

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dipaparkan proposisi penelitian. Proposisi penelitian digunakan untuk menyusun konsep yang didasarkan pada informasi empiris yang diperoleh selama penelitian di lapangan. Pada bagian ini akan diuraikan secara berurutan mengenai pertanyaan penelitian, yakni kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi, memberikan dorongan menginspirasi, mengembangkan ide kreatif dan memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan. Adapun uraian dari masing-masing pertanyaan penelitian tersebut, sebagai berikut:

#### **1. Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan**

Dalam lembaga pendidikan, kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi warga sekolah agar mengimplementasikan visi dan misi yang ada di sekolah. Pengimplementasian visi dan misi sekolah bukan hanya sekedar bertindak sesuai dengan visi dan misi, tetapi dibutuhkan pemahaman akan makna visi dan misi tersebut. Hal ini bertujuan agar warga sekolah berperan aktif dalam menyusun berbagai macam program pendidikan yang sesuai dengan visi dan misi. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk mampu meyakinkan seluruh warga sekolah untuk mewujudkan visi dan misi secara bersama-sama. Dengan demikian, seluruh warga sekolah secara bersama-sama akan berperan serta untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian lapangan dari MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa jika kepala sekolah menyusun visi dan misi sekolah dengan diskusi bersama, membuat program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan, serta menggerakkan warga sekolah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan maka kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi dan misi untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.

Sedangkan secara teori kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Aviola dalam Sri Rahmi, bahwa seorang pemimpin transformasional dapat dikatakan memiliki kemampuan mengimplementasikan visi dan misi apabila pemimpin memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsistensi, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung, serta mampu menularkannya pada komponen-komponen organisasi pendidikan. Selain itu, pemimpin transformasional mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada komponen organisasi pendidikan, terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan dan kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri tauladan bagi para komponen organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai

dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para bawahan.<sup>1</sup>

Dalam mengimplementasikan visi, seorang pemimpin transformasional sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Pemimpin transformasional bertanggungjawab penuh untuk mewujudkan visi organisasi pendidikan menjadi suatu kenyataan. Realisasi ini yang akhirnya mewujudkan tatanan kepercayaan (*trust*) bagi diri seorang pemimpin untuk mengelola dan menggerakkan sumber daya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.<sup>2</sup>

Sementara itu, menurut teori Dicky UR. Wisnu dan Siti Nurhasanah, bahwa sistem nilai mendasar dari sebuah organisasi pendidikan yang berdaya guna adalah nilai-nilai yang dibangun dan dikuatkan melalui bentuk kepemimpinan berbasis nilai dengan bentuk keteladanan. Dalam hal ini, pemimpin organisasi pendidikan dapat memulainya dengan membuat visi yang dapat dipercaya kebenarannya oleh para anggota, mengkomunikasikan visi tersebut ke semua warga organisasi pendidikan dan kemudian melembagakan visi tersebut melalui berbagai perilaku, ritual, upacara dan simbol, begitu pula melalui sistem dan kebijakan organisasi pendidikan. Hal ini lazim digunakan untuk menjadi seorang pemimpin berbasis nilai yang sukses dan efektif, yaitu dengan menggunakan berbagai simbol, upacara,

---

<sup>1</sup>Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014), 146.

<sup>2</sup>*Ibid.*, 154.

ritual, ceramah dan slogan dalam mengkomunikasikan nilai-nilai yang dibawakan.<sup>3</sup>

Selanjutnya M. Nur Nasution menambahkan, bahwa pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat tentang bagaimana suatu organisasi harus berjalan dengan baik dan mampu mentransformasikan visi ke bawahannya. Dengan demikian, visi dari pemimpin transformasional akan menjadi visi bersama dan visi tersebut akan membentuk komitmen bersama terhadap perbaikan mutu pendidikan secara terus menerus, sehingga membawa peningkatan mutu pendidikan di lembaga.<sup>4</sup>

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi mengimplimentasikan visi dan misi dari teori kepemimpinan transformasional yang sudah ada. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa dalam mengimplementasikan visi dan misi dibutuhkan teknik-teknik khusus yang disesuaikan dengan kondisi sumber daya yang ada di sekolah. Teknik-teknik khusus tersebut adalah perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah dilakukan dengan diskusi bersama, pembuatan program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan, serta menggerakkan warga sekolah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan menggunakan teknik tersebut kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi dan misi dapat berhasil dengan baik.

---

<sup>3</sup>Dicky UR. Wisnu dan Siti Nurhasanah, *Teori Organisasi: Struktur dan Desain*, (Malang: UMM Press, 2005), 263.

<sup>4</sup>M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2015), 202.

Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir penelitian, yakni kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah dengan diskusi bersama, pembuatan program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan, serta menggerakkan warga sekolah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Temuan penelitian membuktikan bahwa keterlibatan warga sekolah dalam penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi visi dan misi sekolah mampu menciptakan iklim kerja sama yang baik antara kepala sekolah dan warga sekolah. Selain itu, kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan harus ditunjukkan dalam bentuk keteladanan yang berpegang teguh pada standar mutu pendidikan, sehingga kepala sekolah mampu menggerakkan warga sekolah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan.

## **2. Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan**

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar dalam kemajuan suatu sekolah. Selain sebagai pemimpin, kepala sekolah memiliki tugas untuk memberikan dorongan yang menginspirasi kepada warga sekolah. Pemberian dorongan yang menginspirasi bukan hanya dapat dilakukan dengan contoh dalam bertindak, tetapi juga dilakukan dengan pemberian

arahan dan bimbingan secara lisan. Penyampaian suatu arahan dan bimbingan biasanya disampaikan melalui kiasan, cerita orang lain ataupun dalam bentuk tatapan mata. Dengan berbagai cara tersebut, kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi warga sekolah. Pemberian inspirasi melalui lisan akan memberikan dorongan kepada warga sekolah untuk berfikir melakukan sesuatu yang dapat menciptakan budaya baru yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan uraian di atas, hasil penelitian lapangan dari MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung menghasilnya proposisi bahwa jika kepala sekolah menumbuhkan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, memberikan contoh dalam menjalankan organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas kerja maka kepala sekolah dalam memberikan dorongan yang menginspirasi untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.

Sementara itu, secara teori kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Aviola dalam Rahmi bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan dorongan yang menginspirasi merupakan salah satu dimensi dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tidak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh,

pikiran dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.<sup>5</sup>

Dalam dimensi ini, kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dapat diketahui dari kemampuannya memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya. Pada saat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan, pemimpin transformasional juga perlu pandai bermain dengan kiasan-kiasan kalimat atau bermain metafora. Metafora berarti penggunaan kata-kata, kalimat yang mewakili gambaran sesungguhnya yang ditujukan untuk memudahkan pemahaman. Metafora bisa dijadikan sebagai medium dalam meningkatkan motivasi dan memberikan inspirasi bagi bawahannya dengan landasan kalimat atau kata yang tersusun mengandung makna dan filosofis yang mendalam.<sup>6</sup>

Kemudian Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith menegaskan, bahwa satu hal yang sangat fundamental untuk dilakukan oleh pemimpin transformasional adalah perilaku yang menjadikan sumber daya manusia yang dipimpinnya terinspirasi oleh setiap hal yang tumbuh dari dirinya. Inspirasi ini digunakan sebagai pendekatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan anggota organisasi pendidikan. Oleh sebab itu, pemimpin perlu mempunyai cara berfikir yang baik, artikulai kata-kata yang tepat dan mampu menyederhanakan persoalan. Selain itu, pemimpin juga diwajibkan untuk mempunyai kemampuan menentukan cara pandang persoalan tersebut

---

<sup>5</sup>Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, 155.

<sup>6</sup>*Ibid.*, 161-163.

dengan tepat dan benar, serta kemampuan menyentuh substansi persoalan dan perasaan atau hati dari anggota organisasi pendidikan.<sup>7</sup>

Selanjutnya, Benardie R. Wirjana dan Susilo S. menambahkan bahwa kepemimpinan akan efektif bila pemimpin dapat memberikan inspirasi kepada warga sekolah dengan cara bekerja bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi bersama dan memberikan ruang kepada warga sekolah untuk mengalami proses pengembangan kepemimpinan.<sup>8</sup> Perilaku yang demikian, menjadikan kepala sekolah pada sisi yang lain yang akan memberikan ruang otonomi untuk mengaktualisasikan potensi yang ada dalam diri komponen organisasi pendidikan. Hal ini akan menciptakan dua hal, yaitu proses penumbuhkembangan kepemimpinan pada diri sumber daya manusia organisasi pendidikan dan otonomisasi menjadi penghargaan yang luar biasa untuk merangsang produktivitas kerja dan peningkatan kinerja komponen pendidikan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan.<sup>9</sup>

Dengan demikian, proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi memberikan dorongan yang menginspirasi dari teori kepemimpinan transformasional yang sudah ada. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepala sekolah dalam memberikan dorongan yang menginspirasi bukan hanya dapat dilakukan secara lisan, melainkan juga dilakukan melalui keterlibatan langsung seorang pemimpin dalam

---

<sup>7</sup>Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2013), 164.

<sup>8</sup>Benardie R. Wirjana dan Susilo S., *Dasar-Dasar Kepemimpinan dan Pengembangannya*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), 11.

<sup>9</sup>Setiawan dan Muhith, *Transformasional Leadership...*, 163.

setiap kegiatan bersama dengan warga sekolah. Dari proposisi penelitian dibuktikan bahwa penumbuhan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, pemberian contoh dalam menjalankan organisasi dan dorongan untuk meningkatkan kualitas kerja menunjukkan kepala sekolah dalam memberikan dorongan yang menginspirasi dapat berhasil dengan baik.

Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir penelitian, yakni kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung dapat diketahui dari perilaku kepala sekolah dalam menumbuhkan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, pemberian contoh dalam menjalankan organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas kerja.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemberian inspirasi melalui cerita-cerita inspiratif para pejuang mampu membuat warga sekolah untuk menyadari tugas dan tanggungjawab yang telah dipercayakan kepadanya. Pemberian contoh secara langsung dalam menjalankan organisasi mampu menciptakan iklim belajar bersama antara kepala sekolah dan warga sekolah, sehingga setiap tindakan yang dilakukan oleh kepala sekolah secara langsung dapat diamati, dipahami dan diikuti oleh warga sekolah. Selain itu, dorongan yang diberikan oleh kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas kerja menjadi dukungan yang sangat kuat untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh warga sekolah.

### **3. Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan**

Pembaharuan dalam sekolah dituntut untuk selalu ada, baik pembaharuan melalui perbaikan suatu program pendidikan yang sudah ada maupun pembuatan program pendidikan yang baru. Hal ini akan mudah tercipta dalam lembaga pendidikan apabila kepala sekolah mampu mengembangkan ide-ide kreatif dari warga sekolah. Oleh karena itu, dibutuh adanya kerja sama antara kepala sekolah dengan warga sekolah, sehingga akan tumbuh adanya tanggungjawab melakukan pembaharuan dalam sekolah. Munculnya kerja sama untuk mengembangkan ide-ide kreatif dalam lembaga pendidikan mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian lapangan dari MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa jika kepala sekolah membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan sekolah, memberikan dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan maka kepala sekolah dalam mengembangkan ide kreatif untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berjalan efektif.

Sedangkan secara teori kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Aviola dalam Rahmi bahwa kemampuan pemimpin untuk mengembangkan ide kreatif merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupaya meningkatkan kesadaran

para bawahan terhadap masalah diri dan organisasi, serta upaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi ini juga mengandung makna, bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi maupun sebagai pemecah masalah (*problem solving*) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan.<sup>10</sup>

Pada sisi lain, pemimpin transformasional perlu untuk memberikan ruang bagi bawahannya mengaktualisasikan potensi mereka melalui ide kreatif dan inovatif. Hal ini sebagai suatu bentuk usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Perilaku semacam ini untuk terus menerus dilakukan agar tercipta budaya yang holistik sehingga dari tradisi yang demikian energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul.<sup>11</sup>

Sementara itu, Dadi Permadi dan Daeng Arifin yang menyatakan, bahwa hubungan kerja sama antara pimpinan dengan bawahan muncul dengan adanya kesepakatan bersama antara kepala sekolah dan warga sekolah. Kesepakatan muncul dengan adanya kerelaan, kesukaan, kesenangan, untuk berpartisipasi, untuk turut mengambil bagian secara terorganisir dalam upaya pencapaian mutu pendidikan. Akibat dari

---

<sup>10</sup>Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, 163.

<sup>11</sup>*Ibid.*, 167-168.

kesepakatan tersebut, akan mendorong kepala sekolah dan warga sekolah mengembangkan ide-ide baru dan melaksanakan ide tersebut.<sup>12</sup>

Selanjutnya Nur Efendi menambahkan bahwa konsep utama dalam kepemimpinan yang bertujuan meningkatkan mutu pendidikan adalah mengikutsertakan seluruh warga sekolah dalam penetapan dan penentuan strategi sebagai usaha pencapaian tujuan bersama. Setiap keputusan selalu didasarkan pada musyawarah dan mufakat. Selain itu, pimpinan juga melakukan pembinaan secara terus menerus kepala warga sekolah untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas yang dimilikinya.<sup>13</sup>

Dengan demikian maka proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi mengembangkan ide kreatif dari teori kepemimpinan transformasional yang sudah ada. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa dengan membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan sekolah, memberikan dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir penelitian, yakni kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1

---

<sup>12</sup>Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2010), 24.

<sup>13</sup>Nur Efendi, *Islamic Education Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 104.

Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan sekolah, memberikan dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan.

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa menyelesaikan masalah melalui sistem diskusi merupakan suatu cara untuk mengurangi adanya konflik baru. Dengan berdiskusi, kepala sekolah dan warga sekolah bersama-sama menyumbang ide untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Penerimaan saran, kritik dan ide yang berguna bagi perkembangan sekolah mampu menumbuhkan adanya rasa tanggungjawab akan masukan ide yang telah disampaikan oleh warga sekolah. Selain itu, pemberian dukungan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan mampu mengembangkan potensi yang dimiliki oleh warga sekolah, sehingga mampu memunculkan ide-ide baru dan strategi pemecahan masalah yang efektif. Dengan menggunakan berbagai macam cara tersebut, kepemimpinan kepala sekolah secara efektif dan efisien mampu meningkatkan mutu pendidikan.

#### **4. Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan**

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam organisasi pendidikan dituntut untuk memiliki pemahaman akan arti penting pemberian perhatian

individu kepada warga sekolah. Seorang kepala sekolah yang transformasional memiliki prinsip, bahwa guru dan karyawan bukan sebuah robot yang bisa dipekerjakan secara otoriter, melainkan seorang manusia yang membutuhkan adanya perhatian, penghargaan dan perlindungan. Penerapan prinsip tersebut dalam sekolah akan membantu kepala sekolah untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian lapangan dari MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung menghasilkan proposisi bahwa jika kepala sekolah memberikan *reward* bagi warga sekolah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah maka kepala sekolah dalam memberikan perhatian individu untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berjalan efektif.

Sementara itu, secara teori kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Aviola dalam Rahmi bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian individu merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional dimana ia merenung, berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian dan penghargaan, membina, membimbing dan melatih para bawahan secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan,

membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan karier para bawahan.<sup>14</sup>

Dalam bentuk lain, perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada para bawahan secara emosi. Artinya, pada aspek ini ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahannya, terutama pada kekuasaan hubungan (*connection*) dengan bersumber pada hubungan yang dijalin pimpinan dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Dengan demikian, pada dimensi ini kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang akan mengembangkan karir dan meningkatkan sumber daya manusia anggota organisasi pendidikan.<sup>15</sup>

Kemudian menurut Greenleaf dalam Gary Yukl, bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat siap melayani para bawahannya. Pelayanan terhadap bawahan merupakan tanggungjawab utama seorang pemimpin dan esensi dari kepemimpinan yang etis. Pelayanan mencakup mengasuh, melindungi dan memberdayakan bawahan. Pemimpin yang melayani harus mengikuti kebutuhan bawahannya dan membantu mereka untuk menjadi lebih sehat, lebih bijaksana dan lebih bersedia menerima tanggungjawab mereka. Hanya dengan memahami bawahannya, pemimpin dapat menentukan cara terbaik melayani kebutuhan mereka. Pemimpin yang

---

<sup>14</sup>Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, 169.

<sup>15</sup>*Ibid.*, 170.

melayani harus mendengarkan para pengikut, mempelajari kebutuhan dan aspirasi mereka, serta bersedia berbagi rasa sakit dan frustrasi mereka.<sup>16</sup>

Lebih lanjut, Efendi menegaskan bahwa seorang pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian, selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan bawahannya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan oleh pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dan masing-masing pribadi bawahannya.<sup>17</sup>

Dengan demikian maka proposisi penelitian dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi memberikan perhatian individu dari kepemimpinan transformasional. Proposisi penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan *reward* bagi warga sekolah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah. Berbagai cara tersebut dapat menciptakan kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Hal ini di dukung dengan temuan akhir penelitian, yakni kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan *reward* bagi warga sekolah yang berprestasi, memberikan teguran secara

---

<sup>16</sup>Gary Yulk, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, ter. Ati Cahayani, (Jakarta Barat: Indeks, 2017), 473.

<sup>17</sup>Efendi, *Islamic Educational...*, 198.

lisan dan santun bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah.

Temuan penelitian menunjukkan, bahwa pemberian *reward* bagi yang berprestasi dan *punishment* berupa teguran lisan secara santun bagi yang bersalah menjadi suatu cara untuk memberikan penghargaan dan perhatian bagi warga sekolah. *Reward* dan *punishment* merupakan cara yang digunakan oleh kepala sekolah untuk memberikan bimbingan dan pembinaan kepada warga sekolah. Selain itu, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah mampu menciptakan lingkungan sekolah yang nyaman dan harmonis. Terciptanya lingkungan yang nyaman, harmonis dan kondusif mampu mendorong seluruh warga sekolah untuk bergerak meningkatkan mutu pendidikan.

Untuk mempermudah pemahaman terkait uraian di atas maka dapat dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 5. 1

Matrik Relasi Pertanyaan Penelitian, Temuan Kasus 1, Temuan Kasus 2, Proposisi Penelitian dan Perspektif Teori

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Temuan Kasus 2	Proposisi Penelitian	Perspektif Teori
1.	Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidika	Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah berdasarkan pada kesepakatan bersama, pembuatan program pendidikan yang disesuaikan dengan visi dan misi dan berpedoman pada standar mutu pendidikan, memberikan keteladanan secara lisan maupun tindakan kepada seluruh warga	Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah dengan mengevaluasi kelebihan dan kelemahan lembaga yang selanjutnya di diskusikan bersama, mengarahkan pelaksanaan program pendidikan agar sesuai dengan visi dan misi sekolah yang berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan pemberian keteladanan ala Rosululloh secara	Jika kepala sekolah menyusun visi dan misi sekolah dengan diskusi bersama, membuat program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan, serta menggerakkan warga sekolah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan maka kepala sekolah dalam mengimplementasikan visi dan misi untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.	<p>a. Pemimpin transformasional harus menjadi suri tauladan bagi para komponen organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para bawahan.<sup>18</sup></p> <p>b. Dalam mengimplementasikan visi, seorang pemimpin transformasional sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan.<sup>19</sup></p> <p>c. Sistem nilai mendasar dari sebuah organisasi pendidikan yang berdaya guna adalah nilai-nilai yang dibangun dan dikuatkan melalui bentuk kepemimpinan berbasis nilai dengan bentuk keteladanan.<sup>20</sup></p>

<sup>18</sup>Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, 146.<sup>19</sup>*Ibid.*, 154.<sup>20</sup> Wisnu dan Nurhasanah, *Teori Organisasi...*, 263.

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Temuan Kasus 2	Proposisi Penelitian	Perspektif Teori
		sekolah dan menggerakkan seluruh guru dan karyawan melalui pemberian dukungan dan fasilitas terhadap setiap program yang direncanakan yang sesuai dengan visi dan misi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan.	lisan maupun tindakan dan keterlibatan langsung pelaksanaan visi dan misi sekolah, menggerakkan seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam pencapaian mutu pendidikan melalui program pendidikan.		d. Visi dari pemimpin transformasional akan menjadi visi bersama dan visi tersebut akan membentuk komitmen bersama terhadap perbaikan mutu pendidikan secara terus menerus, sehingga membawa peningkatan mutu pendidikan di lembaga. <sup>21</sup>
2.	Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan	Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan nasehat, arahan dan bimbingan, menceritakan kisah-kisah inspiratif dari sahabat Rosululloh, mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik	Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam pengelolaan peserta didik baru dan memberikan kebebasan, serta kepercayaan terhadap staf untuk menggunakan lingkungan sekitar sebagai media bereksplorasi menyusun	Jika kepala sekolah menumbuhkan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, memberikan contoh dalam menjalankan organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas kerja maka kepala sekolah dalam memberikan dorongan yang menginspirasi untuk	a. Perilaku kepemimpinan transformasional diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi. <sup>22</sup> b. Pada saat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan, pemimpin transformasional juga perlu pandai bermain dengan kiasan-kiasan kalimat atau bermain metafora. <sup>23</sup> c. Satu hal yang sangat fundamental untuk dilakukan

<sup>21</sup>Nasution, *Manajemen Mutu...*, 202.

<sup>22</sup>Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, 155.

<sup>23</sup>*Ibid.*, 161-163.

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Temuan Kasus 2	Proposisi Penelitian	Perspektif Teori
		melalui dukungan secara lisan, dan memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan.	program pendidikan, memberikan inspirasi melalui cerita orang-orang sukses dan para pejuang, mendorong guru dan karyawan untuk meningkatkan semangat kerja dan hasil kerja, memberikan contoh melalui keterlibatan langsung dan memberikan apresiasi kepada guru atau karyawan yang telah mampu menyelesaikan tugas, serta mendukung program guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan.	meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.	oleh pemimpin transformasional adalah perilaku yang menjadikan sumber daya manusia yang dipimpinnya terinspirasi oleh setiap hal yang tumbuh dari dirinya. <sup>24</sup> d. Kepemimpinan akan efektif bila pemimpin dapat memberikan inspirasi kepada warga sekolah dengan cara bekerja bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi bersama dan memberikan ruang kepada warga sekolah untuk mengalami proses pengembangan kepemimpinan. <sup>25</sup>
3.	Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan	Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam	Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memecahkan masalah yang dilakukan	Jika kepala sekolah membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi	a. Kepemimpinan transformasional yang berupaya meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah diri dan organisasi, serta upaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk

<sup>24</sup> Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership...*, 164.

<sup>25</sup> Wirjana dan Susilo, *Dasar-Dasar...*, 11.

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Temuan Kasus 2	Proposisi Penelitian	Perspektif Teori
		<p>membangun kebiasaan musyawarah untuk memecahkan masalah, menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga sekolah, menerima ide baru dan mendorong warga sekolah untuk memiliki ide-ide baru dan memberikan dukungan dan fasilitas untuk mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan melalui pembinaan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan.</p>	<p>dengan menganalisis permasalahan dengan berpijak pada standar mutu pendidikan kemudian dilanjutkan diskusi dengan staf, penerimaan terhadap saran dan kritik yang terbukti kebenarannya, pemberian dukungan dan fasilitas untuk mewujudkan ide baru yang berasal dari warga sekolah dan pemberian kesempatan bagi guru dan karyawan untuk mengikuti pembinaan internal dan eksternal guna mengembangkan produktivitas kerja dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.</p>	<p>perkembangan sekolah, memberikan dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan maka kepala sekolah dalam mengembangkan ide kreatif untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berjalan efektif.</p>	<p>mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama.<sup>26</sup></p> <p>b. Pemimpin transformasional perlu untuk memberikan ruang bagi bawahannya mengaktualisasikan potensi mereka melalui ide kreatif dan inovatif.<sup>27</sup></p> <p>c. Hubungan kerja sama antara pimpinan dengan bawahan muncul dengan adanya kesepekatan bersama antara kepala sekolah dan warga sekolah.<sup>28</sup></p> <p>d. Pemimpin berupaya mengikutsertakan seluruh warga sekolah dalam penetapan dan penentuan strategi, serta melakukan pembinaan secara terus menerus kepala warga sekolah untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas yang dimilikinya.<sup>29</sup></p>

<sup>26</sup>Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, 163.

<sup>27</sup>*Ibid.*, 167-168.

<sup>28</sup>Permadi dan Arifin, *Kepemimpinan Transformasional...*, 24.

<sup>29</sup>Efendi, *Islamic Education...*, 104.

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Temuan Kasus 2	Proposisi Penelitian	Perspektif Teori
4.	Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan	Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, memberikan <i>reward</i> kepada warga sekolah yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan, menggunakan komunikasi yang santun sebagai jalan untuk menegur warga sekolah yang tidak disiplin, serta menjalin silaturahmi untuk menciptakan hubungan yang harmonis di lingkungan sekolah	Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan bimbingan yang bersifat spiritual, moral dan sosial, serta pembinaan sesuai dengan kebutuhan warga sekolah, pemberian <i>reward</i> bagi warga sekolah yang berprestasi sebagai sarana untuk memberikan semangat bekerja sama, pemberian teguran secara santun dan bertahap bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi dalam berbagai kesempatan, sehingga dapat menciptakan iklim kerja	Jika kepala sekolah memberikan <i>reward</i> bagi warga sekolah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah maka kepala sekolah dalam memberikan perhatian individu untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berjalan efektif.	<p>a. Pemimpin transformasional akan merenung, berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian dan penghargaan, membina, membimbing dan melatih para bawahan secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan karier para bawahan.<sup>30</sup></p> <p>b. Dalam bentuk lain, perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada para bawahan secara emosi.<sup>31</sup></p> <p>c. Seorang pemimpin harus memiliki sifat siap melayani para bawahannya. Pelayanan mencakup mengasuh,</p>

<sup>30</sup>Rahmi, *Kepemimpinan Transformasional...*, 169.

<sup>31</sup>*Ibid.*, 170.

No.	Pertanyaan Penelitian	Temuan Kasus 1	Temuan Kasus 2	Proposisi Penelitian	Perspektif Teori
		yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.	yang mampu meningkatkan mutu pendidikan.		melindungi dan memberdayakan bawahan. <sup>32</sup> d. Seorang pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian, selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan bawahannya. <sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>Yulk, *Kepemimpinan dalam...*, 473.

<sup>33</sup>Efendi, *Islamic Educational...*, 198.