

BAB IV

ANALISIS DATA, TEMUAN PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

1. Gambaran Umum SMA Negeri 89 Jakarta

SMA Negeri 89 Jakarta beralamat di Jl. Cempaka V , Cakung Jakarta Timur 13910. Dengan nomor telepon 021-4604602. Alamat email smanegeri89@gmail.com. Situs web SMA Negeri 89 Jakarta www.sman89.sch.id. Sekolah dibangun tahun 1985/1986. Pertama kali menerima siswa baru tahun pelajaran 1986/1987 sebanyak 6 rombongan belajar. Dengan luas tanah 5.898 M². Kemudian di rehab total pada tahun 2004 menjadi berlantai 3 dengan luas bangunan 3.671 M² , dan tahun 2007 RKB dengan luas bangunan 432 M².

Kemudian ditetapkan menjadi sekolah pendamping unggulan (SMA Plus) wilayah Jakarta Timur pada tahun pelajaran 2003/2004 berdasarkan SK Dinas Dikmenti nomor: 17/2003 tanggal 02 Juli 2003. Sekolah SMA Negeri 89 Jakarta Timur ditetapkan sebagai SMA Plus tingkat kotamadya pada tahun pelajaran 2004/2005 berdasarkan surat keputusan Kepala Dinas Dikmenti nomor 206a / 2004 tanggal 11 november 2004.

Ditetapkan sebagai sekolah Induk Klaster (Rintisan Kurikulum 2013) berdasarkan surat keputusan Kepala Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 022/H/KR/2015 terhitung mulai Maret 2015. Dan ditetapkan sebagai sekolah Model Pemenuhan Standar Pendidikan Nasional pada tahun 2015 yang ditunjuk oleh Direktorat Pembinaan SMA. Selain itu, ditetapkannya sebagai sekolah sehat se-kecamatan Cakung berdasarkan Surat Keputusan Kecamatan Cakung Kota Administrasi Jakarta Timur Nomor 83 Tahun 2016 tanggal 17 Juli 2016. Sekolah juga berada dilingkungan yang sejuk, tenang dan sunyi, karena jauh dari keramaian kira-kira 300 M² dari jalan raya.

Kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta dibantu dengan 3 wakil kepala sekolah, 44 orang guru, dan 20 orang pegawai. Kepala SMA Negeri 89 Jakarta mempunyai visi yaitu “Unggul dalam prestasi santun dan bijak dalam bertindak”. Dalam mewujudkan visi tersebut terdapat misi yang harus direalisasikan, misi dari SMA Negeri 89 Jakarta yaitu 1) Membimbing peserta didik untuk menumbuhkan kembangkan perilaku sesuai dengan nilai-nilai agama dan budaya bangsa. 2) Menciptakan suasana belajar yang berketauladanan. 3) Menggunakan metode pembelajaran yang dapat memotivasi peserta didik untuk berfikir kritis dan analitis. 4) Melatih keterampilan peserta didik sesuai bakat dan minat. 5)

Menumbuhkan nilai-nilai seni dan budaya nasional. 6) Meningkatkan daya saing lulusan untuk masuk perguruan tinggi negeri dan luar negeri. 7) Meningkatkan kekeluargaan warga SMA Negeri 89 Jakarta.

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh SMA Negeri 89 Jakarta yaitu 20 ruang kelas, 1 perpustakaan, 1 laboratorium IPA, 1 laboratorium computer, 2 ruang kesenian, 1 ruang serbaguna, 1 ruang kepala sekolah, 1 ruang wakil kepala sekolah, 1 ruang guru, 1 ruang tata usaha, 1 ruang tunggu orang tua, 1 ruang guru piket, 1 ruang BK, 4 toilet, 1 gudang, 1 UKS, 1 ruang PMR, 1 ruang OSIS, 3 lapangan olahraga, 1 koperasi, 1 kantin, 1 pos satpam, 4 gazebo sekolah, tempat parkir kendaraan, 1 masjid, tempat tunggu siswa, taman, dan ruang ganti guru.

2. Gambaran Umum Hasil Penelitian

Sub bab ini akan membahas pemaparan gambaran umum yang didapatkan oleh peneliti saat melaksanakan penelitian. Gambaran umum ini diperoleh dari hasil wawancara, pengamatan atau observasi, dan studi dokumentasi. Peneliti melakukan klasifikasi dan reduksi data sehingga diperoleh dari hasil akhir berupa kesimpulan data sementara tentang Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 89 Jakarta.

a. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Melakukan Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) di SMA Negeri 89 Jakarta

1) Paparan Data

Kepala sekolah merupakan sosok yang ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan pegawainya, dipercaya, dan dihormati. Kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan pengaruh ideal (*idealized influence*) di SMA Negeri 89 Jakarta dengan cara menunjukkan *role model* kepada guru dan pegawai. Kepala sekolah akan dinilai dan dijadikan bahan pembicaraan oleh pegawainya. Oleh karena itu, ajaran kepala sekolah harus teladan dan agar menjadi pembicaraan yang positif dikalangan guru dan pegawainya dan menginspirasi orang lain untuk meniru perilaku yang diterapkannya. Kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta menunjukkan sikap teladan atau *role model* bagi para pengikutnya dengan contoh langsung atau perilaku langsung. Karena *role model* yang ditunjukkan oleh kepala sekolah sangat berpengaruh kepada guru dan pegawai, jadi kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta tidak hanya membuat tata terib tapi beliau juga melakukannya melalui tindakan. Seperti masalah disiplin waktu. Kepala Sekolah SMA Negeri 89 Jakarta datang lebih awal untuk menyambut guru, pegawai dan siswa didepan pintu masuk sekolah. Jadi jika ada guru

atau pegawainya yang terlambat, besoknya akan memperbaiki diri karena segan dengan kepala sekolah. Kepala sekolah juga memantau setiap kelas untuk memastikan proses KBM berjalan dengan lancar, apabila ada kelas kosong beliau tidak marah kepada guru ataupun murid yang berisik tetapi kepala sekolah mengajak siswa untuk masuk kelas dan bercerita banyak hal sambil menunggu guru yang mengajar kelas tersebut datang. Lalu kepala sekolah juga membantu staff kebersihan atau yang biasa disebut OB. Jadi kalau ada sampah di koridor beliau memungutnya dan membuang sampah tersebut. Dari perilaku yang di terapkan oleh kepala sekolah membuat guru dan pegawai juga mengikuti contoh yang kepala sekolah cerminkan.

Agar mendapatkan kepercayaan dari guru dan pegawai, kepala sekolah melakukan pendekatan kepada mereka sehingga terjadinya kedekatan hubungan social antara kepala sekolah, guru dan pegawai. Dengan adanya kedekatan tersebut guru dan pegawai tidak curiga terhadap kepemimpinan kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta. Misalnya, dalam transparansi anggaran. Misalnya ada pelatihan atau workshop maka kepala sekolah selalu menginformasikan pengeluaran yang dikeluarkan untuk pelatihan tersebut. Kepala sekolah menginformasikan melalui briefing atau grup *whatssapp*. Dan dengan adanya *role model* yang diterapkan

kepala sekolah dapat membuat guru dan pegawai percaya akan kepemimpinan beliau.

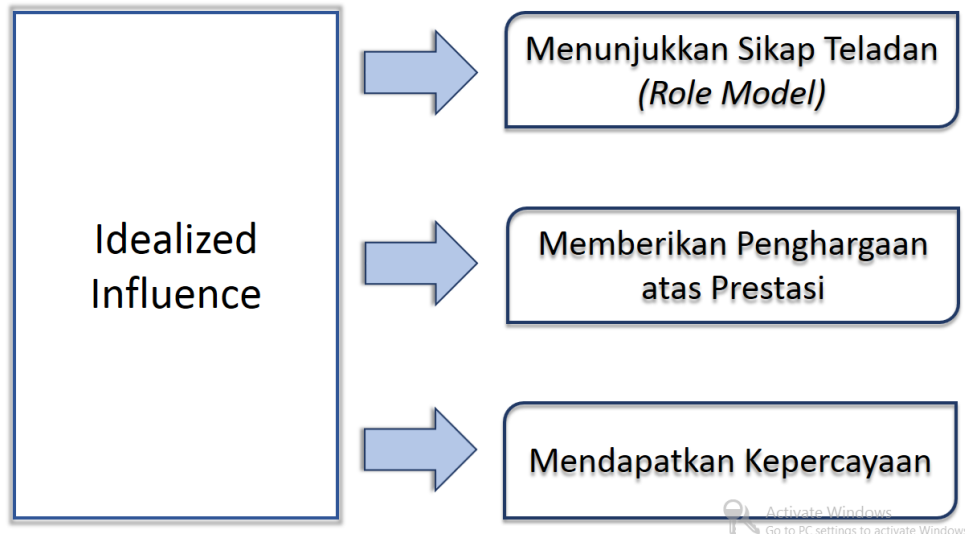
Kepala sekolah juga memberikan penghargaan bagi guru dan pegawai yang berprestasi berupa ucapan terima kasih, souvenir dari dana pribadi, plakat, cenderamata kepada guru atau pegawai yang pensiun, dan menginformasikan guru atau pegawai yang berprestasi melalui *briefing* dengan tujuan agar memotivasi guru dan pegawai lainnya.

Jika peraturan kepala sekolah yang diterapkan tidak dipatuhi oleh guru dan pegawai maka kepala sekolah akan memberikan sanksi bagi yang melanggarnya. Kepala sekolah akan menegur secara personal terlebih dahulu, memberikan nasihat melalui *briefing* tanpa menyudutkan pihak yang salah. Jika teguran lisan dan nasihat tidak berpengaruh kepada yang bersangkutan maka kepala sekolah akan memanggil secara personal guru atau pegawai yang bermasalah ke ruangan. Jika tidak ada pengaruhnya maka kepala sekolah bisa menilai guru atau pegawai melalui penilaian kinerja.

2) Display Data

Berdasarkan penjelasan mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengaruh ideal (*Idealized Influence*) di

SMA Negeri 89 Jakarta, maka peneliti membuat gambar tahapannya sebagai berikut:



Gambar 4.1 Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memberikan Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) di SMA Negeri 89 Jakarta

3) Kesimpulan Sementara

Berdasarkan paparan data dan data *display*, kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengaruh ideal (*Idealized Influence*) dimulai dari menunjukkan sikap teladan (*role model*), memberikan penghargaan atas prestasi, dan mendapatkan kepercayaan. Sikap teladan (*role model*) yang dilakukan kepala sekolah merupakan tindakan yang dicontohkan langsung dari kepala sekolah seperti datang tepat waktu, membantu staff kebersihan atau OB dengan cara membuang sampah yang ada di depan mata ke tempatnya, keliling dari kelas ke kelas untuk

memastikan KBM berjalan dengan lancar, dan memonitoring ke ruang guru untuk memastikan guru sudah masuk kelas pada jam pertama. Dari role model yang diterapkan kepala sekolah bisa mempengaruhi guru dan pegawai. Guru dan pegawai akan *respect* kepada kepala sekolah jika *role model* yang diterapkan bersifat positif. Kepala sekolah tidak hanya sekedar memberikan tata tertib tapi kepala sekolah juga melakukannya melalui tindakan.

Dengan begitu kepala sekolah mendapatkan kepercayaan dari guru dan pegawai atas kepemimpinannya. Kedisiplinan yang diterapkan kepala sekolah seperti datang tepat waktu dan menyambut guru, pegawai, dan siswa-siswa didepan pintu masuk sekolah membuat guru dan pegawai yang datang terlambat dapat memperbaiki diri keesokannya karena segan dengan kepala sekolah. Kemudian kepala sekolah keliling dari kelas ke kelas untuk memastikan KBM berjalan dengan lancar. Apabila ada kelas kosong beliau tidak marah tetapi mengajak masuk siswa ke kelas dan bercerita banyak hal sambil menunggu guru datang.

Jika peraturan atau tata tertib yang diterapkan tidak dipatuhi oleh guru dan pegawai, kepala sekolah akan menegurnya secara personal seperti diajak makan bersama dengan kepala sekolah sehingga pembicaraan menjadi nyaman dan kepala sekolah tidak menegur didepan umum. Kepala sekolah juga memberikan nasihat

melalui *briefing* tanpa menyudutkan pihak yang salah. Jika teguran berupa lisan tidak mempengaruhi yang bersangkutan maka sekolah akan memanggil yang bersangkutan ke ruangan. Dan langkah terakhir yang diambil kepala sekolah jika guru dan pegawai yang bersangkutan tidak menunjukkan perubahan maka kepala sekolah menilai guru atau pegawai melalui penilaian kinerja.

Selain melalui *role model* kepala sekolah juga terbuka mengenai anggaran dana yang dikeluarkan sekolah untuk keperluan sekolah seperti mengadakan pelatihan. Anggaran pengeluaran di infokan melalui *briefing* atau melalui grup *whatsapp*. Dengan adanya keterbukaan membuat guru dan pegawai memberikan kepercayaan kepada kepemimpinan kepala sekolah.

Kemudian kepala sekolah memberikan penghargaan atas prestasi para guru dan pegawai dengan cara mengucapkan terimakasih. Selain itu kepala sekolah juga memberikan souvenir dari dana pribadi. Melalui *briefing* kepala menginformasikan kepada guru atau pegawai yang berprestasi. Hal tersebut bertujuan untuk memotivasi guru dan pegawai lainnya untuk berprestasi. Kepala sekolah juga memberikan penghargaan berupa plakat dan cendramata kepada guru atau pegawai yang pensiun.

b. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memberikan Perhatian Individual (*Individualized Consideration*) di SMA Negeri 89 Jakarta

1) Paparan Data

Guru dan pegawai perlu mendapatkan perhatian secara individual, perhatian secara individual terutama saat mereka dalam keadaan kesulitan. Kepala sekolah mampu memahami perbedaan individual para guru dan pegawai. Dengan melakukan pendekatan atau membaur dengan guru dan pegawai kepala sekolah bisa memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan mereka. Di SMA Negeri 89 Jakarta ada guru manula, beliau tidak bisa naik tangga. Maka kepala sekolah tidak mewajibkan guru tersebut naik tangga ke kelas. Kelas bisa digantikan dengan ruangan aula, masjid, atau gazebo sekolah sebagai pengganti ruang kelas.

Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta sangat baik dengan guru dan pegawai. Kepala sekolah memperlakukan mereka dengan sama. Kepala sekolah tidak memposisikan dirinya sebagai atasan mereka, melainkan sebagai rekan kerja mereka. Sehingga semua warga sekolah merasa nyaman dan merasa dihargai oleh pimpinan. Dari hal tersebut membuat guru dan pegawai mudah terbuka dengan kepala sekolah. Sehingga guru dan pegawai bisa menyampaikan aspirasinya atau

keluhah-keluhan. Aspirasi tersebut dapat disampaikan secara langsung kepada kepala sekolah atau melalui grup *whatsapp* atau *briefing*. *Briefing* dilaksanakan secara umum yaitu rutin setiap minggu sekali di hari Senin. Didalam *briefing* kepala sekolah selalu memberikan kesadaran pada guru dan pegawai akan pentingnya hasil pekerjaan. Kepala sekolah selalu mengingatkan tupoksi guru dan pegawai, dan juga memberikan motivasi kepada guru dan pegawai agar bisa bekerja lebih maksimal lagi. Kepala sekolah juga memberikan arahan mengenai tanggung jawab dan disiplin terhadap tupoksi pegawai, sehingga guru dan pegawai bisa menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Karena kepentingan pribadi bisa dilaksanakan setelah kepentingan organisasi.

Kepala sekolah menindaklanjuti ide-ide atau keluhan dari guru dan pegawai dilihat dari waktu, dana, dan skala prioritas. Jika memungkinkan kepala sekolah akan langsung melaksanakannya. Jika tidak memungkinkan saran dari guru-guru bisa dijadikan sebagai program sekolah berikutnya. Aspirasi dari guru dan pegawai yang dilaksanakan oleh kepala sekolah seperti pembuatan gazebo sekolah dengan tujuan mempermudah siswa kalau sedang kerja kelompok, pembuatan ruang piket, pembuatan taman di dekat kantin, disediakannya meja pendaftaran siswa baru, ruang paskibra

karena sebelumnya ruang ekstrakurikuler tidak ada ruangannya sedangkan banyak siswa yang minat pada ekstrakurikuler ini, dan diizinkan siswa mengadakan kegiatan tafakur alam dengan syarat isi proposal dari siswa jelas.

Selain itu kepala sekolah juga memperhatikan kebutuhan para guru dan pegawai. Dengan inisiatif kepala sekolah membuat ruang ganti guru dan tempat solat guru di ruang guru agar mempermudah mereka menghemat waktu karena tidak perlu mengantri kamar mandi dengan siswa, kepala sekolah juga memasang wifi untuk guru, pegawai, dan siswa sehingga ketika input nilai guru tidak mengalami kesulitan dalam menginput nilai. Pada saat rotasi guru, kepala sekolah membuat *ice breaking* dan memanggil organ tunggal untuk mencairkan suasana sekolah. Karena pada saat rotasi, situasi sekolah tidak menjadi kondusif karena banyak guru baru rotasi dari sekolah yang berbeda. Diadakannya *ice breaking* tersebut bertujuan untuk menyatukan guru lama dan guru baru yang rotasi. Setiap selesai *jogging* kepala sekolah menyediakan sarapan kepada guru dan pegawai.

Agar guru dan pegawai menjadi profesional maka kepala sekolah melatih mereka dengan mengundang narasumber untuk membuat pelatihan. SMA Negeri 89 Jakarta di unjuk sebagai sekolah rujukan. Sekolah rujukan mempunyai program IHT (*In*

House Training) yaitu program-program pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak internal. IHT dilaksanakan dalam waktu 1 tahun 3 kali. Selain memberikan pelatihan, kepala sekolah juga memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan guru dan pegawai.

Guru dan pegawai diberikan kesempatan belajar oleh kepala sekolah dengan mengadakan MGMP intern dan eksternal. MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) bertujuan untuk memecahkan masalah yang dihadapi guru dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari, jadi guru serumpun mata pelajaran saling *sharing* kepada guru satu sekolah tersebut atau beda sekolah. Para guru juga mengikuti MGMP yang diadakan di luar sekolah atau MGMP eksternal yang terdiri dari guru mata pelajaran serumpun dari beberapa sekolah, MGMP ini membantu memberikan pengetahuan yang lebih luas kepada guru mata pelajaran yang mengikutinya dan menjadi perbandingan untuk perbaikan ke depan. Kepala sekolah juga memberikan kesempatan untuk guru dan pegawai yang ingin melanjutkan studi.

2) Display Data

Berdasarkan penjelasan mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan perhatian individu (*Individualized Consideration*) di SMA Negeri 89 Jakarta, maka peneliti membuat gambar tahapannya sebagai berikut:



GAMBAR 4.3 Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memberikan Perhatian Individual (*Individualized Consideration*) di SMA Negeri 89 Jakarta

3) Kesimpulan Sementara

Berdasarkan paparan data dan data *display*, kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan perhatian individual (*Individualized Consideration*) yaitu kepala sekolah mampu memahami perbedaan individual para guru dan pegawai dengan

cara melakukan pendekatan atau membaur dengan pegawainya. Kepala sekolah juga mengamati keseharian guru dan pegawai. Dari hal tersebut kepala sekolah bisa memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan mereka. Jika pendekatan dilakukan baik maka guru dan pegawai akan dengan mudah menyampaikan aspirasi. Aspirasi yang dilakukan oleh guru dan pegawai tidak semua langsung dilaksanakan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah dengan senang hati mendengarkan aspirasi dari guru dan pegawai, jika dana, waktu, dan skala prioritasnya tepat maka akan dilaksanakan. Jika tidak, maka akan dijadikan program selanjutnya.

Ide-ide yang disampaikan oleh guru dan pegawai yang dilaksanakan kepala sekolah seperti pembuatan ruang piket, pembuatan gazebo sekolah dengan tujuan mempermudah siswa untuk kerja kelompok, pembuatan taman di kantin, disediakan meja untuk pendaftaran siswa baru dengan tujuan mempermudah orang tua murid siswa menulis formulir pendaftaran, dibuatkannya ruang tunggu tamu, diadakannya ruang ekskul paskibra, diizinkan siswa untuk mengadakan acara seperti tafakur alam dengan syarat isi proposalnya jelas.

Aspirasi bisa disampaikan melalui grup *whatsapp* atau *briefing*. *Briefing* diadakan dalam seminggu sekali tiap hari Senin. Didalam *briefing* kepala sekolah selalu memberikan motivasi dan

mengingatkan tupoksi guru dan pegawai. Kepala sekolah juga memberikan arahan mengenai tanggung jawab dan disiplin terhadap tupoksi pegawai, sehingga guru dan pegawai bisa menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi. Karena kepentingan pribadi bisa dilaksanakan setelah kepentingan organisasi.

Dengan inisiatif kepala sekolah memperhatikan kebutuhan guru dan pegawainya. Karena kesejahteraan guru dan pegawai mempengaruhi guru dan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kepala sekolah membuat ruang ganti guru tempat solat guru agar mempermudah mereka menghemat waktu. Kepala sekolah juga memasang wifi untuk guru sehingga guru tidak kesulitan dalam menginput nilai dan mengerjakan tugasnya.

Kepala sekolah mengundang juga melatih guru dan pegawai agar professional. Kepala sekolah mengundang narasumber untuk membuat pelatihan. Selain itu pelatihan juga di dapatkan melalui program IHT (*In House Training*) yang didapatkan oleh sekolah. IHT merupakan program pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak internal. IHT dilaksanakan 1 tahun 3kali. Selain memberikan pelatihan, kepala sekolah juga memberikan tugas kepada guru dan pegawai.

Perhatian yang bersifat individualis akan memberikan pengaruh kepada pegawai secara personal baik masalah social, keuangan maupun hubungan kerja dan situasi kerja. Kepala sekolah memberikan kesempatan belajar bagi guru yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya melalui program MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) di sekolah masing-masing. MGMP bisa dilaksanakan secara internal dan eksternal. MGMP juga dapat diikuti oleh semua guru mata pelajaran baik yang berstatus PNS maupun honorer. Melalui MGMP guru-guru satu pelajaran dapat mendiskusikan berbagai macam permasalahan serta alternative pemecahaannya yang berkaitan dengan proses pembelajaran maupun tugas guru.

Kepala sekolah SMA Negeri 89 Jakarta juga memberikan kesempatan belajar bagi guru dan pegawai yang ingin melanjutkan studinya. Kepala sekolah selalu mengizinkan guru dan pegawainya mengikuti pelatihan-pelatihan, workshop ataupun seminar dengan syarat tidak mengganggu KBM.

B. Temuan Penelitian

Dalam prenelitian ini, peneliti menemukan beberapa temuan yang menambah informasi penting bagi peneliti. Temuan ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi/pengamatan, dan studi dokumentasi sesuai dengan

sub focus. Sub focus penelitian peneliti yaitu implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam melakukan pengaruh ideal (*idealized influence*) di SMA Negeri 89 Jakarta, implementasi kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan perhatian individual (*individualized consideration*) di SMA Negeri 89 Jakarta.

1. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memberikan Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) di SMA Negeri 89 Jakarta

Hasil temuan penelitian yang didapatkan oleh peneliti terkait Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Melakukan Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) di SMA Negeri 89 Jakarta adalah kepala sekolah. Kepala sekolah mampu menjadi teladan yang baik bagi warga sekolahnya karena kepala sekolah selalu datang tepat waktu, sehingga memberikan contoh langsung pada guru, pegawai, dan siswa. Kepala sekolah membaaur atau melakukan pendekatan dengan guru dan pegawai. Kepala sekolah mengamati keseharian guru dan pegawai, dari hal tersebut kepala sekolah bisa memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuan pegawainya. Kepala sekolah menunjukkan sikap teladan secara nyata kepada warga sekolah. Pendekatan yang dilakukan kepala sekolah membuat guru dan pegawai terbuka jika mereka mengalami kesulitan maupun menyampaikan aspirasi.

Kepala sekolah melakukan pendekatan personal kepada guru yang bermasalah. Temuan penelitian selanjutnya yaitu masalah disiplin waktu. Kepala sekolah mengatasinya dengan cara mengubah jadwal upacara yang tidak diwajibkan hari Senin. Jadi upacara diganti secara bergantian dengan senam dan *jogging* dan jam masuk sekolah 06:30 diganti menjadi 07:00 WIB lebih seperempat. Bagi guru dan pegawai kedisiplinan waktu sudah bisa di minimalisir namun masih ada saja beberapa siswa yang datang terlambat meskipun kepala sekolah sudah membuatkan Buku Pembinaan bagi siswa yang melanggar aturan sekolah.

Kepala sekolah menganggap mereka sebagai rekan kerja sehingga suasana didalam sekolah sangat bersahabat. Sehingga menumbuhkan rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya. Kepala sekolah tidak hanya membebani dengan kebijakan-kebijakan yang diamanatkan pada bawahannya akan tetapi beliau juga memberi imbalan (*reward*) sebagai penghargaan atas jerih payah bawahannya, seperti mengucapkan terimakasih, memberikan *reward* berupa plakat dan mengumumkan kepada guru dan pegawai lainnya pada saat *briefing* agar guru dan pegawai dapat termotivasi untuk menjadi lebih baik lagi. Dengan cara seperti itu bisa mensupport para bawahan untuk berlomba-lomba menjadi sebaik mungkin.

2. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memberikan Perhatian Individual (*Individualized Consideration*) di SMA Negeri 89 Jakarta

Temuan penelitian yang didapatkan oleh peneliti terkait kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan perhatian individual (*Individualized Consideration*) adalah kepala sekolah memahami perbedaan individual para guru dan pegawai. Kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling menghargai, simpati terhadap bawahan, memiliki sifat bersahabat. Temuan peneliti selanjutnya yaitu kepala sekolah jarang ada di kantornya, kepala sekolah selalu berada di ruang tata usaha maupun ruang guru. Kepala sekolah mengamati langsung pekerjaan yang dilakukan oleh guru dan pegawai sehingga jika mereka mengalami kesulitan mereka bisa menceritakan masalahnya langsung kepada kepala sekolah. Kepala sekolah melakukan pendekatan secara emosional, dengan cara beliau menyempatkan diri untuk hadir dalam acara-acara sekolah. Dengan kehadiran beliau secara tidak langsung para bawahan maupun para siswa akan merasa diperhatikan, disamping itu beliau juga bisa mengawasi secara langsung kegiatan tersebut yang untuk kemudian dievaluasi.

Temuan peneliti selanjutnya yaitu kepala sekolah memperhatikan kesejateraan bawahannya, seperti masalah fasilitas belajar dan kerja.

C. Pembahasan

Dalam sub bab ini, peneliti akan melakukan penyesuaian berdasarkan temuan penelitian baik dari pelaksanaan wawancara, observasi/pengamatan, dan studi dokumentasi dari setiap sub focus penelitian di lapangan dengan justifikasi teori yang ada.

1. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Melakukan Pengaruh Ideal (*Idealized Influence*) di SMA Negeri 89 Jakarta

Pengaruh ideal yang diberikan kepala sekolah akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara kepala sekolah dan warga sekolah. Warga sekolah akan merasa kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada kepala sekolah serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang baik. Kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan pegawainya, dipercaya dan dihormati. Kepala sekolah mampu menjadi teladan yang baik bagi warga sekolahnya karena kepala sekolah selalu datang tepat waktu, sehingga memberikan contoh langsung pada guru dan pegawai. Temuan peneliti dilapangan sesuai dengan pendapat Bass dan Aviola (dalam Komariah dan Triatna) *Idealized Influence*, yang dijelaskan

sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya.

Bagi guru dan pegawai yang berprestasi kepala sekolah memberikan penghargaan atas prestasi mereka dengan mengucapkan terimakasih. Selain itu kepala sekolah juga memberikan *reward* berupa souvenir dari dana pribadi dan berupa plakat. Kepala sekolah juga menginformasikan melalui *briefing* tentang prestasi yang sudah di raih oleh guru tersebut dengan tujuan untuk memberikan motivasi bagi guru dan pegawai lainnya untuk berprestasi. Dengan adanya *reward* yang diberikan kepala sekolah akan membuat guru dan pegawai merasa dihargai dan akan termotivasi menjadi lebih baik lagi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Bass dalam Swandari, dalam kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan *respect* kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

2. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Memberikan Perhatian Individual (*Individualized Consideration*) di SMA Negeri 89 Jakarta

Perhatian yang bersifat individualistis akan memberikan pengaruh kepada pegawai secara personal baik masalah social, keuangan maupun hubungan kerja dan situasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari perhatian kepala sekolah yang diberikan kepada guru dan

pegawai dalam proses akhir untuk mencapai S2, guru yang menyelesaikan S1, dan mereka yang belum S2 selalu didorong untuk melanjutkan. Kepala sekolah tanggap dan peduli pada kebutuhan guru dan pegawai seperti dengan inisiatif kepala sekolah menyediakan fasilitas yang memadai bagi guru dan pegawai berupa memasang wifi agar guru tidak kesulitan dalam menginput e-raport. kepala sekolah mampu memahami perbedaan individual guru dan pegawai seperti di SMA Negeri 89 Jakarta ada guru manula yang tidak memungkinkan naik kelas, maka guru tersebut dianjurkan kepala sekolah untuk mengajar menggunakan fasilitas sekolah yang ada di lantai dasar agar memudahkan guru tersebut. Selain itu kepala sekolah memberikan tugas kepada guru dan pegawai dan memonitoringnya secara langsung, jadi jika ada guru dan pegawai mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya maka kepala sekolah akan membantunya.

Hal ini juga sesuai dengan pendapat Bass dalam Dwi Suryanto yang mengartikannya sebagai seorang pemimpin yang dengan sekuat tenaga berfikir, merenung dan selalu mengidentifikasi kebutuhan dan mengenali kemampuan para karyawannya. Ia juga memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk belajar seluas-luasnya, menjadi pelatih dan pembimbing yang baik bagi mereka.

Kepala sekolah juga memberikan kesempatan belajar bagi guru dan pegawai seperti memanggil narasumber untuk dibuatkannya

pelatihan. Guru mengikuti MGMP internal dan eksternal yang bertujuan untuk mempermudah guru mata pelajaran yang serumpun untuk saling *sharing* kesulitan yang dihadapi guru tersebut. Hal ini sesuai dengan pendapat Robert Kreitner & Angelo Kinicki yang menjelaskan pemimpin transformasional membutuhkan perilaku yang berhubungan dengan pemberi dukungan, memberi semangat, memberdayakan dan pelatihan bagi karyawannya.