

**ANALISIS MANAJEMEN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL UNTUK MENINGKATKAN
KINERJA GURU SMP MUHAMMADIYAH DI KABUPATEN
TEMANGGUNG**

*ANALYSIS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MANAGEMENT TO IMPROVE
TEACHER PERFORMANCE AT MUHAMMADIYAH MIDDLE SCHOOLS IN
TEMANGGUNG*



oleh

Zaenal Arifin

18.0406.0015

TESIS

**Untuk memenuhi syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Pendidikan
Program Pendidikan Magister Program Studi Manajemen Pendidikan Islam**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2022**

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu tujuan nasional bangsa Indonesia yang terkait erat dengan ketersediaan sumber daya manusia yang cerdas dan berkualitas berbunyi, “mencerdaskan kehidupan bangsa”. Untuk mereliasasi tujuan tersebut maka pasal 31 ayat 3 UUD 1945, ”Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional, yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang”. Konsekuensi logis dari pasal tersebut maka dikeluarkan UU No 20 tahun 2003 tentang saistem pendidikan nasional. Dalam Undang Undang tersebut, Pasal 3 menyebutkan, “Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab”. Melalui pendidikan tersebut diatas dimaksudkan agar tesedia sumber daya manusia yang berkualitas yang sangat diperlukan untuk pelaksanaan pembangunan nasional.

Unsur sumber daya manusia yang sangat menentukan keberhasilan pendidikan di sekolah dan yang terlibat langsung dalam pelaksanaan

pendidikan serta perlu mendapatkan perhatian adalah guru. Hal ini dikarenakan guru merupakan ujung tombak terdepan yang tidak bisa digantikan oleh unsur yang lain.

Setiap sekolah mengharapkan memiliki guru yang berkinerja tinggi, sebab dengan kinerja yang tinggi maka proses belajar mengajar akan berkualitas. Dengan kualitas proses belajar, mengajar yang tinggi diharapkan out put yang dihasilkan juga tinggi. Disisi lain guru sudah banyak mendapat perhatian lebih dari pemerintah termasuk adanya pemberian tunjangan sertifikasi, sehingga kesejahteraannya meningkat. Dengan kesejahteraan yang meningkat maka kinerjanya seharusnya juga meningkat. Fenomena yang ada berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti yang akan dilaksanakan kurang lebih 1-2 bulan, yaitu Juni-Agustus disesuaikan dengan kebutuhan pada sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung

Masalah yang sering dihadapi pimpinan organisasi adalah bagaimana mencari cara yang paling terbaik yang harus ditempuh agar dapat menggerakkan dan meningkatkan kinerja pengikutnya agar secara sadar dan bertanggung jawab melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, karena setiap pengikut mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda-beda sehingga pimpinan harus mengerti dan memahami kebutuhan serta keinginan para bawahannya (Rasyid, dkk: 2011 dalam Regi (2015)

Menurut Bernardin dan Joyce (1993:379) mengemukakan kinerja sebagai *“performance is define as the record of outcomes produced on a*

specified job function or activity during a specified time period.” Artinya bahwa kinerja adalah catatan hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Sedangkan Dessler (1997: 513) berpendapat bahwa pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja actual dengan standar kerja yang ditetapkan.

Untuk mengetahui sejauh mana kualitas karyawan dalam bekerja maka diperlukan adanya penilaian terhadap kinerjanya. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan (Mathis, 2006 : 382). Pendapat Kyle & Meyer Byars & Rue, (2000: 267) mengemukakan bahwa indikator kinerja meliputi: kualitas kerja, kuantitas kerja, saling kemandirian (dependability) kerja, inisiatif kerjasama dan kerjasama tim. Sedangkan Deegan (1988: 108) merumuskan sembilan faktor kinerja: pengetahuan kerja, kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama dan dependability, inisiatif, penilaian kepemimpinan, kemampuan pengawasan. Menurut Mathis dan Jackson (2006: 113) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1) Kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, yang terdiri dari: bakat, minat, dan faktor kepribadian, 2) Tingkat usaha yang dicurahkan, yang terdiri dari: Motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas, 3) Dukungan organisasional, yang terdiri dari: pelatihan dan pengembangan, standar kinerja, serta manajemen dan rekan berprestasi.

Begitu juga kinerja seseorang dilakukan tentu memiliki manfaat dan tujuan tertentu. Sebagaimana dikemukakan oleh Werther dan Davis (1996: 342) yang menjelaskan beberapa tujuan dan manfaat penilaian kinerja antara lain 1) *Performance Improvement*, 2) *Compensation Adjustment*, 3) *Placement Decision*, 4) *Training and Development Needs*, 5) *Career Planning and Development*, 6) *Staffing Process Deficiencies*, 7) *Informational inaccuracies*, 8) *Equal Employment Opportunity*, 9) *External Challenges*, 10) *Feedback*.

Adapun menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No 16 tahun 2009, bahwa aspek yang dinilai dalam menentukan kinerja seorang guru yaitu guru harus memiliki kemampuan: (1) menyusun kurikulum pembelajaran pada satuan pendidikan; (2) menyusun silabus pembelajaran; (3) menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran; (4) melaksanakan kegiatan pembelajaran; (5) menyusun alat ukur/soal sesuai mata pelajaran; (6) menilai dan mengevaluasi proses dan hasil belajar pada mata pelajaran yang diampunya; (7) menganalisis hasil penilaian pembelajaran; (8) melaksanakan pembelajaran/perbaikan dan pengayaan dengan memanfaatkan hasil penilaian dan evaluasi; (9) menjadi pengawas penilaian dan evaluasi terhadap proses dan hasil belajar tingkat sekolah dan nasional; (10) membimbing guru pemula dalam program induksi; (11) membimbing siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler proses pembelajaran; (12) melaksanakan pengembangan diri; (13) melaksanakan publikasi ilmiah; dan (14) membuat karya inovatif.

Penilaian kinerja guru memiliki manfaat baik bagi guru yang bersangkutan maupun bagi sekolah. Dengan guru yang berkinerja tinggi maka kualitas proses belajar mengajar menjadi tinggi. Tingginya kinerja guru juga akan berpengaruh pada besarnya kinerja sekolah yang tercermin pada penjaminan mutu internal dan penjaminan mutu eksternal. Mutu internal akan tampak pada terpenuhinya standar Isi, Standar Proses dan standar Penilaian, sedangkan terjaminnya mutu eksternal dapat ditunjukkan pada kualitas akreditasi sekolah.

Mengukur kinerja guru tidak dapat dilepaskan dari dampak kinerja guru terhadap pencapaian tujuan pembelajaran siswa (Bansal, 2009: 231; Leigh & Mead, 2005: 1-15). Dengan demikian salah satu indikator tingginya hasil kinerja guru dapat dilihat pada peningkatan kemampuan siswa selama mengikuti proses, dan hasil belajar mengajar. Oleh karena itu kualitas proses dan hasil belajar harus optimal agar kualitas pendidikan dapat semakin meningkat. Untuk meningkatkan kinerja guru faktor kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting, hal ini dikarenakan melalui kepemimpinan yang baik, seorang kepala sekolah mampu mengarahkan, membimbing dan menggerakkan guru dalam bekerja untuk mencapai tujuan sekolah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lievens Filip, dkk. 2005. Yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Begitu juga penelitian Min Z. Carter, et al. (2012) dalam penelitiannya menyatakan kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pendapat teori dari beberapa para ahli yang telah diuraikan dilatar belakang tersebut diatas, bahwa kinerja guru dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi berprestasi, supervise, komitmen organisasi, tingkat kepuasan kerja, motivasi berprestasi, dan budaya organisasi.

Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional, dipilih karena peneliti ingin mendapatkan bukti ilmiah dan informasi empirik lebih lanjut serta penelitian serupa juga belum pernah dilakukan di Kabupaten Temanggung khususnya dalam hubungannya untuk meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat diidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Guru kurang semangat dalam menyelesaikan tugasnya yang berkaitan dengan perangkat pembelajaran.
2. Kreativitas guru dalam memilih strategi dan metode pembelajaran sering menggunakan metode ceramah.
3. Masih ada guru yang mementingkan kepentingan pribadinya dari pada menjalankan tugasnya sebagai seorang guru.
4. Sebagian guru belum memiliki kinerja yang baik, yang ditunjukkan dengan masih adanya guru dalam menjalankan profesinya sebagai seorang guru sebatas mengajar sebagaimana yang ditugaskan kepada mereka.

5. Dalam hal kedisiplinan masih ditemukan guru yang kurang disiplin dalam jam masuk, jam keluar kelas dan juga keterlibatan guru dalam memajukan sekolah.
6. Kinerja guru dalam hal perencanaan, sumber belajar, dan media pembelajaran serta pemilihan teknik pembelajaran masih ditemukan belum maksimal.
7. Rendahnya kinerja guru dalam bidang penulisan karya ilmiah, keikutsertaan dalam forum ilmiah, dan keaktifan dalam pengembangan profesi juga masih terjadi pada sebagian guru
8. Perangkat pembelajaran, silabus dan rencana persiapan mengajarnya belum sesuai dengan standar proses, bahkan tidak sedikit yang copy paste dari orang lain.

C. Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini di batasi pada masalah-masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah diatas maka permasalahan yang akan diteliti pada manajemen kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja guru, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen kepemimpinan transformasional SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung ?

2. Bagaimana kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung?
3. Kendala apa saja yang dihadapi kepala sekolah untuk meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, tujuan penelitian yang akan dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Untuk mengetahui manajemen kepemimpinan transformasional di SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung
2. Untuk mengetahui kinerja guru di SMP Muhammadiyah Kabupaten Temanggung
3. Untuk mengetahui manajemen transformasional dalam meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan membawa manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Secara Teoritis
Secara teoritis, kegunaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi empirik dan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen pendidikan dan pemanfaatan untuk pengembangan sumber daya manusia melalui manajemen kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja guru
2. Manfaat Secara Praktis
Manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah

- a. Sebagai bahan masukan atau input untuk kepala SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung dalam mengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja guru melalui manajemen transformasional kepala sekolah
- b. Sebagai bahan informasi bagi kepala sekolah dalam mengembangkan kemampuan guru
- c. Sebagai bahan informasi untuk guru tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah yang efektif dalam pelaksanaan kinerja guru di lingkungan sekolah.
- d. Sebagai bahan informasi bagi Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung dalam upaya meningkatkan kinerja guru.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen seringkali diartikan sebagai ilmu dan kiat serta profesi. Jadi salah satu bidang keilmuan yang berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama untuk mencapai tujuan sebuah organisasi secara sistematis disebut manajemen (Nanang Fatah 1999: 1)

Pencapaian tujuan organisasi dilaksanakan dengan cara pengelolaan fungsi-fungsi diantaranya perencanaan (Planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau pegawai (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling). (syafarudin 2005: 156)

Menurut pendapat Toha bahwa manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang lain. Sedangkan menurut Martoyi manajemen adalah usaha untuk menentukan, menginteraksikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan serta pengawasan. (Susilo Martayo 1980: 3)

b. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen meliputi hal sebagai berikut: *perencanaan (Planning)*, perencanaan dapat dipahami sebagai penentuan suatu tindakan yang diinginkan guna mencapai tujuan. *Pengorganisasian (organizing)*, merupakan proses bagaimana menentukan dan mengatur strategi serta taktik yang telah ditetapkan dalam perencanaan kemudian, didesain dalam sebuah organisasi yang tepat dan tangguh, system dan organisasi yang kondusif, serta dapat memastikan bahwa semua komponen yang terlibat dalam organisasi tersebut dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Pergerakan (actuating) adalah usaha atau tindakan yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka untuk menumbuhkan kemauan dan membuat bawahan mengetahui serta mengerti pekerjaannya sehingga memunculkan kesadaran untuk menjalankan tugasnya sesuai rencana yang telah ditetapkan. Mengevaluasi (*evaluating*), evaluasi dalam sebuah pembelajaran dapat dijadikan motivasi dan menstimulasikan guru sehingga dapat mewujudkan tujuan yaitu prestasi belajar yang baik. *Pengawasan (controlling)* yang memiliki fungsi atau tugas dari pimpinan untuk melihat dan mengawasi sejauh mana program yang telah ditetapkan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan bersikap tegas dalam melaksanakan program selanjutnya. (syafarudin 2005: 160)

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2011: 170). Selanjutnya Yukl (2007: 5) kepemimpinan sebagai suatu sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan berkerjasama antar peran, kedudukan dari suatu jabatan administratif dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Amirullah (2015: 167) mendefinisikan kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas mempunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Selanjutnya menurut Northouse (2013: 5) bahwa kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Daft (2006: 313) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi kepemimpinan dari berbagai aspek dan pendekatan. Dengan demikian maka kepemimpinan menjadi faktor penting yang mampu menunjang keberhasilan organisasi serta menumbuhkan semangat kerja dan kebersamaan orang yang dipimpin dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi kepemimpinan tersebut diatas bahwa dalam kepemimpinan terdapat unsur pokok yaitu bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi para pengikutnya orang-orang yang dipimpin. Stephen Swensen (2016:564) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi, sebagian besar, berasal dari kinerja pemimpin. Secara timbal balik, keberhasilan para pemimpin sebagian besar karena budaya dan desain organisasi. Menurut Jesse S. Michel (2014:411), bahwa Implikasi dari kepemimpinan membawa fenomena kinerja yang penting dalam suatu organisasi. Dari penjelasan para ahli tentang arti, fungsi, peran kepemimpinan sebagaimana dijelaskan diatas maka untuk mencapai keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin dalam mengelola sumber daya yang dimiliki termasuk sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

b. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi (Kreitner dan Kinicki, 2014: 201). Kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Northouse, 2013: 176). Beberapa kelebihan kepemimpinan

transformasional antara para ahli tergantung pada sudut pandang, pemikiran dan kajian penelitian yang dilakukan, begitu juga pendapat Northouse, (2013: 190) menyatakan bahwa kekuatan pendekatan kepemimpinan transformasional dikarenakan :

1. Kepemimpinan transformasional telah secara luas diteliti dari banyak perspektif yang berbeda, termasuk serangkaian penelitian kualitatif.
2. Kepemimpinan transformasional memiliki daya tarik alami
3. Kepemimpinan transformasional memperlakukan kepemimpinan sebagai proses yang terjadi antara pengikut dan pemimpin
4. Pendekatan transformasional memberi pandangan yang lebih luas tentang kepemimpinan yang meningkatkan model kepemimpinan lain
5. Kepemimpinan transformasional memberikan penekanan yang kuat pada kebutuhan, nilai, dan moral pengikut

Sedangkan menurut Robbins (2015:261) kekuatan karakteristik pemimpin yang transformasional dikarenakan :

1. Menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan diri sendiri mereka demi keuntungan organisasi.
2. Memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap para pengikutnya.
3. Menaruh perhatian pada kekhawatiran dan kebutuhan dari para pengikut individual,

4. Mengubah kesadaran dari para pengikut atas permasalahan dengan membantu mereka melihat pada permasalahan-baru
5. Membangkitkan semangat dan menginspirasi para pengikut untuk menempatkan upaya tambahan demi mencapai tujuan-tujuan kelompok.

Kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada individu adalah perilaku yang memberdayakan para pengikut secara individu untuk mengembangkan, meningkatkan kemampuan mereka, dan meningkatkan efektivitas diri. Kepemimpinan transformasional yang menitikberatkan pada tim menekankan pada tujuan-tujuan kelompok, berbagi nilai dan kepercayaan, serta upaya-upaya terpadu (Robbins, 2015:264). Faktor-faktor yang melandasi sebagai seorang pemimpin transformasional sehingga dapat meningkatkan kinerja Menurut Northouse (2013: 181) faktor-faktor tersebut adalah:

1. Pengaruh ideal. Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut.
2. Motivasi yang Menginspirasi. menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi kepada pengikut, menginspirasi mereka lewat motivasi untuk menjadi setia pada, dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.
3. Rangsangan Intelektual. Dimana kepemimpinan yang merangsang pengikut untuk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang

keyakinan dan nilai mereka sendiri seperti juga nilai dan keyakinan pemimpin serta organisasi.

4. Pertimbangan yang diadaptasi. yaitu mewakili pemimpin yang memberikan iklim yang mendukung, di mana mereka mendengarkan dengan saksama kebutuhan masing-masing pengikut. Pemimpin bertindak sebagai pelatih dan penasihat, sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan.

Kepemimpinan transformasional itu merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut (Northouse, 2013: 176). Robbins (2015:77) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional menyadari efek yang dimiliki emosi terhadap pengikutnya dan sering kali secara bebas berbagi emosi, menginspirasi emosi positif pada pengikutnya yang berujung pada kinerja yang lebih baik. Selanjutnya dijelaskan pula bahwa para pemimpin yang fokus pada sasaran-sasaran inspirasional juga menghasilkan optimisme yang lebih tinggi dan antusiasme dalam bekerja, yang berujung pada interaksi sosial yang lebih positif dengan rekan kerja dan pelanggan.

1. Bekerja lebih efektif karena mereka kreatif, selain itu mereka mendorong para pengikutnya agar menjadi kreatif juga.
2. Memiliki desentralisasi tanggung jawab yang lebih besar,

3. Memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk mengambil risiko, dan rencana
4. Kompensasi diarahkan menuju hasil jangka panjang
5. Kemfasilitas kewirausahaan perusahaan.
6. Mengarahkan pada perasaan kendali pribadi yang positif di antara para karyawan,
7. Memiliki komitmen tinggi dari menejer puncak mengenai tujuan organisasi
8. Meningkatkan kinerja dengan mengembangkan konsensus bersama

Pemimpin transformasioanal adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktivitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan.

Menurut Yukl (2015: 316) dengan kepemimpinan transformasional maka para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi bekerja melebihi yang diharapkan dari mereka. Sedangkan menurut pendapat Bass (1985: 31) bahwa Kharisma merupakan unsur kepemimpinan transformasi yang dibutuhkan, tetapi kharisma semata tidaklah mencukupi bagi proses transformasi.

Pemimpin transformasi membuat pengikut lebih memahami kegunaan dan nilai pekerjaan dan mendorong pengikut untuk mengalahkannya demi kepentingan organisasi, mengembangkan ketrampilan dan kepercayaan pengikut guna mempersiapkan mereka menerima lebih banyak tanggungjawab dalam organisasi yang memberdayakan mereka, memberi dukungan dan bantuan kalau diperlukan, mempertahankan antusiasisme dan upaya dalam menghadapi hambatan, kesulitan, kelelahan, pengikut percaya dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi melakukan lebih dari pada yang diharapkan sebelumnya (Yukl, 2015:334). Bahwa model kepemimpinan yang lebih sesuai untuk analisis kepemimpinan dalam organisasi pendidikan adalah model kepemimpinan transformasional (Leithwood & Sun, 2012: 388).

Tujuan utama kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah membantu staff sekolah untuk menyesuaikan sikap mereka terhadap sekolah dan memutuskan visi dan tujuan kegiatan sekolah (Leithwood & Jantzi, 2009: 47). Juceviciene, et al (2010: 26) menyebutkan dalam mencapai visi sekolah, kepala sekolah perlu diberikan penguatan organisasi yaitu kemungkinan untuk mempengaruhi orang, masyarakat, organisasi, situasi dan proses dengan mendorong perubahan. Dalam penguatan ini juga memberi kekuasaan untuk bertindak mendorong partisipasi warga sekolah dalam pengambilan keputusan, sikap toleran terhadap kemajemukan

organisasi, dan meningkatkan rasa percaya diri dan potensi konstruktif orang lain. Pemberdayaan memungkinkan ekspresi kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Cunningham dan Cordeiro (2009: 231) mengklaim bahwa kepala sekolah yang bertindak sebagai pemimpin transformasional menciptakan kondisi dan memotivasi para guru untuk berkonsultasi dan mendiskusikan satu sama lain tentang perbaikan terus menerus pembelajaran siswa, memilih metode belajar mengajar, memungkinkan guru untuk mengambil tanggung jawab untuk pengenalan inovasi pengajaran dan pembelajaran.

Menurut Luthans (2006: 86) bahwa seorang kepala sekolah yang telah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional memiliki sikap yaitu:

1. Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaharuan)
2. Memiliki sifat pemberani
3. Mempercayai orang lain
4. Bertindak, atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu atau atas dasar kepentingan individu, atau dasar kepentingan dan desakan kroninya)
5. Meningkatkan kemampuan secara terus-menerus
6. Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu, serta
7. Memiliki visi ke depan atau visioner.

Di lingkungan pendidikan kepemimpinan kepala sekolah sangat penting, sebagaimana dikemukakan oleh Joko Widodo (2008:124) yang menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap mutu dari sekolah. Hal ini sejalan dengan pendapat Martono (2013:34) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang lebih tinggi tergantung pada efektivitas pemimpin dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah suatu gaya kepemimpinan seorang kepala sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan mengimplementasikan karakteristik seorang transformasional, menciptakan visi dan menumbuhkan kebanggaan dan rasa milik organisasi, dalam upaya mempengaruhi guru dengan kharisma, pengaruh luar biasa pada diri pengikutnya dan mampu menginspirasi, memotivasi para pengikutnya untuk mengutamakan kepentingan, kebaikan organisasi untuk mencapai tujuan sekolah.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas definisi operasional tentang kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini dengan indikator-indikator kepemimpinan sebagai berikut :

1. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut
2. Memimpin dengan keteladanan.
3. Menjadi agen perubahan

4. Memiliki visi dan misi yang jelas
5. Meningkatkan kemampuan secara terus-menerus.
6. Menginspirasi para pengikut.
7. Memiliki pengaruh yang luar biasa.
8. Memotivasi para pengikut.

3. Kinerja

Pengertian kinerja sudah banyak didefinisikan oleh para ahli, seperti pendapat para ahli berikut ini yang memaparkan secara konseptual tentang kinerja. Menurut Dessler (1997: 513) menyatakan pengertian kinerja hampir sama dengan prestasi kerja ialah perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang ditetapkan. Dalam hal ini kinerja lebih memfokuskan pada hasil kerja. Sedangkan Sedarmayanti (2011: 260) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Sementara itu pendapat lain tentang kinerja seperti dikemukakan oleh A Sagala (2007: 38) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas dapat kita simpulkan bahwa kinerja guru memiliki tujuan sebagai berikut:.

- a. Untuk peningkatan kinerja

- b. Sebagai dasar penyesuaian kompensasi
- c. Sebagai dasar perencanaan kepegawaian
- d. Dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan secara optimal
- e. Untuk mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan
- f. Untuk mengetahui kompetensi karyawan
- g. Menjadi umpan balik dan dasar pembinaan
- h. Untuk mengetahui kepribadian karyawan

1) Kinerja Guru

Kinerja guru (*teacher performance*) berkaitan dengan kompetensi guru, artinya untuk memiliki kinerja yang baik guru harus didukung oleh kompetensi yang baik pula. Tanpa memiliki kompetensi yang baik seorang guru tidak akan mungkin dapat memiliki kinerja yang baik. Menurut Permendiknas No. 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses untuk Satuan Pendidikan Dasar dan Menengah, dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kinerja guru adalah prestasi mengajar yang dihasilkan dari aktivitas yang dilakukan guru dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara realisasi konkrit merupakan konsekuensi logis sebagai tenaga profesional di bidang pendidikan.

Menurut Martinis Yamin (2010: 87) kinerja guru adalah perilaku atau respon yang memberi hasil yang mengacu kepada apa yang mereka kerjakan ketika dia menghadapi suatu tugas. Beberapa aktifitas tersebut antara lain; 1) kegiatan sebelum mengajar, 2) kegiatan selama mengajar, 3) kegiatan selama segmen mengajar, 4)

kegiatan tentang keterlibatan tenaga pengajar dalam masyarakat, pendidik atau lingkungan secara lebih luas. Dengan kata lain, kinerja guru dapat terlihat pada kegiatan merencanakan, melaksanakan, dan menilai proses belajar mengajar yang intensitasnya dilandasi etos kerja dan disiplin profesionalisme guru (Uno, 2010: 65). Selanjutnya Nurdin (2002: 91) kinerja guru adalah kemampuan yang ada pada diri seorang guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar.

Dalam penelitian ini berdasarkan uraian diatas maka kinerja guru didefinisikan secara konseptual sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru baik secara kualitas maupun kuantitas di Sekolah baik aktifitas merencanakan proses pembelajaran, melaksanakan pembelajaran, serta menilai dan mengevaluasi pembelajaran yang dibandingkan dengan standar nilai yang telah ditentukan. Sedangkan definisi operasional kinerja guru dalam penelitian ini tercermin dengan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Kemampuan guru dalam menyusun perencanaan pembelajaran
- b. Kemampuan guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran
- c. Kemampuan guru dalam menilai dan mengevaluasi pembelajaran
- d. Kemampuan guru dalam menganalisis hasil belajar siswanya
- e. Kemampuan guru dalam melakukan kegiatan remedial dan pengayaan.

2) Indikator Kinerja

Untuk menjamin obyektivitas pengukuran kinerja seseorang diperlukan adanya indikator-indikator untuk mengukurnya. Indikator

kinerja menurut Malthis dan Jackson (2006: 378) meliputi 1) Kuantitas, 2) Kualitas, 3) Ketepatan waktu, 4) Kehadiran, dan 5) Kemampuan kerjasama. Berkenaan dengan kepentingan penilaian terhadap kinerja guru, Georgia department of education telah mengembangkan *teacher performance assessment instrument* yang kemudian dimodifikasi oleh depdiknas menjadi alat penilaian kinerja guru. Alat penilaian ini menyoroti tiga aspek utama kemampuan guru yaitu: (1) rencana pembelajaran (*teaching plans and material*) atau sekarang disebut dengan renpen atau RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran); (2) prosedur pembelajaran (*classroom procedure*), dan hubungan antar pribadi (*interpersonal skill*); dan (3) penilaian pembelajaran (Rusman, 2013: 75).

Adapun menurut UU no 14 Tahun 2005 bab IV 20a tentang Guru dan Dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalannya guru berkewajiban merencanakan pembelajaran, melaksanakan proses pembelajaran yang bermutu, serta menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran. Selanjutnya menurut Peraturan Menteri Pendidikan Nasional (Permendiknas) Nomor 22 tahun 2016 tentang standar proses untuk satuan pendidikan dasar dan menengah, bahwa standar proses berisi kriteria minimal proses pembelajaran pada satuan pendidikan dasar dan menengah diseluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. Standar proses meliputi perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran, penilaian hasil

pembelajaran, dan pengawasan hasil pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.

Dalam melaksanakan tugas profesionalnya guru harus mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, hal ini dikarenakan kinerja guru merujuk pada hasil kerja dan didasari oleh kompetensi yang dimilikinya, motivasi, pengetahuan, sikap dan ketrampilan. Oleh karena itu segala aktifitas kerja seorang guru dapat dilihat secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawabnya. Mulai dari aktivitas guru di sekolah, merencanakan pembelajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, menilai hasil pembelajaran serta melaksanakan tindak lanjut pembelajaran.

Berdasarkan uraian diatas bahwa indikator kinerja guru merupakan hasil kerja seseorang guru yang diukur dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga penilaian kinerja dapat dilihat dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan seseorang dalam bekerja.

3) Penilaian Kinerja

Menurut Rosidah, (2003: 223) bahwa nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentu tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Pendapat dikemukakan oleh Simamora (2000: 107), yang menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari karyawan,

tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawannya. Pendapat senada Pendapat yang lain seperti dikemukakan oleh Handoko (2008: 76) menjelaskan penilaian kinerja atau prestasi berprestasi (*performance appraisal*) adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas bahwa penilaian kinerja merujuk pada suatu proses evaluasi untuk mengukur kinerja pegawai yang dibandingkan dengan standard dan mengkomunikasikan hasil evaluasi tersebut. Adanya penilaian kinerja juga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik.

4) Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006: 113) adalah sebagai berikut :

- a). Kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, yang terdiri dari: bakat, minat, dan faktor kepribadian.
- b). Tingkat usaha yang dicurahkan, yang terdiri dari: Motivasi, etika kerja, kehadiran, dan rancangan tugas.
- c). Dukungan organisasional, yang terdiri dari: pelatihan dan pengembangan, standar kinerja, serta manajemen dan rekan berprestasi.

Hasibuan (2007: 95) unsur-unsur yang dinilai oleh manajer terhadap para karyawannya meliputi :

- 1) Kesetiaan, 2) Prestasi kerja, 3) Kejujuran, 4) Kedisiplinan, 5) Kreativitas,
- 6) Kerjasama, 7) Kepemimpinan, 8) Kepribadian, 9) Prakarsa, 10) Kecakapan, 11) Tanggung jawab.

Suprpto (2000:14) mengemukakan bahwa kinerja merupakan akumulasi dari tiga faktor yang saling berkaitan, yaitu; 1) keterampilan, 2) upaya dan 3) sifat-sifat eksternal”. Sedangkan Robbins dan Timothy A. Judge (2013: 75) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dijelaskan bahwa karyawan yang berkomitmen akan memiliki sedikit kemungkinan untuk mereka terlibat dalam hal yang dapat merugikan perusahaan karena memiliki rasa loyalitas yang tinggi.

5) Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki banyak manfaat, seperti yang dikemukakan oleh Mulyasa (2007: 157) bahwa manfaat penilaian tenaga kependidikan adalah menjadi umpan balik bagi guru yang bersangkutan serta bermanfaat bagi sekolah dalam mengambil keputusan dalam berbagai hal. Menurut Sedarmayanti (2007: 195) kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai berikut.

- a). Memastikan pemahaman pelaksanaan akan ukuran yang digunakan untuk mencapai kinerja
- b). Memastikan tercapainya rencana berprestasi yang disepakati.
- c). Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan rencana berprestasi serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.

- d). Memberi penghargaan dan hukuman yang objektif atau kinerja pelaksana yang telah diukur sesuai system pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e). Menjadi alat komunikasi antar karyawan dan pimpinan dalam upaya memperaiki kinerja organisasi
- f). Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan terpenuhi
- g). Membantu memahami proses kegiatan organisasi
- h). Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif
- i). Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
- j). Mengungkap permasalahan yang terjadi.

Pendapat berbeda seperti yang disampaikan oleh Sedarmayanti (2010: 264) bahwa penilaian kinerja bertujuan (1) Mengetahui ketrampilan dan kemampuan karyawan, (2) Sebagai dasar perencanaan kepegawaian, (3) Dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, (4) mendorong hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan (5) mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan, (6) secara pribadi karyawan dapat mengetahui bahwa hasil penelaian bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Penilaian kinerja guru juga sangat bermanfaat juga bagi sekolah hal ini dikarenakan melalui penilaian kinerja tersebut akan

diketahui seberapa besar tingkat ketercapaian standar kinerja sekolah yang dicapai serta indikator-indikator ketercapaian yang telah ditetapkan. Dengan adanya penilaian kinerja seorang guru maka tindak lanjut kepala sekolah maupun sekolah untuk melakukan perbaikan atas kekurangan dan kelemahan dari kinerja guru dapat diketahui

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Untuk melengkapi penelitian ini, peneliti menunjukkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan. Di antara penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja adalah sebagai berikut:

Pada tahun 2017 Sholihah Maryati IAIN Purwokerto menulis tesis yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas*". Hasil penelitiannya adalah: (1) Kepemimpinan kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji yaitu menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, yaitu melalui konsep yang disebut dengan "4I", yaitu: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration*

Pada tahun 2020, Sigit Prabowo IAIN Ponorogo menulis tesis yang berjudul *Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo*, Hasil penelitian menunjukkan bahwasannya terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan dalam meningkatkan profesionalisme guru yaitu (1) pengaruh idealisme kepala sekolah membangun komitmen guru terhadap pemberian tugas yang diberikan , (2) Motivasi Inspiratif kepala sekolah yang dilakukan melalui komunikasi, (3) stimulus

kepemimpinan intelektual dilakukan dengan terbuka terhadap kritik saran yang diberikan, (4) kesadaran individu kepala sekolah terhadap kebutuhan guru

Pada Tahun 2017, Mugiyono, IAIN Salatiga menulis tesis tentang, Peran kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan supervisi akademik untuk meningkatkan kinerja Guru Pendidikan Agama Islam (Studi Kasus: Peran Pengawas GPAI di Kabupaten Wonogiri tahun 2017) hasil penelitian menunjukkan pertama praktik kepemimpinan transformasional dan pelaksanaan supervisi akademik pengawas berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan kedua tipe kepemimpinan transformasional seorang pengawas dalam melakukan kegiatan supervisi memiliki dampak yang positif dalam meningkatkan kinerja guru PAI di Kabupaten Wonogiri. Ketiga, pelaksanaan supervisi akademik yang dilakukan pengawas terhadap guru PAI di kabupaten wonogiri memiliki dampak yang positif juga

Berdasarkan dari penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian yang sedang peneliti lakukan memiliki persamaan serta perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Dari ketiga penelitian yang dipaparkan menunjukkan kemiripan dan kesamaan yaitu sama-sama membahas terkait kepemimpinan transformasional. Sedangkan dalam penelitian ini akan berfokus pada ranah manajemen yang dilakukan kepala sekolah terhadap peningkatan kualitas kinerja guru. Dan memiliki cakupan lokasi penelitian yang tidak hanya meneliti 1 tempat saja, akan tetapi lebih dari 1 tempat objek penelitian.

C. Alur Pikir

Alur berfikir adalah merangkai hubungan konsep yang dirumuskan oleh peneliti berdasarkan kajian pustaka dengan meninjau teori dan penelitian terdahulu.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung. Pada penelitian ini, peneliti menitik beratkan pada dua faktor yaitu kepemimpinan transformasional dan kinerja.

Kesuksesan sebuah organisasi sangat diwarnai oleh kemampuan seorang pemimpin dalam memimpin, mengembangkan kepemimpinannya serta mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai kesuksesan suatu organisasi diperlukan seorang pemimpin yang mampu menginspirasi, mampu memotivasi, memiliki pengaruh yang kuat dan memiliki visi jauh kedepan untuk keunggulan organisasi. Begitu juga dalam organisasi pendidikan dalam hal ini sekolah, kinerja guru akan optimal jika memiliki kepemimpinan kepala sekolah yang mampu memotivasi guru dan guru memiliki kepercayaan, kesetiaan, penghormatan serta mampu mengarahkan dan menggerakkan guru dalam bekerja. Ivancevich et al (2006: 213) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman.

Begitu juga Bass dalam Yukl (2010:305) mengemukakan bahwa dalam kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka. Hal senada dikemukakan Robbins (2015: 262), bahwa dalam kepemimpinan

transformasional pemimpin memiliki kepeduliannya terhadap perbaikan kinerja pengikut serta memotivasi pengikut untuk bertindak lebih besar dari pada kepentingan dirinya sendiri karena keramahan secara individual, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh yang ideal yang dimiliki.

Wahjosumidjo, (2005: 83) menjelaskan bahwa Kepemimpinan kepala sekolah adalah kemampuan seorang kepala sekolah dalam menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, memberi teladan, memberikan dorongan, serta memberi bantuan terhadap sumber daya manusia yang ada di suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selanjutnya Maria Eliophotou Menon, (2014: 515) menjelaskan tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan hasil yang terkait dengan guru umumnya mengarah pada efek positif. Begitu juga Luthans (2006: 653) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Dengan kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah maka akan membawa kinerja guru semakin meningkat.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Metode kualitatif adalah kerangka penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang dimana nantinya akan menghasilkan sebuah data deskriptif yang berupa kata-kata atau jawaban lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati oleh peneliti (Moloeng, 2008: 4).

Peneliti kualitatif harus memahami bahwa posisi seorang peneliti hanya merupakan perencana dan yang melakukan pengumpulan serta menganalisis data serta menjadi orang yang melaporkan hasil penelitian yang dilakukan.

Pendekatan penelitian kualitatif ini, untuk melakukan penelitian yang berkaitan Analisis Manajemen Kepemimpinan Transformasional untuk Meningkatkan Kinerja Guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung. Jenis penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Arikunto (2002: 206) mengatakan bahwa secara umum bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bersifat non hipotesa, sehingga dalam rangka penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis.

Penelitian ini menyusun sebuah kerangka atau model yang dilakukan secara berkelanjutan atau terus menerus dengan menyesuaikan dengan kondisi yang sebenarnya yang ada di lapangan. Penelitian kualitatif bukan bertujuan untuk mempelajari serta menelaah secara mendalam dan

membuktikan kebenaran sebuah teori yang sudah ada dan hanya mengembangkan dengan menggunakan data yang telah diperoleh. Dengan data tersebut, maka penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran tentang analisis manajemen kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada penelitian ini ada lima sekolah yaitu SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung yang terdiri dari (1) SMP Muhammadiyah 1 Temanggung (2) SMP Muhammadiyah 2 Kedu, (3) SMP Muhammadiyah 3 Ngadirejo, (4) SMP Muhammadiyah 4 Kranggan (5) SMP Muhammadiyah 5 Kandangan. Kelima sekolah tersebut merupakan sekolahan Muhammadiyah yang menerapkan Kepemimpinan Transformasional, meskipun kurang signifikan pada sekolah SMP Muhammadiyah 2 kedu, karena menurut peneliti, kepala sekolah lebih menerapkan kepemimpinan transaksional dimana cara yang digunakan dalam menggerakkan gurunya dengan menawarkan imbalan sebagai kontribusi yang diberikan oleh guru kepada sekolah.

Pada penelitian ini peneliti berfokus untuk melakukan penelitian pada kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung, karena alasan

dipilihnya SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung adalah bahwa citra di masyarakat sekolah Muhammadiyah bisa dikatakan baik atau bagus, Sekolah Muhammadiyah memiliki banyak prestasi dan sekolah Muhammadiyah semua memiliki akreditasi A dan B.

2. Waktu Penelitian

Waktu Penelitian Penelitian akan dilaksanakan kurang lebih 1-2 bulan, yaitu Juni-Agustus disesuaikan dengan kebutuhan. Penelitian ini secara umum dibagi menjadi beberapa tahapan antara lain:

a. Tahap Rencana Persiapan

Tahap persiapan ini dilakukan dengan proses yaitu pengajuan judul atau topik yang akan diteliti, pembuatan proposal penelitian yang akan diteliti, permohonan izin kepada objek yang akan diteliti mulai bulan Juli sampai dengan bulan Agustus 2020

b. Tahap Melakukan Penelitian

Tahapan ini merupakan tahap yang secara prinsipnya seorang peneliti melakukan kegiatan ditempat penelitian atau dilapangan. Pada tahap ini peneliti melakukan proses dengan menggunakan metode yaitu metode wawancara, observasi, dokumentasi dan penyajian data yang dilakukan sampai bulan Desember 2020 sampai Pebruari 2021

c. Tahap Penyelesaian

Tahapan ini terdiri dari menganalisis dan memilah data yang ada dan yang telah terkumpul dan penyusunan laporan hasil

penelitian yang sesuai dengan tujuan yang di harapkan, sampai bulan Desember 2021

C. Sumber Data Penelitian

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif berbentuk dalam kata kata yang ditulis menggunakan bahasa sendiri oleh peneliti sesuai dengan apa yang diperoleh dari tindakan yang dilakukan oleh peneliti di lapangan, dan data tersebut bisa diperkuat oleh data tambahan seperti dokumen dan lain-lain (Moloeng, 2008: 157). Dalam menyusun tesis ini membutuhkan data-data yang akurat, baik data primer maupun data sekunder. Adapun data tersebut dapat diperoleh melalui suatu penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Sumber data primer adalah sumber yang diperoleh dengan cara melihat aktifitas dan mendengar informasi berupa ucapan seseorang yang diwawancarai sebagai sumber data utama. Sumber data primer ini dikumpulkan dengan cara mencatat di dalam buku catatan tertulis, melalui rekaman suara maupun video dan pengambilan foto. Selain itu sumber data primer juga dapat berupa informasi dari pihak-pihak yang terkait dengan permasalahan atau objek yang menjadi fokus peneliti. Informasi tersebut dapat diperoleh melalui informan. Informan yang dimaksud disini adalah pihak-pihak yang dapat memberikan informasi yang terkait dengan permasalahan atau objek penelitian yaitu analisis manajemen kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja guru SMP

Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung Adapun Informan yang dimaksud adalah kepala sekolah dan guru.

2. Sumber Sekunder

Sumber data sekunder yaitu sumber yang mempunyai sifat melengkapi dan menguatkan dari sumber-sumber pokok yang ada, tentu saja tentang sesuatu yang berhubungan dengan tesis yang penulis bahas ini. Data sekunder merupakan data yang dihasilkan atau diperoleh dari data primer yang kemudian diolah dan telah disajikan oleh pihak lain, misalnya dalam bentuk buku, tabel ataupun dalam bentuk-bentuk diagram (Hariwijaya, 2005: 58).

Data sekunder berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pertama buku acuan yang berhubungan dengan permasalahan yang menjadi objek penelitian. Adapun buku acuan yang digunakan dalam penelitian ini, seperti kepemimpinan transformasional: dalam kajian teoritik dan empiris (Isnaini Muallidin, 2016) dan jurnal berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kedua data yang diperoleh dari lapangan seperti struktur organisasi, jadwal pelajaran, program kerja, RKS daftar nama guru dan karyawan, visi misi, daftar absensi siswa dan foto prestasi siswa.

D. Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data maupun informasi, peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Pengamatan/Observasi

Metode Observasi adalah metode yang digunakan dalam melakukan pengamatan dan mencatat data secara terstruktur atau sistematis terhadap kejadian yang sedang diteliti. Metode observasi disebut juga dengan metode yang dilakukan dengan melakukan pengamatan yang meliputi melihat dan mendengarkan (Arikunto, 2002: 133). Metode ini digunakan untuk mengumpulkan data-data dari lapangan dengan jalan menjadi partisipan secara langsung di SMP Muhammadiyah Kabupaten Temanggung untuk mengetahui manajemen kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah rekaman suara, alamat lokasi sekolah, lingkungan fisik pada umumnya, ruang kerja, ruang kelas, dan foto proses kegiatan belajar mengajar.

2. Wawancara

Wawancara merupakan metode yang dilakukan dalam proses pengumpulan data dengan cara melakukan komunikasi tanya jawab dengan sumber informan baik secara langsung maupun tidak langsung yang bertujuan mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan. Selain bisa dilakukan secara langsung dengan wawancara atau bertemu dengan informan, metode wawancara juga dilakukan dengan melakukan komunikasi melalui telepon (Sugiyono, 2013: 138). Metode wawancara adalah suatu cara untuk memperoleh informasi dengan

jalan langsung bertanya kepada yang bersangkutan atau kepada guru, Pada metode wawancara, peneliti atau petugas peneliti melakukan kontak langsung dengan subjek/responden penelitian pertanyaan-pertanyaan kepada responden diajukan secara lisan dan jawaban responden dikemukakan secara lisan pula (Faisal, 2003: 133). Dalam hal ini untuk terarahnya suatu wawancara sesuai dengan data yang diperlukan, maka peneliti perlu menyusun suatu pedoman yaitu pedoman wawancara atau panduan wawancara yang berisi sejumlah pertanyaan yang terkait dengan data yang ingi dibutuhkan oleh peneliti. Alat wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah buku catatan, pedoman wawancara dan rekaman suara.

3. Dokumentasi

Pada proses pelaksanaan metode dokumentasi untuk memperoleh data dokumentasi peneliti harus menyelidiki dokumen tertulis yang berada di lapangan. Dokumen tertulis ini bisa berupa buku-buku yang relevan yang dapat dipakai dalam proses penelitian, dokumen yang didapatkan, buku notulen rapat, tata tertib dan catatan kejadian harian. Metode dokumentasi sebagai metode pengumpulan data memiliki posisi yang sangat penting dalam penelitian kualitatif (Moloeng, 2008: 218). Dalam dokumentasi ini ada beberapa data yang dibutuhkan yaitu sejarah singkat Sekolah, visi dan misi, sarana prasarana, struktur organisasi, data akademik siswa dan dokumen berkaitan dengan penelitian.

E. Keabsahan Data

Teknik keabsahan data adalah suatu teknik yang digunakan untuk membuktikan kebenaran mengenai objek yang diteliti, apakah penelitian tersebut benar-benar ilmiah, dan relevan sekaligus juga untuk memberikan atau meningkatkan kepercayaan data yang diperoleh peneliti.

Untuk menguji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan sebuah teknik yang dinamakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah teknik pengecekan data dari berbagai sumber yang ada dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Sugiyono, 2010: 273).

Dalam penelitian kualitatif ini, terdapat tiga jenis triangulasi yakni:

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber adalah menyamakan atau membandingkan dan melakukan pengecekan terhadap kebenaran suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Dalam hal ini, peneliti mencari informasi lalu membandingkan dan mengecek tingkat kepercayaan informasi tentang manajemen strategik dalam meningkatkan kualitas mutu pendidikan di SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung yang diperoleh melalui metode dan alat yang berbeda. Penerapan metode ini bisa dilalui melalui cara:

- a. Data hasil yang diperoleh dari pengamatan peneliti bisa dibandingkan dengan data hasil wawancara.

- b. Membandingkan informasi yang dikatakan informan yang satu dengan informan yang lain melalui wawancara yang telah dilakukan peneliti.

2. Triangulasi Metode

Menurut Patton dikutip oleh Moleong (2011: 331), terdapat dua cara, yaitu pengecekan terhadap tingkat kepercayaan terhadap penemuan hasil penelitian dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan tingkat kepercayaan oleh beberapa sumber data dengan menggunakan metode yang sama.

3. Triangulasi Teori

Menurut Lincoln dan Guba yang dikutip oleh Moelong (2011: 332) menganggap bahwa fakta yang terjadi tidak bisa diperiksa derajat tingkat kepercayaannya dengan menggunakan teori. Sedangkan Patton berpendapat lain, yaitu bahwa hal itu dapat dilaksanakan dan hal itu dinamakannya penjelasan banding.

Dalam penelitian ini, penulis memilih menggunakan teknik triangulasi sumber yakni menyamakan atau membandingkan dan mempercayakan suatu informasi yang diperoleh melalui alat, waktu, dan sumber .

Contoh sumber data yang dimaksud pelaksanaan dalam analisis manajemen kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung diantaranya adalah RKS, RKJM, KTSP, Jadwal pembelajaran.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis data kualitatif. Analisa data kualitatif adalah suatu kegiatan yang dilakukan seorang peneliti dengan cara mengumpulkan data, dan memilahnya menjadi satu data yang dapat dikelola dan menemukan apa yang penting dan apa yang dilakukan sehingga dapat mengambil keputusan untuk dapat diceritakan atau diinformasikan kepada orang lain (Bogdan dan Biklen dalam moleong 2007: 248). Dengan malakukan kegiatan menganalisa data, data yang didapatkan akan berguna dalam penyelesaian permasalahan yang ada dalam penelitian. Uraian data analisis data kualitatif berupa kalimat, bukan -angka ataupun dalam bentuk tabel. Untuk itu, data yang ada harus dibagi dalam struktur yang mudah difahami

Penelitian kualitatif berusaha menjelaskan fakta secara keseluruhan dan sesuai dengan kadaan melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci. Pada penelitian ini menggunakan analisis data yaitu komponen reduksi data, penyajian data dan penarikan simpulan dilaksanakan dengan proses pengumpulan data setelah data terkumpul, maka ketiga proses analisis yang terdiri dari reduksi data, sajian data dan penarikan simpulan atau verifikasi saling berinteraksi. untukmelakukan analisis data pada penelitian ini digunakan cara-cara yaitu:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses pencarian data dari berbagai metode pengumpulan data yakni dengan metode observasi, wawancara

dan dokumen. Data yang didapat merupakan data mentah yang belum diolah. Sehingga tahapan analisis berikutnya memerlukan pengolahan data.

2. Reduksi Data

Reduksi data dapat diartikan sebagai proses memilih, memusatkan, menyederhanakan, data kasar yang diperoleh dari catatan lapangan. Reduksi data adalah bagian dari proses analisa data yang memiliki fungsi memilih data yang dipakai maupun membuang data yang tidak terpakai sehingga memberikan gambaran tentang hasil pengamatan

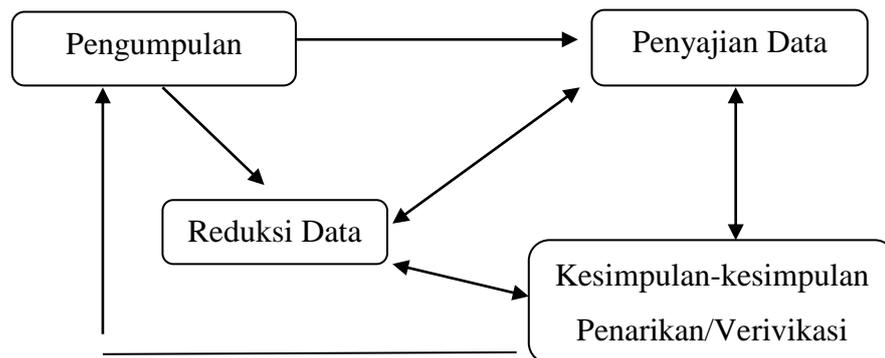
3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan kesatuan dari beberapa data atau informasi yang didapatkan dan tersusun kemudian nantinya dapat memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan dalam pengambilan suatu tindakan. Kemudian dalam hal ini data yang telah dipilih kemudian dikelompokkan sebagai bahan penyajian data. Data tersebut disajikan yang didasarkan pada hal yang akan diteliti, sehingga dimungkinkan dapat memberikan gambaran seluruhnya atau sebagian tertentu dari aspek yang diteliti. Sajian data dimaksudkan yaitu Analisis Manajemen Kepemimpinan Transformasional untuk Meningkatkan Kinerja Guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung. Pada tahap penyajian data ini langkah yang akan dilakukan peneliti yaitu menyajikan data dari hasil rangkuman dan memilih data-data inti paling

penting yang telah dipilih oleh peneliti untuk kemudian disajikan menjadi teks yang bersifat naratif.

4. Penarikan Kesimpulan

Dalam penarikan kesimpulan yaitu dengan cara data yang sudah terkumpul dihubungkan dengan hal-hal yang sering timbul dalam lapangan, kemudian disimpulkan. Kesimpulan sementara yang sudah didapatkan lalu dipilih, ditekankan untuk lebih memperoleh kesimpulan yang lebih valid. Proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan simpulan atau verifikasi lebih jauh dapat digambarkan Miles dan Huberman sebagai berikut:



Gambar 3.1. Komponen-komponen analisis data (Sugiyono, 2013: 134)

Tahap analisis data kualitatif pengambilan keputusan atau verifikasi adalah sebagai berikut yang meliputi proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Keempat komponen itu saling interaktif yaitu saling mempengaruhi dan terkait. Pertama seorang peneliti melaksanakan kegiatan penelitian dilapangan dengan cara melakukan wawancara atau observasi yang

disebut dengan tahap pengumpulan data. Karena data yang diperoleh banyak maka sampai pada tahap penyajian data. apabila komponen tersebut selesai dilakukan, maka dipakai suatu keputusan atau verifikasi.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai manajemen kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen Kepemimpinan Transformasional untuk Meningkatkan Kinerja Guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung,

Dibuktikan dengan beberapa strategi manajerial kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, adalah: Pemimpin menyediakan waktu dan kesempatan untuk serap aspirasi dengan bawahan yang berorientasi pada perubahan, Melakukan pendekatan strategi, pendekatan asset manusia, pendekatan keahlian, pendekatan control dan pendekatan agen perubahan, Berorientasi pada pelanggan, mementingkan kapabilitas, Penyusunan prioritas, integritas dan berbasis pada perubahan.

Manajemen kepemimpinan di atas kemudian terimplementasikan dalam sebuah kebijakan akan peningkatan kualitas kinerja antara lain: mendengar, mengklarifikasi, mendorong, mempresentasikan, memecahkan masalah, musyawarah, mendemonstrasikan, mengarahkan dan memberi penguat.

2. Kinerja Guru SMP Muhammadiyah di Temanggung

Kinerja guru SMP Muhammadiyah, dalam hal ini dibuktikan dengan kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh guru

dan karyawan dalam memperoleh hasil kerja yang optimal, misalnya: Disiplin waktu yaitu disiplin dalam kehadiran, masuk kelas dan pulang kerja, Disiplin administrasi yaitu tertib dalam membuat dan menyusun perangkat pembelajaran serta berinovasi dalam pembelajaran, Disiplin ibadah yaitu tertib atau rajin melakukan ibadah baik disekolah maupun di luar sekolah, Disiplin pada peraturan yaitu tertib melaksanakan peraturan yang berlaku, contoh pemakaian seragam, kegiatan rapat guru dan karyawan, dan lain-lain, dan disiplin sikap yaitu beretika yang baik atau *berakhlakul karimah*, sesuai ajaran agama Islam, karena berada pada sekolah yang berbasis agama.

3. Kendala yang dihadapi Kepemimpinan Kepala Sekolah Transformasional

Kendala yang dihadapi kepemimpinan kepala sekolah transformasional antara lain: Membutuhkan waktu yang cukup lama agar komitmen bawahan tumbuh terhadap pemimpin, Tidak adanya jaminan keberhasilan kepada bawahan secara menyeluruh, Membutuhkan perhatian yang serius dan detail, Sulit dilakukan pada jumlah bawahan yang banyak

B. Implikasi

Dari hasil penelitian analisis manajemen kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja guru SMP Muhammadiyah di Kabupaten Temanggung, bahwa kepemimpinan adalah proses bagaimana untuk mempengaruhi pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi., bagaimana memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan, bagaimana cara mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Maka seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mengarahkan dan memimpin sebuah organisasi, lembaga atau satuan pendidikan agar lebih maju untuk meraih tujuan yang diharapkan bersama.

Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang mampu menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi. Kepemimpinan transformasional adalah salah satu jenis gaya kepemimpinan yang mengarah menuju perubahan positif kepada mereka yang mengikuti (pengikutnya). Pemimpin transformasional umumnya dalam bekerja bersifat energik, antusias dan bergairah.

Bagi kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional, menurut penulis, ada beberapa hambatan atau kendala yang dihadapi, diantaranya; Membutuhkan waktu yang cukup lama agar komitmen bawahan tumbuh terhadap pemimpin, Tidak adanya jaminan keberhasilan kepada bawahan secara menyeluruh, Membutuhkan perhatian yang serius dan detail, Sulit dilakukan pada jumlah bawahan yang banyak.

C. Saran

Berdasar hasil penelitian yang penulis lakukan maka penulis memberikan saran kepada beberapa pihak, yaitu

1. Sebaiknya kepala sekolah sesering mungkin menggunakan model kepemimpinan transformasional, karena mampu mengajak guru berdiskusi misalnya dalam menyusun kurikulum, menyusun jadwal, pembagian tugas

mengajar, serta dikuatkan dalam mengajar kegiatan yang menambah wawasan guru seperti seminar, kelompok karya ilmiah, atau didorong untuk membuat karya ilmiah.

2. Kepala sekolah sebaiknya lebih menerapkan model kepemimpinan transformasional untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai
3. Kepala sekolah untuk lebih meningkatkan evaluasi dan monitoring kepada guru agar kedisiplinan yang terbangun dan sudah ada menjadi semakin baik
4. Kepala sekolah adalah *agen of change*, sehingga tetap diharapkan menjadi contoh yang baik dalam segala bidang
5. Bagi para guru sebaiknya tetap melaksanakan tata tertib yang ada di satuan pendidikan masing-masing. Bahkan membudayakan disiplin di dalam dirinya. Sehingga ketika dimanapun seorang guru, disiplin itu akan tetap melekat dan menjadi pribadi baik dari seorang guru. Perlu diingat, bahwa guru adalah *figure* bagi anak didik. Jika guru berakhlak baik maka peserta didik akan meniru lebih baik, bahkan sebaliknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Fathoni, (2006). *Metodologi Penelitian dan teknik penyusunan Skripsi*, Jakarta: PT Rineka Cipta
- Achmad Sobirin. (2007). *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya. Dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta.
- Agus Widaryono. (2007). *Ekonometrika Teori dan Aplikasi untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: Ekonisia. FE.UII
- Amirullah, (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Anto Dajan, (2010). *Pengantar Metode Statistik jilid II*, cetakan kedelapan belas,
- Ashar Sunyoto Munandar, (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press)
- Ashofa, Burhan, (2001.)*Metode penelitian hukum*, Jakarta: Rineka Cipta
- Arief Wibowo, (2006). *Kajian tentang Perilaku Pengguna Sistem Informasi dengan Pendekatan Technology Acceptance Model (TAM)*
- Arikunto, Suharsimi, (2002). *Prosedur penelitian suatu pendekatan*, Jakarta: Rineka Cipta
- Azwar, Saifuddin. (2000). *Reabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Baron, Robert A. dan Greenberg, Jerald,(2003). *Behaviour in Organization*, Eighth Edition, Prentice Hill, New Jersey
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Chatab,(2007). *Nevizond. Profil Budaya Organisasi*. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Chiang, Chun-Fang., and Yi-Ying Wang (2012). *The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: The Mediating Effect of Trust*. *J Hotel Bus Manage*, 1(103): 2169-0286
- Cooper, Donal R and Scindler, Pamela S. (2006). *Busines Research Methods. The MC Grow-Hill Lumpanies*: Singapor.

- Cunningham, W. G. & Cordeiro, (2009). *P. A. Educational Leadership. A Bridge to Improved Practice*. Boston: Pearson. 462 p. ISBN 978-0-205-57842-9.
- Cummings, T.& Worley, C. (2008). *Organization Development & Change*. USA : SouthWestern Engage Learning.
- Daft, Richard L. (2006). *Manajemen, Edisi 6*. Jakarta: Salemba Empat.
- Daft, Richard L. (2010) *Organization Theory and Design*. New York: West: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.
- Dessler, Gary. (1997) *Management Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Benyamin. Molan. Edisi Bahasa Indonesia. PT Prenhallind. Jakarta
- Denim, Sudarwan, (2009) *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, Jakarta: Rineka Cipta,
- Dessler, Gary. (2000) *Human Resources Management 8th edition*. New Jersey : Prentice Hall, Inc. <https://trove.nla.gov.au/work/7896090.12-5-2019.00.30> pm.
- Dessler, Gary. (2003) *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks.
- Edgar, H. Schein. (1992) *Organizational Culture and Leadership*. (2nd Edition). Jossey-Bass, San Fransisco,
- Elgelal, Kamel Saleh Khalifah., Noermijati. (2014). *The Influence of Transformational Leadership on Employees Perfomance (A Study of The Economics and Business Faculty Employees At University of Muhammadiyah Malang)*. *Jurnal Asia-Pasific Management And Business Application*. 2014 hal 3(1): 48-66
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, (2005) *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Faisal, Sanapiah,(2003) *Format-format Penelitian sosial*, Jakarta: rajawali Pers
- Gary., (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid Kedua, Jakarta : Prenhallindo
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty: Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi.
- Hasibuan, Malayu Sp. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hofstede, G. J. (2010). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*. New York. 2003
- Hasibuan, Malayu S.P, (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksa.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Hariwijaya, (2005). *Pedoman Penulisan skripsi dan tesis*, Yogyakarta: Tugu publisher
- Lexy, J, Moleong, (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,
- Leithwood, K. & Sun, J. (2012). The Nature and Effects of Transformational School Leadership: A Meta-Analytic Review of Unpublished Research. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423. ISSN 1552-3519.
- Istijanto. (2013) Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, M, John, Konopaske, Robert, dan Matteson, T, Michael. *Organizational Behaviour and Management*. Jakarta : Erlangga. 2006
- Joko Widodo, kepemimpinan pendidikan transaksional dan trasformasional di smk non tekni Jurnal Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi Unnes Semarang. Vol 3 No.1 Februari, Tahun 2008 Askara. 2008
- Kreitner, Robert., Kinicki, Angelo. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2014
- Kreitner, R. *Management* (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company. <https://www.worldcat.org/title/management/oclc/31972662>. 1995

- Kreitner, Robert., Kinicki, Angelo. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat 2014
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Judul Asli: *Organizational Behavior 10th Edition*. Penerjemah: Vivin Andhika Yuwono, Shekar Purwanti, Th. Arie P, dan Winong Rosari. Yogyakarta: Penerbit ANDI. 2006
- Mathis, L. R dan H. J Jackson. *Human Resource Management*. terjemahan oleh Diana Angelica. Jakarta Salemba Empat. 2006
- Mathis dan Jackson, RL. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penterjemah Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Penerbit PT. Salemba Empat. 2010
- Martono S strategi peningkatan kinerja program studi melalui Optimalisasi peran pimpinan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang. Vol. 4, No. 1, 2013, pp: 30-45. 2013
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat. 2006
- Menon, Maria Eliophotou, “The relationship between transformational leadership, perceived leader effectiveness and teachers’ job satisfaction”, *Journal of Educational Administration*, Vol. 52, pp. 509-528. 2014
- Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung : Rosdakarya. 2007
- Michel, Jesse S., Shaun Pichler, dan Kerry Newness. Integrating leader affect, leader work-family spillover, and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 35 Iss 5 pp. 410 – 428. 2014
- Nazir*. Moh. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia. Gujarati, 1983
- Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Pemerintahan dan Dampaknya Terhadap Pelayanan Masyarakat*. Jakarta: Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi Ketiga. 1997
- Northouse, Peter G. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media. 2013

- Pangestuti, Anna Suzanthi Daru, Armanu, Achmad Sudiro dan Noermijati. The Role of Work Commitment and Work Motivation in Mediate the Influence of Transformational Leadership on the Performance (Study on PT. Terminal Peti Kemas Surabaya). *European Journal of Business and Management* Vol.6, No.21. pp 7- 14. 2014
- Regi Sanjaya, kepemimpinan transformasional yang paling baik? (sebuah kajian pustaka, *prosiding seminar nasional & call for paper*, Fakultas ekonomi Universitas Kristen Maranatha. 2015
- Robbin Steppen P. *Perilaku Organisasi Jilid 2*. Jakarta: Prenhallindo. 2000
- Robbins, Steppen P. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa: Tim Indeks. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia. 2006
- Robbins Steppen P, dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat. 2007
- Robbins. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhalindo. 2008
- Robbins dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Edisi Dua belas, Jakarta: Salemba Empat. 2008
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. *Manajemen (edisi kesepuluh)*. Jakarta: Erlangga. 2010
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Salemba. Empat. Jakarta. 2012
- Robbins dan Judge. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat Kreitner, Robert, Kinicki, Angelo. 1995. *Organizational Behavior*. Third. Edition, Printed in The United State of Americ. 2015
- Rusman. *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan profesionalisme Guru*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2013
- Rosidah*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan. Pertama, Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta. 2003
- Stephen Swensen Grace Gorringer John Caviness Dawn Peters, "Leadership by design: intentional organization development of physician leaders", *Journal of Management Development*, Vol. 35 Iss 4 pp. 2016. Hal 549 – 570
- Santoso, Singgih, dan Fandy Tjiptono, *Riset Pemasaran : Konsep dan Aplikasinya dengan SPSS*, Jakarta : PT Elex Media. 2002

- Sagala, Syaiful. Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan Pemberdayaan Organisasi Pendidikan ke Arah yang lebih Profesional dan Dinamis di Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Satuan Pendidikan. Bandung: AlfaBeta. 2007
- Sedarmayanti. Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama. 2007
- Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja , cetakan kedua, penerbit: Mandar Maju. Bandung. 2010
- Stephen Swensen Grace Gorringer John Caviness Dawn Peters, "Leadership by design: intentional organization development of physician leaders", Journal of Management Development, Vol. 35 Iss 4 pp. 2016. Hal 549 – 570
- Suprpto, Ch. Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta. 2000
- Thamrin, H. M. The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 5. 2012. pp. 566-572.
- Usman, Nurdin, Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum, (Bandung:CV Sinar Baru. 2002
- Simamora, Henry, Manajemen Pemasaran Internasional (jilid 1), Jakarta : Salemba Empat. 2000
- Uno, Hamzah B. & Nina Lamatenggo, Teori Kinerja dan Pengukurannya, Jakarta : Bumi Aksara. 2014
- Nurdin Usman, Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum, Bandung, CV Sinar Baru. 2002
- Ujang Tri Cahyono Mohamad Syamsul Maarif, Suharjono Suharjono. pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di perusahaan daerah perkebunan jember, Jurnal Manajemen & Agribisnis, 2014. 11(2), 68-76.
- Uno, Hamzah B. Model Pembelajaran Menciptakan Proses Belajar Mengajar yang Kreatif dan Efektif. Jakarta: Bumi Aksara. 2010

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan Teori dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2005

Widayati, Rahardjo dan Febriyanti: (2017) Pengaruh *Kepemimpinan Transformasional... Jurnal Ekonomi*/Volume XXII, No. 03, November: 466-485. 466

Yukl, Gary. (2007) *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.

Yukl, Gary. (2015) *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Jakarta :Indeks.

