

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan

a. Sejarah Singkat Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan

Sekolah ini bernama MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan. Pada awalnya lembaga pendidikan ini adalah MTs dan PAUD yang hanya terdiri dari Play Group dan Penitipan Anak (belum adaTK-nya). Latar belakang didirikannya MTs pada waktu itu antara lain karena di Banjarmasin ada dua buah MI Muhammadiyah yang berkualitas sangat baik yaitu Muhammadiyah Sei Kindaung 1 dan 2 serta beberapa SD Muhammadiyah yang kualitasnya juga tinggi seperti SD Muhammadiyah 8, 9 dan 10 sedangkan pada tingkat MTs/SMP pada saat itu boleh dikatakan Muhammadiyah belum memiliki MTs/SMP yang dapat diandalkan sehingga kebanyakan alumni madrasah dan SD Muhammadiyah tersebut meneruskan studinya pada madrasah atau sekolah bukan milik Muhammadiyah, sementara Play Group dan Penitipan Anak waktu itu di Banjarmasin tidak begitu banyak, sehingga kami memandang perlu untuk membuka (Play Group dan Penitipan Anak satu gedung dengan MTs tapi lokalnya berbeda).

Lembaga pendidikan ini mulai dibangun pada tanggal 16 September 2004 di atas lahan kurang lebih 450 meter (lebar lahan rata-rata kurang lebih 18,5 dan

panjang kurang lebih 25 meter). Lahan tersebut berasal dari wakaf ibu Jubaidah dengan lebar kurang lebih 18,5 meter dan panjang 10 meter, sedangkan sisanya yaitu lebarnya kurang lebar 18,5 meter dan panjangnya 15 meter dibeli dari ibu Jubaidah (ibu yang mewakafkan tanah). Lahan ini terletak di jalan Sultan Adam Komplek Kadar Permai 2 ujung.

Lembaga pendidikan ini dibangun oleh Panitia Pembangunan dan Pengembangan Lembaga Pendidikan Muhammadiyah yang dibentuk oleh Pengurus Cabang Muhammadiyah Banjarmasin 3 yang pada waktu itu diketuai oleh H, Tajudin Noor, Sekretaris Drs. Sarbaini, M.Pd sementara Panitia Pembangunan diketuai oleh Drs.H. Murhan Zuhri, M.Ag, Sekretaris Harnadi dan Bendahara Fauliyah, akan tetapi karena bendahara waktu itu sibuk bekerja bendahara digantikan oleh Dra.Hj. Sukmawati Darlan.

Lembaga pendidikan ini diresmikan pada tanggal 26 Rabiul Akhir 1426 H/4 Juni 2005 M, oleh Pjs Walikota Banjarmasin yang waktu itu diwakili oleh Kabag Kesra (Dra, Hj. Rahmah Nurlias) dan diisi dengan acara pengajian yang disampaikan oleh Prof. D. H. Khairuddin, M.Ag. Sedangkan kegiatan belajar mengajar baik MTs maupun Play Group dan Penitipan juga dimulai pada tahun yang sama yaitu pada tahun ajaran 2005 /2006, dengan jumlah murid MTs 29 orang sedangkan Play Group dan Penitipan berjumlah 13 orang.

b. Kurikulum yang Digunakan

Memperhatikan perkembangan MI dan MTs yang cukup menggembirakan, dan Muhammadiyah di Kalimantan Selatan baru memiliki 1 Pondok Pesantren yaitu hanya Pondok Pesantren “Al-Amin” di Alabio yang jaraknya kurang lebih 200 km dari Banjarmasin, maka timbullah gagasan dari Ketua Pembangunan untuk menjadikan lembaga pendidikan ini menjadi Pondok Pesantren. Gagasan ini ternyata mendapat dukungan dari panitia lainnya, Pengurus Muhammadiyah Cabang, Daerah dan Wilayah disamping para tokoh dan simpatisan Muhammadiyah /Aisyiah terutama para tokoh dan simpatisan Muhammadiyah di lingkungan Cabang Banjarmasin 3 serta ORTOM-ORTOM baik yang ada di lingkungan Muhammadiyah maupun Aisyiah.

Dalam rangka untuk mewujudkan ide tersebut Panitia membeli lahan dengan H. Baihaqi HMS yang terletak di jalan Cemara Ujung dekat pasar Perumnas Kayu Tangi Banjarmasin dan di atas lahan inilah yaitu pada tanggal 21 Nopember 2006 dimulainya pembangunan Pondok Pesantren. Pembangunan Pondok Pesantren ini sempat terhenti karena tidak ada yang meneruskannya di saat Ketua Pembangunan pergi melaksanakan ibadah haji, namun bangunan tersebut sudah pakai tongkat dan sudah dipasang lantainya namun tiang belum berdiri. Pada tanggal 5 April 2007 dilaksanakan tabligh Akbar dan pemancangan tiang dalam rangka mencari dana untuk meneruskan pembangunan tersebut. Yang menyampaikan Tabligh Akbar adalah Bapak Prof. D. H. M Amin Rais, MA yang kehadiran beliau pada acara

tersebut didampingi oleh Bapak Ir. Catur Saptu Edy Anggota DP Pusat Praksi PAN sementara yang memancang tiang adalah Gubernur Kalimantan Selatan yaitu Bapak H. Rudy Arifin.

Dalam rangka untuk melaksanakan system pendidikan yang akan diterapkan pada Pesantren Al-Furqan Banjarmasin maka ketua Panitia (Drs.H. Murhab Zuhri, M.Ag pada waktu itu atas persetujuan Pimpinan Cabang Muhammadiyah berangkat ke Pondok Pesantren Muhammadiyah Imam Syuhada Sukoharjo Jawa Tengah yang dipimpin oleh K.H. Yunus El-Muhammady. Pada waktu itu Pesantren ini sering diinformasikan sebagai salah satu Pondok Pesantren yang cukup maju dan punya harapan berkembang pesat di masa yang akan datang

Kedatangan ketua pembangunan Ponpes Al-Furqan Banjarmasin ke Ponpes ini disamping disambut dengan baik, juga diberi motivasi dan masukan yang cukup banyak dan sangat berharga bagi kami yaitu antara lain pesan yang beliau tekankan adalah “Pendidikan jangan dipisah” seperti SMP/MTs, SMA/MA, SMK pagi hari sampai siang dan sorenya “ Diniyah”, karena menurut hasil studi banding beliau dkk lakukan, apabila hal ini terjadi maka ada lembaga pendidikan yang dinomor duakan anak, sehingga waktu belajar pagi muridnya banyak sementara di sore hari santrinya hanya sedikit,

Apa yang disampaikan K.H. Yunus Muhammady ini diterapkan di Pondok ini, sehingga kami belajar dari jam 07.30 s/d 16.15 dari hari Senin sampai Kamis dan dari 07.30 sampai selesai sholat Jum’at dan sholat Zuhur setelah hari Jum’at dan Sabtu dengan kurikulum campuran antara kurikulum Pemerintah dan Pondok. Untuk

meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta pengamalan ajaran agama kami melaksanakan mabit bagi para santri secara bergikran pada malam Jum'at, malam Sabtu dan malam Ahad.

Lembaga Pendidikan Al-Furqan resmi menjadi Pondok Pesantren pada tanggal 11 Jumadil Tsani 1429 M/1 Juni 2008 yang peresmiannya dilakukan oleh Gubernur Kalimantan Selatan yaitu Bapak H. Rudy Arifin yang diwakili oleh Sekretaris Daerah Provinsi Kalimantan Selatan yaitu Bapak Drs. H. Muhlis Gafuri karena pada hari yang sama menurut informasi yang kami terima Bapak Gubernur menghadiri Pembukaan Latihan perang-perangan di Samarinda yang dibuka Presiden RI. Sementara itu yang memberikan ceramah di Ponpes Al-Furqan adalah Bapak H.M. Amin Rais, MA. Pada hari ini juga langsung peletakan batu pertama pembanguna SMK Farmasi oleh Sekda Provinsi, H.M. Amin Rais, Walikota Banjarmasin, Yudi Wahyuni.

c. Visi dan Misi

Sekolah ini memiliki visi yaitu terwujudnya manusia yang bertaqwa, berakhlak mulia, berilmu terampil dan mampu mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat sesuai dengan Al-Qur'an dan Sunnah Rasul. Sedangkan misinya adalah:

- 1) Menciptakan Lembaga Pendidikan yang Islami dan berkualitas.
- 2) Menyiapkan Kurikulum yang mampu memenuhi kebutuhan anak didik dan masyarakat.

- 3) Menyediakan tenaga kependidikan yang professional dan memiliki kompetensi dibidangnya.
- 4) Menyelenggarakan proses pembelajaran yang menghasilkan lulusan yang berprestasi.

d. Sarana dan Pra Sarana

Keadaan sarana dan pra sarana di sekolah ini sangatlah baik. Bahkan ada beberapa ruang kelas yang sudah disiapkan tetapi belum terpakai. Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan dilengkapi dengan adanya Tata Usaha, perpustakaan, Laboratorium IPA, Lab. Komputer, Lab Bahasa, PTD, kantin, penjaga sekolah, tukang kebun, dan kemana. Data selengkapnya di lampiran 4.

e. Keadaan Guru MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan

Guru di MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan ini terdiri dari 1 orang kepala sekolah, 1 orang wakamad, dengan pengajar berjumlah 60 orang dengan keterangan 52 orang pengajar sesuai spesifikasi bidangnya, sedangkan sisa pengajar lainnya menyesuaikan dengan keahlian atau kebutuhan siswa. 45 orang guru merupakan guru tetap sedangkan lainnya merupakan guru bantu. Karyawan di sekolah ini berjumlah 6 orang. Selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 1.

Table 1. 2 Pendidik dan Tenaga Pendidik

Jabatan	Nama	Jenis Kelamin		Usia	Pend. Terakhir	Masa Kerja
		L	P			
Kepala Madrasah	Ida Norsanty, S.Pd		P	46	S-1	2 th

Wakil Kepala Madrasah	Maulida Rakhmi, S.Pd		P	39	S-1	6 th
Urusan Kurikulum	M. Juhрани, S.Pd.I	L		33	S-1	8 th
Urusan Kesiswaan	Suyatno, A.Md	L		32	D-3	9 th
Urusan Humas	Zakiyah, S.Pd		P	40	S-1	1 th

f. Keadaan Siswa MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan

Kegiatan Belajar Mengajar di MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan telah dimulai sejak tahun pelajaran 2011/2012 dengan jumlah siswa pada tahun 2015/2016 berjumlah 720 siswa orang yaitu 206 untuk kelas VII, 246 untuk kelas VIII dan 268 untuk kelas IX. Selengkapnya lihat tabel 1.3.

Tabel 1.3 Data Kesiswaan Lima Tahun Terakhir

Tahun Pelajaran	Kelas VII		Kelas VIII		Kelas IX		Jumlah		Jumlah Siswa	
	Jumlah		Jumlah		Jumlah		L	P	Siswa	Rombel
	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel	Siswa	Rombel				
2011/2012	160	5	97	3	132	4	241	146	387	12
2012/2013	284	8	166	5	87	3			537	16
2013/2014	290	9	277	8	156	5			723	22
2014/2015	277	8	285	9	260	8			822	25
2015/2016	206	7	246	8	268	9			720	24

2. Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 3 Banjarmasin

a. Profil Sekolah

Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 3 ini diselenggarakan oleh Muhammadiyah Cabang Banjarmasin 4. Sekolah ini terletak di kecamatan

Banjarmasin Tengah kota Banjarmasin. Sekolah ini memperoleh akreditasi B pada tanggal 31 oktober 2015 dan didirikan pada tahun 1986 di atas tanah seluas 20 x 30 m² dan Bangunan 20 x 20 m² bersertifikat milik sendiri. Kondisi bangunan di sekolah dalam keadaan baik dengan kualitas bangunan permanen. Status gedung adalah milik sekolah. Layanan persediaan air bersih bersumber dari PDAM dan listrik bersumber dari PLN.

Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 3 dilengkapi dengan sarana para sarana yang lengkap yaitu ruang majelis Dikdasmen, ruang kepala sekolah, ruang gur, ruang tata usaha, perpustakaan umum, ruang keterampilan, lab IPA, lab bahasa, lab komputer, ruang multimedia, ruang serba guna, UKS, kantin, koperasi, ruang BK, masjid, lapangan olah raga, taman, parkir kendaraan, halaman, rumah dinas guru, rumah dinas kepala sekolah, kamar mandi dan ruang OB.

3. Visi Misi Sekolah

Visi dari SMP Muhammadiyah 3 adalah keseimbangan antara ajaran islam berlandaskan aqidah tauhid dengan kemajuan science atau ilmu pengetahuan dan teknologi.

Adapun misi dari SMP Muhammadiyah 3 adalah:

- a. Melaksanakan bimbingan secara pro aktif, efektif, dengan pendekatan sistem Emotional Spritual Qountient (ESQ) serta menumbuhkan sikap nalar (IQ) yang cerdas, adanya inisiatif,

kreatif, dan inovatif, sehingga siswa mempunyai motivasi yang tinggi untuk masa depannya dan bisa berkembang secara optimal, mandiri, sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

- b. Mendorong dan membantu setiap siswa untuk berusaha mengenal potensi dirinya sehingga dapat dikembangkan secara optimal.
- c. Menumbuhkan sikap dan penghayatan terhadap agama Islam dan juga budaya bangsa, sehingga dapat menerapkan dalam kehidupan sehari-hari dan diharapkan dapat menjadi sumber daya manusia yang arif dan bijaksana dalam bertindak.
- d. Menumbuhkan semangat kebersamaan, persatuan dan kesatuan kepada seluruh warga sekolah.
- e. Menerapkan manajemen mitra kerja yang partisipatif, pro aktif, inisiatif, kreatif, dan inovatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah.

4. Kurikulum Yang Digunakan

Kurikulum yang diterapkan di sekolah ini adalah Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) yang bersumber kepada :

- a) Kurikulum Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia
- b) Kurikulum Kementerian Agama Republik Indonesia
- c) Kurikulum Dikdasmen PP. Muhammadiyah

d. Keadaan Guru dan Karyawan

Jumlah guru di sekolah SMP Muhammadiyah 3 ini sebanyak 11 orang, yaitu 3 orang merupakan PNS dan lainnya merupakan GTY. Karyawan di sekolah ini berjumlah 2 orang. Data selengkapnya lihat pada lampiran 2.

e. Keadaan Siswa

Siswa di sekolah ini berjumlah 85 orang yang terdiri dari 30 orang untuk kelas VII, 33 orang untuk kelas VIII dan 21 orang untuk kelas IX. Siswa laki-laki berjumlah 37 orang dan perempuan berjumlah 39 orang. Data selengkapnya dapat dilihat pada lampiran 3.

B. Paparan Data Penelitian

1. Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan

a. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

1) Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Transformasional yang Berkarakter Karismatik (*Idealized Influence*)

Idealized Influence adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang

memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.

Untuk memperoleh informasi tentang perilaku kepala sekolah yang karismatik (menghasilkan rasa hormat), maka penulis mewawancarai kepala sekolah dan guru.

Kepala sekolah mengatakan:

“Karismatika muncul sendirinya dengan senioritas. Kan usia saya memang yang lebih tua dari guru-guru yang lain jadi otomatis mereka segan dan mendengarkan. Saya tentu tidak bisa secara objektif menilai diri saya sendiri. Yang jelas saya lihat para guru cukup hormat dan segan kepada saya.”¹

Berdasarkan jawaban kepala sekolah, terlihat bahwa beliau adalah sosok yang rendah hati, barangkali itu lah salah satu penyebab kenapa beliau disegani, tidak semata-mata karena beliau lebih tua, melainkan karena beliau merasa tidak lebih baik dari bawahan. Sebagaimana informasi yang penulis peroleh dari hasil wawancara dengan salah seorang guru tentang karismatika kepala sekolah.

Guru MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan mengatakan:

¹Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

“Kepala sekolah itu selalu memulai perubahan dari dirinya sendiri. Melihat sampah berserakan langsung beliau pungut tanpa menyuruh kami bawahannya. Dengan keteladan seperti itu kami jadi segan dan hormat kepada beliau. Beliau bersahaja tetapi tetap ramah dan mengayomi. Kepada bawahannya tidak pernah membeda-bedakan status guru, apakah dia guru baru apakah dia PNS atau segala macam, jadi kita-kita juga kagum terhadap beliau karena karismatik beliau muncul dengan sendirinya, dengan keteladanan sikap itu tadi salah satu contohnya”².

Dengan penjelasan guru tersebut nampak karismatika kepala sekolah yang tercermin dari perilaku keteladanan dan kebijaksanaan yang beliau tunjukkan kepada bawahan, sehingga bawahan menghargai dan menghormati beliau. Bukan semata-mata karena takut melainkan karena kepribadian kepala sekolah yang memang pantas dihormati dan disegani.

Untuk memperoleh informasi tentang perilaku kepala sekolah yang menumbuhkan rasa percaya diri bawahan, penulis mewawancarai kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah mengatakan:

“Saya senantiasa membina guru-guru agar memiliki kepercayaan diri dengan memberikan arahan-arahan bagi para guru serta masukan-masukan yang membangun. Saya juga mensupervisi seluruh kegiatan mereka baik secara formal dan informal.”³

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa kepala sekolah melakukan upaya pembinaan kepada bawahan meningkatkan kepercayaan diri dan komitmen mereka. Dengan adanya kepercayaan diri dan komitmen yang tinggi dari

²Wawancara dengan Khairunnisa, Guru Bahasa Arab MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan. Selasa 20 Juni 2017.

³Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juni 2017

bawahan, banyak nilai-nilai positif yang terbangun antara pemimpin dan bawahan, juga otomatis meningkatkan kinerja mereka.

Guru mengatakan:

*“Pembinaan guru dilakukan beliau terus menerus, tidak menunggu ada program pembinaan. Dalam keseharian saja sikap dan ucapan beliau mengandung nilai-nilai yang dapat kami tiru. Memang tidak banyak bicara tetapi lebih sering mencontohkan dan membimbing, misal beliau bekerja keras ikut membantu tugas-tugas guru atau staf, meskipun sebenarnya itu bisa saja tidak beliau lakukan. Tinggal menyuruh atau melihat anak buah bekerja kan beres. Tetapi beliau ini justru tidak bisa diam di tempat, ada saja yang beliau kerjakan, ya bersih-bersih ruangan lah, tukar pendapat dengan bawahan lah, beliau tipe kepala sekolah yang low profile sekali sehingga bawahan tidak merasa canggung untuk sharing tentang masalah-masalah yang dihadapi. Karena terbiasa berbaur dengan bawahan maka secara sadar maupun tidak beliau seringkali memberikan arahan-arahan atau nasehat yang tidak menggurui. Beliau orangnya bersemangat sehingga guru-guru juga termotivasi untuk terus semangat dan bekerja keras. Umpama di antara kami ada yang punya keahlian juga beliau cepat merespon, beliau langsung memberikan kepercayaan dan menunjuk guru tersebut untuk menjadi instruktur persiapan lomba misalnya, sehingga para guru juga terpacu untuk selalu belajar dan mengasah kemampuan”.*⁴

Keterangan guru tersebut menegaskan bahwa kepala sekolah memiliki ciri khas kepemimpinan transformasional karena mampu berbaur dengan bawahan secara natural sehingga guru-guru terpacu untuk melakukan hal-hal terbaik, baik dengan kepercayaan diri, kualitas performa dan tidak ragu memberikan kontribusi positif bagi kemajuan sekolah sebab sama-sama merasa memiliki sekolah tersebut. Cara beliau melakukan pendekatan dengan bawahan sangatlah humanis, sebab beliau melakukan

⁴Wawancara dengan Nisa, Guru Mata Pelajaran Bahasa Inggris MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Rabu 5 Juli 2017

pembinaan dan memberikan pengaruh kepada bawahan tanpa harus mendekte atau menghukumi, melainkan secara halus dan alamiah dengan menunjukkan bahwa beliau merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan dengan bawahan, sehingga secara tidak langsung dapat menggiring bawahan untuk menemukan kepercayaan diri, komitmen dan kemauan untuk berkembang. Kepala sekolah mampu menularkan semangat yang dimiliki sehingga bersama-sama guru dan siswa mampu meningkatkan lembaga.

2) Kepala Sekolah sebagai pemimpin transformasional yang memotivasi dan menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Untuk memperoleh informasi tentang perilaku kepala sekolah yang senantiasa memotivasi dan menginspirasi staf, penulis mewawancarai kepala sekolah dan guru:

Guru mengatakan: *“Kepala sekolah menuntut bawahannya agar mengabdikan kepada murid dengan senang, ikhlas dan dada yang lapang, karena tentu saja tidak mudah mengurus sekolah dengan sekian banyak guru dan murid yang beraneka ragam sifat dan tingkah lakunya. Beliau menunjukkan kesabaran dan keluwesan dalam menghadapi bawahan dan murid. Beliau juga tidak lupa untuk menampakkan senyum saat bekerja dan pantang mengeluh, sehingga kami guru-guru juga berusaha untuk sabar dan ikhlas dalam melaksanakan tanggung jawab kami, apalagi sebagai wali kelas misalnya, terkadang cukup banyak tugas dan beban di kelas terutama dalam menghadapi murid-murid yang berkelakuan kurang baik misalnya, atau sering tidak menurut, maka kepala sekolah layaknya ibu memberikan nasehat dan arahan bagaimana seharusnya seorang wali kelas mengayomi anak didiknya. Kepala sekolah ingin menegaskan bahwa loyalitas kepada sekolah dapat ditunjukkan dengan sikap sabar, ikhlas dan istiqamah dalam melayani dan membantu anak didik.”*⁵

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kepala sekolah menjadi seorang pemimpin yang transformatif sebab mampu menumbuhkan kesadaran di hati para guru akan makna sebuah pekerjaan dengan menunjukkan simbol sederhana berupa nilai yang ditunjukkan dengan keteladanan, seperti nilai kesabaran dan keikhlasan dalam bekerja. Sikap tersebut mencerminkan sikap yang bijaksana sebab membimbing bawahan dengan isyarat terkadang lebih mengena di hati ketimbang dengan ucapan. Ketika bawahan sudah memahami nilai atau makna sebuah pekerjaan, maka dengan sendirinya ia akan termotivasi dan terinspirasi oleh banyak hal yang positif, dan akhirnya dapat melahirkan sebuah kreativitas, karya maupun prestasi. Kepala sekolah berupaya mensejajari langkah para guru dengan memahami

⁵Wawancara dengan Ria Susanti, Guru kelas VII b MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 20 Juni 2017.

dengan apa adanya resiko pekerjaan maupun peluang dalam pekerjaan mereka sebagai guru, sehingga guru mampu menempatkan diri secara proporsional.

Kemudian penulis melakukan wawancara untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah menjadi seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.

“Sebagai seorang motivator, kepala sekolah saat ini dituntut untuk bisa lebih bersikap demokratis dan mengayomi terhadap guru dan siswa, sehingga semua merasa memiliki sekolah ini, bukan hanya tugas saya selaku kepala sekolah melainkan tugas bersama-sama untuk memajukan sekolah.”⁶

Salah seorang guru dalam wawancara penulis dengan beliau mengatakan:

“Dalam memotivasi guru, kepala sekolah menunjukkan sikap demokratis dan terbuka kepada bawahannya. Bahkan dulu ketika saya guru baru beliau lebih dulu menyapa dan berbicara dengan ramah dan apa adanya kepada saya. Saat itu saya belum mengetahui siapa beliau, sehingga merespon pembicaraan beliau seadanya karena mengira beliau itu sesama guru. Saya bilang saya ingin menemui kepala sekolah dan bergegas ingin ke ruangan beliau. Ternyata guru lain mengatakan bahwa yang berbicara dengan saya itu tadilah kepala sekolah. kepala sekolah hanya tersenyum. Dan sampai sekarang sikap ramah dan menyenangkan tidak berubah dari diri beliau, sehingga saya yang tergolong masih baru di sini merasa selalu betah, antusias dan optimis dalam melakukan tugas. Beliau selalu terbuka untuk mendengarkan keluhan-keluhan dan masukan dari para guru tanpa harus melalui prosedur yang rumit. Tidak sulit menemui beliau karena beliau selalu mmebuka diri untuk berbaur dengan para guru tanpa pandang bulu, shingga kami juga tidak sungkan-sungkan untuk menceritakan kendala ataupun pengalaman yang kami hadapi. Beliau mendengarkan dengan

⁶Wawancara dengan Ida Norsanty Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

bijak, penuh perhatian dan pengertian dan memberi masukan-masukan yang positif dan membangun.”⁷

Berdasarkan keterangan kepala sekolah dan penjelasan dari guru tersebut, kepala sekolah menunjukkan sikap kepemimpinan transformasional yang senantiasa berperan sebagai motivator yang senantiasa mendukung kemajuan guru, baik ditunjukkan melalui sikap maupun ucapan, sehingga bawahan selalu bersemangat mengupayakan yang terbaik bagi sekolah.

1) Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional yang inovatif (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

⁷Wawancara dengan Sri Hartati, Guru BK MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

Untuk memperoleh informasi tentang perilaku pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi dan selalu memicu guru-guru untuk memunculkan ide-ide, penulis mewawancarai kepala sekolah dan guru.

Kepala sekolah mengatakan:

*“Saya selaku sekolah selalu mendorong guru untuk berinovasi baik dalam metode pembelajaran maupun dalam pengelolaan kelas, dengan memberikan guru kebebasan untuk menentukan dan mengembangkan rencana pembelajaran sesuai keperluan siswa. Saya menekankan metode pembelajaran yang terus berkembang dan persuasif, tidak kaku.”*⁸

Salah seorang guru membenarkan hal tersebut ketika penulis mewawancarai beliau dengan mengatakan:

*“Kepala sekolah kami senantiasa menunjukkan sikap inovatif. Beliau mahir dalam melakukan pendekatan kepada bawahan, dengan berbaur dan seringnya beliau berbicara dan berinteraksi langsung dalam keseharian maka tidak sulit bagi beliau mencetuskan ide-ide atau memberikan masukan tentang kemajuan sekolah, kemajuan kami para guru maupun kemajuan siswa. Otomatis para gurupun tidak canggung memberikan respon balik berupa ide-ide atau masukan bagi sekolah. dan hal itu ditanggapi kepala sekolah dengan penuh perhatian.”*⁹

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, dapat dikatakan bahwa beliau adalah sosok pemimpin yang tidak otoriter, melainkan sangat demokratis, yang selalu melibatkan hubungan dua arah. Kepala sekolah mendorong kemandirian bawahan dengan memberikan mereka ruang untuk berinovasi dan berkreasi terutama

⁸Wawancara dengan Ida Norsanty Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

⁹Wawancara dengan Sri Hartati, Guru BK MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

dalam hal yang bersentuhan langsung dengan kegiatan siswa. Ini merupakan karakteristik kepemimpinan transformatif karena mampu merangsang kemampuan bawahan untuk belajar dan menganalisa juga mengevaluasi hasil pengalamannya sendiri. Kepala sekolah juga memberikan jalan bagi guru untuk berpikir dan mencetuskan ide, sehingga para guru memiliki kepercayaan diri dan antusias meningkatkan kinerja mereka yang berimbas akhirnya kepada peningkatan lembaga.

2) Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional yang konsideran (*Individualized Consideration*)

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

Sebagai pemimpin yang konsideran, kepala sekolah merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Kepala sekolah mengatakan saat wawancara:

“Saya senang sekali duduk bersama mendengarkan keluhan atau ide dari bawahan, karena ya biasa saya dengan bawahan ya terbiasa bicara seperti ini tanpa harus ada batasan yang memisahkan. Kami adalah satu kesatuan yang utuh. Saya harus berbaur dengan mereka agar mengerti apa yang mereka pikirkan dan apa yang mereka butuhkan, sehingga saya juga tahu apa yang harus saya lakukan guna membantu mereka meningkatkan kualitas dan potensi diri. Sesekali saya memberikan penghargaan atau pelatihan khusus supaya mereka lebih bersemangat”.¹⁰

Salah seorang guru mengatakan saat wawancara:

“Kepala sekolah memberikan perhatian dan penghargaan terhadap guru walaupun tidak dilakukan secara formal atau khusus seperti halnya yang biasa kita lakukan kepada murid yang berprestasi atau memenangkan lomba. Cukup dengan memberikan penghargaan yang sewajarnya seperti ucapan terimakasih atau membrikannya kepercayaan kembali, memberikan amanah berupa tugas dan jabatan. Ya barangkali karena kita sudah orang-orang dewasa yang tidak perlu lagi hadiah-hadiah tertentu atau diberikan status guru teladan misalnya. Kepala sekolah ingin masing-masing guru merasa istimewa, merasa memiliki kemampuan masing-masing. Kepala sekolah juga tidak ingin bawahannya menjadi gila kerja atau bersemangat semata-mata karena sebuah penghargaan, yang apabila tidak dipuji dedikasinya tiba-tiba berkurang dan semangatnya lantas menurun.

¹⁰ Wawancara dengan Ida Norsanty Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

Kepala sekolah juga tidak ingin staf-stafnya merasa cukup apalagi sampai besar kepala dikarenakan sebuah penghargaan yang berlebihan. Karena itulah kepala sekolah tidak menunjukkan bahwa salah seorang guru misalnya sangat terpuji sikapnya sehingga pantas mendapatkan penghargaan, tetapi justru semua guru diberikan kepercayaan dan penghargaan yang wajar dan diberikan kepercayaan sesuai dengan kebutuhannya masing-masing.”¹¹

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah menunjukkan kepemimpinan transformasional yang penuh perhatian dan penghargaan terhadap kinerja guru dan peningkatan kualitas mereka dengan menghargai usaha mereka dan memberikan kepercayaan penuh bahwa mereka mampu meningkatkan potensi diri. Hal itu beliau lakukan dengan pendekatan yang sifatnya lebih personal dan konsideran. Kepala sekolah membekali bawahan dengan pengayoman dan pelatihan-pelatihan khusus. Kepala sekolah juga berusaha memposisikan diri sebagai seorang mitra dan kawan dalam sebuah tim yang solid guna bersama-sama mengupayakan hak terbaik bagi peningkatan lembaga.

b. Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Lembaga Pendidikan

Untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional dalam lembaga maka penulis menggali informasi melalui beberapa informan seperti guru BK, wakamad dan bagian humas.

¹¹ Wawancara dengan Khairunnisa, Guru di MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

Salah seorang guru menilai kepala MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan secara umum memiliki keterampilan manajerial kepala sekolah yang bagus. Ia mengatakan dalam wawancara:¹²

“Keterampilan manajerial kepala sekolah sangat bagus. Yang paling menonjol adalah beliau sangat demokratis, tidak membeda-bedakan atau pilih kasih terhadap guru satu dengan yang lain, baik senior maupun junior. Beliau juga tipe kepala sekolah yang tidak sulit menerima dan memberi arahan. Terbuka dan sigap untuk membantu dan melayani keperluan sekolah kapan saja.”¹³

Kepala sekolah juga melaksanakan peran supervisi dan monitoring sebagai bentuk pendampingan kepala sekolah terhadap bawahan dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dilakukan untuk member bantuan terhadap peningkatan kinerja guru, terutama agar proses pembelajaran berlangsung efektif dan efisien. Salah satu upaya monitoring yang dilakukan adalah dengan memasang cctv di setiap kelas selain sebagai monitoring juga mengantisipasi adanya kelas yang kosong dikarenakan guru yang berhalangan hadir. Ketika mewawancarai kepala sekolah beliau mengatakan:

“Dalam pengawasan kegiatan belajar mengajar antara guru dan siswa, sekolah sudah memasang cctv di setiap kelas dan ada yang bertugas memonitor setiap waktu. Jadi apa yang dilakukan guru dan siswa tidak terlepas dari pengawasan kepala sekolah dan apabila dilihat ada kelas yang masih kosong pada saat bel masuk, kepala sekolah langsung sigap

¹² Wawancara dengan Sri Hartati, Guru BK MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Senin 17 Juli 2017.

¹³ Wawancara dengan Juhrani Guru BTA MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

menindaklanjuti dan mencari guru pengganti sehingga kelas tidak pernah kosong dari pembelajaran.”¹⁴

Seorang guru MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan mengatakan dalam wawancara bahwa kepala sekolah memperhatikan kemajuan pembelajaran dengan memberikan kebebasan kepada guru untuk mengembangkan metode atau kurikulum pembelajaran:

“Pembelajaran di kelas dilakukan santai dan nyaman mungkin, namun kami memilih metode yang benar-benar pas dan efektif, juga agar siswa tidak bosan, maka kami menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, seperti membantu dengan nyanyian berbahasa Arab, meminta santri mencari kosakata yang berkaitan dengan budaya banjar, dan sebagainya. biasanya kami mencari inspirasi dan ide-ide di internet untuk mengembangkan kurikulum. Jadi kami tidak melulu terpaku pada diktat pembelajaran, melainkan bisa dikembangkan lagi sesuai kebutuhan siswa, yang terpenting masih terkait dengan tema pembelajaran.”¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam manajemen kelas (kesiswaan), karena dengan mengoptimalkan peran supervisi dan monitoring terhadap kegiatan siswa terutama ketika proses pembelajaran berlangsung, hal itu menunjukkan sensitifitas beliau sebagai seorang pemimpin yang mengedepankan kepentingan bawahan dan memperhatikan kebutuhan siswa.

¹⁴Wawancara dengan Ida Norsanty Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

¹⁵Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

Sebagai pemimpin transformasional, kepala sekolah berperan aktif dalam menciptakan budaya-budaya positif di sekolah. Dalam wawancara dengan kepala sekolah beliau mengatakan:

“Untuk menciptakan budaya sekolah yang efektif dan positif itu jelas harus dimulai dari saya selaku kepala sekolah. karena sebagai pemimpin saya harus bisa menjadi contoh teladan. Kalau saya sendiri tidak memberikan contoh budaya yang baik bagaimana saya bisa mengayomi atau menegur guru-guru atau siswa. Ya kan? Setiap tingkah laku dan perkataan saya dilihat dan ditiru oleh bawahan saya, oleh sebab itu saya berusaha untuk selalu konsisten menjalankan tugas dan menjadi pribadi yang baik yang dapat ditiru dari segala sisi, walaupun saya juga manusia biasa tetapi setidaknya harus berusaha maksimal. Saya ingin menyadarkan kepada guru-guru bahwa budaya itu tidak lahir begitu saja, tetapi harus diciptakan, dipupuk dan dilestarikan. Misal budaya disiplin. Seorang kepala sekolah wajib berhadir lebih dulu dari para guru, guru-guru wajib berhadir lebih dulu dari pada siswa. Budaya sekolah itu mencerminkan kepribadian warga sekolah, dan para guru harus menyadari menciptakan budaya yang baik di sekolah merupakan tanggungjawab bersama bukan sekedar tanggung jawab kepala sekolah. jadi seluruh warga sekolah harus sepakat dan kompak.”¹⁶

Berdasarkan keterangan kepala sekolah, peran beliau dalam menanamkan nilai-nilai budaya yang positif di sekolah salah satunya adalah dengan keteladanan yaitu memberikan contoh yang baik bagi guru maupun siswa, terutama dalam hal kedisiplinan dan menyadarkan seluruh warga sekolah bahwa penanaman budaya yang baik akan mendukung terciptanya situasi dan kondisi yang efektif untuk meningkatkan lembaga.

¹⁶ Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, 18 Juli 2017.

Hal tersebut juga dibenarkan oleh hasil observasi penulis dan keterangan guru bahwa kepala sekolah selalu berupaya menjadi contoh teladan bagi guru dan murid, contohnya tentang kebersihan lingkungan¹⁷:

“Budaya-budaya sekolah yang diciptakan dibangun bersama-sama. Kepala sekolah sebagai pemimpin memberikan contoh yang baik sehingga kami juga meneladani sikap terpuji beliau. Budaya-budaya positif tersebut adalah saling menyapa dengan ramah, saling membantu dan menghormati, tidak pilih teman, menghargai teman, membantu keperluan santri, mengabdikan sepenuh hati, disiplin dan senantiasa menjaga kebersihan. Kepala sekolah adalah sosok yang paling sensitif soal kebersihan. Begitu melihat sampah di depan beliau, langsung beliau buang ke tempat sampah tanpa menyuruh orang lain.”¹⁸

Ketika penulis mewawancarai beliau tentang penanaman nilai budaya tersebut, kepala sekolah menjelaskan tentang dari mana pembudayaan itu bermula dan bagaimana agar terus lestari sebagai berikut:

“Pemimpin yang baik senantiasa menanamkan dan meneruskan nilai-nilai luhur dan budaya positif yang berkembang di sekolah. sentralisasi penanaman budaya tersebut dimulai dari yayasan, didukung oleh saya selaku kepala sekolah dan guru-guru, sehingga murid-murid tinggal mencontoh dan mempraktekkan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan mereka sehari-hari. Nilai-nilai budaya yang paling sering dilakukan adalah budaya salam, senyum dan sapa.”¹⁹

Penulis juga memperoleh informasi berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, bahwa beliau menunjukkan perhatian khusus bagi perkembangan bakat

¹⁷ Observasi, MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Senin 3 Juli 2017.

¹⁸ Wawancara dengan, Mu'nisah Hayati, Guru Kelas VII MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Kamis 20 Juli 2017.

¹⁹ Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

dan minat siswa, sikap ini terkait erat dengan manajemen kesiswaan. Beliau mengatakan:

“Bagi anak-anak yang berbakat kami selalu memfasilitasi sesuai dengan keahlian dan kecendrungan mereka, sehingga bakat mereka dapat tersalur dan tidak meredup begitu saja. Perhatian khusus kami juga tercermin ketika ada lomba kami menunjuk beberapa orang berbakat untuk diikutsertakan dan kami memilihkan instruktur yang kapabel di bidangnya juga untuk melatih mereka. Alhamdulillah sekolah ini sering memenangkan juara dan memperoleh banyak piala dan piagam penghargaan. Kami berkeyakinan bahwa semua murid pasti punya kelebihan masing-masing sehingga kami harus cerdas menemukan bakat dan minat yang mereka miliki untuk kemudian kami arahkan. Kami menyemangati mereka agar terus berprestasi, walau yang namanya siswa terkadang ada saja yang masih merasa malu atau kurang percaya diri, tetapi kami para guru terutama wali kelasnya tidak pernah putus asa memberi dorongan dan kesempatan bagi mereka untuk melatih dan mengembangkan diri. Namun demikian, bagi siswa yang belum menonjol dari segi bakat dan prestasi pun tetap kami berikan kesempatan yang sama dengan murid yang lain untuk terus belajar dan mengembangkan diri, misalnya bagi yang belum terlalu lancar membaca al-quran itu kami punya program tilawati, sehingga kami harapkan anak-anak kami tidak ada yang tidak bisa membaca alquran.”²⁰

Guru MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan juga mengatakan hal senada:

“Tentu saja kami tidak ingin melewatkan kesempatan untuk mengikutsertakan anak-anak kami dalam berbagai lomba, lomba cerdas cermat misalnya, lomba-lomba pidati toga bahasa, syarhil quran dan sebagainya. Alhamdulillah sekolah ini mengikuti lomba sampai tingkat provinsi dan dikenal luas sebagai sekolah yang melahirkan santri-santri terampil dalam baca alquran, cukup mampu berbahasa Arab dan bahasa Inggris, ya setidaknya menguasai dasar-dasarnya lah. Dengan

²⁰ Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

lomba-lomba yang diikuti, walau misalnya tidak selalu mendapat juara, tetapi diharapkan dapat meningkatkan kualitas keilmuan dan kepribadian para santri, juga meningkatkan semangat guru untuk terus membimbing santri-santrinya sampai berhasil. Orang tua santri juga menjadi bangga jika melihat keaktifan sekolah mengirim anak-anak mereka mengikuti lomba sehingga bertambah kepercayaan dan dukungan mereka terhadap sekolah.”²¹

Bapak Wakamad memberikan penjelasan serupa. Beliau menjelaskan:

*“Kepala sekolah sangat memperhatikan kebutuhan anak didik terutama dalam mengembangkan bakat dan menyalurkan minat anak didik. Salah satunya adalah dengan memberikan perhatian dan layanan khusus bagi anak-anak berprestasi atau memiliki keahlian yang menonjol. Contohnya dengan mengikutkan berbagai lomba dalam bidang olahraga misalnya”.*²²

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, guru dan wakamad tersebut di atas, kepala sekolah memiliki ketrampilan manajerial yang baik dalam bidang kesiswaan, karena beliau sangat memperhatikan kebutuhan siswa sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki masing-masing mereka. Tidak hanya itu kepala sekolah bekerjasama dengan para guru memfasilitasi siswa agar dapat mengembangkan kemampuan diri dan prestasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah berorientasi pada “siswa”, bukan kepada “*work tast*”.

²¹ Wawancara dengan Fahu Nisa, Guru Kelas VIII b MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Kamis 20 Juni 2017.

²²Wawancara dengan M.Juhrani, Wakamad Mts Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, beliau selalu membina kerjasama yang baik dengan yayasan agar memaksimalkan upaya peningkatan sekolah. beliau mengatakan:

*“Ya kami ini kan di bawah naungan yayasan, maka setiap persoalan krusial yang berkaitan dengan peningkatan sekolah ini selalu kami bicarakan secara khusus dengan yayasan, misalnya tentang kasus anak-anak yang bermasalah dan sebelumnya sudah kami upayakan berbagai cara untuk mencari solusi namun untuk memutuskan kami memerlukan kebijakan dari penanggung jawab tertinggi yaitu yayasan. Namun yayasan biasanya lebih berhubungan dengan spp santri, honor guru dan masalah-masalah krusial mendasar lainnya”.*²³

Selain itu, kepala sekolah juga membina kerjasama yang baik dengan seluruh unsur stakeholder baik wali murid, masyarakat dan instansi pemerintah baik berupa dukungan moril dan dana kegiatan. Ibu selaku bagian Humas menjelaskan peran kepala sekolah sebagai berikut:

*“Kami selalu berupaya menjalin kerjasama yang baik dengan seluruh stakeholder, termasuk dengan berbagai lembaga atau instansi pemerintah, sehingga mendukung keberhasilan pencapaian berbagai kegiatan dan tujuan sekolah, baik berupa dukungan dana maupun secara moriil. Dalam hal ini kepala sekolah memberikan support penuh dan juga turut akti dalam kegiatan humas”.*²⁴

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah berperan aktif dalam kegiatan humas dan membangun kerjasama yang baik dengan seluruh unsur stakeholder.

²³Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

²⁴Wawancara dengan Zakiyah, Humas MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

Kepala sekolah sangat selektif dalam memilih sumber daya alam yang berkualitas baik dalam menyeleksi guru-guru yang mengajar maupun siswa yang akan belajar di sekolah. Beliau berusaha maksimal untuk memberdayakan seluruh potensi yang ada, agar sekolah mampu melahirkan output yang berkualitas salah satunya dengan membina kedisiplinan dan moralitas siswa sebagai input pendidikan. Demikian hasil wawancara kami berikut ini:

“Mengenai sumber daya manusia di sekolah kami sangat memperhatikan kualitasnya. Oleh karena itu, salah satu upaya kami untuk memilih kualitas sdm baik dari guru maupun siswa yaitu dengan penyeleksian sesuai kebutuhan sekolah. Bagi guru-guru bidang atau wali kelas, kami hanya menerima bagi mereka yang berijazah s1 atau s2 dengan spesifikasi atau jurusan yang sesuai dengan bidang pelajaran yang akan mereka ajarkan, kecuali jika kami lihat mereka memiliki kemampuan khusus lainnya, maka memungkinkan juga kami tempatkan sebagai guru bidang dalam keahlian yang mungkin tidak linear dengan jurusannya. Karena di sini kami punya program kurikulum pondok pesantren yang menekankan para santri ketrampilan berbahasa Arab dan Inggris, maka agar mendukung tujuan tersebut kami sangat mengedepankan guru-guru profesional yang cukup menguasai ketrampilan bahasa Arab dan Inggris. Sedangkan untuk santri-santrinya kami menentukan kouta berapa orang santri yang akan diterima. Jadi seluruh calon santri yang mendaftar harus melewati serangkaian tes tertulis akademik juga tes membaca al-Quran. Selama ada pengetahuan dasar tentang al-Quran dan mampu dibimbing maka memungkinkan untuk tetap diterima jika kouta masih tersedia, tetapi nantinya santri ini akan memperoleh bimbingan khusus membaca alquran dengan ikut program tilawi sampai dia benar-benar bisa membaca alquran dengan lancar.”²⁵

²⁵ Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

Sekolah melakukan proses penyeleksian berdasarkan aturan dari yayasan, dengan tambahan saran-saran dari kepala sekolah. Sebagaimana hasil wawancara penulis dengan guru (wakamad):

“Dalam hal penempatan dan penyeleksian siswa, sudah ada panduan dan aturan dari yayasan, namun masukan dan saran-saran dari kepala sekolah juga menjadi masukan yang penting.”²⁶

Kepala sekolah juga memfasilitasi para guru untuk mengembangkan kemampuan mereka melalui pelatihan-pelatihan kependidikan. Sebagaimana hasil wawancara dengan kepala sekolah:

“Kami sering mengirim guru-guru kami untuk mengikuti pelatihan-pelatihan secara bergantian atau sesuai kebutuhan maupun bidangnya. Apabila ada seminar kependidikan guru-guru juga sering diikutkan pada kegiatan tersebut secara bergantian kalau berbenturan dengan hari aktif pembelajaran di sekolah, agar kelas tidak kosong dan kegiatan pembelajaran di kelas tidak terganggu.”²⁷

Penjelasan tersebut ditegaskan juga oleh bagian wakamad sekolah. beliau mengatakan:

“Diklat dan pelatihan termasuk dalam agenda tahunan, minimal satu kali sampai tiga kali, tergantung kesiapan dari dinas pendidikan.”²⁸

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah selalu berupaya menanamkan nilai kedisiplinan dalam setiap kegiatan di sekolah, misalnya dengan memberlakukan

²⁶Wawancara dengan Suyatno, Wakamad Kesiswaan MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

²⁷Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

²⁸Wawancara dengan Suyatno, Wakamad Kesiswaan MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

aturan berikut sanksi bagi yang melanggar, mulai dari aturan yang sifatnya ringan sampai hal yang paling mendasar. Semua aturan tersebut diberlakukan secara prosedural. Kepala sekolah selaku pemimpin juga mengedepankan asas musyawarah demi mencapai mufakat. Hal tersebut tergambar dalam hasil wawancara dengan kepala sekolah sebagai berikut:

“Pembinaan disiplin di sekolah ini cukup ketat. Ada sanksi atau hukuman bagi santri yang melanggar tata tertib sekolah, tanpa pandang bulu. Misalnya bagi anak yang terlambat datang ke sekolah, biasanya langsung diberdirikan di lapangan, kemudian diberi surat peringatan, sampai kesekian kalau masih saja mengulangi kesalahan maka kami tidak segan-segan memanggil orang tuanya dan apabila memang sudah tidak bisa ditolerir terpaksa kami mengambil langkah ekstrem dengan mengembalikan kepada orang tuanya jika kami lihat anak itu memang tidak ada niat dan peluang untuk berubah lebih baik. Tentu saja keputusan itu tidak sembarangan diambil melainkan melalui prosedur, diberi nasehat dan ditangani oleh wali kelas dulu, kemudian ditangani guru BP, baru kepala sekolah bermusyawarah dengan guru-guru.”²⁹

Demikian juga kepala sekolah juga memberikan perhatian khusus bagi siswa pada momen-momen tertentu, ketika mempersiapkan UAN misalnya, maka sekolah memberikan tambahan waktu belajar khusus untuk persiapan UAN. Kepala sekolah mengatakan:

“Tatap muka guru dan murid per hari sekitar 10 jam pada hari aktif belajar yaitu hari Senin sampai Kamis, sedangkan pada hari Jumat dan Sabtu itu pulangnya setelah zduhur. Namun untuk mempersiapkan Ujian Akhir Nasional, para santri diberi bimbingan belajar tambahan oleh

²⁹Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

*guru-guru di sekolah ini sendiri. Jadi untuk kelas 3, sementara memanfaatkan waktu pelajaran kurikulum pondok diganti dengan bimbingan belajar khusus untuk persiapan Ujian Akhir Nasional.*³⁰

Terkait manajemen sarana dan prasarana, kepala sekolah juga sangat antusias dalam upaya peningkatan fasilitas sekolah. Kepala sekolah mengatakan saat wawancara:

*“Saya sangat antusias dengan upaya peningkatan kualitas maupun kuantitas fasilitas sekolah, karena zaman semakin maju dan teknologi semakin canggih maka kita memerlukan upaya pengembangan terus menerus.”*³¹

Salah seorang guru mengatakan hal serupa tentang upaya kepala sekolah dalam meningkatkan pengelolaan sarana dan pra sarana sekolah:

“Tentang fasilitas sekolah, kepala sekolah seringkali mengawasi kelengkapan dan kondisi fisik fasilitas sekolah. apa yang dirasa kurang atau tidak lagi memadai misalnya ada kursi atau meja yang kurang bagus maka beliau langsung melaporkan ke bagian sarana prasarana yang telah ditunjuk untuk ditindaklanjuti sesegera mungkin. Karena kami punya prinsip ya Bu, salah satu prasyarat anak-anak murid nyaman dan tenang belajar adalah kelengkapan fasilitas terutama fasilitas pembelajaran. Alhamdulillah di sekolah ini fasilitasnya sangat memadai, bahkan masih ada beberapa ruang kelas yang belum terpakai tetapi sudah kami siapkan jauh-jauh hari.”

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah memperhatikan peningkatan kualitas sarana prasarana sekolah dengan baik.

³⁰Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

³¹Wawancara dengan Ida Norsanty, Kepala Sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017.

Terkait tentang manajemen keuangan, kepala sekolah Mts Muhammadiyah 3 merencanakan anggaran pengeluaran dan pembiayaan, pengelolaan dan inventarisasi bersama guru berdasarkan assesment kebutuhan siswa dan sekolah. Kepala sekolah berperan sebagai instruktur yang mendelegasikan tugas keuangan kepada bendahara, dan mengawal jalannya proses keuangan.

Dalam wawancara dengan bagian keuangan beliau megatakan:

“Biasanya budgeting itu direncanakan sesuai assesment kesiswaan sedangkan kepala sekolah yang mengawal dan bertanggung jawab keluar masuk keuangan”.³²

2. SMP Muhammadiyah 3

a. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

1) Kepala Sekolah sebagai pemimpin transformasional yang berkarakter karismatik (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi

³²Wawancara dengan Rahmawati, Bagian Keuangan MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, Selasa 18 Juli 2017

bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.

Untuk memperoleh informasi tentang perilaku karismatik kepala sekolah yang menghasilkan rasa hormat bawahan, maka penulis mewawancarai kepala sekolah dan guru. Kepala sekolah Bapak H. Muhlan Alham mengatakan:

*“Agar menjadi seorang pemimpin karismatik itu sebenarnya tergantung bagaimana kita membawa diri. Kalau saya dalam memimpin sekolah ini mungkin bisa dikatakan berbeda lah seperti kepala sekolah disekolah lain, disini saya menggunakan pendekatan kekeluargaan dengan bawahan, kurang lebih seperti ayah dan anak-anaknya. Jadi jika ada permasalahan kami sering duduk bersama untuk memusyawarahkan permasalahan yang ada. Dari sini barangkali bawahan jadi segan dan hormat namun ada ikatan batin yang kuat dan saling mendukung satu sama lain”.*³³

Berdasarkan hasil wawancara tersebut kepala sekolah memiliki karakter kepemimpinan transformasional, karena kepala sekolah mampu berperilaku karismatik secara kekeluargaan yang membuat bawahan merasa segan dan hormat, namun tetap memiliki kedekatan emosional yang baik.

Hasil wawancara tersebut juga dikuatkan dengan hasil observasi pada 19 Juli 2017, penulis menemui kepala sekolah untuk meminta data pendukung penelitian

³³Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

kepada Tata Usaha sekolah, namun respon bagian Tata Usaha cukup lambat sehingga kepala sekolah sendiri yang langsung sigap turun tangan membatu dan menegur bawah tersebut untuk melayani tamu sebaik mungkin. Hal tersebut mengindikasikan bahwa beliau merupakan sosok yang karismatik dan bertanggung jawab.

Salah seorang guru menjelaskan tentang perilaku kepala sekolah yang terbuka dan berbaur dengan guru, namun tetap bersahaja. Ia mengatakan dalam wawancara:

“Ya kepala sekolah di sini cukup terbuka dengan para staf. Beliau sering berbaur dan berbicara dengan kami, dan kami biasa saling bertukar cerita dan pikiran. Kami tidak merasa canggung dengan beliau karena beliau memang bukan sosok yang ingin dihormati atau terlalu kaku sehingga kami sulit menemui dan berbicara dengan beliau. Intinya beliau cukup terbuka kalau tentang sekolah jadi kami pun tidak sungkan-sungkan menyampaikan permasalahan yang ada dengan beliau. Walaupun ya memang namanya kepala sekolah tetap harus membatasi diri dalam arti tidak bergaul ataupun berbicara sembarangan”.³⁴

Untuk memperoleh informasi tentang karakter pemimpin transformasional yang mampu membangkitkan kepercayaan diri bawahan, maka penulis melakukan wawancara dengan kepala sekolah dan staf. Kepala sekolah mengatakan tentang trik beliau agar menumbuhkan kepercayaan diri guru sebagai berikut:

“Agar para guru memiliki kepercayaan diri yang tinggi maka saya selaku pimpinan melakukan berbagai cara mulai dari pembinaan mental secara personal, melaksanakan up grading para guru juga mensupervisi pekerjaan mereka sehingga mereka mampu meningkatkan kerja dan kualitas diri dan pada akhirnya semakin memacu semangat

³⁴Wawancara dengan Nisa Aria, Guru Matematika.SMP Muhammadiyah 3, Jum'at 7 Juli 2017

*dan kepercayaan diri mereka. Saya juga selalu memberikan kepercayaan penuh kepada mereka sehingga mereka tidak merasa pesimis ataupun kurang percaya diri”.*³⁵

Berdasarkan hasil wawancara bahwa salah satu cara beliau agar menumbuhkan kepercayaan diri bawahan adalah dengan melakukan pembinaan mental guru, supervisi dalam rangka peningkatan kualitas diri dan kinerja guru, dan memberikan kepercayaan penuh kepada mereka.

Hal senada juga disampaikan guru SMP Muhammadiyah 3. Ia mengatakan:

*“Kepala sekolah bukan termasuk kepala sekolah yang otoriter. Beliau termasuk kepala sekolah yang memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada staf, jadi kamipun berusaha semaksimal mungkin untuk menjaga kepercayaan tersebut.”*³⁶

Demikian halnya ketika ada persoalan di kelas atau terkait tugas guru, maka berdasarkan wawancara dengan salah seorang guru bahwa kepala sekolah senantiasa memberikan dukungan dan kepercayaan kepada bawahan untuk menyelesaikan persoalan tersebut. Berikut hasil wawancara:

“Kalau ada masalah sebisa mungkin kami pecahkan bersama-sama kepala sekolah. Kepala sekolah biasanya melihat dulu apakah kami mampu mengatasi permasalahan tersebut. Beliau menunjukkan kepercayaan beliau tiap kali kami menemui masalah baik di kelas atau tugas lainnya. Beliau hanya memberi gambaran nya saja tetapi bagaimana menyelesaikannya itu beliau serahkan sepenuhnya kepada staf, jadi mau gak mau kami tertantang menyelesaikan masalah sendiri. Kecuali kalau benar-benar mentok ya terpaksa beliau turun tangan

³⁵Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

³⁶ Wawancara dengan Nisa Aria, Guru SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017

juga, itupun jika terkait hal-hal prinsipil atau berkaitan dengan pengambilan keputusan besar, seperti pemanggilan orang tua, pemberhentian siswa, ya itu sudah pasti harus membicarakan dengan beliau terlebih dulu, minimal ya harus dengan persetujuan beliau.”³⁷

2) Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional yang memotivasi dan menginspirasi (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Penulis melakukan wawancara untuk mengetahui bagaimana kepala sekolah menjadi seorang pemimpin transformasional yang berperan sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf. Kepala sekolah mengatakan:

³⁷ Wawancara dengan Nisa Aria, Guru SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017

“Menghormati pekerjaan bawahan adalah sangat penting dilakukan, itu hukumnya wajib bagi saya. Itu bisa ditunjukkan dengan ungkapan terimakasih juga sikap menghormati dan menghargai. Bahkan penghargaan secara khusus kadang kami berikan kepada guru-guru yang memang menunjukkan dedikasi tinggi atau berprestasi agar menjadi teladan yang baik bagi guru-guru lainnya. Dalam hal ini biasanya kami bekerjasama dengan dikdasmen untuk memberikan reward yang sesuai kepada guru yang bersangkutan. Hal ini merupakan salah satu cara memberikan motivasi kepada guru agar mereka lebih semangat dan optimis dalam melakukan tugasnya. Saya lebih sering memotivasi bawahan dengan sikap ketimbang dengan ucapan. Saya beserta guru juga berupaya menjadi contoh teladan yang baik bagi siswa-siswa, dengan saling bahu membahu atau dalam artian gotong royong dan memberikan motivasi.”³⁸

Berdasarkan keterangan kepala sekolah, motivasi bisa ditunjukkan dengan perilaku beliau berupa penghargaan dan penghormatan atas kinerja guru, contohnya memberikan reward kepada guru berprestasi bekerjasama dengan dikdasmen. Motivasi lainnya ditunjukkan dengan memberikan contoh keteladanan yang baik.

Guru SMP Muhammadiyah 3 mengatakan ketika penulis melakukan wawancara dengan beliau sebagai berikut:

“Ya sebenarnya kepala sekolah cukup sering juga memberikan arahan atau motivasi, cuma setahu kami tidak pernah secara khusus atau secara personel, sebab beliau sepertinya mempercayakan sepenuhnya segala tugas kepada kami, dan seakan akan kami ini memang sudah memiliki potensi yang baik sehingga beliau tidak terlalu cerewet apalagi menasehati. Ya mungkin beliau lebih memeberi arahan itu lewat tindakan keteladanan kali ya, ya dengan pemberian tugas dan

³⁸ Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

*kepercayaan itu berarti kan sebenarnya itu sebuah motivasi juga bahwa kami pasti mampu melaksanakan tugas tersebut dengan baik”.*³⁹

Keterangan guru tersebut menunjukkan bahwa kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh terhadap kemampuan guru sehingga guru selalu termotivasi untuk melakukan yang terbaik.

3) Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin transformasional yang inovatif (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

³⁹Wawancara dengan Fahriawati, Guru SMP Muhammadiyah 3, Jum'at, 7 Juli 2017

Untuk memperoleh informasi tentang perilaku pemimpin transformasional yang mempraktikkan inovasi-inovasi dan selalu memicu guru-guru untuk memunculkan ide-ide, penulis mewawancari kepala sekolah. Beliau mengatakan:

“Untuk memunculkan dan menggali ide-ide dari bawahan, selaku pemimpin saya membiasakan diri untuk memecahkan persoalan sekolah bersama-sama dengan para guru, sehingga mereka merasa memiliki sekolah ini secara utuh dan turut memikirkan kemajuan sekolah ini. Dengan demikian, tanpa diminta maka ide-ide dan saran akan bermunculan dari para guru, dan hal tersebut sangat membantu saya dalam mengelola sekolah ini. Dengan seringnya duduk bersama memecahkan atau membicarakan tentang berbagai hal mengenai sekolah, para guru terpancing untuk berinovasi, berpikir dan berkarya sekreatif mungkin.”⁴⁰

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah memecahkan persoalan bersama-sama agar merasa sama-sama memiliki dan memancing kreatifitas guru dalam berinovasi.

4) Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional yang konsideran (*Individualized Consideration*)

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam

⁴⁰Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

Untuk memperoleh informasi tentang perilaku pemimpin transformasional yang merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf, kepala sekolah mengatakan:

*“Untuk kemajuan sekolah, saya sangat senang sekali diberi masukan atau menerima kritik dan saran dari para guru atau siapa saja yang ingin turut serta memajukan sekolah ini. Saya membudayakan sikap saling tegur dan mengingatkan jika ada kesalahan, dari bawahan ke atasan juga sebaliknya, namun harus tetap menjaga kode etik, yaitu saling menjaga kerahasiaan masing-masing jika berkaitan dengan hal yang sifatnya privasi”.*⁴¹

Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional yang memberikan pengaruh dan perhatian khusus terhadap pembentukan kepribadian guru, karena menurut beliau yang terpenting adalah bagaimana membentuk moralitas yang baik. Menurut beliau, hal paling penting yang perlu dilakukan atasan adalah menjadi contoh teladan bagi bawahan.

⁴¹Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

“Tentu saja hal yang paling menjadi prioritas dan pemantauan kami adalah membina disiplin dan moralitas siswa di sekolah ini. Oleh karena itu yang harus kita bina lebih dahulu adalah sumber daya manusianya (gurunya). Nilai memang penting, tetapi menanamkan nilai-nilai kedisiplinan dalam jiwa mereka harus dimulai sejak mereka berada menjadi siswa di sekolah ini, karena disiplin memerlukan pembiasaan dan latihan terus menerus. Pembinaan tersebut dapat berbentuk tata tertib yang disepakati sekolah, absensi masuk kelas, aturan dan hukuman bagi yang melanggar tata tertib sekolah dengan sengaja. Tanpa kedisiplinan, tujuan sekolah untuk membentuk karakter siswa sulit untuk dicapai. Oleh sebab itu, mulai dari kepala sekolah, guru-guru sampai karyawan sekolah lainnya di sekolah ini bekerja sama untuk menerapkan kedisiplinan, karena kedisiplinan bukan untuk murid saja, tetapi jelas harus dimulai dari kepala sekolah dan bawahannya.”⁴²

b. Kepemimpinan Transformasional di MTS Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3 dalam Meningkatkan Lembaga

Kepala sekolah berupaya meningkatkan lembaga dengan meningkatkan pembelajaran atau pengelolaan kelas. Kepala sekolah mengatakan tentang upaya beliau dalam meningkatkan kualitas siswa:

“Pembinaan siswa terkait peningkatan kualitas diri dilakukan yang pasti tentu saja dengan memberikan mereka materi-materi pelajaran yang sesuai dengan kurikulum sekolah dan RPP yang disiapkan guru-guru. Pembinaan dapat juga dilakukan dengan menyediakan layanan-layanan program ekstrakurikuler di luar jam pelajaran sekolah dan sarana prasarana yang memadai. Di samping itu kami mengadakan les tambahan di luar pelajaran sekolah bagi yang memerlukannya terutama bagi yang akan menghadapi UAN. Pembinaan lainnya dengan meningkatkan prestasi mereka di berbagai lomba dan pengalaman yang

⁴² Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

biasanya dibimbing langsung oleh guru yang memang profesional di bidangnya dan dibantu guru-guru lainnya.”⁴³

Dalam hal peningkatan kualitas pembelajaran, guru berupaya menguasai materi dan melakukan latihan terus menerus, serta mengembangkan KBM sesuai dengan kebutuhan siswa dan perkembangan zaman. Salah seorang guru menjelaskan sebagai berikut:

“Agar dapat memberikan pembelajaran yang bermutu dan maksimal maka kami tentu saja menyiapkan RPP terlebih dahulu dan belajar agar menguasai materi. Kami berlatih terus menerus. Jangan sampai guru hanya mengajar apa adanya, melainkan terus belajar dan berbenah agar semakin maju dan lebih baik. Kalau guru berhenti belajar bisa dipastikan muridnya akan lebih pintar, ya kan? Selain itu, kami juga mengubah metode pembelajaran dan pola tempat duduk siswa, agar tidak membosankan, tentu saja disesuaikan dengan tema dan tujuan pembelajaran. Kami juga seringkali mengembangkan KBM sesuai tuntutan, karena memang dalam pembelajaran kita harus menyesuaikan situasi dan kondisi juga sesuai perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang saat ini. Jadi kami senantiasa aktif mencari referensi tambahan seperti buku penunjang atau googling di internet atau melihat youtube terutama berkaitan dengan kreatifitas siswa.”⁴⁴

Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional juga melakukan peran supervisi dan evaluasi kerja guru dengan duduk bersama dan mengenal kelebihan dan kepribadian mereka. Berikut hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah:

“Saya sering sekali mengobservasi dan mengevaluasi kerja para guru. Tidak hanya secara formal, tetapi dalam keseharian itu dapat dilakukan, ya salah satunya dengan duduk bersama tadi. Dengan

⁴³Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

⁴⁴Wawancara dengan Fahriawati, Guru SMP Muhammadiyah 3, Jum'at, 7 Juli 2017

demikian kita dapat mengenal dengan baik perilaku guru, kelebihan dan kekurangan masing-masing, juga hal apa saja yang harus dibenahi dan ditingkatkan. Guru-guru juga dapat mengevaluasi sendiri kinerja mereka karena melihat cermin atau hasil dari pekerjaan mereka sendiri, lalu saya mengarahkan dan saling berdiskusi langkah kemajuan apa saja yang harus atau dapat dilakukan. Saya rasa ini cara yang efektif.”⁴⁵

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah mengobservasi dan mensupervisi kinerja guru demi meningkatkan mutu kinerja guru. Kemudian penulis menggali informasi tentang ketrampilan manajerial kepala sekolah secara umum. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional berusaha meningkatkan proses pembelajaran dengan menempatkan guru sesuai keahlian dan spesifikasi keilmuan masing-masing. Berikut hasil wawancara penulis dengan kepala sekolah. Beliau mengatakan:

“Sekolah ini mengusahakan agar pembelajaran berjalan secara efektif dan maksimal sesuai harapan. Jadi diusahakan dan diprioritaskan yang mengajar itu harus sesuai jurusan dan spesifikasi masing-masing. Minimal ya walau bukan spesifikasinya tetapi harus tetap serumpun dan sesuai keahliannya. Karena masalah anak didik ini bukan soal coba-coba, jadi yang mengajar haruslah guru yang berpengalaman dan berkualitas.”⁴⁶

Dalam upaya peningkatan mutu pembelajaran, Guru menjelaskan media pembelajaran dan metode yang biasa dilakukan agar proses pembelajaran berlangsung efektif dan efisien. Salah satu metode pembelajaran yang diunggulkan

⁴⁵Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

⁴⁶Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

adalah langsung melakukan praktikum materi pembelajaran dengan melihat dan mendengar langsung tema pelajaran terkait. Guru mengatakan saat wawancara:

“Mengenai alat bantu pembelajaran atau media belajar ya itu tergantung tema atau pembahasan materi yang diajarkan kepada anak didik. Kalau sekedar berbentuk penjelasan dengan metode ceramah yang cukup dengan buku dan papan tulis. Tetapi kalau sedang mengembangkan materi untuk mengajak anak-anak didik nyambung kepada tema yang diajarkan misalnya maka bisa sesekali menggunakan laptop atau mereka diajak langsung ke lab bahasa untuk lebih memahami materi bahasa Inggris atau Arab sehingga apa yang mereka lihat dan dengarkan itu lebih konkrit sehingga mereka lebih mudah mencerna dan memahami materi tersebut agar nanti bisa dipraktekkan.”⁴⁷

Dalam hal keterampilan manajerial secara umum, kepala sekolah dianggap memiliki ketrampilan manajerial yang cukup baik. Hal itu tergambar dari hasil wawancara penulis dengan salah seorang guru:

“Ketrampilan manajerial kepala sekolah cukup baik dan prusedural, hanya mungkin bolehlah sesekali beliau turun langsung memberi arahan dan motivasi agar kami semakin semangat dalam bekerja dan kalau umpama ada kekeliruan beliau bisa langsung melihat dan mengoreksi sehingga tidak akan terulang kesalahan serupa.”⁴⁸

Guru lainnya mengatakan:

“Kepala sekolah SMP Muhammadiyah saya katakan cukup baik dalam hal kepemimpinan beliau, karena beliau mampu mengelola sekolah ini dengan lancar dan prusedural. Sejauh ini tidak ada hal-hal yang dirasa menyimpang dari apa yang seharusnya dilakukan sebagai kepala sekolah. Beliau berusaha menjadi contoh yang baik, walau setiap orang memang tidak ada yang sempurna. Setidaknya beliau bekerja sesuai

⁴⁷Wawancara dengan Nisa Aria, Guru SMP Muhammadiyah 3, Jum'at 7 Juli 2017

⁴⁸Wawancara dengan Fahriawati, Guru SMP Muhammadiyah 3, Jum'at 7 Juli 2017

prusedur yang berlaku, tidak dapat dikatakan sempurna tetapi juga tidak dapat dikatakan buruk.”⁴⁹

Kepala sekolah dalam kepemimpinan transformasional juga selalu berupaya meningkatkan lembaga dengan menciptakan budaya sekolah yang efektif. Kepala sekolah mengatakan:

“Selaku pemimpin, saya berusaha menciptakan iklim/budaya sekolah yang efektif dan kondusif, salah satunya dengan memberikan contoh keteladanan yang baik kepada guru dan siswa. Misalnya saya selalu datang lebih dulu daripada siswa yaitu sekitar jam 06.40 saya sudah standby di sekolah untuk menyambut para guru dan siswa, demikian halnya saya juga tidak pulang terlebih dahulu sebelum memastikan tugas-tugas guru dan siswa sudah beres. Jadi saya biasanya pulang setelah semuanya pulang. Saya berusaha menampilkan keteladanan dan kepemimpinan yang prima. Saya memimpin salat berjamaah dan terkadang menggantikan guru kelas yang berhalangan hadir.”⁵⁰

Berdasarkan hasil wawancara, bagian humas Ibu Rusliani, mengatakan bahwa dalam bidang kesiswaan, kepala sekolah bersama-sama guru merumuskan visi dan misi sekolah sebagai langkah perencanaan, sehingga diharapkan kegiatan sekolah menjadi terarah dan efektif. Sebagai pemimpin transformasional beliau melibatkan seluruh unsur terkait untuk sama-sama memajukan sekolah. Ibu Rusliani mengatakan:

“Kami merumuskan visi misi sekolah bersama-sama, merencanakan program kesiswaan sesuai dengan assesment siswa, dengan menerima

⁴⁹Wawancara dengan Rusliani, Selaku Humas di SMP Muhammadiyah 3, Kamis 20 Juli 2017.

⁵⁰Wawancara dengan Muhlan Alham, Selaku Kepala SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

usulan-usulan dari guru atau bahkan dari siswa dan orang tua siswa, ataupun stakeholder secara umum.”⁵¹

Adapun terkait peran kepala sekolah dalam bidang humas, kepala sekolah mengatakan:

“Tugas humas SMP Muhammadiyah di antaranya adalah bekerjasama dengan berbagai element stakeholder diantaranya dengan instansi kesehatan, penyuluhan-penyuluhan dari dinas puskesmas, BNN dan sebagainya yang ditujukan untuk kemajuan anak didik dari berbagai bidang. Maka peran saya selaku kepala sekolah tentu saja turut andil dan memberikan support langsung terhadap kegiatan-kegiatan humas, dan alhamdulillah kegiatan berjalan lancar tanpa ada hambatan berarti.”⁵²

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah berperan dalam peningkatan hubungan kemasyarakatan yang langsung berperan aktif di lapangan dan memberikan support pada setiap kegiatan HUMAS.

Terkait manajemen sarana dan prasarana, penulis memperoleh informasi tentang pengelolaan fasilitas sekolah dengan mewawancarai kepala sekolah dan para guru.

Kepala sekolah mengatakan:

“Kami berusaha menyediakan fasilitas yang memadai dan berkualitas. Kami memiliki perpustakaan dan sarana pendidikan yang lengkap. Alhamdulillah di sekolah ini fasilitas sekolah justru sangat memadai bahkan berlebih secara kuantitas, namun kendalanya lahan kami terbatas, kurang luas areannya, sehingga untuk lapangan futsal

⁵¹Wawancara dengan Rusliani, Selaku Humas SMP Muhammadiyah 3, Kamis, 20 Juli 2017

⁵²Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

misalnya, kami belum dapat membangun sebab lahannya tidak cukup, padahal anggarannya berlebih. Jadi biasanya kami menyewa gedung futsal untuk kegiatan futsal siswa.”⁵³

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional yang peduli kebutuhan siswa memperhatikan penyediaan dan pemeliharaan fasilitas sekolah. Kepala sekolah juga memikirkan solusi terbaik dari setiap persoalan.

Salah seorang guru menjelaskan tentang kelengkapan fasilitas pendidikan sekolah sebagai berikut:

“Sebenarnya fasilitas pembelajaran dari segi kuantitas di sini cukup memadai saja, hanya saja memang kalau umpama ada penambahan sesuai kebutuhan ya mungkin lebih baik. Harapannya ke depan sih sekolah ini bisa lebih maju dan modern dari segi fasilitas supaya proses pembelajaran juga bisa berjalan lebih efektif dan efisien. Sekarang kan zaman sudah maju kan ya, anak-anak saja sudah bisa mengakses internet, kecil-kecil sudah bisa main hape. Sekolah kalau bisa ya juga menyesuaikan zaman, harus selangkah lebih maju untuk mengimbangi arus globalisasi. Ketersediaan lab bahasa dan IPA misalnya, nah yang seperti itu kan mempermudah anak-anak dalam menguasai materi. Mereka melihat langsung dan mempraktekkan langsung. Kalau anak-anak bisa melihat atau mendengar materi secara langsung kan jauh lebih mengasikkan dan sekaligus mempermudah tugas guru dalam menjelaskan.”⁵⁴

Guru lainnya mengatakan hal serupa:

“Kepala sekolah sangat memperhatikan kondisi fasilitas sekolah. Kalau ada yang kurang beres biasanya beliau langsung bilang wah saatnya

⁵³Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

⁵⁴Wawancara dengan Nisa Aria, Guru SMP Muhammadiyah 3, Jum'at 7 Juli 2017

diganti nih atau harus segera dilaporkan nih. Lalu secepatnya beliau laporkan kepada bagian sarana prasana untuk ditindaklanjuti. Beliau orangnya sangat antusias masalah pengadaan dan pengembangan sarana dan prasarana apalagi fasilitas sekolah, harus benar-benar lengkap dan dalam kondisi layak untuk digunakan.”⁵⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, penulis mengetahui upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan fasilitas sekolah. Beliau mengatakan:

“Saya seringkali menunjukkan antusiasme dan perhatian terhadap peningkatan fasilitas sekolah baik dari segi kebutuhan maupun pelayanan terhadap siswa. Semakin kita memiliki fasilitas sekolah yang berkualitas dan memadai, semakin kita berpeluang untuk memberikan pelayan maksimal kepada siswa, terutama dalam penyelenggaraan proses pembelajaran. Untuk meningkatkan fasilitas sekolah ini biasanya kami memperoleh bantuan dana dari infaq, memaksimalkan dana BOS APBN, SPP murid, Pemko, dan dinas pendidikan. Selain itu kami juga berupaya dengan mengajukan proposal-proposal ke instansi terkait guna kelengkapan fasilitas yang dirasa kurang.”⁵⁶

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah antusias memperhatikan penyediaan fasilitas dengan perhatian khusus pada pelayanan maksimal terutama dalam sarana pembelajaran, sehingga bekerjasama dengan pihak-pihak terkait untuk memperoleh dana pembangunan atau penyediaan sarana prasarana sekolah.

Kemudian dalam manajemen kesiswaan, kepala sekolah memberikan perhatian dan layanan khusus bagi siswa berprestasi dan membina kemampuan siswa

⁵⁵Wawancara dengan Rusliani, Selaku Humas SMP Muhammadiyah 3, Kamis, 20 Juli 2017

⁵⁶Wawancara dengan Kepala Sekolah Muhlan Alham, SMP Muhammadiyah 3, Rabu 19 Juli 2017.

agar terus berkembang dari waktu ke waktu dengan cara menyalurkan bakat minat siswa dan menggali potensi sesuai bakat dan minat tersebut, baik melalui kegiatan-kegiatan ataupun mengikutsertakan lomba. Menurut kepala sekolah, setiap guru harus mengetahui potensi tiap anak.

Kepala sekolah mengatakan kepada penulis:

“Kami memberikan layanan dan memfasilitasi siswa yang berbakat dan berminat dalam suatu bidang, seperti mengikuti latihan-latihan, ekstrakurikuler dan lomba-lomba dibimbing oleh guru-guru yang berpengalaman dan kompeten di bidangnya. Tiap guru harus mengenali kelebihan dan kekurangan anak didiknya, sehingga bisa mengarahkan sesuai kebutuhan.”⁵⁷

Salah seorang guru mengatakan hal serupa:

“Dalam hal bakat dan minat siswa, kepala sekolah berupaya sebaik mungkin agar bisa mengenali kepribadian anak didik sedini mungkin sehingga dapat mengarahkan dan membantu mengembangkan kemampuan mereka semaksimal mungkin sesuai dengan minat dan bakat mereka masing-masing. Kami sering memberikan mereka penghargaan, juga mengikut sertakan mereka berbagai lomba bagi yang memang memiliki kemampuan tertentu. Tetapi di sisi lain, kami juga berusaha melakukan kaderisasi, artinya bukan cuma satu anak itu-itu saja yang ikut sertakan lomba, tetapi juga yang lain diberi kesempatan siapa yang kami lihat berkemauan dan bisa dibimbing. Kepala sekolah beserta guru juga terus berusaha menggali potensi setiap anak, karena bisa jadi kan ada anak yang mampu tetapi mungkin malu atau masih minder jadi kami terus memantau dan memotivasi perkembangan kemampuan mereka. Intinya kami terus menerus

⁵⁷Wawancara dengan Muhlan Alham, Kepala SMP Muhammadiyah 3, Rabu, 19 Juli 2017.

melakukan pembinaan terhadap anak didik dan memfasilitasi sesuai keperluan, bakat dan minat masing-masing.”⁵⁸

Tentang budgeting Kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 biasanya melakukan rapat dengan guru-guru dalam menyusun rancangan keuangan anggaran sekolah, pengelolaan dana BOS APBN dan sebagainya. Namun pelaksanaannya beliau serahkan kepada bagian keuangan, sedangkan beliau berfungsi sebagai pengawas yang bertanggung jawab terhadap laporan keuangan.

Hal tersebut dijelaskan oleh salah seorang guru yang mengatakan dalam wawancara:

“Sudah ada yang membidangi bagian keuangan. Tetapi sebelum pelaksanaan kami mengadakan rapat dulu menyangkut penggunaan dana Bos dan sebagainya.”⁵⁹

Berdasarkan wawancara tersebut, kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional berfungsi sebagai perumus bersama guru dan penanggung jawab.

C. Pembahasan

1. Penerapan Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3

Salah satu tipe kepemimpinan yang saat ini ditengarai menjadi sebuah tawaran solutif adalah kepemimpinan transformasional. Dalam tesis ini penulis mencoba menguraikan bagaimana penerapan kepemimpinan transformasional yang

⁵⁸ Wawancara dengan Rosidah, Bagian Kesiswaan di SMP Muhammadiyah 3, Rabu, 19 Juli 2017.

⁵⁹ Wawancara dengan Fitriyani, Bagian Keuangan di SMP Muhammadiyah 3, Rabu, 19 Juli 2017.

sudah dipraktekkan oleh kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3, dan bagaimana seorang pemimpin transformasional mengupayakan peningkatan lembaga dengan gaya kepemimpinan transformasioanal tersebut.

a. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional yang Karismatik
(*Idealized influence*)

Salah satu ciri pemimpin transformasional ialah memiliki perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.⁶⁰

⁶⁰<http://www.asikbelajar.com/2014/04/kepemimpinan-transformasional-kepsek.html>. diakses 26 Juli 2017

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3Al-Furqan memiliki ciri kepemimpinan transformasional. Beliau adalah sosok yang rendah hati, barangkali itu lah salah satu penyebab kenapa beliau disegani, tidak semata-mata karena dari segi usia beliau lebih tua dari bawahan, melainkan karena beliau merasa tidak lebih baik dari bawahan. Sikap seperti itu membuat bawahan tidak merasa didekte dan tidak minder dalam bekerja dan penuh rasa hormat dan segan. Demikian juga kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 yang merupakan sosok kepala sekolah yang karismatik walau tanpa banyak bicara. Beliau mengedepankan asas kekeluargaan dan demokrasi dalam bertindak, sehingga guru dengan sendirinya segan dan hormat kepada beliau.

Demikianlah kepemimpinan transformasional kepala sekolah tercermin pada karismatika kepala sekolah dari perilaku keteladanan dan kebijaksanaan yang ditunjukkan kepada bawahan, sehingga bawahan penuh penghargaan dan penghormatan kepada kepala sekolah, bukan semata-mata karena takut melainkan karena kepribadian kepala sekolah yang memang pantas dihormati dan disegani. Karismatik yaitu memberikan visi dan misi organisasi dengan jelas, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek, dukungan dan kepercayaan dari bawahan atau rekan kerjanya (Danim, 2009: 57).

Selanjutnya Dubrin (2005: 44) menjelaskan bahwa karisma adalah pesona personal dan daya tarik pribadi yang dipakai untuk memimpin orang lain. Menurut Dubrin, dimensi perilakunya adalah optimis, jujur, ekspresi wajah yang hidup, pujian

beralasan, tampilan gagah dan bersikap tegas, tindakan dan gerakan mempunyai tujuan.⁶¹

Menurut Wahjosumidjo (2008: 34), bahwa kepemimpinan kharismatik adalah sebagai berikut:

1. Bawahan menaruh kepercayaan terhadap kebenaran dan keyakinan pimpinan.
2. Ada kesamaan keyakinan bawahan dan pimpinan.
3. Penerimaan tanpa perlu dipersoalkan dari bawahan terhadap pimpinan.
4. Terdapat rasa kasih sayang pengikut kepada pimpinan.
5. Kemauan untuk patuh dari bawahan terhadap pimpinan.
6. Keterlibatan secara emosional dari bawahan dalam melaksanakan misi organisasi.
7. Mempertinggi penampilan dalam mencapai tugas dari bawahan.
8. Ada keyakinan bawahan bahwa pemimpin akan memberikan bantuan demi keberhasilan misi kelompok.

Menurut Balitbang (2003: 17), karisma diartikan sebagai pola perilaku yang mencerminkan kewibawaan dan keteladanan. Melalui karisma pemimpin, akan mampu menumbuhkan rasa percaya diri dan saling mempercayai antara dirinya dengan bawahan. Karisma seorang pemimpin akan menyebabkan bawahan menerima sebagai model yang ingin ditirunya setiap saat dan pada gilirannya akan memberikan bawahan serta kesadaran misi dan membangkitkan kebanggaan serta menumbuhkan rasa hormat dan kepercayaan pada bawahan. Hal ini karena seorang

⁶¹*Ibid.*

pemimpin yang memiliki karisma akan lebih mudah dalam mengajak dan mempengaruhi para bawahan serta bersama-sama mengembangkan dan memajukan unit kerja.⁶²

Aspek-aspek perilaku karismatik adalah sebagai berikut:

a. Keteladanan

Seorang pemimpin yang menjadi panutan ia harus mempunyai sikap setia kepada organisasi, setia pada bawahan, dedikasi pada tugas, disiplin kerja, landasan moral dan etika yang digunakan, kejujuran, perhatian pada kepentingan dan berbagai nilai-nilai yang bersifat positif. Selain itu, keteladanan kepala sekolah tidak hanya tercermin dalam kehidupan organisasi, akan tetapi juga dalam kehidupan pribadinya seperti kehidupan keluarga yang harmonis, gaya hidup yang sesuai dengan kemampuan dengan memperhitungkan keadaan lingkungan, dan kepekaan terhadap kondisi sosial lainnya (Siagian, 1990: 105).⁶³

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah 3 Al-Furqan merupakan pemimpin transformasional yang karismatik karena menonjolkan sisi keteladanan yang dapat ditiru dan menumbuhkan kepercayaan diri pada staf. Kepala sekolah tidak sekedar menunjukkan hubungan baik kepada guru, tetapi juga hubungan positif dengan orang-orang sekelilingnya, sebagai contoh beliau sangat bersikap ramah dan santun kepada guru yang baru saja bergabung. Demikian juga

⁶²*Ibid.*

⁶³ErnitaDewi, *MenggagasKriteriaPemimpin Ideal*, cet 1, (Yogyakarta: AK Group, 2006), hal. 2.

kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 yang telah bertahun-tahun diberikan kepercayaan sebagai kepala sekolah, beliau merupakan seseorang yang berdedikasi tinggi pada tugas, bertanggung jawab serta penuh kepercayaan terhadap staf sehingga beliau dapat diandalkan dalam pelaksanaan tugas mereka.

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang jujur dan terbuka pada orang lain, tidak kaku, biasanya terus terang dalam memberikan penilaian atas sesuatu dan situasi. Kebenaran itu pahit, tetapi tidak melemahkan pemimpin yang karismatik (Dubrin, 2005: 49).⁶⁴

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan seringkali duduk bersama dengan para staf sehingga tidak canggung untuk saling memberi masukan, demikian sebaliknya. Sedangkan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 lebih mengedepankan pendekatan kekeluargaan dalam mengayomi staf, sehingga walau ada saatnya dimana harus memiliki kedekatan emosional dengan para staf namun tetap memiliki wibawa yang disegani.

Pemimpin karismatik, selalu jujur dan memberi pujian. Pujian jujur membuat orang lain merasa senang. Membuat orang lain senang merupakan salah satu ciri pemimpin karismatik (Dubrin, 2005: 51).⁶⁵

⁶⁴Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), h. 56

⁶⁵<http://perlutahu.org/kepemimpinan-transformasional-dalam-arti-sebenarnya/> diakses 26 Juli 2017

Berdasarkan hasil wawancara juga dapat diketahui bahwa kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 sama-sama melakukan upaya pembinaan kepada bawahan guna meningkatkan lembaga. Prilaku kepala sekolah seperti ini mencerminkan sikap kepala sekolah yang transformatif karena melalui pembinaan banyak nilai-nilai positif yang terbangun antara pemimpin dan bawahan sehingga muncul rasa percaya diri. Masing-masing kepala sekolah juga senantiasa menunjukkan penghargaan kepada guru-guru yang berdedikasi, walau kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan tidak memberikan reward khusus seperti halnya kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 namun penghargaan yang diberikan ditunjukkan dengan cara-cara yang dianggap wajar dan proporsional dan membangkitkan semangat guru.

Berdasarkan hasil wawancara dengan guru, dapat diketahui bahwa masing-masing kepala sekolah memiliki ciri khas kepemimpinan transformasional karena mampu berbau dengan bawahan secara natural sehingga guru-guru terpacu untuk melakukan hal-hal terbaik, baik dengan kepercayaan diri, kualitas performa dan tidak ragu memberikan kontribusi positif bagi kemajuan sekolah sebab sama-sama merasa memiliki sekolah tersebut. Kepala sekolah mampu menularkan semangat yang dimiliki sehingga bersama-sama guru dan siswa mampu meningkatkan lembaga. Perbedaannya hanya nampaknya kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan lebih banyak berkomunikasi aktif dengan bawahan dan turun langsung ke lapangan bersama guru, sedangkan kepala sekolah SMP

Muhammadiyah 3 lebih banyak mendelegasikan tugas kepada bawahan sehingga beliau tidak terlalu banyak “ikut campur” dalam kegiatan kesiswaan, namun tetap dalam monitoring beliau selaku pimpinan.

Kepala sekolah Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan juga senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf, sebab beliau mampu menumbuhkan kesadaran di hati para guru akan makna sebuah pekerjaan. Kepala sekolah berupaya mensejajari langkah para guru dengan memahamkan dengan apa adanya resiko pekerjaan maupun peluang dalam pekerjaan mereka sebagai guru, sehingga guru mampu menempatkan diri secara proporsional. Sikap ini merupakan ciri kepemimpinan transformasional yang mentransfer nilai-nilai pemahaman akan suatu makna pekerjaan berikut tantangannya. Adapun kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 lebih identik dengan memahamkan nilai-nilai pada perilaku yang ditunjukkan melalui sikap, seperti pemberian kepercayaan dan tanggung jawab penuh kepada staf sehingga staf memiliki kemandirian dalam berpikir dan bertindak.

Ciri khas kepemimpinan transformasional yang menonjol adalah memiliki semangat. Optimisme dan enerjik merupakan kualitas yang luar biasa dari orang yang karismatik yaitu selalu bersemangat, optimis dan enerjik setiap saat.⁶⁶

⁶⁶Suparwan Danim, h. 56

b. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional yang Memotivasi dan Menginspirasi (*Inspirational motivation*)

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan menunjukkan sikap kepemimpinan transformasional yang senantiasa berperan sebagai motivator yang senantiasa mendukung kemajuan guru, baik ditunjukkan melalui sikap maupun ucapan, sehingga bawahan selalu bersemangat mengupayakan yang terbaik bagi sekolah. sikap seperti itu penting dimiliki untuk meningkatkan lembaga. Berdasarkan observasi penulis juga dapat dilihat bahwa kepala sekolah merupakan seseorang yang energik dan gesit. Demikian halnya kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3, sikap yang beliau tunjukkan sangatlah penuh antusias dan energik walau usia beliau sudah tidak lagi muda. Beliau memiliki antusiasme yang tinggi terhadap tugas dan memastikan bawahan mampu melakukan tugasnya dengan cepat dan tepat.

Ciri kepemimpinan transformasional lainnya adalah stimulasi inspiratif yang mengkomunikasikan harapan tinggi, salah satunya adalah dengan membangun komunikasi yang efektif. Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (Danim, 2009: 17), bahwa komunikasi adalah pemindahan informasi dan pemahaman dengan menggunakan simbol-simbol verbal dan non verbal yang didalamnya mencakup komunikator, pesan, media, penerima pesan dan tanggapan baik. Hal yang harus ditanamkan seorang pemimpin transformasional lainnya adalah motivasi. Motivasi merupakan suatu kekuatan atau tenaga atau daya atau suatu keadaan yang kompleks dan kesiapsediaan dalam diri individu untuk bergerak ke arah tujuan tertentu baik

disadari maupun tidak didasari (Makmun, 2009: 37). Motivasi merupakan aspek psikologis yang mempengaruhi perilaku seseorang, yang mendorong untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan atau kebutuhan, baik sadar atau tidak sadar (Thoha, 2010: 207).⁶⁷

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah MTs Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3 Kota Banjarmasin sama-sama memiliki komunikasi efektif baik ke atas maupun ke bawah, serta memiliki motivasi yang tinggi dan memiliki pengaruh yang kuat bagi staf nya, karena hampir-hampir mereka tidak memiliki kendala dalam dua hal tersebut. Sikap seperti ini memupuk semangat guru untuk bekerja lebih baik, sebab dengan komunikasi dan motivasi yang efektif akan mungkin dipastikan seluruh rangkaian kegiatan tidak melesat dari perencanaan dan tujuan.

Kepala sekolah dengan kepemimpinan transformasional harus menjadi inspirasi bawahan. Kepala sekolah pada hakekatnya adalah sumber semangat bagi para guru, staf dan siswa. Oleh sebab itu kepala sekolah harus selalu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para guru, staf dan siswa sehingga mereka menerima dan memahami tujuan sekolah secara antusias, bekerja secara bertanggung jawab ke arah tercapainya tujuan sekolah (inspiring).⁶⁸

Perilaku pemimpin transformasional yang inspirasional menurut Yukl (1989), dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan

⁶⁷Suparwan Danim, h. 62

⁶⁸<https://www.google.com.sl/#q=pentingnya+kepemimpinan+dan+kemampuan+manajerial/>
diakses 26 Juli 2017

mengatakan hal-hal yang menimbulkan kepercayaan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Yukl (1989) melanjutkan bahwa membangun kepercayaan diri anggota seperti ini merupakan elemen utama dari pemimpin yang inspirasional. Keyakinan diri yang besar terhadap apa yang dilakukan akan menimbulkan komitmen, loyalitas dan usaha yang melebihi biasanya.⁶⁹

Berdasarkan hasil wawancara kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3 telah menjadi inspirasi yang membangkitkan rasa percaya diri dan semangat staf dengan keteladanan yang ditunjukkan, karismatik dan pembinaan terus menerus, sehingga staf tanpa banyak dikomando sudah memiliki kemauan dan upaya maksimal untuk turut serta memajukan sekolah.

c. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional yang Inovatif
(Intellectual stimulation)

Kepemimpinan transformasioanal kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3 juga tercermin pada perilaku yang mempraktikkan inovasi-inovasi dan selalu memicu guru-guru untuk memunculkan ide-ide, baik dalam hal pembelajaran, peningkatan mutu guru, dalam pengembangan kurikulum maupun dalam aspek manajerial lainnya.

⁶⁹<http://tulisanterkini.com/artikel/artikel-ilmiah/9140-ciri-ciri-gaya-kepemimpinan-transformasional.html>. diakses 26 Juli 2017

Dalam stimulasi intelektual, pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari-cari cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi (oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai “learning organization”).

Aspek perilaku dari stimulasi intelektual adalah:

a. Inovatif

Adalah pimpinan mengajak bawahan untuk melakukan sesuatu yang baru atau menemukan sesuatu dalam pengembangan institusi ke arah perubahan sesuai dengan yang ditetapkan. Selain itu, pimpinan harus menimbulkan kepekaan para staff terhadap sesuatu yang baru dan dapat diimplementasikan.

b. Profesionalisme

Seseorang dikatakan profesional jika melakukan pekerjaannya dengan keahlian khusus dan menghasilkan produk yang berkualitas, bertanggungjawab dan sistematis (Trusco, 2002: 405).

c. Evaluasi diri

Pemimpin transformasional selalu mengevaluasi diri atas tindakan-tindakan yang dilakukan dengan tujuan untuk perbaikan selanjutnya.

d. Mengembangkan ide baru

Pemimpin transformasional selalu mencari ide-ide baru dalam mengembangkan organisasi dan ide tersebut disampaikan pada bawahan untuk diimplementasikan.

e. Kepemimpinan kolektif

Kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Pimpinan tidak melakukan sendiri pekerjaan atau hanya menugaskan pada orang-orang tertentu saja, melainkan melibatkan semua anggota organisasi untuk terlibat dalam rangka mencapai tujuan.

f. Kreatif

Pimpinan mendorong bawahan untuk kreatif dalam melaksanakan tugas.⁷⁰

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah MTs Muhammadiyah 3 Al-Furqan selalu mendorong guru untuk berinovasi baik dalam metode pembelajaran maupun dalam pengelolaan kelas, dengan memberikan guru kebebasan untuk menentukan dan mengembangkan rencana pembelajaran sesuai keperluan siswa. Kepala sekolah menekankan metode pembelajaran yang terus berkembang dan persuasif, tidak kaku. Beliau melakukan pendekatan personal kepada bawahan. Dengan berbaur dan seringnya beliau berbicara dan berinteraksi langsung dalam keseharian maka tidak sulit bagi beliau mencetuskan ide-ide atau memberikan masukan tentang kemajuan sekolah, kemajuan kami para guru maupun kemajuan

⁷⁰Suparwan Danim, h. 73

siswa, sehingga para gurupun tidak canggung memberikan respon balik berupa ide-ide atau masukan bagi sekolah.

Adapun kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3, dapat dikatakan bahwa beliau adalah sosok pemimpin yang tidak otoriter, melainkan sangat demokratis, yang selalu melibatkan hubungan dua arah. Ini merupakan karakteristik kepemimpinan transformatif. Sehingga dengan memberikan jalan bagi guru untuk berpikir dan mencetuskan ide, para guru memiliki kepercayaan diri dan antusias meningkatkan kinerja mereka yang berimbas akhirnya kepada peningkatan lembaga. Kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 mengajak guru bersama-sama merumuskan visi misi kesiswaan, menyusun agenda kegiatan siswa, memecahkan berbagai persoalan dan saling menguatkan untuk memberikan kontribusi positif bagi sekolah, beliau senantiasa bekerjasama baik ke atas maupun ke bawah guna mensejahterakan sekolah maupun orang-orang yang terlibat di dalamnya.

Kesamaan antara keduanya adalah masing-masing kepala sekolah memiliki ciri pemimpin kolektif yang melibatkan staf dalam perencanaan sampai proses evaluasi. Masing-masing juga merupakan sosok profesional yang mampu mengevaluasi diri sendiri dengan menerima segala masukan membangun dari staf.

d. Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional yang Konsideran
(Individualized Consideration)

Sebagaimana diungkapkan dalam buku manajemen dan kepemimpinan transormasional bahwa kepala sekolah selaku pemimpin transformasional juga

merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf sehingga meningkatkan lembaga secara langsung maupun tidak. Selanjutnya Bass (1985: 29) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan/pengikut serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan/pengikut akan pengembangan karir.⁷¹

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah MTs Muhammadiyah 3 Al-Furqan mengaku bahwa beliau senang justru senang mendengar ide-ide atau masukan dari staf, karena dengan demikian berarti guru diajak serta untuk memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi untuk sama-sama meningkatkan lembaga. Demikian juga halnya dengan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3, beliau sangat senang berbagi gagasan dan ide, juga saling menasehati dengan syarat harus tetap berada dalam jalur yang baik yaitu menjaga privasi masing-masing.

Sikap kepala sekolah tersebut menunjukkan kepemimpinan transformasional sebab beliau memiliki pertimbangan individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih dan menasehati (Danim, 2009: 57). Menurut Wahjosumidjo (1999: 24), bahwa pertimbangan individual (*Individual consideration*) menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling menghormati dan hubungan yang sangat hangat dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota kelompok. Pemimpin transformasional akan

⁷¹Supawan Danim, h. 58

memberikan perhatian untuk membina, membimbing dan melatih setiap anggota sesuai dengan karakteristik individu yang dipimpinnya.⁷²

Berdasarkan hasil wawancara, salah satu upaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan untuk meningkatkan lembaga adalah dengan memberikan perhatian dan penghargaan terhadap guru walaupun tidak dilakukan secara formal atau khusus seperti pemberian penghargaan yang sewajarnya seperti ucapan terimakasih atau memberikannya kepercayaan kembali, memberikan amanah berupa tugas dan jabatan. Kepala sekolah ingin masing-masing guru merasa istimewa, merasa memiliki kemampuan masing-masing. Dengan demikian guru merasa selalu antusias dan percaya diri melakukan tugas-tugasnya. Kepala sekolah berupaya menghindari adanya ketimpangan atau kesalah pahaman antar guru, jadi sebisa mungkin penghargaan dilakukan sewajarnya. Sedangkan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3, selain memberikan pembinaan khusus terhadap guru-guru juga memberikan reward yang dibuat bersama majelis Dikdasmen Muhammadiyah bagi guru-guru berprestasi.

Kepala sekolah juga menunjukkan kepemimpinan transformasional yang penuh perhatian dan penghargaan terhadap kinerja guru dan peningkatan kualitas mereka. Kepala sekolah berusaha memposisikan diri sebagai seorang mitra dan kawan dalam sebuah tim yang solid guna bersama-sama mengupayakan hal terbaik bagi peningkatan lembaga. Hal tersebut tergambar dari hasil wawancara bahwa kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3 sama-

⁷²Suparwan Danim, h. 77

sama memberikan perhatian yang baik dan maksimal bagi peningkatan kualitas guru-guru dengan memberikan support terhadap peningkatan kualitas pengajaran dan kinerja, yaitu dengan melakukan pembinaan, supervisi, mengikutsertakan mereka pelatihan-pelatihan kependidikan, menunjuk mereka sebagai instruktur kegiatan, dan memfasilitasi mereka dengan sarana yang menunjang dan memudahkan kegiatan belajar mengajar, serta memberikan mereka kebebasan untuk berinovasi dan mengembangkan ide-ide terutama dalam pembelajaran.

Dalam kepemimpinan transformasional, penyamarataan perbedaan individu tidak mendapatkan tempatnya. Setiap pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak bisa disamaratakan karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda.

Perilaku dari pertimbangan individu (*individual consideration*) adalah:⁷³

1) Adil.

Adil artinya tidak membeda-bedakan staf yang ada dalam organisasi. Hal ini akan menimbulkan persaingan sehat diantara staf dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Bagi mereka yang melakukan kesuksesan dalam pekerjaan harus mendapatkan penghargaan yang setimpal, sebaliknya yang melakukan kesalahan mendapatkan sanksi setimpal yang sifatnya pembinaan.⁷⁴

⁷³<http://www.asikbelajar.com/2014/04/kepemimpinan-transformasional-kepek.html>. diakses 27 Juli 2017

⁷⁴*ibid*

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan tidak membeda-bedakan antara guru yang satu dengan lainnya, tidak memandang apakah dia senior maupun junior, guru PNS ataupun honorer. Kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan memberikan penghargaan dan penghormatan terhadap staf sesuai porsinya, sesuai dengan kebutuhan dan prestasi mereka.

Adapun kepala sekolah SMP Muhammadiyah3 lebih banyak menunjukkan penghargaan kepada staf melalui tindakan, dengan memberikan bawahan kepercayaan utuh bahwa mereka mampu melakukan tugas dan menjalankan amanah dengan baik. Karena konsep pendekatan yang dilakukan adalah secara kekeluargaan, maka nilai-nilai penghargaan lebih banyak ditransformasikan secara alamiah juga, artinya beliau menunjukkan kebanggaan atas pekerjaan staf dan memberikan mereka kesempatan seluas-luasnya untuk berkreasi dan berinovasi, beliau hanya memantau dan mem-*back up* pekerjaan mereka.

2) Pemberdayaan

Dubrin (2005: 150), menyatakan bahwa pemimpin dapat membangun kepercayaan, keterlibatan dan kerjasama antar anggota tim. Pemimpin harus menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap staf, artinya tanpa ragu-ragu kepada staf dengan satu keyakinan tugas tersebut akan dapat dilaksanakan dengan baik. Pemberian kepercayaan dengan sendirinya akan menanamkan dan meningkatkan rasa percaya diri staf.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala sekolah MTs Muhammadiyah 3 Al-Furqan berusaha memberdayakan seluruh potensi sumber daya manusia yang ada di sekolah secara maksimal guna mebingkatkan lembaga. Dimulai dari proses penyeleksian dan penempatan guru-guru pengajar maupun karyawan, maupun penyeleksian siswa. Tidak hanya sampai di situ, seluruh input yang ada memperoleh pembinaan secara berkelanjutan, mulai dari proses pembelajaran, kedisiplinan dalam setiap kegiatan sampai pada tahap evaluasi akhir.

Sedangkan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 membangun kerjasama dengan bawahan sejak merumuskan visi dan misi, kegiatan sekolah, bekerjasama dengan atasan dalam membuat aturan. Terlihat bahwa beliau merupakan sosok yang kooperatif dalam menjalankan fungsi kepemimpinan.

3) Demokratis

Demokratis artinya keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama. Menurut Thoha (2010: 131), dalam kepemimpinan demokratis, ada atau tidak adanya pemimpin, organisasi tetap berjalan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah dan para guru, kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan, kepala sekolah bersikap sangat demokratis, dengan mempercayakan tugas dan pengembangan diri kepada staf, sehingga para guru dapat mengembangkan diri secara maksimal dan penuh kemandirian dan tanggung jawab. Sedangkan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 merupakan sosok yang bijaksana, mendelegasikan tugas kepada bawahan, tidak

otoriter namun tetap berwibawa serta mampu membangkitkan rasa percaya diri dan kemandirian bawahan.

4) Partisipatif

Partisipatif artinya melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan meminta pendapat, saran dari staf tentang apa yang akan dilaksanakan. Dengan demikian staf merasa ikut bertanggungjawab atas keputusan yang diambil pimpinan.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3 merupakan sosok kepala sekolah yang partisipatif karena masing melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan, saling tukar ide dan pendapat tentang hal terbaik dalam memajukan sekolah, sehingga guru memiliki rasa tanggung jawab dan obsesi untuk menempati peran strategis dalam peningkatan lembaga sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas masing-masing.

5) Penghargaan

Penghargaan merupakan sesuatu yang diharapkan untuk diperoleh. Penghargaan ada dua macam, yakni penghargaan instrinsik dan ekstrinsik. Saefullah (2005: 248) menyatakan bahwa penghargaan instrinsik adalah sesuatu yang dirasakan oleh dirinya ketika melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melaksanakan tugas. Hal ini akan berdampak terhadap adanya kepercayaan diri. Sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah sesuatu yang diterima seseorang dari lingkungan tempat kerja dimana sesuatu yang diperolehnya sesuai

dengan harapannya. Penghargaan ini dapat berupa dari pimpinan yang bentuknya berupa promosi.

Berdasarkan hasil wawancara, kepala MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3 menonjolkan sisi kepemimpinan transformasional dalam upaya meningkatkan lembaga dengan memberikan penghargaan kepada staf baik berupa penghargaan instristik yaitu menunjukkan perilaku penghargaan atas eksistensi dan kemampuan guru maupun penghargaan ekstrinsik yaitu memberikan penghormatan yang sesuai dengan prestasi mereka sehingga guru merasa eksistensi mereka diakui dan dihargai. Kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 bahkan memberikan reward khusus bagi guru yang berdedikasi tinggi yang diwujudkan melalui bekerjasama dengan majelis Dikdasmen Muhammadiyah.

2. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3 Dalam Meningkatkan Lembaga

Hersey dan Blanchard dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas manajerial paling tidak diperlukan tiga macam bidang ketrampilan, yaitu: *conceptual skill*, *human skill*, dan *technical skill*. Ketiga ketrampilan manajerial tersebut berbeda-beda sesuai dengan tingkat kedudukan manajer dalam organisasi. Demikian pula peranan kepala sekolah sebagai manajer memerlukan ketiga ketrampilan tersebut. *Human skill* merupakan ketrampilan yang harus mendapatkan perhatian khusus dari kepala sekolah, sebab melalui *human skill* seorang kepala sekolah dapat memahami isi hati, sikap dan motif orang lain, mengapa orang tersebut berkata dan berperilaku. Oleh karena itu, agar

kepala sekolah secara efektif dapat melaksanakan fungsinya sebagai manajer, maka kepala sekolah harus memahami dan mampu mewujudkannya ke dalam tindakan atau perilaku nilai-nilai yang terkandung dalam ketiga ketrampilan tersebut. Dengan demikian maka kepala sekolah yang mempunyai keterampilan manajerial dapat memperluas dan lebih memantapkan wawasan sehingga lahir pola pikir, sikap dan perilaku kepala sekolah yang efektif, sekaligus terwujudnya sekolah yang efektif.⁷⁵

1) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional Meningkatkan Manajemen Kurikulum

Untuk mewujudkan manajemen kurikulum yang baik, maka kepala sekolah harus memperhatikan prinsip-prinsip manajemen kurikulum, prinsip-prinsip tersebut meliputi:

a) Berorientasi visi, misi dan tujuan pendidikan

Manajemen kurikulum harus mengoperasionalkan kurikulum untuk mengarah pada visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah direncanakan.

b) Produktivitas

Manajemen kurikulum harus berorientasi pada hasil yang maksimal dalam implementasinya kurikulum.

c) Demokratis

Manajemen kurikulum harus berorientasi pada kepentingan dan pemenuhan kebutuhan seluruh peserta didik tanpa adanya diskriminasi.

⁷⁵Ahmad Salabi, h. 37

d) Kooperatif

Manajemen kurikulum harus mampu membangun sesuai dengan peran fungsinya dalam menjalankan tugas mewujudkan tujuan pendidikan.

e) Efektivitas dan efisiensi

Prinsip pengelolaan kurikulum mengedepankan fektivitas dan efesiensi dalam implementasinya.⁷⁶

Berdasarkan data yang diperoleh tentang kurikulum sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan yang merupakan bagian dari yayasan pondok pesantren Al-Furqan, sekolah ini memiliki kurikulum terintegrasi antara kurikulum negeri dan pondok yang dikemas dalam satu waktu pembelajaran yang sama. Kurikulum tersebut dapat dikatakan bersifat produktif karena mencapai hasil maksimal, demokratis, kooperatif dan efektif karena berorientasi kepada layanan kebutuhan siswa dan terus berkembang sesuai tuntutan zaman. Kurikulum tersebut juga berorientasi pada pencapaian misi sekolah yaitu menyiapkan kurikulum yang mampu memenuhi kebutuhan anak didik dan masyarakat.

Sedangkan kurikulum sekolah SMP Muhammadiyah 3 beracuan pada kurikulum KTSP pada umumnya yang juga dipadukan dengan kurikulum yang bersumber dari Dikdasmen PP Muhammadiyah. Hal ini berarti ada perkembangan kurikulum yang disesuaikan dengan khittah sekolah dan misi lembaga yaitu

⁷⁶Jaja Jahri, *Manajemen Madrasah* (Bandung: Alfabeta, 2013) h.55-56

menerapkan manajemen mitra kerja yang partisipatif, pro aktif, inisiatif, kreatif, dan inovatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah. Kurikulum sekolah juga beorientasi pada peningkatan kualitas IQ dan SQ siswa secara bersamaan dan memperhatikan potensi masing-masing siswa. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan kurikulum kepala sekolah bersiat produktif, demokratis, kooperatif dan mengacu pada visi dan misi. Dengan kurikulum sekolah yang mampu mencapai visi misi dan tujuan sekolah maka sekolah juga akan semakin meningkat.

2) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional Meningkatkan Manajemen Sumber Daya Manusia (Guru dan Siswa)

Kepala sekolah MTs Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 sebagai pemimpin transformasional berperan aktif dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya manusia yaitu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mulai dari proses perencanaan, penyeleksian dan penempatan sampai kepada proses melahirkan output dengan melakukan pembinaan dan pelatihan-pelatihan sehingga kinerja yang efektif mendukung tercapainya lembaga yang efektif.

Berdasarkan konsep castetter, pengelolaan tenaga kependidikan yang efektif di Indonesia harus di pandang bahwa pembangunan tenaga kependidikan merupakan bagian dari pembangunan Nasional. Pada saat ini pembangunan pendidikan selalu diinomor duakan, bahkan sering dijadikan alat untuk kepentingan-kepentingan

politik. Dengan demikian apa yang telah dilakukan selama ini dalam PSDM kependidikan di Indonesia masih sangat tidak efektif, dan tidak efisien.

Secara operasional konsep castetter dalam pengembangan tenaga kependidikan di Indonesia dapat diidentifikasi sebagai berikut:

a. Strategi umum

Pertama, pengembangan SDM harus dilakukan berdasarkan rencana kebutuhan yang jelas. Kedua, dalam dunia pendidikan perlu senantiasa dikembangkan sikap dan kemampuan profesional. Ketiga, kerja sama dunia pendidikan dengan perusahaan perlu terus-menerus dikembangkan.

b. Strategi khusus

Pertama, meningkatkan kesejahteraan SDM. Kedua, meningkatkan mutu pendidikan. Ketiga, rekrutmen dan penempatan SDM terutama tenaga kependidikan perlu memperhatikan mutu, wilayah dengan cakupan kabupaten atau kota, dan pengembangan karier di masyarakat.⁷⁷

Selain itu pengembangan kepala sekolah juga sangat diperlukan. Kepala sekolah sebagai *top leader* disekolah wajib mendayagunakan seluruh personel secara efektif dan efisien agar tujuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah tersebut tercapai secara optimal. Pendayagunaan dimaksud ditempuh dengan jalan memberi tugas-tugas jabatan sesuai dengan kemampuan dan kewenangan masing-masing individu.

⁷⁷E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya, 2011, h. 125

Dilihat dari prosesnya, manajemen personel lainnya mencakup mulai dari pengadaan, pengangkatan, pembinaan, pengawasan, pemberhentian, dan penugasan, yang perlu dicermati untuk memperoleh sistem manajemen personel yang paling cocok dalam pendidikan, dan kalau perlu justru meningkatkan mutu proses pendidikan.

Ada beberapa prinsip dasar yang harus dipegang kepala sekolah dalam menerapkan manajemen personalia yaitu:

- a. Dalam mengembangkan sekolah, sumber daya manusia adalah komponen paling berharga.
- b. Sumber daya manusia akan berperan secara optimal jika dikelola dengan baik.
- c. Kultur dan suasana organisasi di sekolah, serta perilaku manajerial kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pengembangan sekolah.
- d. Manajemen personalia di sekolah pada prinsipnya mengupayakan agar setiap warga sekolah dapat bekerjasama dan saling mendukung untuk mencapai tujuan sekolah.

Birokasi diluar sekolah berperan untuk menyediakan wadah dan instrumen pendukung. Dalam konteks ini pengembangan profesional harus menunjang peningkatan mutu dan penghargaan terhadap prestasi perlu dikembangkan. Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah memberikan kewenangan kepada kepala sekolah untuk mengontrol sumber daya manusia, fleksibilitas dalam merespons kebutuhan masyarakat, misalnya pengangkatan tenaga honorer untuk

keterampilan yang khas atau muatan lokal. Demikian pula mengirim guru untuk mengikuti *training-training* tertentu ke instansi yang dianggap tepat demi pengembangan wawasan dan profesionalitasnya.

Sebagai konsekuensi logis dari komitmen seperti itu, maka sekolah harus diperkenankan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Mengembangkan perencanaan pendidikan dan prioritasnya di dalam kerangka acuan yang dibuat oleh pemerintah.
- b. Memonitor dan mengevaluasi setiap kemajuan yang telah dicapai dan menentukan apakah tujuannya telah sesuai kebutuhan untuk meningkatkan mutu atau kualitas.
- c. Menyajikan laporan terhadap hasil dan performannya kepada masyarakat dan pemerintah sebagai konsumen dari layanan pendidikan (akuntabilitas terhadap *stakeholders*).⁷⁸

3) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasioanal Meningkatkan Manajemen Sarana Pra Sarana

Kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3 sama-sama berupaya maksimal dalam mengelola fasilitas sekolah, agar meningkatkan sekolah. Mereka memperhatikan ketersediaan sarana prasarana dan pemeliharanya sampai bekerjasama dengan pihak terkait untuk pengadaan dana dan sarana. Tidak ada kendala berarti yang dihadapi kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-

⁷⁸*Ibid*, h. 34

Furqan. Sedangkan kendala yang dihadapi kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3 hanya keterbatasan lahan yang tersedia, sehingga belum bisa menyediakan lapangan futsal yang mengharuskan adanya lahan yang luas. Namun demikian sarana dan prasarana utama maupun penunjang malah dapat dikatakan lebih dari sekedar memadai.

Manajemen sarana dan prasarana merupakan suatu kegiatan untuk mengatur dan mengelola sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Tim Pakar Manajemen Universitas Negeri Malang, manajemen sarana dan prasarana adalah proses kerjasama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan yang dimiliki oleh sekolah secara efektif dan efisien. Mulyasa juga menambahkan bahwa tugas dari manajemen sarana dan prasarana yaitu mengatur dan menjaga sarana dan prasarana pendidikan agar dapat memberikan kontribusi secara optimal dan berarti dalam proses pendidikan.⁷⁹

Manajemen sarana dan prasarana pendidikan dapat didefinisikan sebagai proses kerja sama pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan secara efektif dan efisien. Definisi ini menunjukkan bahwa sarana dan prasarana sarana dan prasarana yang ada di sekolah perlu didayagunakan dan dikelola untuk kepentingan proses pembelajaran di sekolah. Pengelolaan itu dimaksudkan agar dalam menggunakan sarana dan prasarana di sekolah bisa berjalan dengan efektif dan efisien. Pengelolaan sarana dan prasarana merupakan kegiatan yang amat penting di

⁷⁹Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*. (Surabaya: eIKAF, 2006), h.. 86.

sekolah, karena keberadaannya akan sangat mendukung terhadap suksesnya proses pembelajaran di sekolah.

Dalam mengelola sarana dan prasarana di sekolah dibutuhkan suatu proses sebagaimana terdapat dalam manajemen yang pada umumnya, yaitu: mulai dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pemeliharaan dan pengawasan. Apa yang dibutuhkan oleh sekolah perlu direncanakan dengan cermat berkaitan dengan semua sarana dan prasarana yang mendukung terhadap proses pembelajaran. Sarana pendidikan ini berkaitan erat dengan semua perangkat peralatan, bahan, dan perabot yang secara langsung digunakan dalam proses belajar mengajar. Sedangkan prasarana pendidikan berkaitan dengan semua perangkat kelengkapan dasar yang secara tidak langsung menunjang pelaksanaan proses pembelajaran di sekolah, seperti; ruang, perpustakaan, kantor sekolah, UKS, kamar kecil, ruang osis, tempat parkir, ruang laboratorium dan lain-lain.⁸⁰

4) Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional Meningkatkan Manajemen Keuangan

Adapun mengenai manajemen keuangan, kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3 melibatkan bawahan mulai dari proses perencanaan sampai tahap pelaporan.

Fungsi manajemen keuangan pada prinsipnya dimulai dari proses sebagai berikut:

- a. Perencanaan Anggaran Sekolah (*budgeting*)

⁸⁰*Ibid.*

Kepala sekolah diharuskan mampu menyusun Rencana Anggaran dan Pendapatan Belanja Sekolah (RAPBS). Untuk itu kepala sekolah mengetahui sumber-sumber dana yang merupakan sumber daya sekolah. Sumber dana tersebut antara lain meliputi anggaran rutin, Dana Penunjang Pendidikan (DPD), Subsidi Bantuan Penyelenggaraan Pendidikan (SBPP), Bantuan Operasional dan Perawatan (BOP), Bantuan Operasional Sekolah (BOS), (BP3), donatur, badan usaha, serta sumbangan lain-lain. Untuk sekolah-sekolah swasta sumber dana berasal dari SPP, subsidi pemerintah, donatur, yayasan, dan masyarakat secara luas.

b. Pelaksanaan Anggaran Belanja Sekolah

Dalam mempergunakan anggaran, ada azas yang lazim dijadikan pedoman, yaitu azas umum pengeluaran negara, bahwa manfaat penggunaan uang negara minimal harus sama apabila uang tersebut dipergunakan sendiri oleh masyarakat. Azas ini tercermin dalam prinsip-prinsip yang dianut dalam pelaksanaan APBN seperti prinsip efisiensi, pola hidup sederhana, hemat, dan sebagainya.

Komponen utama manajemen keuangan meliputi:

- 1) Prosedur anggaran.
- 2) Prosedur akuntansi keuangan.
- 3) Pembelajaran, pergudangan, dan prosedur pendistribusian.
- 4) Prosedur investasi.
- 5) Prosedur pemeriksaan.

Kepala sekolah sebagai manajer, berfungsi sebagai otorisator dan ordonator, dibenarkan melaksanakan fungsi bendaharawan karena berkewajiban melaksanakan pengawasan.⁸¹

5) **Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Transformasional Meningkatkan Hubungan Masyarakat**

Terkait peran pimpinan transformasional dalam hubungan masyarakat, kepala MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan berupaya menjalin kerjasama yang baik dengan seluruh stakeholder, termasuk dengan berbagai lembaga atau instansi pemerintah, sehingga mendukung keberhasilan pencapaian berbagai kegiatan dan tujuan sekolah, baik berupa dukungan dana maupun secara moriil. Dalam hal ini kepala sekolah memberikan support penuh dan juga turut aktif dalam kegiatan humas. Sedangkan kepala SMP Muhammadiyah 3 senantiasa melibatkan seluruh unsur stakeholder untuk memajukan sekolah. Kepala sekolah berperan dalam peningkatan hubungan kemasyarakatan yang langsung berperan aktif di lapangan dan memberikan support pada setiap kegiatan yang terkait dengan hubungan masyarakat. Sikap kepala sekolah yang langsung berperan aktif dalam kegiatan humas merupakan langkah positif guna meningkatkan kinerja dan iklim sekolah yang produktif dalam melahirkan inovasi dan prestasi.

Hubungan masyarakat adalah suatu fungsi manajemen yang dapat membantu dalam memilih saluran komunikasi bersama, saling pengertian,

⁸¹Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jendral Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Keuangan Sekolah*, (Jakarta,2007),hlm 9.

pengendalian dan kerjasama diantara organisasi dengan publiknya, membicarakan isu-isu pengelolaan, meningkatkan pengetahuan dan tanggap terhadap pendapat umum, serta mengabdikan dengan tanggung jawab terhadap kepentingan umum, bertindak untuk memberikan arah kebijaksanaan.

Peranan humas di lembaga pendidikan (sekolah) adalah menciptakan hubungan internal yang kondusif melalui pemeliharaan setiap ikatan kerja dan menjaga hubungan antara pimpinan, guru, karyawan dan siswa yang harmonis. Selain itu, humas di lembaga pendidikan (sekolah) juga mencakup hubungan eksternal, dimana humas di sekolah harus membangun dan mempertahankan citra dan reputasi positif sekolah serta membina hubungan baik dengan media dan menjalin hubungan yang harmonis dengan pelanggan (siswa dan masyarakat luas) agar sekolah tersebut dapat memperoleh kepercayaan publik. Disadari atau tidak, sekolah sebagai lembaga yang bergerak dalam bidang sosial dan hal ini harus mampu berperan sebagai *agen of change, selecting agency, class leveling agency, assimilating agency*, dan *agen of preservation*.

Sebagai *agent of change*, tentu lembaga pendidikan hendaknya lebih mengedepankan peran dan fungsinya sebagai pembaharu bagi masyarakat peserta didik dan masyarakat umum terutama dalam menggali potensi yang mengarah pada paradigma dan perubahan berpikir dan berperilaku yang sesuai dengan standar norma yang berlaku, sehingga hubungan masyarakat peserta didik melakukan pelanggaran atas hal tersebut maka ada dua pertanyaan yang dikemukakan apakah lembaga tidak berhasil dalam mendidik peserta didik ataukah

peserta didik itu sendiri yang memang susah untuk dibentuk sebagai manusia berakal yang berakhlakul karimah.

Sebagai *selecting agency*, lembaga hendaknya mau dan mampu memilah dan memilih potensi masyarakat yang beragam, tentu hal ini membutuhkan keterampilan khusus, terutama dari pengelola pendidikan sehingga pada gilirannya potensi masyarakat dalam hal ini peserta didik dapat berkembang secara optimal.

Sebagai *class leveling agency*, hendaknya lembaga pendidikan mampu menjadikan perantara sebagai peningkat taraf sosial bagi masyarakat peserta didik itu sendiri sehingga kecenderungan peserta didik untuk berperilaku yang menyimpang terhadap peran dan fungsi lembaga sebagai *assimilating agency* dapat terhindar sedini mungkin.

Jika prinsip-prinsip di atas dapat dijelaskan, maka pada gilirannya tuntutan lembaga pendidikan sebagai *agent of preservation* akan terlaksana dengan baik, dan jika hal ini terjadi maka pemeliharaan serta penerusan sifat-sifat budaya bangsa Indonesia sebagai bangsa yang luhur akan terpelihara dan dapat diteruskan.

6) **Kepala Sekolah dengan Kepemimpinan Transformasional Meningkatkan Budaya Sekolah yang Efektif**

Peningkatan lembaga juga melibatkan upaya pembentukan budaya sekolah yang efektif. Hasil penelitian yang dilakukan O'Reilly, Chatman dan Caldwell dan Sheridan menunjukkan arti pentingnya nilai budaya organisasi dalam mempengaruhi perilaku dan sikap individu. Hasil penelitian tersebut memberikan indikasi bahwa terdapat hubungan antara *person organization fit* dengan tingkat

kepuasan kerja, dan komitmen bawahan, dimana individu yang sesuai dengan budaya organisasi memiliki kecenderungan untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen tinggi pada organisasi, dan juga memiliki intensitas tinggi untuk tetap tinggal dan bekerja di organisasi, sebaliknya, individu yang tidak sesuai dengan budaya organisasi cenderung untuk mempunyai kepuasan kerja dan komitmen rendah, akibatnya kecenderungan untuk meninggalkan organisasi tentu saja lebih tinggi (tingkat turnover karyawan tinggi). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa nilai budaya secara signifikan mempengaruhi organisasi melalui peningkatan kualitas output.

Oleh sebab penting membangun budaya, maka kepala sekolah MTS Muhammadiyah 3 Al-Furqan menciptakan iklim dan budaya sekolah yang positif dengan menanamkan nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, kebersihan dan nilai positif lainnya yang bersumber dari keteladanan yang berkesinambungan. Demikian juga yang dilakukan oleh kepala sekolah SMP Muhammadiyah 3, beliau menyepakati budaya-budaya yang akan disosialisasikan mulai dari yayasan, kepala sekolah hingga berkelanjutan sampai kepada guru-guru dan murid, yang nilai-nilai tersebut harus ditumbuhkan dan dipupuk secara konsisten dan penuh kesadaran, seperti budaya disiplin, penanaman nilai akhlak yang menjadi prioritas, juga budaya positif lainnya seperti pembiasaan senyum, salam dan sapa.

Dengan memahami dan menyadari arti penting budaya organisasi bagi setiap individu, akan mendorong para manajer menciptakan kultur yang menekankan pada interpersonal relationship (yang lebih menarik bagi karyawan), berorientasi

pada manusianya, dibandingkan dengan kultur yang menekankan pada work task (kerja).

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robbins, yaitu:

- a) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya,
- b) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya,
- c) Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu,
- d) Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.⁸²

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.⁸³

Di sekolah terjadi interaksi yang saling mempengaruhi antara individu dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial. Lingkungan ini akan dipersepsi dan dirasakan oleh individu tersebut sehingga menimbulkan kesan dan perasaan

⁸²Veitzal Rifa'I dan Dedy Mulyani, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2011), 373.

⁸³*Implementasi Manajemen Mutu Pendidikan Islam*, h. 98

tertentu. Dalam hal ini, sekolah harus dapat menciptakan suasana lingkungan kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi setiap anggota sekolah, melalui berbagai penataan lingkungan, baik fisik maupun sosialnya. Moh. Surya menyebutkan bahwa "Lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial-psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya".⁸⁴

Membangun budaya organisasi di sekolah terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan pendidikan di sekolah dan peningkatan kinerja sekolah merupakan hal penting. Sebagaimana disampaikan oleh Stephen Stolptentang School Culture yang dipublikasikan dalam ERIC Digest, dari hasil beberapa hasil studi menunjukkan bahwa budaya organisasi di sekolah berkorelasi dengan peningkatan motivasi dan prestasi belajar siswa serta kepuasan kerja dan produktivitas guru.⁸⁵

Proses sosialisasi budaya khususnya ditujukan bagi calon peserta didik, karyawan maupun guru (semua yang terlibat dalam lingkungan pendidikan) baru yang

⁸⁴Moh. Surya, *Nilai-Nilai Kehidupan* (Kuningan: PGRI PD II Kuningan, 1995), h. 3-5.St

⁸⁵Stephen Stolp. "Leadership for School Culture". (http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed370198.html). ERIC Digest, Number 91. Tahun 1994, penelusuran melalui goole.com, tanggal 24 Juli 2017.

akan bergabung dengan lembaga dan/atau anggota yang baru saja diterima menjadi anggota dalam suatu lembaga pendidikan, karena mereka belum mengenal budaya organisasi secara komprehensif. Luthan menjelaskan bahwa proses sosialisasi budaya organisasi dalam suatu lembaga pendidikan dapat dilakukan melalui tahap-tahap berikut yang dimulai dari seleksi penerimaan siswa baru, penempatan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai dengan job description masing-masing, pendalaman bidang pekerjaan dengan diadakannya pelatihan, diklat maupun lokakarya, penilaian kinerja dengan memberikan kenaikan pangkat, menanamkan loyalitas terhadap lembaga, membangun citra lembaga di masyarakat sekeliling sekolah dan juga masyarakat luas, sampai memberikan penghargaan berupa reward atas kinerja tenaga pendidik maupun kependidikan. Reward untuk tenaga pendidik maupun kependidikan bisa di berikan oleh masing-masing lembaga berdasar potensi dan kemampuannya secara otonomi.⁸⁶

Berdasarkan hasil wawancara, semua tahapan tersebut sudah dilakukan oleh kepala Madrasah Tsanawiyah Muhammadiyah 3 Al-Furqan dan SMP Muhammadiyah 3, mulai dari tahap penyeleksian input siswa yang akan masuk, penyeleksian dan penempatan guru sesuai bidangnya masing-masing, mengikutsertakan guru pelatihan atau diklat, memberdayakan potensi sumber daya manusia dengan bekerjasama dengan pihak-pihak terkait serta memberikan reward bagi guru berprestasi.

⁸⁶Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 7th Ed., McGraw-Hill International Edition, 1995, h. 104

