

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DI SD MUHAMMADIYAH 4 SURABAYA

Siska Cahya Pribadi

Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya
Email: siska.cahya@yahoo.co.id

Erny Roesminingsih

Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Surabaya
Email: erny_rose@yahoo.com

Abstrak: Penelitian ini di latarbelakangi oleh implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang mampu mengatasi permasalahan sekolah seperti sulit melakukan perubahan, terjadinya kesenjangan antara kepala sekolah dengan guru, staf, dan siswa, kemudian *reward* dan *punishment* tidak sesuai dengan hasil kerja. Implementasi kepemimpinan transformasional inilah yang mengantarkan SD Muhammadiyah 4 Surabaya sebagai sekolah unggul, terbukti dengan berbagai prestasi yang diraih baik prestasi nasional maupun internasional. Tujuan penelitian adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala SD Muhammadiyah 4 Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan penelitian studi kasus serta ditunjang dengan studi kepustakaan. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam, observasi partisipasi pasif, dan studi dokumentasi. Berdasarkan analisis data kesimpulan penelitian ini menunjukkan, bahwa: (1) Manajemen *Mutmainnah* merupakan implementasi kepemimpinan transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya, dan dalam pelaksanaannya kepala sekolah didukung dengan Sistem Kolektif Kolegial dan *Distribution of Leadership*; (2) Hambatan yang dialami kepala sekolah adalah sulitnya merubah *mindset* bawahan dari pola lama menjadi pola baru, namun dengan motivasi personal kepala sekolah maupun bawahan implementasi Manajemen *Mutmainnah* di SD Muhammadiyah 4 Surabaya bisa berhasil; dan (3) Komunikasi dan *rumusan Niat + Tandhang (Kerja Keras) = Sukses* merupakan strategi penyelesaian masalah di SD Muhammadiyah 4 Surabaya, yang mana dalam penggunaannya kepala sekolah didukung dengan implementasi Manajemen *Mutmainnah*.

Kata kunci: kepala sekolah, kepemimpinan transformasional.

Abstract: This research background by the implementation of transformational leadership by principals who are able to cope with difficult issues such schools to make changes, the gap among the school principal and teachers, staff, and students, then reward and punishment does not fit with the work. Implementation of transformasional leadership is this that leads SD Muhammadiyah 4 Surabaya as a superior school, as evidenced by the various achievements of both national and international achievements. The purpose of the research was to obtain data and information pertaining transformational leadership the head of SD Muhammadiyah 4 Surabaya. This research used a qualitative descriptive approach with case study research design and supported by literature study. While data collection techniques using in-depth interviews, observation of passive participation, and study documentation. Based on the data analysis of the conclusions of this research indicate that: (1) *Mutmainnah* Management is an implementation of transformational leadership in SD Muhammadiyah 4 Surabaya, and in practice principals supported by Collective Collegial System and Distribution of Leadership System; (2) the principal obstacle experienced is the difficulty change the mindset of a subordinate from the old patterns to the new pattern, but with personal motivation principals and subordinates implementation of *Mutmainnah* Management in SD Muhammadiyah 4 Surabaya can be managed; and (3) Communication and formulation of *Intention + Tandhang (Hard Work) = Success* are a problem-solving strategies in SD Muhammadiyah 4 Surabaya, in which the principal use is supported by the implementation of *Mutmainnah* Management.

Keywords: principals, transformational leadership.

PENDAHULUAN

Sebagai pemimpin, kepala sekolah bertanggungjawab atas perkembangan guru dengan membantu mengenal kebutuhan masyarakat dan membina kurikulum sesuai dengan potensi siswa. Kepala sekolah harus mampu mentransformasi, memotivasi, dan menyusun strategi penyelesaian masalah terhadap guru-guru untuk kreatif dan inovatif melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan. Kepala sekolah dalam melaksanakan tanggung jawab harus memiliki pendidikan dan pengalaman yang diperlukan bagi seorang pemimpin pendidikan sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah, berikut kemampuannya di bidang manajemen sekolah.

“Sekolah adalah lembaga bersifat kompleks dan unik” (Wahjosumidjo, 2007: 81). Dikatakan kompleks karena di dalamnya saling berkaitan. Sedangkan sifat yang unik menunjukkan bahwa sekolah memiliki ciri tersendiri yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Ciri tersebut menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, di mana terjadi proses belajar mengajar.

Tidak hanya sekolah yang memiliki ciri tersendiri, namun di dalamnya kepala sekolah juga memiliki ciri khas yang membedakan dirinya dengan kepala sekolah lain. Ciri khas tersebut menjadi bentuk kreativitas dalam kepemimpinan kepala sekolah. Ciri khas yang diimplementasikan harus bisa menciptakan perubahan untuk lebih kreatif dan inovatif demi mewujudkan visi dan misi sekolah.

Implementasi ciri khas tersebut harus bisa menjangkau semua warga sekolah karena jika tidak akan terjadi kesenjangan antara kepala sekolah dengan guru, staf, dan siswa. Kesenjangan yang ditimbulkan dapat menghambat komunikasi kepala sekolah yang berdampak tidak efektifnya manajemen sekolah disertai tidak kondusifnya situasi sekolah.

Fenomena ini bisa menjadi contoh hambatan kepala sekolah dalam memimpin bawahannya, karena tidak hanya bertanggungjawab kepada guru dan siswa tetapi juga bertanggungjawab kepada orang tua. Apalagi jika kepala sekolah tidak memiliki strategi khusus dalam menyelesaikan masalah ataupun konflik yang terjadi di sekolah. Strategi tersebut bisa berfungsi agar guru termotivasi mengembangkan kreasi dan inovasinya dalam pembelajaran. Sehingga bisa terjadi perubahan yang dulunya siswa sulit merekam pelajaran sekarang bisa dengan mudah merekam pembelajaran yang diajarkan di sekolah.

Dalam hal ini motivasi personal juga diperlukan. Motivasi merupakan salah satu alat kepala sekolah agar bawahan tetap bekerja keras untuk berkreasi dan berinovasi sesuai yang diharapkan. Dengan begitu motivasi personal akan terangsang karena adanya pemikiran tentang kebutuhan-kebutuhan sehingga guru, staf, dan siswa menjadi termotivasi.

Untuk menjawab berbagai permasalahan yang ada di sekolah, implementasi gaya kepemimpinan transformasional bisa menjadi pilihan bagi kepala sekolah untuk menciptakan perubahan dan meningkatkan kinerja staf pendidikan dalam berkreasi dan berinovasi demi memajukan sekolah. Yukl (Usman, 2009: 334) mengungkapkan bahwa esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para bawahan untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya kreativitas dan inovasi.

Karena alasan tersebutlah dewasa ini banyak konsumen pendidikan, dalam hal ini orang tua siswa, lebih memilih menyekolahkan anak mereka di sekolah yang memiliki visi dan misi yang membentuk pribadi cerdas dan berakhlak mulia. Sebagian masyarakat memilih sekolah yang berbasis agama, seperti sekolah

Muhammadiyah. Sekolah Muhammadiyah adalah sekolah yang berciri semangat membangun tata sosial dan pendidikan masyarakat yang lebih maju dan terdidik. Menampilkan ajaran Islam bukan sekedar agama yang bersifat pribadi dan statis, tetapi dinamis dan berkedudukan sebagai sistem kehidupan manusia dalam segala aspeknya.

Kepala SD Muhammadiyah 4 Surabaya telah mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional melalui Manajemen *Mutmainnah*. Meskipun melalui perjuangan yang panjang namun dengan keteguhan hati kepala sekolah dalam mengimplementasikan Manajemen *Mutmainnah* beliau telah berhasil menciptakan perubahan baik yang dirasakan oleh seluruh bawahan. Melalui Manajemen *Mutmainnah* pula kepala sekolah dipertahankan menduduki jabatannya selama dua periode, yaitu mulai periode 2006-2010 hingga periode 2010-2014.

Berdasarkan uraian di atas maka penelitian ini akan dilakukan di SD Muhammadiyah 4 Surabaya dengan judul “Implementasi Kepemimpinan Transformasional SD Muhammadiyah 4 Surabaya”, dengan fokus penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, motivasi personal, dan strategi penyelesaian masalah di SD Muhammadiyah 4 Surabaya. Tujuannya adalah memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala SD Muhammadiyah 4 Surabaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian Implementasi Kepemimpinan Transformasional SD Muhammadiyah 4 Surabaya ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan rancangan penelitian studi kasus. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen adalah orang (*human instrument*), yaitu peneliti itu sendiri. Sehingga peneliti sendiri yang terjun ke lapangan mengumpulkan data yang diperlukan melalui sumber

data primer dan sumber data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian di SD Muhammadiyah 4 Surabaya ini dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi partisipasi pasif, dan studi dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Namun dalam penelitian ini hanya menggunakan dua teknik pengecekan keabsahan data, yaitu teknik kredibilitas (validitas internal) dan teknik dependabilitas (reliabilitas). Tahap-tahap yang harus dilalui dalam melakukan penelitian adalah tahap pra-lapangan, selama di lapangan, dan setelah di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut merupakan pembahasan setiap fokus dari penelitian Implementasi Kepemimpinan Transformasional SD Muhammadiyah 4 Surabaya:

A. Kepemimpinan Transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya

Yukl (Usman, 2009: 334) mengungkapkan bahwa esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para bawahan untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya kreativitas dan inovasi.

Sesuai dengan pendapat Yukl di atas, kepala SD Muhammadiyah 4 Surabaya turut memberdayakan bawahan karena beliau menyadari bahwa kepala sekolah bukanlah penguasa. Yukl (2010: 8) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain baik individu maupun kolektif untuk melakukan kegiatan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sehubungan dengan perilaku kepemimpinan transformasional, pada penelitian Implementasi Kepemimpinan Transformasional

SD Muhammadiyah 4 Surabaya diperoleh data yang memaparkan bahwa sesuai dengan pendapat Bass dan Avolio (Yukl, 2010: 305), sebagai pemimpin yang transformatif kepala sekolah telah menunjukkan figur yang karismatik, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual. Ketiga komponen yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan transformasional ini ditunjukkan melalui perilaku kepala sekolah, partisipasi pada kegiatan sekolah, dan interaksi dengan bawahan.

Temuan penelitian yang lebih menarik lagi mengenai implementasi dari kepemimpinan transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya adalah Manajemen *Mutmainnah*, dan dalam pelaksanaannya kepala sekolah didukung dengan Sistem Kolektif Kolegial dan *Distribution of Leadership*.

Pertama, Manajemen *Mutmainnah*, artinya manajemen yang dilakukan dengan cara menata hati nurani seseorang. Karena segala sesuatu sumbernya dari hati maka dalam bekerja pun diharapkan dari hati pula, sehingga apa yang menjadi tanggung jawab dan tugasnya bisa dilaksanakan secara maksimal. Wujudnya ada empat, yaitu senang, kenyang, tenang, dan menang. Hal ini dapat dilihat dari hasil temuan penelitian yang mencerminkan kepemimpinan transformasional, yaitu dengan menjaga perasaan orang lain menunjukkan komponen karismatik, mengajak berdialog menunjukkan komponen motivasi inspirasional, mengingatkan orang supaya disiplin dengan cara yang baik menunjukkan komponen karismatik, memberi contoh langsung menunjukkan komponen stimulasi intelektual, dan tidak mempermalukan orang lain menunjukkan komponen pertimbangan individual.

Hal-hal tersebut mencerminkan kepemimpinan transformasional sesuai definisi Usman (2009: 334) yang menjelaskan bahwa pemimpin mampu menciptakan perubahan yang

mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem, dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas bawahan agar visi yang telah ditetapkan bisa tercapai. Dan Manajemen *Mutmainnah* juga menunjukkan komponen kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (Yukl, 2010: 305), yaitu karismatik, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual.

Selanjutnya sistem pertama yang mendukung Manajemen *Mutmainnah* adalah Sistem Kolektif Kolegial. Artinya, mendahulukan kepentingan sekolah karena kepentingan sekolah pasti menyangkut kepentingan bersama. Sehingga apabila mengalami keberhasilan ataupun kegagalan akan dirasakan secara bersama-sama. Biasanya diimplementasikan ketika kepala sekolah sedang bermusyawarah, tujuannya untuk melibatkan semua pihak dalam proses pengambilan keputusan, meskipun keputusan akhir tetap ada di tangan kepala sekolah.

Apabila kepala sekolah melakukan musyawarah maka kepala sekolah tergolong tipe kepemimpinan yang demokratis. Ducan (UPI, 2008: 127) menjelaskan kepala sekolah yang bertipe demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai kepala sekolah di tengah-tengah bawahannya. Artinya, kepala sekolah berlaku demokratis dengan berkonsultasi kepada bawahan mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Sistem ini menunjukkan komponen karismatik pada kepemimpinan transformasional karena mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi.

Perilaku karismatik pada kepemimpinan transformasional merupakan perilaku yang menanamkan kebanggaan dan rasa hormat.

Implementasi kepemimpinan transformasional pada komponen karismatik bisa tercermin pada perilaku kepala sekolah melalui pemberian nilai-nilai moral dan teladan akhlak mulia, sehingga memberikan contoh pada bawahan untuk berperilaku jujur, adil, mengutamakan kepentingan sekolah. Dengan begitu kepala sekolah akan mendapatkan kepercayaan dari bawahan dan akhirnya kepala sekolah dapat memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan guru dan staf pendidikan untuk mencapai tujuan sekolah.

Sistem kedua yang mendukung Manajemen *Mutmainnah* adalah Sistem *Distribution of Leadership*. Artinya, membagikan kekuasaan kepala sekolah kepada bawahan. Caranya yaitu dengan membagikan kepercayaan untuk menangani suatu kegiatan atau menyelesaikan urusan sesuai keahlian masing-masing. Biasanya diwujudkan dengan kepercayaan yang diberikan dalam mendelegasikan tugas kepada bawahan. Sistem ini menunjukkan komponen motivasi inspirasional pada kepemimpinan transformasional.

Jadi selain untuk membangkitkan semangat melalui antusiasme dan optimisme motivasi inspirasional, kepercayaan dalam mendelegasikan tugas juga menjadi cara untuk mengimplementasikan Sistem *Distribution of Leadership*. Sistem ini menekankan pada komunikasi. Beliau meyakini bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan bawahannya bukan untuk menguasai bawahannya. Melalui komunikasi yang dibangun membentuk sinergi dengan orang lain dan juga lembaga lain.

Membagikan kekuasaan kepala sekolah kepada bawahan bisa menumbuhkan perasaan diikutsertakan, yang mana menurut Siagian (1986: 63) perasaan diikutsertakan merupakan salah satu jenis kebutuhan yang sifatnya nonmaterial namun

dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilaku bawahan dan yang menjadi faktor motivasional yang perlu dipuaskan sehingga perlu mendapat perhatian setiap kepala sekolah.

B. Motivasi personal di SD Muhammadiyah 4 Surabaya

Motivasi personal adalah setiap perilaku kepala sekolah yang mampu memberikan motivasi tinggi kepada bawahan untuk mencapai tujuan sekolah. Karena motivasi adalah sebuah semangat, "motivasi dibutuhkan agar perilaku kita terus terpelihara dan mengarah pada tujuan yang sudah ditetapkan." (Mudjijo dan Satiningsih, 2006: 92).

Motivasi personal menjadi daya penggerak yang meningkatkan semangat kerja seseorang dan mendorong orang tersebut untuk mengembangkan kreativitas serta mengarahkan semua kemampuan dan energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Berdasarkan data temuan penelitian, kepala SD Muhammadiyah 4 Surabaya mengimplementasikan komponen motivasi inspirasional, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual untuk berperan memberikan motivasi personal kepada diri sendiri maupun motivasi personal kepada bawahan.

Motivasi personal untuk kepala sekolah sendiri adalah dengan semangat bekerja, harus memiliki disiplin, memberi tauladan yang baik, dan mengajak berbuat yang lebih baik, selalu mencari cara untuk menyelesaikan berbagai permasalahan, bersemangat untuk terus belajar, dan harus memberikan yang terbaik, serta selalu berusaha menjadi yang terbaik. Sedangkan motivasi personal kepala sekolah kepada bawahan diwujudkan dengan pendelegasian tugas, memperhatikan kebutuhan bawahan, memperhatikan kreasi dan inovasi, yang terakhir menggunakan *reward* dan *punishment*.

Pertama, pendelegasian tugas yang merata menggunakan *prinsip in the right man in the right job, in the right man in the right place*. Kepala sekolah berhasil memotivasi bawahan untuk menjadi lebih yakin dan berani. Hal ini mempertimbangkan kompetensi orang dan kebutuhan sekolah. Dengan begitu target dan tujuan sekolah bisa mencapai titik maksimal. Artinya, kepala sekolah telah memiliki gaya kepemimpinan transformasional dengan mengimplementasikan komponen motivasi inspirasional.

Prinsip yang digunakan kepala sekolah sesuai pendapat Suroso (Fahmi, 2012: 191) yaitu, “motivasi adalah suatu set atau kumpulan perilaku yang memberikan landasan bagi seseorang untuk bertindak dalam suatu cara yang diarahkan kepada tujuan spesifik tertentu (*specific goal directed way*)”. Dengan pertimbangan kompetensi dan kebutuhan sekolah prinsip ini sudah mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui cara-cara yang sudah ditentukan.

Kedua, memperhatikan kebutuhan bawahan dilakukan dengan memberikan fasilitas baik untuk kepentingan sekolah maupun pribadi. Dengan adanya perhatian yang diberikan oleh kepala sekolah maka bawahan akan merasa senang dan eksistensinya merasa diakui. Perhatian yang diberikan ini merupakan implementasi komponen pertimbangan individual pada kepemimpinan transformasional.

Perlu dipahami bahwa motivasi tidak berjalan sendiri namun diperlukan suatu unsur-unsur penggerak. Karena dengan adanya unsur penggerak tersebut mampu menyebabkan berbagai bentuk motivasi akan terwujud. Sagir (Fahmi, 2012: 192) mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi antara lain kinerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan, dan kesempatan.

Ketiga, memperhatikan kreasi dan inovasi, langkah-langkah agar bawahan tetap termotivasi untuk berkreasi dan berinovasi adalah *pertama*, menuntut bawahan agar selalu ada kreasi baru. *Kedua*, berusaha melibatkan diri sendiri, jangan pihak luar. *Ketiga*, pemerataan tugas pada suatu tim. *Keempat*, harus ada evaluasi usai kegiatan. Dengan memperhatikan kreasi dan inovasi maka kepala sekolah telah menunjukkan komponen stimulasi intelektual pada kepemimpinan transformasional.

Stimulasi intelektual dalam kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (Yukl, 2010: 305) adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran bawahan akan permasalahan dan mempengaruhi bawahan untuk memandang permasalahan dari perspektif yang baru. Kepala sekolah mendemonstrasikan tipe kepemimpinan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinya. Dia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Kepala sekolah menggalakkan perilaku yang cerdas, membangun organisasi belajar, rasionalitas, dan memberikan penyelesaian masalah yang diteliti.

Keempat, menggunakan *reward* dan *punishment*. *Reward* diberikan ketika ada guru, staf, ataupun siswa yang berprestasi, reward yang diberikan berupa penghargaan. Sedangkan *punishment* diberikan ketika guru, staf, ataupun siswa ada yang melanggar peraturan sekolah. *Punishment* bisa diawali dengan teguran, pemberian SP, kemudian yang terberat adalah dikeluarkan, dan semuanya diberikan secara adil. *Reward* dan *punishment* merupakan implementasi dari komponen motivasi inspirasional pada kepemimpinan transformasional.

Penggunaan *reward* dan *punishment* senada dengan pernyataan Siagian (1986: 63) yang memaparkan jenis-jenis kebutuhan yang sifatnya

nonmaterial yang mana oleh bawahan yang dipandang sebagai hal yang turut mempengaruhi perilakunya dan menjadi faktor motivasional yang perlu dipuaskan, sehingga perlu mendapat perhatian kepala sekolah. Jenis kebutuhan yang dimaksud adalah pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, promosi dan perkembangan bersama organisasi sekolah, dan cara pendisiplinan yang manusiawi.

Pendapat Siagian di atas mengandung makna melalui pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik dan promosi dan perkembangan bersama organisasi sekolah merupakan pemberian *reward*, sedangkan cara pendisiplinan yang manusiawi bisa diartikan sebagai pemberian *punishment*.

C. Strategi penyelesaian masalah di SD Muhammadiyah 4 Surabaya

Pengetahuan kepala sekolah tentang manajerial akan mempengaruhi kemampuannya dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, seperti merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Kepala sekolah dituntut dapat mengatur dan mengurus warga sekolah beserta sumber daya yang dimiliki. Selain itu, kepala sekolah juga dituntut untuk mampu mengakomodasi perbedaan pendapat, memilih cara pelaksanaan yang efektif dan efisien, menyelesaikan masalah, dan bersinergi dengan pihak lain sehingga tujuan sekolah dapat tercapai.

Oleh karena itu, untuk mengakomodasi perbedaan pendapat dan menyelesaikan masalah, kepala sekolah bisa menggunakan manajemen konflik. Sehingga konflik yang muncul dengan sigap dan bijak kepala sekolah akan mengendalikannya dengan pengetahuan manajemen konflik yang dimiliki.

Temuan penelitian pada fokus strategi penyelesaian masalah di SD Muhammadiyah 4 Surabaya menemukan dua strategi yang digunakan

kepala sekolah. *Pertama*, strategi penyelesaian masalah yang digunakan kepala sekolah adalah komunikasi. *Kedua*, rumusan *Niat + Tandhang (Kerja Keras) = Sukses*, yang mana dalam penggunaan kedua strategi tersebut kepala sekolah didukung dengan Manajemen *Mutmainnah* sebagai implementasi dari kepemimpinan transformasional.

Sebagai pemimpin yang transformatif kepala sekolah mengimplementasikan Manajemen *Mutmainnah* dalam menghadapi permasalahan yang terjadi. Artinya, dalam menyelesaikan masalah beliau selalu melakukannya dengan hati, karena beliau tidak suka dengan kekerasan baik secara fisik maupun teoritis, dan masalah tidak akan bisa diselesaikan dengan kekerasan.

Strategi pertama yaitu komunikasi, merupakan strategi yang efektif menurut kepala sekolah. Melalui kegiatan *sharing* yang dilakukan komunikasi akan berjalan lancar antara kepala sekolah dengan bawahan. Komunikasi dalam strategi di sini merupakan resolusi konflik dari manajemen konflik dan wujud dari komponen komunikasi persuasif pada kepemimpinan transformasional.

Danim dan Suparno (2009: 62) menjelaskan komponen lain yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional salah satunya adalah komunikasi persuasif. Komunikasi Persuasif adalah kemampuan kepala sekolah dalam proses menyampaikan pesan, pikiran, dan gagasan kepada komunikan. Kemampuan dalam berkomunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai agar dapat berkomunikasi secara efektif dengan guru, staf, dan siswa. Komunikasi persuasif yang dilakukan kepala sekolah akan berpengaruh dalam proses bimbingan, motivasi, dan akomodasi seluruh aspirasi warga sekolah dalam rangka mencapai visi dan misi sekolah.

Strategi kedua yaitu rumusan *Niat + Tandhang (Kerja Keras) = Sukses*. Kepala sekolah mengartikan sebuah hambatan itu merupakan tantangan. Kemudian beliau membuat rumusan masalah sama dengan peluang. Jadi terciptalah strategi penyelesaian masalah dengan rumusan *Niat + Tandhang (Kerja Keras) = Sukses*. Artinya, dengan niat yang kuat dan ditambah dengan kerja keras maka kedua hal tersebut akan menjadikan seseorang berhasil atau bisa disebut dengan istilah sukses. Jadi kesimpulannya adalah masalah bisa dijadikan peluang yang menguntungkan tinggal bagaimana niat dan kerja keras yang dilakukan.

Penggunaan strategi ini merupakan usaha kepala sekolah dalam merubah dampak konflik disfungsi menjadi fungsional. Artinya, masalah bisa dijadikan peluang yang menguntungkan tinggal bagaimana niat dan kerja keras yang dilakukan.

Konflik dari segi pendekatan manajemen berusaha untuk mengelola secara sistematis agar berpengaruh positif bagi organisasi. Sedangkan dari segi kepemimpinan transformasional manajemen konflik merupakan salah satu pengetahuan manajemen kepala sekolah dalam mengelola konflik di sekolah. Seperti yang dikemukakan oleh Hardjaka (Wahyudi, 2011: 47), “manajemen konflik adalah cara yang dilakukan oleh pimpinan pada saat menanggapi konflik”, dan “manajemen konflik yang efektif dapat mencapai tingkat konflik yang optimal yaitu, menumbuhkan kreativitas anggota, menciptakan inovasi, mendorong perubahan, dan bersikap kritis terhadap perkembangan lingkungan”. Dengan begitu akibat atau resiko negatif yang ditimbulkan oleh konflik bisa diminimalisasi.

Berdasarkan pembahasan temuan penelitian di atas, maka diperlukan diagram konteks hasil penelitian tujuannya untuk memperjelas isi dari penelitian ini, yaitu sebagai berikut:



Diagram konteks hasil penelitian

PENUTUP

A. Kesimpulan

- 1) Manajemen *Mutmainnah* merupakan implementasi kepemimpinan transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya, dan dalam pelaksanaannya kepala sekolah didukung dengan Sistem Kolektif Kolegial dan *Distribution of Leadership*.
- 2) Hambatan yang dialami kepala sekolah adalah sulitnya merubah *mindset* bawahan dari pola lama menjadi pola baru, namun dengan motivasi personal kepala sekolah maupun bawahan implementasi Manajemen *Mutmainnah* di SD Muhammadiyah 4 Surabaya bisa berhasil.
- 3) Komunikasi dan rumusan *Niat + Tandhang (Kerja Keras) = Sukses* merupakan strategi penyelesaian masalah di SD Muhammadiyah 4 Surabaya, yang mana dalam penggunaannya kepala sekolah didukung dengan implementasi Manajemen *Mutmainnah*.

B. Implikasi

- 1) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu meningkatkan kemampuan guru, staf, dan siswa dalam upaya mewujudkan Kegiatan Belajar Mengajar yang lebih baik yang berdampak pada kualitas belajar siswa sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kualitas mutu pendidikan di sekolah.
- 2) Kemauan dan kemampuan kepala sekolah dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya dapat menambah motivasi personal yang mampu menggerakkan ke arah kepemimpinan transformasional lebih dari yang guru, staf, dan siswa miliki. Dengan cara menunjukkan komitmen dan kepercayaan akan melahirkan semangat kerja, penyelesaian masalah, dan keharmonisan hubungan kerja.
- 3) Meningkatnya kemampuan dalam menyelesaikan masalah secara tidak langsung

kepala sekolah telah meningkatkan kemampuan kepala sekolah dan bawahannya untuk menyelesaikan masalah pada tingkat teknik operasional. Selanjutnya secara kumulatif akan berarti meningkatkan kemampuan sekolah untuk mencapai berbagai tujuan dan sasarannya.

C. Saran

- 1) Kepala sekolah berupaya untuk terus mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dengan cara melalui perubahan cara-cara lama menjadi cara pandang baru, memberikan *reward* kepada guru, staf, dan siswa yang berprestasi, mencari berbagai sumber dan ide-ide baru kemudian ditransformasikan kepada warga sekolah melalui sentuhan persuasif, psikologis, dan edukatif, serta selalu mengadakan kunjungan kelas secara rutin untuk memeriksa kelengkapan kelas.
- 2) Kepala Sekolah bersedia melakukan evaluasi diri dengan membuka lebar saran, pendapat, dan kritik dari bawahan dalam rangka peningkatan etos kerja seluruh warga sekolah. Dengan begitu akan terjalin hubungan yang harmonis antara kepala sekolah dengan bawahan.
- 3) Guru, staf, dan siswa harus lebih melibatkan dirinya dalam setiap kegiatan yang ada di sekolah, serta harus mampu menumbuhkan motivasi sendiri, jadi tidak perlu bergantung kepada kepala sekolah secara terus-menerus. Tetapi guru, staf, dan siswa harus lebih mandiri, percaya diri, dan disiplin serta jangan mudah puas dengan hasil yang diperoleh. Guru, staf, dan siswa harus mempunyai pandangan bahwa pekerjaan hari ini harus lebih baik dari yang kemarin.

DAFTAR RUJUKAN

- Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah Provinsi Jawa Timur. 2007. *Statistik Akreditasi Berdasarkan Peringkat* (Online). <http://www.ban-sm.or.id/statistik>. Diakses tanggal 17 Juli 2013.
- Danim, Sudarwan. 2008. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. 1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Fahmi, Irham. 2012. *Manajemen Kepemimpinan*. Bandung: Alfabeta.
- Kaluge, Laurens. 2003. *Sendi-Sendi Manajemen Pendidikan*. Surabaya: Unesa University Press.
- Moleong. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mudjijo dan Satningsih. 2006. *Buku Ajar Psikologi Pendidikan*. Tidak diterbitkan. Surabaya: PBB FIP Universitas Negeri Surabaya.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 59 Tahun 2012 tentang Badan Akreditasi Nasional.
- Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah.
- Rohiat. 2009. *Manajemen Sekolah*. Bandung: Refika Aditama.
- Salamah, Neng Yanti. 2011. *Kontribusi Kepemimpinan Transformasional terhadap Produktivitas Kerja pada Sekolah Dasar Negeri di Lingkungan Gugus IV Kecamatan Baleendah* (Online). http://repository.upi.edu/skripsiview.php?no_s_kripsi=2640. Diakses tanggal 3 Maret 2013.
- Siagian, Sondang P. 1986. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Haji Masagung.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Surabaya, Trans. 2011. *Artikel SD Muhammadiyah 4 Pucang Surabaya* (Online). <http://www.transsurabaya.com/2011/12/sd-muhammadiyah-4-pucang-surabaya/>. Diakses 24 Februari 2013.
- Universitas Pendidikan Indonesia. 2008. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Usman, Husaini. 2009. *Manajemen: Teori, praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo. 2007. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wahyudi. 2011. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wijaksono, Panji. 2011. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Kemampuan Profesional Guru pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Cobleng Kota Bandung (Online). http://repository.upi.edu/skripsiview.php?no_s_kripsi=4556. Diakses tanggal 3 Maret 2013.
- Widodo, Kandung. 2010. *Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dasar Negeri se-Kecamatan Gondang Kabupaten Tulungagung*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: AP FIP Universitas Negeri Malang.
- Winardi, J. 2007. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Yin, Robert K. 2011. *Studi Kasus Desain & Metode*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yonohudiyono, E., dkk. 2007. *Bahasa Indonesia Keilmuan (Revisi)*. Surabaya: Unesa University Press.
- Yukl, Gary. 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Edisi Bahasa Indonesia)*. Jakarta: PT Indeks.