

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kedudukan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat sentral. Tanpa adanya seorang pemimpin dalam sebuah organisasi, maka organisasi tersebut tidak akan maju ataupun berkembang dengan baik. Organisasi mampu berkembang maupun terpuruk tergantung dari kualitas kepemimpinan seorang pemimpin dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin yang mampu mengatur dan menggerakkan anggota organisasinya serta berkontribusi dalam perkembangan sebuah organisasi, maka pemimpin tersebut sudah dianggap mampu dan mumpuni dalam melaksanakan kepemimpinannya secara efektif. Namun, apabila pemimpin tersebut hanya menjadi figur yang kurang baik dan tidak memiliki pengaruh apapun untuk anggotanya dalam perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik, maka keberadaannya hanya menjadi penghambat kesuksesan organisasi dan juga mengakibatkan lemahnya kinerja anggota dalam organisasi tersebut. Lemah atau buruknya kinerja anggota organisasi akan mengakibatkan sebuah keterpurukan organisasi dan menjadi penghambat bagi perkembangan organisasi ke arah yang lebih baik sesuai dengan perkembangan pendidikan pada era modern saat ini.

Seseorang yang memiliki kedudukan tinggi dalam sebuah organisasi, maka keputusan yang diambil menjadi sangat besar dalam menentukan nilai dan bobot strategik organisasi. Berbanding terbalik dengan seseorang yang

memiliki kedudukan yang rendah dalam organisasi, maka dalam mengambil keputusan lebih mengarah pada hal yang tidak inovatif atau mengarah pada hal yang lebih bersifat operasional. Keputusan yang diambil oleh seseorang yang memiliki kedudukan tinggi dalam organisasi tidak terlepas dari kategori strategis, teknis, operasional, dan taktis, keseluruhannya tergantung pada penentuan arah yang hendak ditempuh oleh organisasi, apakah ke arah perkembangan ataukah ke arah keterpurukan.

Kinerja organisasi sangat kuat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan seorang pemimpin dalam sebuah organisasi tersebut. Jadi, sangat rasional sekali apabila keterpurukan sebuah organisasi pendidikan diakibatkan oleh kinerja kepemimpinan seorang pemimpin yang tidak bisa menyesuaikan diri dari perubahan dan perkembangan serta tidak mampu adaptif dalam membuat strategi pendidikan sesuai dengan perubahan dan perkembangan pendidikan ataupun dengan perkembangan zaman saat ini. Pada era saat ini atau bahkan pada era sebelum modern, telah muncul simpulan yang menyatakan bahwa kehadiran seorang pemimpin yang memiliki kapasitas kepemimpinan yang hebat menjadi titik sentral dari keberhasilan organisasi. Namun, tanpa kehadiran seorang pemimpin yang memiliki kapasitas yang hebat, maka upaya merealisasikan misi dan prestasi dalam sebuah organisasi akan lebih banyak menjelma menjadi mimpi dari pada realitas. Sadar akan hal tersebut, semua pemimpin mendapatkan tantangan dalam menciptakan dan melaksanakan pengembangan dan peningkatan pendidikan secara berencana, berkesinambungan, dan terarah agar tercipta peningkatan mutu ataupun

kualitas output yang baik dalam dunia pendidikan, baik itu dari pemerintah maupun masyarakat. Maka dari itu, sebuah lembaga pendidikan yang memiliki masa depan yang cerah ataupun ideal sesungguhnya sangat ditentukan oleh seorang pemimpin yang memiliki eksistensi dan kontribusi yang besar dalam perkembangan maupun bagi kemajuan organisasi ke arah yang lebih baik.

Menurut pandangan mikro dalam dunia pendidikan, pada dasarnya pengembangan ataupun peningkatan kualitas atau mutu dalam dunia pendidikan tergantung pada pengoperasian manajemen pendidikan di tingkat sekolah. Seseorang yang memiliki peran sentral atau utama dalam menerapkan perputaran roda manajemen sekolah adalah kepala sekolah dan seluruh anggota atau bawahannya. Mereka memiliki peran sentral dalam kebersamaan ataupun individual guna terciptanya perkembangan pendidikan di sekolah maupun di masyarakat.

Seorang kepala sekolah memiliki tanggung jawab yang besar dalam menerapkan perputaran roda organisasi sekolah. Seorang yang menjadi kepala sekolah dalam sebuah organisasi mikro pendidikan memiliki fungsi sebagai manajer, pemikir, dan pengembang organisasi tersebut. Hadirnya kepala sekolah dalam organisasi mikro pendidikan memiliki tugas sebagai pemikir kemajuan organisasi mikro pendidikan yang mana dalam hal ini disebut sebagai sekolah. Selanjutnya, seorang kepala sekolah yang memimpin sekolah dituntut untuk mampu profesional dan menguasai secara menyeluruh pekerjaannya melebihi dari rata-rata personel anggota ataupun stafnya di

sekolah. Selain itu, kepala sekolah juga dituntut untuk memiliki komitmen moral dan kode etik yang tinggi atas pekerjaannya sesuai dengan kode etik profesinya. Sebagai seorang pemimpin, seorang kepala sekolah merupakan subjek sentral yang mana harus mampu mentransformasikan kemampuannya melalui pemberdayaan, tuntunan, bimbingan, atau anjuran kepada seluruh stakeholder sekolah agar mampu mencapai sebuah tujuan kelembagaan secara efektif dan efisien sesuai dengan perkembangan zaman saat ini.¹

Dalam realita pendidikan saat ini, ditemukan banyak sekolah yang mana para siswanya memiliki prestasi belajar yang rendah, kurang disiplinnya para guru dan siswa, kemampuan mengelola pembelajaran para guru yang masih rendah, masih lambatnya para staff tata usaha dalam melayani kebutuhan siswa. Permasalahan semacam ini adalah gambaran akar permasalahan dari kepala sekolah yang masih kurang mampu dalam memberdayakan para anggotanya atau stafnya, selain itu etos kerja para stakeholder sekolah secara keseluruhan dinilai masih sangat rendah. Seorang kepala sekolah seharusnya mampu dalam mengelola sumber daya yang ada di sekolah secara keseluruhan dengan cara efektif dan efisien agar mampu mencapai tujuan pendidikan ke arah yang lebih baik. Dalam hal ini, maka diperlukan seorang kepala sekolah yang mampu mentransformasikan secara keseluruhan pengelolaan sumber daya yang ada di sekolah sehingga mampu menciptakan perbaikan kinerja para stakeholder sekolah agar mampu

¹ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. v

berkontribusi dalam perkembangan out put pendidikan sesuai dengan tujuan pendidikan pada era modernisasi saat ini.²

Salah satu model atau gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya adalah model atau gaya kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan ini merupakan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan oleh seorang pemimpin organisasi pendidikan yang mana dalam hal ini adalah kepala sekolah pada era yang penuh dengan perkembangan saat ini. Kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional biasanya mampu mengimplementasikan suatu perubahan dan perkembangan guna kemajuan sekolah. Seorang pemimpin yang mampu melakukan perubahan hanya dimiliki oleh pemimpin yang mampu mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional dalam perputaran roda organisasi di sekolah. Seorang pemimpin transformasional biasanya memiliki derajat intelektual yang tinggi guna melakukan transformasi dalam bentuk potensi menjadi realitas.³ Pola kepemimpinan transformasional mampu menjadi pilihan yang tepat bagi kepala sekolah yang mana dapat digunakan untuk memimpin dan mengembangkan mutu sekolah ke arah yang lebih baik. Perbaikan mutu sekolah dapat terealisasi dengan baik apabila seorang pemimpin dapat mentransformasikan kinerjanya dan kinerja bawahannya menjadi suatu energi yaitu perubahan.⁴

² Ibid, hlm. vi

³ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hlm. v

⁴ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, hlm. vi

Seorang pemimpin transformasional biasanya lebih fokus kepada perubahan, perbaikan, dan peningkatan mutu SDM. Dengan perhatian kepala sekolah pada tiga hal tersebut, maka akan terlihat jelas dalam memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja dan prestasi para staff sekolah yang mana dalam hal ini adalah guru dan karyawan. Selanjutnya, perkembangan organisasi akan berjalan dengan baik, tepat, dan benar sesuai dengan sasaran tujuan yang diinginkan. Adanya penekanan dalam hal tersebut, maka kepala sekolah dapat berkontribusi dalam perkembangan dan peningkatan mutu pendidikan di sekolah sesuai dengan perkembangan zaman.⁵

Dalam sebuah buku yang berjudul “Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi”, Hadari Nawawi mengungkapkan terdapat empat model atau gaya kepemimpinan⁶, keempat model tersebut keseluruhannya mempunyai kelebihan dan kekurangan dalam pengaplikasiannya. Secara keseluruhan dapat digunakan sesuai dengan kondisi atau permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.⁷ Berdasarkan empat gaya kepemimpinan yang disebutkan di atas, diambil fokus penelitian pada satu gaya kepemimpinan yang mana dikenal mampu mengembangkan dan meningkatkan organisasi ke arah yang lebih baik, gaya kepemimpinan tersebut adalah gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, dilihat dari kondisi sekolah yang membutuhkan sosok pemimpin yang mampu menerapkan perubahan dan gaya

⁵ Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm. 40-46

⁶ Gaya kepemimpinan Kharismatik, gaya kepemimpinan Ahli, gaya kepemimpinan Transformasional, dan Paternalistik.

⁷ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006) cet. Ke-2, hlm. 72

kepemimpinan transformasional lebih dikenal efektif dalam proses perkembangan organisasi pendidikan di sekolah.⁸

Kepemimpinan transformasional dikenal memiliki penekanan pada hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi yang efektif, pemberian rangsangan intelektual, dan pemberian perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya.⁹ Selain itu, pemimpin transformasional juga menekankan pada kebijakan saling merawat antara satu dan yang lain serta memiliki visi dan misi serta mencoba untuk mengaktualisasikannya di lapangan.¹⁰

Salah satu sekolah yang menerapkan model kepemimpinan transformasional adalah MTs Muhammadiyah Surakarta. Menurut observasi, kepala sekolah menerapkan model transformasional dalam mengorganisasikan sekolah. Namun, dalam penerapannya kepala sekolah mengalami beberapa macam permasalahan yang mana menghambat proses organisasi sekolah.

Permasalahan tersebut antara lain: 1. Kinerja sebagian guru dan karyawan yang kurang baik, sehingga menimbulkan masalah yang dapat dilihat dari perilaku atau akhlaq siswa masih kurang baik, 2. Motivasi belajar siswa dari internal siswa baik keluarga dan lingkungan pergaulan yang dinilai masih kurang baik, 3. Kecerdasan siswa yang juga masih kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari permasalahan yang menimbulkan antara lain: 1. Masih banyak siswa yang tidak menghormati gurunya, 2. Banyak siswa yang

⁸ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan ...*, hlm. 77

⁹ Ibid, hlm. vi

¹⁰ Ibid, hlm 57

masih belum bisa membaca Al-Qur'an dengan baik, dari 85 siswa yang bisa membaca Al-Qur'an 20 anak sementara yang belum 65 siswa, 3. Banyak siswa yang memiliki rata-rata UN yang kurang baik sehingga berimbas pada peringkat UN sekolah yang setiap tahun merosot, sehingga sampai sekarang sekolah menempati posisi terbawah diantara sekolah-sekolah sederajat yang lain, 4. Kompetensi sebagian guru dan karyawan yang masih kurang baik, yang mana dapat dilihat dari cara mengajar dan mengerjakan tugas-tugas sekolah dengan kurang disiplin, 5. Letak geografis sekolah yang mana terletak di lingkungan masyarakat non muslim merupakan polemik permasalahan internal dan eksternal yang menjadi faktor penghambat kepala sekolah dalam mengorganisasikan sekolah. Dari banyaknya permasalahan tersebut maka diperlukan penelitian yang lebih lanjut tentang implementasi gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mengaktualisasikan visi dan misi sekolah, sehingga kepala sekolah mampu mengevaluasi tentang gaya kepemimpinannya, mampu memecahkan masalah internal dan eksternal sekolah, dan mampu mengorganisasikan serta mampu meningkatkan kinerja guru dan karyawan di sekolah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dan sesuai dengan tujuan pendidikan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, tertarik untuk mengadakan sebuah penelitian yang mana akan membahas tentang "Pengembangan Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta".

B. Rumusan Masalah

Merujuk dari latar belakang permasalahan di atas, maka rumusan permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah implementasi kepemimpinan transformasional yang selama ini diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta?
2. Bagaimanakah pengembangan pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam usahanya meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian yang akan disampaikan pada penelitian ini adalah:

- a. Guna mendeskripsikan pengimplementasian model atau gaya kepemimpinan transformasional yang selama ini diterapkan oleh kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta.
- b. Guna mendeskripsikan pengembangan pengimplementasian model atau gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam peningkatan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta.

2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan dari tujuan penelitian di atas, maka manfaat penelitian ini dalam bentuk teoritis dan praktis adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

- 1) Bagi kepala sekolah, kajian penelitian ini mampu menjadi sumbangsih gambaran dan masukan tentang implementasi kepemimpinan transformasional yang efektif guna menunjang tercapainya tujuan pendidikan di sekolah.
- 2) Bagi komite sekolah, sebagai informasi bagi masyarakat tentang gaya kepemimpinan yang di terapkan kepala sekolah MTs Muhammadiyah Surakarta yang di gunakan untuk pengembangan sekolah.
- 3) Bagi guru dan karyawan, agar dapat menjadi bahan masukan berkaitan dengan kemampuan kepala sekolah MTs Muhammadiyah Surakarta dalam membangun komunikasi yang efektif guna tercapainya visi, misi, dan tujuan pendidikan di sekolah.

b. Manfaat Praktis

- 1) Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menjadi suatu bentuk informasi yang berharga untuk penelitian yang berkelanjutan tentang pengembangan implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di sekolah.

- 2) Selain itu, harapan kami penelitian ini dapat membantu masyarakat akademisi, khususnya bagi calon pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan Islam dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.
- 3) Bagi peneliti, sebagai ajang melatih diri kami dalam berfikir ilmiah untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan di Pascasarjana UMS.

D. Telaah Pustaka

Permasalahan yang menyangkut tentang pengembangan pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan sangatlah penting untuk diteliti, karena dengan adanya peningkatan kinerja guru dan karyawan, maka proses pengorganisasian sekolah guna menciptakan budaya yang baik dan pengembangan pendidikan agar tercapai tujuan yang diimpikan dapat menjadi realita yang nampak di sekolah. Berikut ini beberapa penelitian sejenis yang mana membahas tentang implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Namun, dalam hal tertentu terdapat perbedaan yang signifikan dalam proses penelitiannya. Berikut beberapa penelitian tersebut agar dapat dijadikan sebagai tinjauan pokok ataupun pembanding bagi penelitian yang dilaksanakan saat ini. Beberapa penelitian tersebut antara lain:

1. Tesis Maria Ulfa dengan judul “Kepemimpinan Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (Studi di SMA Negeri 1 Yogyakarta). Penelitian berfokus pada model atau gaya kepemimpinana kepala sekolah di SMA N 1

Yogyakarta, peran kepala sekolah dalam menghadapi sekolah bertaraf internasional, hambatan-hambatan apa saja dihadapi serta manajemen dalam mengantisipasinya. Dalam penelitian ini tidak ditemukan pendekatan yang digunakan oleh peneliti. Namun teori yang digunakan adalah teori kepemimpinan untuk menganalisa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam memimpin sekolah bertaraf internasional.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepala SMA Negeri 1 Yogyakarta menerapkan kepemimpinan demokratis. Kepala sekolah melakukan berbagai terobosan dalam upaya meningkatkan mutu sekolah, diantaranya memperbantukan guru tamu dari luar negeri untuk meningkatkan kualitas bahasa. Penelitian ini pada tema pencarian gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu sekolah.¹¹

2. Tesis Muhyidin dengan judul "*Kepemimpinan Kepala Madrasah sebagai Agen Perubahan: Studi Kepemimpinan Kepala MIN Tempel Sleman Periode 2003-2010*". Penelitian ini berfokus pada visi kepemimpinan kepala MIN Tempel dan bagaimana gagasannya tentang perubahan, bagaimana kepala MIN Tempel memimpin perubahan selama periode kepemimpinannya, serta faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat terjadinya perubahan yang diupayakan oleh kepala MIN Tempel selama kepemimpinannya. Teori yang digunakan dalam penelitian adalah teori kepemimpinan strategis menurut Garl Yukl yang diidentifikasi sebagai model kepemimpinan yang mampu melakukan

¹¹ Maria Ulfa, "*Kepemimpinan Kepala Sekolah Bertaraf Internasional (Studi di SMA Negeri 1 Yogyakarta)*", Tesis (Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2010, tidak diterbitkan)

perubahan dalam organisasi, dilengkapi dengan analisis tentang pendekatan perubahan dengan menggunakan teori yang ditawarkan oleh Aitken dan Higgs.

Kesimpulan dari penelitian adalah perubahan yang terjadi di MIN Tempel Sleman bersumber dari visi kepemimpinan dan gagasan perubahan kepala sekolah yang menjalankan kepemimpinannya dengan visi pribadinya, yaitu berorientasi pada peningkatan mutu dan inovasi yang tiada henti dan kemudian dilembagakan menjadi visi madrasah dengan rumusan “Madrasah Kebanggaan Umat”. Perubahan itu melalui sejumlah langkah yaitu mengembangkan visi, menyusun rencana strategis dan program kerja, mempengaruhi pola pikir dan budaya, menciptakan agen perubahan, mengawasi proses perubahan, dan mendorong inovasi dan pembelajaran. Adapun faktor pendukung kepemimpinan perubahan dibagi menjadi dua yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internalnya adalah pondasi perubahan yang dibangun, visi kepemimpinan yang berorientasi pada perbaikan mutu, serta kemampuan manajerial kepala madrasah dalam menjalankan kepemimpinannya. Faktor eksternalnya adalah lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan sumber pendanaan madrasah yang tidak terbatas. Demikian juga faktor penghambat perubabahan dibagi menjadi faktor internal dan eksternal. Adapun faktor internalnya adalah kegagalan kepala madrasah dalam menunjukkan perhatian khusus terhadap nilai-nilai inti (*core value*), kurang tegas kepala madrasah dalam menegakkan

peraturan yang dibuat untuk membentuk budaya madrasah, dan keengganan kepala madrasah dalam memberikan reward yang bersifat material, ketidakpercayaan para guru terhadap gagasan-gagasan perubahan pertama kali disampaikan, serta kompetensi individu guru dan staf. Adapun faktor eksternalnya adalah hambatan psikologis dari pejabat lingkungan Kementerian Agama pada saat gagasan perubahan disampaikan serta regulasi pemerintah khususnya di bidang keuangan yang kerap kali berubah-ubah.¹²

3. Tesis Syaifur Rohman berjudul “Kepemimpinan Kepala Madrasah Perspektif Kepemimpinan Transformasional: Studi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Ma’arif II Giriluyo”. Penelitian ini berfokus pada bagaimana kepemimpinan transformasional kepala MIN Ma’arif II Giriluyo serta faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat kepemimpinan transformasional kepala MIN Ma’arif II Giriluyo. Penelitian ini menggunakan teori hirarki kebutuhan manusia dari Abraham Maslow. Dalam penelitian ini tidak ditemukan pendekatan yang digunakan.

Kesimpulan akhir penelitian ini adalah kepala madrasah adalah pemimpin yang transformasional berdasarkan kemajuan yang dicapai oleh madrasah saat ini dengan indikatornya ialah mendobrak kemandekan dan mengarahkan madrasah ke arah yang lebih baik secara kuantitas maupun kualitas, walaupun MI Ma’arif masih lemah dalam finansial. Dengan pendekatan teori *Hierarki of Needs* dari Abraham

¹² Muhyidin, “*Kepemimpinan Kepala Madrasah Sebagai Agen Perubahan: Studi Kepemimpinan Kepala MIN Tempel Sleman Periode 2003-2010*”, Tesis (Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2010, tidak diterbitkan)

Marslow proses kepemimpinan transformasional ini telah sampai pada tahap keempat yaitu tahap pemberian penghargaan pada bawahan, namun kepala madrasah belum mampu mendorong bawahannya mencapai tahap aktualisasi diri. Adapun faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala madrasah meliputi faktor personal kepala madrasah serta faktor situasi lingkungan madrasah. Sedangkan faktor penghambat meliputi faktor internal dan eksternal. Faktor internalnya adalah banyaknya guru non PNS di MI sehingga menyerap anggaran yang besar dan perbedaan latar belakang pendidikan para guru dengan kepala madrasah. Adapun faktor eksternalnya adalah adanya MI I bersanding dengan MI II dan berada di bawah yayasan yang sama sehingga membuat kepala madrasah mengalami kesulitan dalam membuat sebuah terobosan untuk kemajuan MI.¹³

4. Tesis Ulfah Laili Qodriyah berjudul “Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di MAN Godean Sleman Yogyakarta”. Penelitian ini berfokus pada bagaimana gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan, bagaimana pencapaian kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan serta apa saja faktor pendukung dan penghambat implementasi gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan di MAN Godean Yogyakarta. Dalam penelitian ini, tidak ditemukan pendekatan yang digunakan. Namun teori

¹³Syaifur Rahman, “*Kepemimpinan Kepala Madrasah Prespektif Kepemimpinan Transformasional*”, Tesis (Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2015, tidak diterbitkan)

yang digunakan adalah teori kepemimpinan yang digunakan untuk menganalisa gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan MAN Godean.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini dapat dilihat dari beberapa hal yang dilakukan kepala madrasah yaitu mengembangkan sumber daya dan kreativitas karyawan, mengembangkan partisipatif karyawan, musyawarah dan mufakat, serta pembagian tugas dan wewenang disesuaikan dengan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan. Pencapaian-pencapaian kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan adalah dengan layanan pembelajaran yang dilakukan kepala madrasah dengan melakukan evaluasi, layanan pembelajaran yang berupa sarana dan prasarana yang sudah cukup terpenuhi, layanan bimbingan dan konseling, layanan kepegawaian, layanan keuangan, dan layanan kesejahteraan. Adapun faktor pendukung implementasi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu layanan pendidikan adalah adanya kepemimpinan kepala madrasah, pendidik dan tenaga kependidikan yang mendukung peningkatan mutu layanan pendidikan. Sedangkan faktor penghambatnya adalah pendidik dan tenaga kependidikan ketika ada jam

pelajaran belum tepat waktu serta sarana dan prasarana yang belum terpenuhi.¹⁴

5. Jim Allen Mc Cleskey, *Journal of Business Studies Quarterly* 2014, volume 5, number 4. Yang berjudul *Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development*, ISSN 2152-1034. Menyatakan bahwa kepemimpinan situasional menekankan perilaku kepemimpinan dalam keberlanjutan antara orientasi tugas kedalam orientasi hubungan. Kepemimpinan situasional juga menekankan pada tingkat kedewasaan, atau kesiapan pengikut sebagai kesatuan dalam suatu kelompok. Pemimpin perlu mempertanggungjawabkan untuk menetapkan kecocokan yang tepat dan benar antara pemimpin dan pengikut.

Sementara itu dalam kepemimpinan transformasional, para pemimpin mencapai hasil dengan menggunakan pengaruh ideal, inspirasional, motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Pemimpin transformasi menunjukkan masing-masing dari keempat komponen tersebut guna menghasilkan hasil organisasi yang diinginkan melalui pengikut mereka. Pemimpin transformasional berbagi visi, menginspirasi pengikut, mentor, pelatih, merespek individu, menumbuhkan kreativitas, dan bertindak dengan integritas yang tinggi.

Kepemimpinan transaksional melibatkan pertukaran antara pemimpin dan pengikut yang dirancang guna memberikan manfaat bagi kedua belah

¹⁴ Ulfah Laili Qodriyah, "Gaya Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Layanan Pendidikan di MAN Godean Sleman Yogyakarta" , Tesis (Yogyakarta: Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga, 2015, tidak diterbitkan)

pihak. Pemimpin memberikan penghargaan positif dan negatif kepada bawahan serta umpan balik atau pembinaan secara korektif.

6. Suyatminah, Jurnal Bimbingan dan Konseling 2013, volume 2, nomor 2, ISSN: 2301-6167. Yang berjudul *Role of Transformational Leadership and Work Discipline on the Performance of Teachers in District of Bantul*. Menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kedisiplinan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Pemimpin transformasional mempunyai tujuan dan visi misi yang jelas, serta memiliki gambaran yang menyeluruh terhadap organisasi di masa depan. Kepemimpinan transformasional dan kedisiplinan kerja adalah dua faktor yang sangat mempengaruhi kinerja. Apabila keduanya dimiliki oleh guru maka dapat meningkatkan kinerja guru. Terdapat peran positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru TK di Se- Kecamatan Bantul. Semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi pula kinerja guru, sebaliknya semakin rendah implementasi kepemimpinan transformasional maka semakin rendah pula kinerja guru.
7. Farid Ahmad, Tasawar Abbas, Shahid Latif, Abdul Rasheed, *Journal of Management Policies and Practices* 2014, Vol. 2, No. 2, pp. 11-25, ISSN: 233-6048. Dengan judul *Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector*. Menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memberikan motivasi kerja terhadap karyawan dalam bidang telekomunikasi.

8. Lulus Triwahyuni, Thamrin Abdullah, dan Widodo Sunaryo, dalam *International Journal of Managerial Studies and Research* 2014, Volume 2, Issue 10, PP. 156-165, ISSN: 2349-0330. Dengan judul *The Effect of Organisational Culture, Transformational Leadership and Self Confidence to Teacher's Performance*. Mengungkapkan bahwa ada efek langsung positif dan signifikan antara budaya organisasi pada kinerja guru, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru, guru mampu percaya dengan kinerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontribusi budaya organisasi terhadap kinerja guru adalah 26, 828%, prinsip kepemimpinan transformasional 41, 115%, dan kepercayaan guru adalah 14, 509%. Menunjukkan bahwa kontribusi individu tertinggi terhadap perubahan kinerja guru adalah principal “kepemimpinan transformasional.
9. Amena Y. Muchtar, Amran MD. Rasli, Basheer M. Al-Ghazali, dalam *International Journal of Economic and Financial Issues*, 2015, vol. 5, ISSN: 2146-4138. Dengan judul *Relationship of Transformational Leadership, Organizational Learning and Organizational Performance* . Mengungkapkan bahwa ada hubungan yang kuat antara kepemimpinan transformasional dan kinerja organisasi. Industry telekomunikasi membutuhkan kepemimpinan transformasional untuk memperbaiki diri dalam kinerja organisasinya. Hasilnya menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi.

10. Lale Gumusluoglu, Arzu Ilsev, dalam *Journal of Business Research*, 2009, 62, ISSN: 461-473. Dengan judul *Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation*. Menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek penting pada tingkat individu dan organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan individu yang kreatif dan inovatif dalam organisasi.
11. Amir Sadeghi, dan Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, dalam *International Journal of Business and Social Science*, 2012, vol. 3, no. 7, dengan judul *Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness*. Hasilnya menunjukkan bahwa kepala Departemen memanfaatkan kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Departemen relative menunjukkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk mengarahkan departemen akademis mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Namun gaya kepemimpinan mereka belum menunjukkan gaya kepemimpinan yang optimal dalam kepemimpinan transformasional.
12. David A.O Aunga, dan Obadia Masare, dalam *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 2017, Vol. 4 (4), ISSN: 2360-7076. Dengan Judul *Effect of Leadership Styles on Teacher's Performance in Primary Schools of Arusha District Tanzania*. Menyimpulkan bahwa semakin meningkat sifat demokratis pemimpin, semakin banyak kinerja guru yang meningkat. Ada hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja

guru. Ada yang kepemimpinannya secara demokratis di sekolah dasar. Artinya, ada keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan tentang masalah sekolah. Maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin mempengaruhi kinerja guru di sekolah dasar.

Berdasarkan beberapa penelitian yang disebutkan di atas, nampaknya belum ada yang meneliti tentang pengembangan pengimplementasian kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta. Maka dari itu, permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian kali ini adalah merupakan penelitian yang memenuhi unsur kebaharuan, sehingga layak untuk dijadikan objek penelitian.

E. Kerangka Teoritik

Definisi kerangka teori adalah sebuah batasan-batasan teori yang digunakan dalam sebuah penelitian. Di dalamnya berisikan tentang keterkaitan sebuah uraian dengan teori-teori yang mana kemudian diperuntukkan sebagai instrumen dalam menganalisis masalah yang nantinya akan dihadapi oleh peneliti. Pembahasan kerangka teori merupakan hal yang sangat penting karena digunakan sebagai acuan dasar dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam rumusan masalah.

Penelitian ini menggunakan kerangka teori yang di anggap sesuai dengan pembahasan yang mana akan dijadikan sebagai kajian teori pada bab II yang akan di sampaikan penulis nantinya. Teori yang pertama adalah teori tentang pemimpin yang mana penulis mengambil teori dari Sudarwan Danim dan

Suparno. Selanjutnya teori kepemimpinan yang mana penulis mengambil dari Bush, Tatty Rosmiaty, Ahmad Kurniadi, Dwi Ari Wibawa, dan Sudarwan Danim. Kemudian teori yang kedua tentang kepemimpinan transformasional penulis mengambil dari Bass, Tony Bush, Sadler, Bass dan Raggio. Selanjutnya teori yang ketiga tentang kepala sekolah yang mana penulis mengambil dari Supriadi, Wahjosumidjo, dan Mulyasa. Teori yang keempat tentang kinerja guru dan karyawan, penulis mengambil dari Mangkuparwira, Saiful Bahri, Wirawan, Mathis dan Jackson, dan Sondang P. Siagian.

Berdasarkan empat teori tersebut kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah dimulai dari review tentang pengertian pemimpin, kepemimpinan, dan kepemimpinan transformasional yang meliputi implementasi dan bentuk bentuk pendekatan seorang pemimpin transformasional yang meliputi *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration*.

Bagian lain adalah review tentang pengertian kepala sekolah. Yang mana di dalamnya membahas tentang teori kepemimpinan kepala sekolah, pengangkatan kepala sekolah, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, dan bagian akhir tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Bagian lain adalah review tentang pengertian kinerja. Yang mana di dalamnya membahas tentang model kinerja, tujuan dan manfaat penilaian kerja, kinerja guru dan karyawan.

Bagian terakhir adalah review tentang faktor penunjang dan penghambat peningkatan kinerja guru dan karyawan.

F. Metodologi Penelitian

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pada kesempatan penelitian kali ini, peneliti akan menggunakan jenis penelitian kualitatif. Jenis penelitian kualitatif merupakan penelitian yang mana menekankan pada proses analisis dari proses cara berfikir yang bersifat induksi dan akan berkaitan dengan kekuatan perubahan dalam hubungan antar fenomena, serta senantiasa berfikir dengan menggunakan kaidah ilmiah. Penelitian kualitatif biasanya lebih menekankan pada proses kedalaman berfikir secara formal oleh seorang peneliti guna menjawab seluruh permasalahan yang dihadapi. Penelitian kualitatif memiliki tujuan pengembangan konsep kepekaan terhadap masalah yang dihadapi, kemudian menjelaskan tentang kenyataan atau realitas yang memiliki keterikatan dengan penelusuran teori dari bawah, selanjutnya memberikan pengembangan terhadap pemahaman akan satu atau lebih dari fenomena yang dihadapi dan diteliti oleh peneliti.¹⁵ Selain itu, penelitian kualitatif merupakan penelitian yang terbimbing dari cara berfikir kualitatif yang mana memiliki definisi sebagai suatu proses penelitian dalam memahami permasalahan manusia atau sosial dengan cara menciptakan gambaran secara menyeluruh dan memiliki kompleksitas dengan penyajian kata-kata, kemudian melaporkan suatu pandangan yang rinci yang mana diperoleh dari para sumber informasi.

¹⁵ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Praktik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), Ed. 1, Cet. 4, hlm. 80

Serta dilakukan dengan menggunakan suatu latar (*setting*) yang alamiah.¹⁶

Seorang peneliti kualitatif memiliki kepercayaan bahwa suatu kebenaran memiliki sifat yang dinamis yang mana dapat ditemukan dengan menggunakan penelaahan terhadap subjek penelitian atau orang-orang melalui prose interaksi dengan situasi sosial mereka.¹⁷ Dalam bukunya, Bogdan dan Taylor mendeskripsikan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data berbentuk deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun secara lisan dan yang memiliki perilaku dapat diamati dan diarahkan pada latar dan individu secara utuh.¹⁸

Berangkat dari beberapa definisi di atas, maka dapat diambil suatu simpulan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang memiliki tujuan guna mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang fenomena permasalahan yang dihadapi oleh manusia dalam lingkup sosial. Seorang peneliti kualitatif menafsirkan bagaimana subjek memperoleh makna dari lingkungan sekitar, dan bagaimana makna tersebut memberikan pengaruh terhadap perilaku mereka. Penelitian kualitatif dilakukan dengan setting alamiah yang natural dan bukan dari hasil manipulasi variabel yang dilibatkan.

Kedudukan peneliti dalam model penelitian kualitatif merupakan instrumen yang sangat penting. Maka dari itu, seorang peneliti kualitatif

¹⁶ Ibid, hlm. 83

¹⁷ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, (Bandung: Pustaka Setia, 2002), cet. Ke-2, hlm. 64

¹⁸ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif, ...*, hlm. 82

diharuskan memiliki bekal wawasan dan teori yang luas sehingga mampu untuk menganalisis, bertanya, dan membuat konstruksi pada objek yang diteliti menjadi lebih jelas. Penelitian kualitatif ini bersifat analisa dengan menggambarkan apa adanya atau analisa deskriptif (*deskriptif analitik*). Sesuai dengan sifatnya yang *deskriptif analitik* penelitian kualitatif memiliki tujuan:

- a. Memperoleh suatu informasi yang rinci dan aktual guna melukiskan segala gejala yang didapatkan.
- b. Menetapkan identitas suatu permasalahan yang ada dengan memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang dilaksanakan oleh subjek penelitian.
- c. Membuat suatu perbandingan dan evaluasi dari permasalahan yang didapatkan.
- d. Menetapkan suatu langkah yang hendak dilakukan guna menghadapi suatu permasalahan yang terjadi di lapangan subjek penelitian dengan belajar dari pengalaman mereka guna menetapkan suatu perencanaan dan keputusan dalam pengembangan yang dilaksanakan pada waktu yang akan datang.

Selain menggunakan jenis penelitian kualitatif, juga digunakan sebuah pendekatan. Pendekatan yang digunakan pada penelitian kali ini adalah pendekatan fenomenologi atau biasa disebut dengan *phenomenological approach*. Salah satu tokoh dari teori penelitian ini adalah Alfred Schutz. Dalam bukunya Alfred Schutz mengungkapkan

bahwa pendekatan fenomenologi dapat dilihat dari prespektif metodologi dan teori. Pendekatan fenomenologi adalah pendekatan mengenai bagaimana seseorang mengalami fenomena dalam kehidupannya di dunia. Pendekatan ini memandang objek dan peristiwa dari sudut pandang orang yang mengalami. Selain itu, pendekatan ini meletakkan komunikasi sebagai faktor sentral bagi kenyataan fenomena yang dialami oleh manusia.¹⁹

Pendekatan fenomenologis menjelaskan atau mengungkapkan makna dari suatu konsep atau fenomena dari suatu pengalaman yang dialami oleh manusia atau individu dengan didasari kesadaran yang terjadi. Pendekatan ini didasari dalam situasi yang alami sehingga tidak ada pembatasan dalam memaknai ataupun memahami fenomena dan peristiwa yang hendak dikaji.²⁰ Jadi dengan pendekatan fenomenologis ini dapat ditemukan sebuah peristiwa ataupun fenomena dengan cara berinteraksi secara lebih dalam dengan subjek penelitian yang mengalami permasalahan dengan sudut pandang pengalamannya sendiri. Berdasarkan penemuan tersebut maka akan ditemukan solusi dari suatu permasalahan yang mana itu juga diungkapkan oleh subjek dengan sudut pandangnya juga. Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi ini diharapkan mampu mengetahui beberapa keadaan mengenai implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan serta kekurangan

¹⁹ Ibid, hlm. 77

²⁰ Ibid, hlm. 78

kekurangannya di MTs Muhammadiyah Surakarta. Setelah mengetahui kekurangan-kekurangan pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah, peneliti berusaha menggali informasi tentang solusi-solusi yang harus diterapkan oleh kepala sekolah yang mana kemudian solusi tersebut akan digunakan sebagai pengembangan dalam pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dikemudian hari.

2. Objek dan Subjek Penelitian

Pada penelitian ini ditentukan objek penelitian yang akan dijadikan sasaran, objek penelitian ini adalah MTs Muhammadiyah Surakarta. Alasan dipilihnya objek penelitian pada sekolah ini adalah karena pada sekolah tersebut ditemukan adanya indikasi-indikasi yang mengarah pada model atau gaya kepemimpinan transformasional dan ditemukan adanya permasalahan-permasalahan yang terkait dengan peningkatan profesionalan atau kinerja guru dan karyawan. Hal tersebut dikarenakan di sekolah MTs Muhammadiyah Surakarta ditemukan adanya pengembangan dalam organisasi pendidikan. Subjek sentral atau primer dari penelitian ini adalah: kepala sekolah MTs Muhammadiyah Surakarta.

Selain itu, supaya mendapatkan informasi yang lebih dalam lagi sehingga tidak menimbulkan seobjektifitas dalam suatu pendapat. Peneliti juga menerapkan teknik *snowball sampling*. Teknik *snowball sampling* adalah suatu teknik pengambilan beberapa sumber data, yang

pada awalnya jumlahnya sedikit, semakin lama menjadi banyak., hal ini dilakukan karena dari sumber data yang sedikit belum mampu memberikan data yang memuaskan sehingga mencari orang yang lain lagi agar dapat dijadikan sebagai sumber data.²¹ Teknik tersebut dimaksudkan agar peneliti mendapatkan informan lain yang lebih banyak sebagai pembanding dari informasi yang diberikan oleh subjek penelitian yang utama atau primer. Peneliti menyebutnya sebagai subjek penelitian sekunder. Informan yang dijadikan sebagai subjek penelitian sekunder tersebut adalah:

- a. Guru
- b. Karyawan sekolah

3. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini akan diambil sumber data dalam bentuk kata-kata dan tindakan. Hal tersebut dikarenakan dalam penelitian kualitatif disebutkan bahwa sumber data sentral atau utama adalah berupa kata-kata dan tindakan²². Dalam penelitian ini, peneliti membagi sumber data menjadi dua kategori yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data yang bersifat primer adalah sumber data yang memberikan data secara langsung pada tahap pengumpulan data. Sumber data primer ini didapatkan secara langsung oleh peneliti dengan cara

²¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2016), Cet. Ke-23, hlm. 219

²²Lexy, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2013), hlm. 4

wawancara dengan individu yang terlibat secara langsung dengan fenomena atau permasalahan, peneliti menyebutnya sebagai responden.

Pada penelitian ini responden yang akan diwawancarai terkait dengan kelengkapan data adalah kepala sekolah, guru, dan karyawan sekolah. Wawancara yang akan disampaikan adalah mengenai pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kekurangan-kekurangannya dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, selanjutnya peneliti akan menanyakan solusi yang tepat bagi kekurangan-kekurangan pengimplementasian kepemimpinan kepala sekolah tersebut yang mana solusi tersebut akan digunakan sebagai pengembangan-pengembangan.

Selanjutnya, berkaitan dengan sumber data sekunder peneliti akan mengambil sumber data yang tidak langsung dalam memberikan data dalam tahapan pengumpulan data. Dalam penelitian ini, sumber data sekunder diperoleh dari dokumen, rekaman, dan termasuk hasil pengamatan secara langsung atau bisa disebut dengan observasi. Data sekunder ini meliputi sejarah berdirinya sekolah, visi, misi, dan tujuan sekolah, keadaan sarana dan prasarana sekolah, susunan organisasi sekolah, dan program kerja sekolah.

4. Metode Pengumpulan Data

Berikut ini metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

a. Metode *Interview* (Wawancara)

Metode *interview* (wawancara) didefinisikan sebagai suatu alat yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan secara lisan agar dijawab secara lisan oleh responden penelitian yang mana memiliki ciri khas beratap muka secara langsung. Tatap muka tersebut terjadi antara pencari informasi (*interviewer*) dan responden yang memberikan sumber informasi dari suatu permasalahan (*interviewee*).²³ Selain itu, wawancara juga dijelaskan sebagai suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu dan merupakan proses tanya jawab secara lisan yang mana dua orang atau lebih berhadapan fisik secara langsung.²⁴

Proses wawancara dalam penelitian ini digunakan untuk mencari dan mengambil informasi beserta data yang mendalam tentang sebuah latar belakang permasalahan yang berhubungan dengan proses pengimplementasian kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, mencari informasi tentang kekurangan-kekurang penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, serta mencari informasi tentang solusi dan pengembangan tentang pengimplementasian kepemimpinan

²³ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm.

²⁴ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif, ...*, hlm. 160

transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta.

b. Metode Observasi

Menurut Kartono dalam bukunya mengungkapkan bahwa metode observasi ialah suatu metode yang disengaja secara sistematis tentang fenomena sosial dengan gejala-gejala yang nampak dengan menggunakan jalan pengamatan dan pencatatan.²⁵ Dalam metode observasi ini, penulis menggunakan pengamatan secara indrawi terhadap suatu benda, situasi, kondisi, dan perilaku. Sumber data yang didapatkan melalui observasi ini dapat berupa pendeskripsian secara faktual, terperinci, dan cermat mengenai suatu permasalahan ataupun keadaan secara langsung meliputi kegiatan manusia, konteks tempat kegiatan-kegiatan itu terjadi, dan situasi sosial yang terjadi.

Metode pengamatan atau observasi ini mencakup pemusatan perhatian terhadap suatu kegiatan yang terjadi pada suatu objek yang hendak diteliti dengan menggunakan pengamatan secara inderawi.²⁶ Dalam metode observasi ini, akan digunakan sebagai sarana untuk mendapatkan sumber data yang berkaitan tentang letak geografis, kondisi umum, dan sarana prasarana atau fasilitas yang terdapat di MTs Muhammadiyah Surakarta.

²⁵ K. Kartono, *Pengantar Metodologi Reasearch*, (Bandung: Penerbit Alumni, 1980), hlm. 142

²⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 80

c. Metode Dokumentasi

Menurut Imam Gunawan dalam bukunya menjelaskan bahwa dokumentasi adalah sejumlah fakta dan data yang tersimpan dalam bentuk bahan. Biasanya berbentuk surat-surat, catatan harian, laporan, foto kegiatan, dan artefak. Sifat utama dari data ini adalah tidak terbatas ruang dan waktu, sehingga memberikan peluang pada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi pada waktu silam.²⁷ Sementara itu, Moloeng dalam bukunya menjelaskan bahwa dokumentasi terbagi menjadi dua bagian yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi.²⁸

Metode dokumentasi ini, digunakan untuk mencari, melengkapi, dan memperjelas situasi sumber data penelitian yang mana terkait tentang identitas sekolah, struktur organisasi sekolah, visi, misi, dan tujuan sekolah, data guru, karyawan, dan siswa, serta data saran dan prasarana yang ada di MTs Muhammadiyah Surakarta.

5. Validitas Data

Pada tahapan ini dilakukan pengujian keabsahan data. Pengujian keabsahan data pada penelitian kualitatif di dalamnya meliputi empat pengujian, yaitu: uji validitas internal (*credibility*), uji validitas eksternal (*transferability*), uji reabilitas (*dependability*), dan uji *confirmability*. Dalam tahapan pengujian validitas internal dilakukan dengan

²⁷ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif, ...*, hlm. 175

²⁸ Lexy, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm 216

memperpanjang pengamatan, menggunakan teknik triangulasi data, meningkatkan ketekunan penelitian, pemeriksaan responden, dan pengecekan responden.

Pada tahapan yang selanjutnya, guna menentukan uji validitas eksternal dibuat laporan yang terperinci, sistematis, dan jelas sehingga hasil penelitian yang disampaikan dapat digunakan dalam situasi dan konteks yang berlainan. Pada tahapan yang terakhir, guna menguji reabilitas dan confirmability dilakukan pemeriksaan secara berkesinambungan dengan pembimbing agar ditemukan sebuah data yang valid dalam penelitian ini.

6. Metode Analisis Data

Lexy Moloeng mendefinisikan analisis data sebagai proses pengorganisasian dan pengurutan data ke dalam sebuah pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga peneliti dapat menemukan tema dan dapat merumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.²⁹

Analisis data tersebut dimulai dari proses penelaahan data secara keseluruhan yang mana diambil dari berbagai sumber, sumber tersebut diambil dari proses wawancara, pengamatan, pendokumentasian, yang mana sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, struktur organisasi, dan program-program organisasi. Data yang banyak tersebut kemudian dipelajari, dibaca, dan

²⁹ Lexy, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 280

ditelaah sehingga dapat memunculkan pola permasalahan yang akan dideskripsikan dalam penelitian.³⁰

Pada penelitian ini analisis data bersifat terus-menerus, berkelanjutan yang mana nantinya akan dikembangkan sepanjang program penelitian berlangsung. Proses pelaksanaan penganalisisan data dimulai dari penetapan sebuah masalah, kemudian pengumpulan data, dan setelah data tersebut dikumpulkan. Proses analisis data kualitatif dilaksanakan secara interaktif dan berlangsung secara berkelanjutan sampai tuntas, sehingga datanya sampai penuh. Setelah menetapkan permasalahan dalam penelitian, peneliti melakukan analisis terhadap permasalahan tersebut dengan membandingkannya terhadap berbagai prespektif metode dan teori serta menggunakan metode alur. Secara umum proses analisis data penelitian mencakup tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan.

Proses atau tahapan analisis data dalam penelitian kualitatif adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Tahapan-tahapan tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Reduksi Data

Reduksi data memiliki definisi proses pemusatan, dan pemilihan, yang memusatkan pada pengabstrakan, penyederhanaan dalam bentuk data kasar yang mana muncul dari catatan-catatan yang tertulis di lapangan. Perolehan data dari lapangan jumlahnya sangat banyak

³⁰ Lexy, Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, hlm. 247

sehingga diperlukan adanya pencatatan secara teliti dan rinci. Karena data yang diperoleh sangat banyak maka sangat perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data dengan cara merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dan mencari tema serta polanya. Dengan proses yang sedemikian rupa maka data yang direduksi akan memunculkan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti dalam mengumpulkan data yang selanjutnya.

Pereduksian data ini dilakukan dengan dasar rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini. Rumusan masalah tersebut antara lain mengenai pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, dan pengembangan pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta.

b. Penyajian Data

Penelitian ini menggunakan penyajian data yang berbentuk pola dan menggunakan bentuk teks naratif. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh Miles dan Huberman dalam bukunya bahwa penyajian data dapat dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya, biasanya penyajian data yang paling sering dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah teks yang

bersifat naratif, namun disarankan juga dengan menggunakan grafik, matrik, network, dan chart.

Data dalam penelitian ini yang membahas tentang pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, dan pengembangan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta yang didapatkan dari penelitian, akan disajikan dalam bentuk teks uraian yang bersifat naratif dan juga akan ditambahkan gambar, tabel, konsep map, matrik, dan grafik.

c. Penarikan Kesimpulan

Proses penarikan kesimpulan pada penelitian ini berfungsi sebagai jawaban dari rumusan masalah yang dirumuskan oleh peneliti sejak awal penelitian.

Penarikan kesimpulan tersebut ditarik berdasarkan rumusan masalah yang ditentukan peneliti pada awal penelitian. Rumusan masalah tersebut adalah pembahasan mengenai pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, dan pengembangan pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta.

Proses analisis data pada penelitian ini dilaksanakan setelah data-data didapatkan melalui wawancara secara mendalam dan juga

observasi. Selanjutnya, peneliti menganalisis data-data tersebut secara saling berhubungguna mendapatkan dugaan sementara, yang mana dugaan sementara tersebut digunakan untuk mengumpulkan data yang berikutnya, kemudian dikonfirmasi dengan informan secara berkelanjutan dengan metode triangulasi.

Metode triangulasi memiliki definisi sebagai teknik pemeriksaan pengabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut guna pengecekan ataupun pembanding data tersebut. Pada penelitian ini teknik triangulasi data yang di pakai adalah teknik triangulasi sumber yaitu dengan menggali kebenaran informasi melalui berbagai sumber data yang lain. Dalam metode triangulasi dengan sumber ini hal yang terpenting peneliti adalah mengetahui alasan-alasan dalam terjadinya perbedaan-perbedaan dalam sumber data tersebut. Pada teknik triangulasi sumber ini peneliti menempatkan dirinya sebagai evaluator yang mengevaluasi sejumlah orang untuk dibandingkan³¹

G. Sistematika Pembahasan

Tesis yang baik adalah tesis yang sistematis. Tesis yang sistematis memiliki sistematika penulisan yang baik dan sesuai dengan kaidah-kaidah, maka dalam tesis ini akan dijelaskan bagaimana sistematika penulisan tesis yang peneliti terapkan, sistematika penulisan tesis yang akan diterapkan adalah sebagai berikut:

³¹ Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif, ...*, hlm. 219

Bab pertama berisi tentang konteks penelitian yang mana berkaitan dengan pendahuluan. Pendahuluan disini mencakup di dalamnya latar belakang permasalahan penelitian ini diangkat, kemudian mencakup di dalamnya fokus penelitian atau rumusan permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini, kemudian tujuan dan manfaat penelitian ini, telaah pustaka dalam penelitian ini berfungsi sebagai pembandingan penelitian yang akan diangkat dengan penelitian yang telah lalu. Kemudian dalam pendahuluan ini juga dibahas tentang kerangka teoritik yang digunakan dalam penelitian ini, kemudian metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, dan pada tahapan terakhir akan disajikan sistematika pembahasan yang menjadi acuan dalam penulisan bab-bab selanjutnya.

Bab kedua berisi tentang kajian teori yang mana di dalamnya akan membahas tentang implementasi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan. Pada tahapan kajian teori ini dibagi menjadi empat bagian, yaitu: pembahasan pertama akan membahas tentang definisi kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, model atau gaya kepemimpinan, teori kepemimpinan, faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, dan konsep kepemimpinan dalam Islam. Pada tahapan yang kedua akan membahas tentang definisi kepemimpinan transformasional, dan dimensi kepemimpinan transformasional. Pada pembahasan yang ketiga akan membahas tentang definisi kepala sekolah, manajemen kekepalasekolahan, dan kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Selanjutnya, pada tahapan yang keempat akan membahas

tentang definisi kinerja, faktor yang mempengaruhi kinerja, definisi kinerja guru, dan definisi kinerja karyawan, serta evaluasi kinerja.

Pada pembahasan bab ke tiga akan dipaparkan tentang sumber data penelitian yang mana berisi tentang gambaran umum MTs Muhammadiyah Suarakarta. Pembahasan dalam bab ini meliputi tiga bagian yaitu, bagian pertama memaparkan gambaran umum MTs Muhammadiyah Suarakarta yang meliputi identitas sekolah, letak geografis, visi, misi dan tujuan sekolah, keadaan guru, keadaan peserta didik disekolah, serta struktur organisasi disekolah, sarana dan prasarana sekolah. Bagian kedua memaparkan tentang implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang selama ini diterapkan dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, serta pengembangan implementasi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan, serta kekurangan-kekurangan pengimplementasian kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan.

Pada pembahasan bab ke empat akan dipaparkan tentang sumber data penelitian yang mana membahas tentang kekurangan-kekurangan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional guna meningkatkan kinerja guru dan karyawan, dan kemudian untuk solusinya akan dipaparkan tentang pengembangan implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan.

Pembahasan dalam bab ke lima meliputi analisis data tentang implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah MTs Muhammadiyah Surakarta, kekurangan-kekurangan kepala sekolah dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional guna meningkatkan kinerja guru dan karyawan, dan akan dipaparkan juga analisis data tentang pengembangan implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan.

Pada bab terakhir atau bab ke enam akan diuraikan tentang simpulan dari penelitian, implikasi dan saran dari peneliti terhadap pihak-pihak terkait dengan penelitian, kemudian dilanjutkan dengan daftar pustaka, dan lampiran-lampiran.