

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati, dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah. sebagai pemimpin kepala sekolah harus mampu menjadi pemimpin yang dapat di contoh perilaku dan tindakannya. Pemimpin menjadi transenter atau intertainment di dalam pendidikan. Jadi segala sesuatu tindakan dari pemimpin atau kepala sekolah harus dapat di pertanggungjawabkan. Karena kepala sekolah lah yang menjadi contoh utama di sekolah. jadi yang dimaksud dengan memberi contoh adalah dapat menjadi orang yang terdepan, tauladan dan segala perilakunya yang positif dapat ditiru oleh bawahan serta lingkungan kerja. Menurut Zulkarnain kepemimpinan yaitu kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan kelompok dalam situasi tertentu.<sup>1</sup>

Kehadiran figur pemimpin/kepala sekolah yang mempunyai kemampuan manajerial dalam mengelola sekolah menjadi sangat

---

<sup>1</sup> Zulkarnaik, W, *Dinamika Kelompok: Latihan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara), h.83.

penting.<sup>2</sup> Keberhasilan suatu lembaga/organisasi sangat tergantung pada kepemimpinan dari pimpinan organisasi tersebut karena sebagai pemimpin di lembaganya, dia harus mampu membawa lembaganya ke arah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, harus mampu melihat adanya perubahan, mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik.<sup>3</sup> Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi tersebut. Disamping itu faktor yang sangat berperan penting adalah faktor kepemimpinan. Peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.<sup>4</sup>

Sebuah organisasi pada dasarnya akan selalu mengalami perubahan karena organisasi adalah sistem yang terbuka, yang selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Adanya perkembangan di berbagai kehidupan masyarakat menuntut sebuah organisasi untuk selalu menyesuaikan. Lingkungan umum organisasi dalam masyarakat meliputi faktor-faktor teknologi, ekonomi, hukum, politik, kependudukan, ekologi, dan kebudayaan.<sup>5</sup> Perubahan yang direncanakan ini

---

<sup>2</sup> Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 66

<sup>3</sup> M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)* (Lombok: Holistica, 2012), h.122.

<sup>4</sup> Euis Soliha & Hersugondo, "Kepemimpinan yang Efektif dan Perubahan Organisasi", *Fokus Ekonomi*, Vol. 7, No.2, Agustus 2008, h.83.

<sup>5</sup> A. Hasymi Ali, *Organisasi dan Manajemen 2*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), h.894.

membutuhkan perhatian yang serius dalam menghadapi permasalahan-permasalahan dan tantangan dari berbagai pihak. Demikian pula halnya dalam organisasi pendidikan selalu mengalami perubahan menuju sebuah organisasi yang efektif dengan meningkatkan kinerja organisasinya. Gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pilihan disebabkan oleh tuntutan dinamika organisasi yang lebih mengedepankan pemberdayaan sumber daya manusia dibandingkan dengan menjalankan apa yang menjadi tuntutan pemimpin semata.<sup>6</sup>

Menurut Cavazotte, *The results suggest that perceived transformational leadership is associated with higher levels of task performance and helping behaviors.*<sup>7</sup> Berdasarkan penelitian Cavazotte menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan dengan lebih tingginya kinerja dan membantu bawahan dalam melaksanakan tugas.

Pengaruh ideal memiliki pengaruh dengan kinerja staf. Ketika manajer bertindak sebagai model peran untuk pengikut mereka dengan mempromosikan visi, memimpin dengan memberi contoh, menunjukkan komitmen kuat untuk tujuan, menciptakan kepercayaan dan keyakinan

---

<sup>6</sup> Diah et.al., *“Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Sekolah (Studi Kasus di Sekolah HighScope Indonesia – Bali)”*, e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan, Vol. 4, 2013.

<sup>7</sup> F. Cavazotte, *“Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy”*, BAR (Brazilian Administration Review) Rio de Janeiro, Vol.10 No.4, 2013.

pada karyawan dan mewakili tujuan organisasi, budaya, dan misi akan ada peningkatan kinerja staf.<sup>8</sup> Dengan kata lain, pengaruh ideal (*individualized influence*) mengacu pada perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang bisa diakui, dipercaya, dan diteladani oleh guru-guru.<sup>9</sup> Pertimbangan individual (*Individualized Consideration*) mewakili upaya terus-menerus pemimpin untuk memperlakukan setiap individu sebagai orang istimewa dan bertindak sebagai mentor yang mencoba mengembangkan potensinya.<sup>10</sup> Jadi pertimbangan individual (*individual consideration*) mengacu pada perilaku pemimpin untuk memberikan perhatian terhadap anggota secara individual.<sup>11</sup>

Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi.<sup>12</sup> Menurut Bass dan Reggio, *More evidence has accumulated to demonstrate that transformational*

---

<sup>8</sup> Leonard Njogu Ngaithe, "Dissertation: The Effect of Transformational Leadership on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya" (Africa: United States International University, 2015).

<sup>9</sup> Wiyono, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Konsep, Pengukuran, dan Pengembangan)*, (Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Malang, 2013), h.31.

<sup>10</sup> Aydin Balyer, "Transformational Leadership Behaviors of School Principals: a Qualitative Research Basen on Teachers Perceptions", *International Online Journal of Educational Science*, Vol. IV No.3, 2012.

<sup>11</sup> Wiyono, *Op.Cit.*, h.31.

<sup>12</sup> Aan Komariah dan Capi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.40.

*leadership can move followers to exceed expected performance, as well as lead to high levels of follower satisfaction and commitment to the group and organization.*<sup>13</sup> Dengan kata lain, telah banyak bukti yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan pengikutnya melebihi dari apa yang diharapkan, sebagaimana ia dapat mengarahkan pengikutnya mencapai tingkat kepuasan dan komitmen yang tinggi terhadap kelompok atau organisasi. Selanjutnya penelitian menurut Li Chaoping mengenai kepemimpinan transformasional:

*Transformational leadership has drawn academic attention over the past 30 years as a new paradigm for understanding leadership. According to Bass, transformational leaders stimulate followers to realize the important meaning of the tasks they are responsible for, motivate their high level needs for growth and development, establish a climate of mutual trust, stir their employees to look beyond their own self-interests for the good of the group, and achieve performance beyond expectations.*<sup>14</sup>

Kepemimpinan transformasional telah menarik perhatian akademik selama 30 tahun terakhir sebagai paradigma baru untuk memahami kepemimpinan. Menurut Bass, pemimpin transformasional merangsang pengikut menyadari arti penting dari tanggung jawab tugas mereka untuk memotivasi kebutuhan tingkat tinggi mereka untuk pertumbuhan dan perkembangan, membangun iklim saling percaya, menggerakkan

---

<sup>13</sup> Bernard M Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, (U.S.A: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2006), h. 3.

<sup>14</sup> LI Chaoping, "The Structure and Measurement of Transformational Leadership in China", Research Article, Vol. II No.4, 2008, h. 572.

karyawan mereka untuk melihat melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok, dan mencapai kinerja melampaui harapan.

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformasional (transformational). Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>15</sup> Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, guru, fasilitas, dana, dan faktor-faktor keorganisasian.<sup>16</sup>

Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan, atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai. Kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan sekolah.<sup>17</sup> Seorang pemimpin

---

<sup>15</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik (Cetakan ke-1)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 219.

<sup>16</sup> Sudarwan Danim, *op.cit.*, h. 219.

<sup>17</sup> Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), h. 80.

transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Seorang transformasional adalah seorang yang mempunyai keahlian diagnosis, selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.<sup>18</sup> Kepemimpinan transformasional kepala sekolah adalah pimpinan yang mampu membangun perubahan dalam tubuh organisasi sekolah sesuai dengan nilai-nilai yang ditetapkan dengan memberdayakan seluruh komunitas sekolah melalui komunikasi yang terarah, agar para pengikut dapat bekerja lebih energik dan terfokus, sehingga pengajaran dan pembelajaran menjadi bersifat transformatif bagi setiap orang.<sup>19</sup>

SMA Negeri 89 Jakarta Timur merupakan lembaga pendidikan negeri yang terakreditasi A. Lembaga pendidikan negeri yang berdiri sejak tahun 1986 ini mampu mengelola sekolahnya dan menghasilkan lulusan peserta didik yang lulus 100% selama beberapa tahun ini. Juga dapat memberikan kepercayaan pada masyarakat untuk memasukkan anak-anak mereka di lembaga tersebut. Kepala sekolah SMA Negeri 89

---

<sup>18</sup> Aan Komariah, *op.cit.*, h.78.

<sup>19</sup> *Ibid.*, h. 62.

Jakarta Timur selalu memotivasi guru-guru dan staf dan membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil pekerjaan, dan mendorong mereka lebih mementingkan organisasi dari pada kepentingan sendiri untuk mencapai tujuan pendidikan. Kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta Timur merupakan orang yang idealis, beliau membuktikannya dengan kedisiplinan beliau yang juga harus diterapkan oleh guru, staff dan juga siswa. Beliau memiliki prinsip kedisiplinan yang bisa memotivasi, yaitu disiplin waktu dan disiplin berpakaian. Dengan dua kedisiplinan tersebut kepala sekolah dapat menggerakkan organisasi yang dipimpinnya serta menciptakan perubahan-perubahan yang mengarah kepada sekolah yang kuat dan unggul, tentunya hal itu bisa dibuktikan dengan banyaknya penghargaan yang diperoleh SMA Negeri 89 Jakarta Timur dari lomba-lomba yang diikutinya.

Kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta Timur dalam memberikan arahan dan petunjuk selalu menggunakan kata-kata yang dapat membangkitkan semangat para guru dan stafnya, serta melakukan suatu pekerjaan secara bersama-sama karena kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta Timur memiliki prinsip bahwa tercapainya suatu tujuan organisasi merupakan tanggung jawab bersama sehingga apa yang dikerjakan akan lebih baik jika dapat dilakukan secara bersama-sama dan dengan kerjasama yang baik. Selain itu, hal yang paling terlihat pada Kepala Sekolah SMA Negeri 89 Jakarta Timur adalah pendekatan personal yang



dilakukan kepala sekolah. Beliau selalu membaur dengan guru dan pegawai. SMA Negeri 89 Jakarta Timur turut mengembangkan bakat dan minat siswa di semua bidang, baik bidang akademik maupun non akademik. Hal itu tentunya tidak terlepas dari kepemimpinan kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan wewenangnya sebagai pemimpin Pendidikan. Salah satu upaya yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dengan mengikutsertakan guru-guru dalam lokakarya, dan pelatihan-pelatihan lainnya yang berfungsi untuk menambah wawasan bagi guru dan memberikan kesempatan kepada guru-guru untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam peningkatan mengajar yang professional. Kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta Timur memiliki prinsip yang teguh sehingga kegiatan-kegiatan yang dirasa positif dan masih layak tetap dipertahankan dan laksanakan, seperti kegiatan tadarus yang dilakukan secara rutin setiap hari dan program kerohanian yang diadakan secara rutin setiap Jum'at.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah di SMA Negeri 89 Jakarta Timur.

## **B. Focus Penelitian dan Sub Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang diatas maka focus peneliti membatasi masalah pada aspek “ Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMA Negeri 89 Jakarta Timur” dengan sub fokus penelitian ini yaitu *Pengaruh Ideal dan Perhatian Individual*.

## **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, serta focus dan sub focus penelitian di atas maka penelitian menyusun pertanyaan mengenai ini yaitu:

1. Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah dalam memberikan pengaruh ideal di SMA Negeri 89 Jakarta?
2. Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah dalam memberikan pertimbangan individual SMA Negeri 89 Jakarta Timur?

## **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui implementasi kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah dalam memberikan pengaruh ideal di SMA Negeri 89 Jakarta.

2. Mengetahui implementasi kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala sekolah dalam memberikan pertimbangan individual SMA Negeri 89 Jakarta.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat ditinjau dari segi teoritis dan praktis.

##### **1. Manfaat Teoritis**

Mengembangkan pengetahuan dan keilmuan Manajemen Pendidikan, sehingga memberikan informasi dan wawasan mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta Timur.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Bagi Kepala Sekolah**

Mengetahui apakah implementasi kepemimpinan transformasional yang selama ini diterapkan sudah mencapai hasil maksimal atau belum sehingga dapat menjadi referensi perbaikan diri demi kemajuan sekolah.

###### **b. Bagi Guru**

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan yang positif dalam meningkatkan kinerja profesional guru.