alasan kita terlambat”. “Kepala sekolah selalu memusyawahkan apa saja masalah yang dihadapi di sekolah, kemudian memberi kesempatan guru dan karyawan bersamasama menyumbangkan pikiran untuk pemecahan. Ya kepala sekolah selalu melibatkan guru dan karyawan”.
- RR : Ibu tidak pernah menegur secara langsung terhadap guru yang misal melakukan pelanggaran didepan guru-guru yang lain, seperti datang terlambat tapi beliau lihat seberapa sering kita terlambat dan menanyakan alasannya. Itupun beliau kadang minta tolong ke guru lain untuk menanyakan alasannya, jadi kita malah tidak enak, sungkan rasanya”.
- AA : Ibu setiap apel pagi menghimbau kepada siswa bahwa harus bersikap jujur, dilarang mencontek saat ujian ataupun mencuri ide teman dalam berkarya, juga sudah ada warung kejujuran sebagai penerapan perilaku jujur anak-anak”.
- MM : Bagaimana cara Ibu mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan?
- DV : Biasanya guru karyawan dituntut untuk semaksimal mungkin kerjanya, sehingga sesuai apa yang diharapkan kepala sekolah. Salah

satunya ada diklat, workshop dan sebagainya, tempo lalu juga ada salah satu guru yang ikut pelatihan dari LPMP

NA : Mengikuti pelatihan atau seminar, selain itu juga ada yang disuruh untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, diadakannya program keprofesian berkelanjutan untuk semua guru, saya sendiri juga pernah ikut program pembelajaran guru pemula berbasis IT yang diadakan oleh P2KKG

MM : Apakah ibu kepala sekolah sudah mengembangkan budaya positif?

DV : Kepala sekolah sudah mengembangkan budaya positif yang sudah bagus sekali, contohnya nilai-nilai seperti menghormati, akrab tetapi tetap ada unggah unggah jadi nyaman, kemudian kita menerapkan untuk alisa, aksi lihat sampah, kita ambil. Beliau juga mencontohkan, biasanya anak-anak mengikuti apa yang dicontohkan. Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah seperti kekeluargaan, beliau kadang seperti teman, pemimpin, ibu kepala sekolah ngemong kepada guru, karyawan, dan juga siswa.

MM : Bagaimana cara ibu dalam memecahkan masalah bersama guru dan karyawan agar tercipta hubungan yang harmonis?

NA : Pendekatan dengan para guru dan karyawan agar selalu mempunyai hubungan harmonis satu sama lain, selalu akrab, menghargai pekerjaan guru dan karyawan, ibu selalu ikut solat duha bersama-sama, membantu kita mengkondisikan anak-anak. Ibu kepala sekolah dekat dengan para guru dan karyawan, dengan siswa lebih dekat lagi, karena ibu kepala sekolah selalu care, karena terlalu dekatnya, para siswa memanggil ibu kepala sekolah dengan sebutan bunda, jadi para siswa lebih nyaman dengan beliau". "Ibu kepala sekolah orangnya fun, familiar sama semuanya. Beliau banyak waktu untuk ke ruang guru, juga sering ke komite, jadi suka untuk berkoordinasi.

MM : Bagaimana kedisiplinan yang ditanamkan kepala sekolah?

LWU : Kepala sekolah menanamkan untuk selalu menyelesaikan pekerjaan dengan cekatan, tepat waktu, dan selalu mengutamakan kerja secara tim dan harus sesering mungkin melakukan koordinasi.

NF : Kepala sekolah membudayakan kita untuk harus tepat waktu dan cekatan dalam penyelesaian tugas". "Ibu kepala sekolah selalu mengutamakan kerja secara tim, selalu menanamkan sebisa mungkin

pekerjaan diselesaikan sesegera mungkin dan tepat waktu, selain itu juga selalu mengajak koordinasi.

LAMPIRAN 5

Transkrip Wawancara dengan Kepala Sekolah tentang Kompetensi Kepribadian Guru

Nama Informan : Linda Evita, M.Pd
Hari, Tanggal : Senin, 02 September
Waktu : 13.30 WIB
Tempat : SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi

MM : Muh. Minan (Peneliti)

LE : Informan (Kepala SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi)

MM : Apakah kompetensi kepribadian guru-guru meningkat selama ibu memimpin?

LE : Kompetensi guru-guru alhamdulillah meningkat, saya selalu mencoba memberikan reward bagi guru-guru terbaik dalam hal kompetensi, sehingga setiap akhir evaluasi saya umumkan guru terbaik kategori ini, kategori ini, masing-masing guru sangat antusias”, “rewardnya tidak berupa materi, cukup saya berikan sertifikat sebagai terbaik kategori apa, mereka sudah semangat”. “kompetensi kepribadian terutama sangat penting menurut saya, dan alhamdulillah saya menilai dari 2017 hingga sekarang 2019 meningkat, setiap akhir tahun ada penilaian kinerja guru, semua kompetensinya saya nilai, dan bisa dilihat bahwa mengalami peningkatan”. “semua guru ikut andil dalam pembinaan solat duha bersama, tadarus bersama, menjalankan piket gerbang, menyapa siswa-siswi, dan menjadi teladan dalam kedisiplinan, kejujuran dan berakhlak mulia.

MM : Program apa yang ibuk terapkan untuk menunjang peningkatan kompetensi kepribadian guru?

LE : Pada dasarnya adanya internalisasi ini adalah proses pembinaan yang dilakukan oleh sekolah kepada guru agar supaya para guru mempunyai prilaku atau karakter yang baik, mempunyai kepribadian

yang kokoh, mantab stabil, mempunyai kedisiplinan, mempunyai kedewasaan atau matang emosinya dan sebagainya.

MM : Apakah dalam pelaksanaan program inetrnalisasi tersebut berbenturan dengan program DINAS?

LE : Kita semua lembaga dan guru mengikuti aturan yang telah ditetapkan oleh DINAS dan sekolah hanya mengikuti dan mengeksekusi dari kebijakan tersebut dan aturan yang disepakati akan dijadikan bahan evaluasi kinerja guru. Dan yang kami terapkan tidak ada satupun yang berbenturan dengan aturan DINAS, bahkan sangat didukung. tentu jika ada yang melanggarnya, maka konsekwensi bisa tidak naik golongan dan hal ini sangat berpengaruh pada honor atau gaji yang diterima.

MM : Bagaimana caranya ibu mengajak guru-guru terlibat aktif dalam program ini?

LE : Biasanya pihak sekolah mengumumkan dan menyampaikan melalui WA dalam group kalau besok pagi ada kegiatan keagamaan dan tolong disampaikan kepada Komite berantai untuk di hadir dan mengikuti acara tersebut. selanjutnya tanpa di komando secara serentak biasanya temen-temen guru sudah ramai dan saling mengingatkan serta menginformasikan bahwa besok ada kegiatan keagamaan, kalau duha dan tadarus kita adakan memang setiap hari jum'at.

MM : Apa yang telah ibu rasakan dari penerapan program inetrnalisasi nilai karakter ini?

LE : Dengan penciptaan suasana yang islami dan kondusif maka proses KBM yang melelahkan setiap hari menjadi terasa ringan, karena sebagian teman-teman guru ketika waktu lowong di isi dengan liqo' atau halaqoh, dan kegiatan sudah terstruktur mulai dari pagi hingga sore hari, kegiatan pagi hari seperti tilawah pagi bagi guru, dan dilanjutkan sholat dhuha berjemaah, lalu dilakukan proses KBM di dalam kelas atau luar kelas termasuk belajar dan menghafal al-qur an, selanjutnya sholat dhuhur dan ashar berjemaah yang di tutup dengan evaluasi dan informasi melalui buku penghubung/prestasi sebelum pulang.

LAMPIRAN 6

PEDOMAN DOKUMENTASI Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi

No.	Nama Dokumen	Ada	Tidak	Keterangan
1.	Buku Kurikulum SDN Kedaung Kaliangke 03 Pagi	√		Informasi tentang profil sekolah yang mencakup visi, misi, ekstrakurikuler, saran prasarana sekolah, fasilitas sekolah, keadaan personil sekolah dan prestasi sekolah
2.	Struktur Organisasi	√		Struktur organisasi terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah bagian, kurikulum,

				kesiswaan, sarana prasarana, dan Humas kemudian TU, komite sekolah, guru dan karyawan
3.	Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)	√		Informasi tentang program strategis yang akan dicapai 5 tahun kedepan, program peningkatan tenaga pendidik dan kependidikan dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah (RKAS)

LAMPIRAN 8

FOTO-FOTO



Foto Kegiatan Wawancara dengan Kepala Sekolah dan Dewan Guru

FOTO KEADAAN SEKOLAH SDN KEDAUNG KALIANGKE 03 PAGI



Foto Ruang Perpustakaan dan Pojok Literasi

FOTO KEDATANGAN GUBERNUR DKI JAKARTA
DI SDN KEDAUNG KALIANGKE 03 PAGI



GUBERNUR DKI JAKARTA MEMANTAU PMTAS
DI SDN KEDAUNG KALIANGKE 03 PAGI



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : MUH. MINAN
TTL : Rembang, 26 Februari 1989
Istri : Lilik Nur Hidayah
Anak : Lais Muhammad Syafi
Alamat : Jl. Pesing Poglar no.05, Rt.05/Rw.05,
Kel. Kedaung Kaliangke, Kecamatan
Cengkareng, Jakarta Barat.

Pendidikan Formal:

1. SDN Karas 01 lulus tahun 2001
2. SMPN 01 Sedan lulus tahun 2004
3. MA. Riyadlotut Thalabah lulus tahun 2007
4. S1- STAIS Lantaboer Jakarta lulus tahun 2011
5. S-2 Universitas Islam 45 (Sampai semester IV tahun 2013)
6. S-2 Institut PTIQ Jakarta tahun 2017 - 2019

Pendidikan Non Formal:

1. Madrasah Ibtida'iyah Al-Islah
2. Madrasah Tsanawiyah Al-Islah
3. Madrasah Tsanawiyah Tuhfatus Shibyan
4. Muhadloroh Al-Anwar
5. Pondok Pesantren Al-Kaukabus Sathi'
6. Pondok Pesantren Al-Anwar

Pengalaman Kerja:

1. Guru Pendidikan Agama Islam di SMP Al-Azhar Syifa Budi Jatibening tahun 2011 – 2015
2. Guru Pendidikan Agama Islam di SDN Kedaung Kaliangke 01 Pagi tahun 2015-sekarang.