

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH PADA
PERUBAHAN ORGANISASI DI OMAH BOCAH ANNAFI'**

SKRIPSI



Oleh

**Filulujiya Catur Wishnu Batara
NIM. 12410157**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2017**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH PADA
PERUBAHAN ORGANISASI DI OMAH BOCAH ANNAFI'**

SKRIPSI

Diajukan Kepada
Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh

**Filuljiya Catur Wishnu Batara
NIM. 12410157**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2017**

HALAMAN PERSETUJUAN

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH PADA
PERUBAHAN ORGANISASI DI PAUD OMAH BOCAH ANNAFI'**

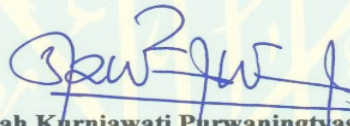
SKRIPSI

Oleh

Filulujiya Catur Wishnu Batara
NIM. 12410157

Telah disetujui oleh:

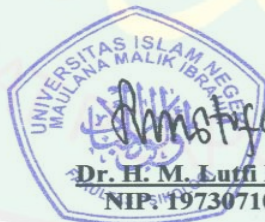
Dosen Pembimbing



Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi, Psikolog
NIP. 19750514200003 2 003

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M.Ag
NIP. 197307102000031002

SKRIPSI

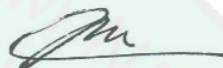
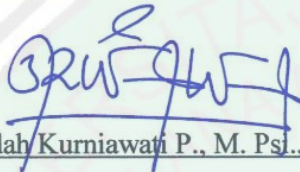
**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH PADA
PERUBAHAN ORGANISASI DI OMAH BOCAH ANNAFI'**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada tanggal, 5 Januari 2016

Susunan Dewan Penguji

Dosen Pembimbing

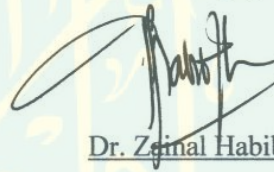
Penguji Utama



Dr. Endah Kurniawati P., M. Psi., Psikolog
NIP. 19750514 200003 2 003

Dr. Siti Mahmudah, M.Si
NIP. 19671029 199403 2 001

Ketua Penguji



Dr. Zeinal Habib, M. Hum
NIP. 19760917 200604 1 002

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi
Tanggal, 21-2-2017

Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang



Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M.Ag
NIP. 19730710 200003 1 002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Filulujiya Catur Wishnu Batara

NIM : 12410157

Fakultas : Psikologi


Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul **“Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah pada Perubahan Organisasi di Omah Bocah Annaafi”** adalah benar-benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah disebutkan sumbernya. Jika kemudian hari ada *claim* dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapatkan sanksi.

Malang, 23 Desember 2016

Peneliti




Filulujiya Catur Wishnu B.

NIM. 12410157

MOTTO

كلکم راع و کلکم مسؤل عن رعیتہ

"Ketahuilah! Setiap dari kamu adalah pemimpin, dan setiap kamu akan diminta pertanggung-jawaban atas kepemimpinan-mu.



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberiku jalan yang terbaik dan memberiku kekuatan disetiap langkah yang aku ambil. Dengan ketulusan hati skripsi ini saya persembahkan untuk

Terima kasih kepada kedua orang tua saya yang selalu mendukung dan memberi motivasi untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini dan selalu memberikan kasih sayang serta perhatiannya kepada saya dalam rintangan apapun yang telah saya hadapi selama penyelesaian skripsi ini.

Terimakasih untuk Untuk saudaraku, Mas Buyung, mbak Anggun, Mas Ulum, dan Adek Ulul. Terimakasih sudah memberi semangat dari jauh sana, selalu memberikan dukungan walaupun hanya berupa kata-kata lewat media sosial.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT, karena atas karunia dan ijinnya-lah penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul **Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah pada perubahan organisasi di PAUD Omah Bocah Annaafi'**. Berbagai masalah yang datang dan pergi dalam proses pembuatan skripsi ini menunjukkan betapa kecil dan tidak berartinya penulis tanpa rahmat dan kasih sayang-NYA.

Terselesaikannya skripsi ini juga tidak lepas dari bantuan serta dukungan dari berbagai pihak. Maka dengan segenap hormat, dan ketulusan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. M. Lutfi Mustofa, M. Ag, selaku Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim.
3. Ibu Dosen pembimbing, Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas,. M. Psi
4. Ibu Dosen Penguji Utama Dr. Siti Mahmudah, M.si
5. Bapak Ketua Penguji Dr. Zainal Habib, M. Hum
6. Ayah terhebat dan Ibu terbijak di dunia. Yang telah memberikan dukungannya materi maupun moril
7. ke-empat punggawa Tabut, Mas Buyung, Ulum, Mbak Anggun, dan Ikhwan terima kasih untuk semua tawa dan pertengkaran kecil yang mewarnai hari-hari kita.

8. Ustadzah Evi dan Ustadzah Nisa serta seluruh Ustadzah di PAUD Omah Bocah Annafi' yang telah banyak memberikan bantuan serta dukungan dalam penyelesaian skripsi ini.

Malang, 23 Desember 2016

Peneliti

Filulujiya Catur Wishnu B.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
HALAMAN PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Masalah	7
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN TEORI	8
A. Kepemimpinan Transformasional	8
1. Definisi Kepemimpinan Transformasional	8
2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional	10
3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional	13

4. Kepemimpinan Transformasional Dalam Perspektif Islam	15
B. Perubahan Organisasi	19
1. Definisi Perubahan Organisasi	19
2. Elemen-elemen suksesnya perubahan	21
3. Teknik Untuk Implementasi	22
4. Kesiapan Untuk Perubahan Organisasi	26
BAB III METODE PENELITIAN	30
A. Kerangka Penelitian	30
B. Sumber Data	32
C. Teknik Pengumpulan Data	34
D. Analisis Data	35
E. Kredibilitas Data	37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	40
A. Pelaksanaan/ Setting Penelitian	40
B. Lokasi Penelitian	42
C. Gambaran Geografis	45
D. Temuan Lapangan	45
E. Analisis dan Pembahasan	74
BAB V PENUTUP	90
DAFTAR PUSTAKA	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar : Skema Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah 74



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 2	Transkrip Wawancara
Lampiran 3	Kategorisasi
Lampiran 4	Tabel Triangulasi Data
Lampiran 5	<i>Informed Concern</i>
Lampiran 6	Dokumentasi
Lampiran 7	Lembar Bukti Konsultasi



ABSTRAK

Batara, Filulujiya Catur Wishnu. 12410157. Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah pada perubahan organisasi di PAUD Omah Bocah Annafi, Skripsi, Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. 2017.

Organisasi sekolah selalu mengalami perubahan karena dipengaruhi adanya perubahan di berbagai bidang, baik perubahan dari luar maupun dari dalam, tidak terkecuali Sekolah tingkat PAUD. Agar sekolah tidak tertinggal dengan perubahan tersebut, maka kinerja organisasi senantiasa ditingkatkan melalui peningkatan kinerja individu yang ada dalam organisasi tersebut. Implementasi pembaharuan (inovasi) dalam organisasi sekolah dapat berjalan dengan baik dan efektif apabila ada kepemimpinan kepala sekolah yang profesional, yang mampu mengakomodasi perubahan organisasi. Kepala sekolah hendaknya bertindak selaku pemimpin bukan sebagai bos. Oleh karena itu, kepala sekolah harus menghindari terciptanya pola hubungan dengan guru dan karyawan yang hanya mengandalkan kekuasaan saja, akan tetapi perlu mengedepankan kerjasama fungsional dengan para stafnya. Kepala sekolah harus menekankan pada kerjasama kesejawatan, menghindari terciptanya suasana kerja yang serba menakutkan dan membosankan, dan senantiasa mendorong rasa percaya diri para stafnya. Kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik tersebut adalah kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional agar organisasi sekolah yang dipimpinnya dapat menyesuaikan dengan perubahan organisasi, dimana kepemimpinan tersebut senantiasa menekankan pada kerjasama atau pelibatan para guru dan karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi sekolah.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kepemimpinan Transformasional pada kepala sekolah PAUD Omah Bocah Annafi'. Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi. Uji keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi dengan membandingkan hasil wawancara dengan data terkait dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah PAUD Omah Bocah Annafi' memiliki dan menjalankan empat karakteristik kepemimpinan transformasional seperti *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* di dalam memimpin PAUD Omah Bocah Annafi'.

Kata Kunci: Kepala sekolah, Kepemimpinan Transformasional, Perubahan Organisasi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

ABSTRACT

Batara, Filulujiya Catur Wishnu. 12410157. The Transformation Leadership for Organizational Change at Omah Bocah Annafi Pre-school. Thesis. Faculty of Phsycology Maulana Malik Ibrahim Malang Moslem University. 2017.

School organizations is always undergoing changes, due changes effected in a variety of field, both changes from the inside and outside. Pre-school level is not excepted. For haven't decrease performance due that changes, school exactly make a progreses. The progress is through improved performance of individuals that exist in the organization

Implementation of the renewing (innovation) in the Organization of the school can be run well and effectively when there is a principal leadership professional, who is able to accommodate changes in organization. Professional leadership is a The professionnall leadership principal must avoid the creation of patterns of relationships with teachers and employees. Not only the leader have a power in the organization but, all of the people in organization must have functional cooperation. Leadership in accordance with the characteristics is transformational leadership. Therefore, the leader need implement this transformational leadership style to adapted for the changes and to improve organizational performance of the school.

This study aims to describe the Transformational leadership in the Omah Bocah Annafi Pre-school. This type of research is a qualitative descriptive. The data in this research come from the interview and observation. the validity of the data researcher use triangulation by comparing the results of interviews with observations. The result of this study is headmaster in Omah Bocah Hanafi Pre-school have characteristic of transformational leader. Headmaster's principal leading is idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation individualized consideration.

Key words: Transformation Leadership, Organizational Change, Omah Bocah Hanafi Pre-School.

مستخلص البحث

باتارا، فيلولوجيا جاتور ويشنو، 12410157، القيادة التحويلية مدير المدرسة على التغيير التنظيمي في مرحلة التربية الطفولة المبكرة أومح بوجاح النافع. بحث جامعي. كلية علم النفس في جامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج، 2017.

المنظمة المدرسة تتغير دائما بسبب تأثير التغييرات في المجالات، سواء التغيير من الخارج ومن الداخل، وليس على مستوى المدرسة في مرحلة التربية الطفولة المبكرة. بحيث لا يتم هضم المدارس بهذه التغييرات، ثم تحسن الأداء التنظيمي مستمرا من خلال تحسين أداء الأفراد الموجودة في داخل المنظمة. تنفيذ الإصلاحات (الابتكار) في تنظيم المدرسة لتعمل بشكل جيد وتكون فعالة إذا كان هناك قيادة المهنية الرئيسية، التي هي قادرة على استيعاب التغييرات المنظمة. مدير المدرسة يجب أن يتصرف كزعيم ليس رب العمل (boss). ولذلك، يجب على مدير المدرسة ان يتجنب نمط العلاقات مع المدرسين والموظفين، ولكنه يحتاج إلى تعزيز التعاون وظيفية مع موظفيه. وينبغي التأكيد على مدير المدرسة على العمل معا، ويتجنب بخلق جو العمل الذي هو شاقة جدا ومملة، والاستمرار في تشجيع الثقة من موظفيه. القيادة وفقا لهذه الخصائص هي القيادة التحويلية. ولذلك، يحتاج المدير المدرسة إلى تطبيق أسلوب القيادة التحويلية لكي المنظمة المدرسة تمكن أن تتكيف مع التغييرات في المنظمة، حيث القيادة وشدت دائما على التعاون أو إشراك المعلمين والموظفين من أجل تحسين أداء المنظمة المدرسة.

وأما الهدف من هذه الدراسة يعني لوصف القيادة التحويلية على مدير المدرسة في مرحلة التربية الطفولة المبكرة أومح بوجاح النافع. هذا البحث هو وصفي النوعي. البيانات التي تم جمعها باستخدام المقابلة والملاحظة. اختبار صحة البيانات يستخدم الباحث التثليث من خلال مقارنة نتائج المقابلات مع البيانات والمراقبة. وأظهرت النتائج الدراسة أن مدير المدرسة في مرحلة التربية الطفولة المبكرة أومح بوجاح النافع يملك ويشغل الخصائص الأربع من القيادة التحويلية كما تأثير المثالية (*idealized influence*)، والدافع الملهم (*inspirational motivation*)، والتحفيز الفكري (*intellectual stimulation*)، والنظر الفردي (*individualized consideration*) في تقييد المرحلة التربية الطفولة المبكرة أومح بوجاح النافع

كلمات الرئيسية: مدير، القيادة التحويلية، التنظيمي تغيير، تأثير المثالية، والدافع الملهم، والتحفيز الفكري، والنظر الفردي

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Beberapa tahun terakhir upaya pembenahan dan penyempurnaan kinerja organisasi khususnya organisasi sekolah menjadi sesuatu hal yang sangat penting untuk segera dilakukan. Hal ini disebabkan karena adanya tuntutan terhadap mutu pendidikan sebagai konsekuensi langsung dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat. Sebuah organisasi pada dasarnya akan selalu mengalami perubahan karena organisasi adalah sistem yang terbuka, yang selalu berinteraksi dengan lingkungannya. (A. Hasymi Ali, 2007).

Perubahan yang direncanakan ini 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. Dalam hal kinerja organisasi, terutama di lembaga sekolah seringkali terjadi penurunan kinerja para staf yang ada baik dari sisi tenaga administratif maupun tenaga edukatif. Misalnya saja dilihat dari beberapa hal antara lain: seringkali pegawai yang datang terlambat atau tidak tepat pada waktunya, tidak efisien penggunaan waktu untuk suatu penyelesaian pekerjaan, produktivitas kerja kurang, motivasi berprestasi rendah, kurang mampu beradaptasi dengan perubahan baik dalam metode kerja maupun fasilitas kerja yang baru, kurang berpartisipasi dalam

pelaksanaan program, dan sebagainya. Faktor-faktor tersebut tentu akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. (A. Hasymi Ali, 2007).

Kepemimpinan merupakan kunci utama dari organisasi. Perubahan yang telah direncanakan akan sukses kalau organisasi atau sekolah memiliki kepemimpinan yang kuat. Seperti dinyatakan oleh Mike Green (2010) bahwa *"Successful implementation and control of change rely on strong and effective leadership and a clear school vision"*. Suksesnya pelaksanaan dan kontrol perubahan kurikulum yang telah direncanakan akan tergantung pada kuat dan efektivitasnya kepemimpinan dan visi sekolah yang jelas. Berdasarkan hal tersebut, maka suksesnya perubahan sekolah akan terletak pada kepemimpinan kepala sekolah, dalam memimpin perubahan (Nuryanto, 2013).

Kepemimpinan tentunya harus mendapatkan dukungan komitmen dan kerjasama dari berbagai pihak khususnya seluruh warga sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan satu aspek yang penting dalam suatu organisasi sekolah. 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 (Aan Komariah dan Cepi Triatna, 2006). Mengacu pada pendapat tersebut maka keberhasilan organisasi sekolah dalam mencapai tujuan yang ingin diraih sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah yaitu apakah kepemimpinannya mampu

menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki sekolah secara efektif dan efisien serta terpadu dengan proses manajemen yang dilakukannya.

Melaksanakan kepemimpinan yang mengarah pada perubahan dapat menggunakan trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantara yaitu: *Ing Ngarso Sung Tulodo*, *Ing Madyo Mangun Karso*, dan *Tut Wuri Handayani*. *Ing nggarso sung tulodo* (di depan memberikan teladan) berarti dalam melakukan perubahan ini seorang pemimpin memberikan contoh dan teladan dalam melaksanakan perubahan. *Ing Madyo Mangun Karso* (di tengah membangun semangat), berarti seorang pemimpin di tengah-tengah anggota yang sedang melaksanakan perubahan harus dapat memberi dorongan dan motivasi. Selanjutnya *tut wuri handayani* (di belakang memberikan kekuatan), artinya pada saat pimpinan di belakang para anggota yang sedang melakukan perubahan, maka harus dapat memberikan memberikan penguatan untuk maju terus, kalau salah dibetulkan (Nuryanto, 2015).

Seperti telah dikemukakan bahwa, manajemen perubahan sering diartikan sebagai manajemen transisi dan transformasi. Kata transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya merubah struktur organisasi sekolah, kultur sekolah, tugas-tugas, teknologi, dan perilaku warga sekolah (Manning & Curtis, 2003). Oleh karena itu model kepemimpinan yang sesuai adalah kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional ialah kepemimpinan yang memiliki visi jauh ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta

mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi (Bass, 1994).

Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Proses merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama. Dengan demikian kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.

Pentingnya perubahan dalam organisasi. Menyikapi suatu perubahan diperlukan agen perubahan (*agent of change*) adalah individu/kelompok yang terlibat dalam merencanakan perubahan dan mengimplementasikannya. Dalam sebuah proses perubahan, para agen perubahan ini berperan sebagai *role model*. Biasanya agen perubahan adalah mereka yang “dapat” dijadikan contoh, baik dalam prestasi kerjanya dan dalam perilakunya. Agen perubahan terdiri dari pimpinan organisasi (sebuah keharusan) dan pegawai-pegawai

yang “dipilih” berdasarkan kriteria tertentu, sesuai dengan tuntutan peran agen perubahan (Nuryanto, 2013).

Annaafi’ merupakan sekolah yang mulai mengembangkan kurikulum sendiri berdasarkan kondisi peserta didik dan kondisi sekolah. Maka secara praktis akan ada perubahan dalam penerapan kurikulum yang sudah dikembangkan. Perubahan kurikulum membutuhkan komitmen bersama untuk mewujudkan visi dan misi sekolah.

Pemimpin (kepala sekolah) dituntut untuk menggerakkan, memotivasi, memfasilitasi, dan mengelola sumber daya manusia dengan baik untuk mengimplementasikan kurikulum dengan maksimal. Perubahan kurikulum lama menjadi kurikulum yang terintegrasi akan membawa pengaruh sekolah oleh karena itu bagaimana peran kepala sekolah menjadi penting dalam menjemen pengembangan kurikulum. Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memahami manajemen perubahan dan mampu mengelola perubahan agar dalam proses implementasi terintegrasi tercapai dengan maksimal.

Penelitian terdahulu tentang Kepemimpinan Transformasional, yang dilakukan oleh Endah Mujiasih dan Ika Zenita Ratnaningsih dengan judul “Meningkatkan *Work Engagement* melalui Gaya Kepemimpinan Transformasional”. Menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasional menurut hasil - hasil penelitian terbukti mampu meningkatkan motivasi karyawan lebih tinggi juga dapat membuat karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja. Karyawan tidak sekedar puas bekerja tapi

mereka merasa bangga dan menyenangkan dalam bekerja. Oleh karena itu perusahaan yang ingin berhasil dan sukses, perlu memiliki strategi dalam meng - *engage* karyawan agar tidak kehilangan karyawan terbaiknya. Sedangkan penelitian terdahulu tentang stres kerja, yang dilakukan oleh Tertio Kunto Dewo, SE, dengan penelitiannya yang berjudul “Kreatifitas Dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada PT. Pamindo Prima Utama Mandiri.” Dari hasil analisis data, diperoleh kesimpulan bahwa kreativitas seorang pemimpin diperoleh dari pengalaman serta pengetahuan yang dimilikinya, namun hal itu dapat diperoleh dengan meniru atau belajar dari pengalaman yang didapat. Subjek menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional menumbuh kembangkan kreativitas dengan menerapkan pemikiran kritis dan standar moral yang baik bagi karyawannya, memberikan tugas-tugas baru untuk membangun potensi serta memberikan pelatihan dan pengarahan agar pekerjaannya dapat selesai tepat waktu dan efisien. Hal unik yang dimiliki subjek adalah kemampuannya mempercayakan seluruh tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan untuk dapat menyelesaikan tugastugasnya dengan cara dan ide-ide sendiri namun tetap sesuai prosedur kerja.

Sehingga dalam penelitian ini, peneliti mencoba meneliti tentang gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah di tingkat PAUD yang akan membawa perubahan pada organisasi atau sekolah yang di pimpin. Karena PAUD OMAH Bocah Annaafi’ merupakan sekolah usia dini yang telah berganti kepemimpinan dari kepala sekolah sebelumnya kepada kepala

sekolah yang sekarang. Maka secara praktis akan ada perubahan dalam penerapan kepemimpinan yang di laksanakan.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah di PAUD Omah Bocah Annaafi' ?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mendeskripsikan Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah di PAUD Omah Bocah Annaafi.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini di harapkan mampu memberikan pengetahuan dan wawasan bagi para peneliti selanjutnya untuk mengkaji perubahan organisasi dalam segala aspek.

2. Manfaat Praktis

- a) Bagi lembaga sekolah , manfaat praktisnya yaitu sebagai sarana evaluasi serta saran untuk mengembangkan aspek pengembangan perubahan organisasi yang akan di lakukan .
- b) Bagi kepala sekolah, dapat di jadikan panduan untuk menyiapkan setiap transisi perubahan yang ada.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Dalam suatu organisasi, termasuk organisasi sekolah kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting, faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang baik kepada karyawan untuk memaksimalkan pekerjaannya dan mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan diuraikan pendapat para ahli.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) bahwa Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para bawahan dalam suatu usaha untuk mencapai tujuan organisasi. bahwa Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Kepemimpinan sangat membutuhkan kemampuan dan bakat seorang secara aktif untuk mempengaruhi pihak lain dalam rangka usaha mencapai tujuan. Selanjutnya seorang pemimpin semestinya mengetahui sifat-sifat individual orang-orang kepercayaan dan ia juga mengetahui tindakan apa yang dapat merangsang karyawan agar mereka bekerja sebaik-baiknya.

Lebih lanjut Terry (2000) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk

mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan itu adalah kemampuan yang sanggup meyakinkan orang lain supaya bekerja sama di bawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai tujuan tertentu.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. tentang definisi kepemimpinan antara lain :

Menurut Bass (1994) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu Yukl (1989). Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Selanjutnya menurut Burns (1998) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin Transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui pemimpinnya. Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (karyawan), olehnya diperlukan suatu gaya atau

perilaku kepemimpinan tertentu, yang dikenal dengan kepemimpinan abad 21 yakni kepemimpinan transformasional.

Menurut O’Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status *quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1994) terdapat empat dimensi dalam penerapan kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. Idealized influence (or charismatic influence)

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Bentuk konkritnya, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan

yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, pemimpin transformasional mampu mendorong bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. *Individualized consideration*

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin

transformatif mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformatif mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Berdasarkan pemaparan dimensi – dimensi kepemimpinan transformatif dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif ialah yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. Model kepemimpinan transformatif menyangkut empat dimensi dengan konsep 4I yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Ciri-ciri pemimpin transformatif :

1. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
2. Mendorong pengikut untuk mendahulukan kepentingan tim/organisasi.
3. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi
4. Gaya kepemimpinan transformatif akan menjadi instrument utama pembangkitan spirit kerja tenaga pengembang, staf, dan tenaga lainnya.

3. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini (Erik Rees : 2001) :

1. Simplifikasi

Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.

2. Motivasi

Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.

3. Fasilitasi

Kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

4. Inovasi

Kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

5. Mobilitas

Penggerakan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.

6. Siap Siaga

Kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.

7. Tekad

Tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip - prinsip kepemimpinan transformasional meliputi tujuh aspek, yakni, simplicitas, motivasi, fasilitasi, inovasi, mobilitas, siap siaga, dan tekad.

4. Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif Islam

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional perspektif islam dalam kajian ini tidaklah di bangun dengan kerangka pikiran dikotomis antara ayat Allah SWT yang verbal berupa Al- Quran dan Ayat - ayat non verbal berupa perilaku manusia dan gejala alam semesta, di keduanya sama - sama terdapat kebenaran. oleh karena itu, dalam membincang kepemimpinan transformasional dalam perspektif islam tidak perlu di mulai dari nol. tetapi dapat memanfaatkan perilaku kepemimpinan manusia dari teori - teori kepemimpinan yang sudah ada termasuk teori *transformasional leadership* barat dengan melakukan saling menguji, saling dialog, saling melakukan revisi dan saling melakukan modifikasi, saling melengkapi atau mengurangi (antara al - quran dan perilaku manusia / gejala alam semesta) sehingga dapat di tarik kesimpulan yang mendekati kebenaran hakiki . hal ini berdasarkan pemahaman adanya dua ragam tanda (*sign /*

ayat) Tuhan yang perlu di ketahui. Pertama tanda - tanda (ayat - ayat) yang bercorak linguistik verbal dan menggunakan bahasa insani (bahasa Arab / bahasa Qurani). Kedua, tanda - tanda (Ayat - ayat) yang bercorak non verbal berupa perilaku manusia dan gejala alam semesta. keduanya di turunkan Allah SWT untuk manusia agar mereka menelaah dan memahaminya. kedua ayat itu menduduki posisi yang sama (sama - sama berasal dari Allah SWT). Sebagai sumber inspirasi dalam membincang kepemimpinan transformasional perspektif islam (Muhammad Karim, 2009).

Ulasan tentang konsep kepemimpinan transformasional baik yang di kaji dari ayat tuhan yang verbal (al - quran) maupun yang non verbal (perilaku manusia dan gejala alam semesta) titik persamaannya adalah dalam memposisikan “perubahan” dan “perbaikan” sebagai titik berangkat dan tujuan organisasi. adapun perbedaannya adalah konsep yang di kaji dari ayat tuhan yang berupa perilaku manusia dan gejala alam semesta seringkali terlalu antroposentris bahkan mengalami keputusan dengan hal yang teosentris. Sedangkan konsep yang di kaji langsung dari ayat tuhan yang verbal (Al - Quran) seringkali terlalu terjebak pada teosentris sehingga terkesan konsep yang dibangun tidak kontekstual yang sesuai dengan psikososial manusia.

Konsep Transformasional leadership dalam islam sudah banyak diperbincangkan di barat khususnya pada akhir - akhir ini. Meskipun demikian, pembahasan di bagian ini bukan gejala dari alih - alih atau

akuisisi pengetahuan, dengan jalan mencari - cari atau mengganti landasan dasar dari sebuah teori pengetahuan yang sudah ada sebelumnya dengan Al - Quran. karena tulisan ini tidaklah dibangun dengan kerangka pikiran dikotomis antara ayat allah swt yang verbal berupa Al - Quran dan Ayat nya yang non verbal berupa hamparan alam semesta dan gejalanya (Muhammad Karim, 2009).

Lahirnya perubahan (Transformasi) yang lebih baik merupakan inti dari usaha - usaha yang di lakukan oleh jamak manusia di dunia ini. Perubahan dan perbaikan merupakan inti tujuan dari aktivitas sebuah kepemimpinan. dengan demikian term transformasi menjadi hal sangat signifikan dan relavan. Usaha agama, usaha pengetahuan, usaha ekonomi, usaha politik, usaha kebudayaan, usaha pendidikan, usaha manajemen, usaha kepemimpinan dan lain sebagainya merupakan serangkaian yang di lakukan oleh manusia untuk menuju perubahan (transformasi) yang lebih baik (Muhammad Karim, 2009).

Al - Quran semangat perubahan, revolusi termasuk transformasi dapat menemukan pijakan epistemologi dari beberapa ayat yang menceritakan tentang para nabi dan rasulullah yang revolusioner simsal cerita ibrahim, musa, isa, dan Muhammad Saw dan beberapa ayat yang tertera lafadz al - hijrah, dan al - jihadu. Berangkat dari identifikasi ayat - ayat bersemangat transformasi dengan kata - kata kunci seperti di atas kita akan dapat memulai mengonsepsikan tentang kepemimpinan

transformatif dan perilakunya dalam perspektif Islam (Al - Quran) (Muhammad Karim, 2009).

b. Kepemimpinan Transformatif berdasarkan istilah *al-hijrah*

Sebagaimana dikatakan di atas bahwa kepemimpinan transformatif dalam Al-Quran menemukan pijakan epistemologisnya pada ayat yang menceritakan para nabi dan Rasulullah yang revolusioner semisal cerita Ibrahim, Musa, Isa dan Muhammad Saw dan beberapa ayat yang tertera lafadz *al - hijrah*, dan *al - jihadu* (Mohammad Karim, 2010).

Kata *al - Hijrah* adalah lawan kata dari *al - washol* (sampai sambung), *hajaruhu* mempunyai arti memutuskannya. Secara umum para ulama mengemukakan makna hijrah secara istilah dengan berbagai definisi. Hal itu disebabkan karena banyaknya makna yang terkandung dalam kata hijrah itu sendiri. Oleh karena itu pandangan mereka terhadap hijrah pun berbeda - beda (Muhammad Karim, 2009).

Dalam al-Qur'an, semangat perubahan dan revolusi termasuk transformasi sehingga dapat kita temukan pijakan epistemologisnya dari beberapa ayat tentang para nabi dan rasul. Dalam al-Qur'an ayat 218, Surah al-Baqoroh disebutkan pentingnya berhijrah (transformasi),

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang yang berhijrah dan berjihad di jalan Allah, mereka itu mengharapkan rahmat Allah, dan Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.”

Sebut saja beberapa gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan Nabi Adam yaitu manusia pertama dan paling menentang kebodohan dengan banyak mempelajari nama-nama makhluk dan menentang kezaliman seperti yang dilakukan anaknya sendiri. Nabi Nuh yang memimpin, membimbing dan memperlakukan secara adil kaum miskin pada waktu di pinggirkan oleh kelompok orang kaya pada waktu itu. Nabi Syu'aib yang menentang ketidakadilan ekonomi bagi kaum Madyan. Nabi Musa yang membebaskan kaum budak Bani Israil dari cengkraman Fir'aun. Nabi Muhammad SAW yang melengkapi syariat dan ajaran agama Islam. Beliau dapat berkomunikasi dengan para sahabat-sahabat terbaiknya bahkan para musuh-musuhnya. Karena beliau jugalah ummat Islam berkembang, hijrah dari zaman kejahiliahan dengan segala perbuatan buruk kaum kafir Quraisy menjadi orang yang paling cepat melakukan perubahan dan perbaikan di segala lini, sehingga tak berlebihan dan bahkan sangat patut menyandang gelar ummat terbaik. Dan masih banyak lagi contoh-contoh lainnya.

B. Perubahan Organisasi

1. Definisi Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Tujuannya adalah untuk mencari cara baru atau memperbaiki dalam menggunakan resources dan capabilities dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi

dalam menciptakan nilai dan meningkatkan hasil yang diinginkan kepada *stakeholders*.

Michel Beer (2000) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada.

Winardi (2005) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Anne Maria (1998) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapkan organisasi pada proses kemunduran. Akan tetapi perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu diupayakan agar perubahan tersebut diarahkan kearah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebelumnya.

Pendapat yang senada dikemukakan oleh JO. Bryson (1990) seorang pakar dalam manajemen perpustakaan menyatakan bahwa "*when one or more elements in a library change it is called organizational change*"

Pendapat Bryson tersebut menunjukkan bahwa salah satu unsur saja dalam organisasi yang berubah, sudah dapat dikatakan sebagai perubahan organisasi.

Dari beberapa definisi tentang perubahan di atas dapat ditarik pengertian bahwa perubahan organisasi itu merupakan suatu tindakan yang dilakukan terhadap unsur-unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi menuju ke arah yang lebih baik daripada sebelumnya. Perubahan merupakan bagian dari kehidupan manusia, dan dapat juga terjadi pada organisasi termasuk organisasi sekolah.

2. Elemen-Elemen Suksesnya Perubahan

Perubahan dimulai ketika orang merasa bertanggung jawab untuk membuat perubahan dan memastikan bahwa perubahan akan terjadi. Sering orang harus bernegosiasi dalam suatu kesepakatan formal maupun non formal dengan ciri-ciri perubahan terencana (*Planned Change*) serta siapa yang akan berkompetisi dalam pelaksanaannya.

Daft (1995) mengusulkan 5 elemen kunci bagi suksesnya perubahan:

1. Needs (Kebutuhan untuk Berubah).

Ini sangat penting bagi para pemimpin dan para karyawan dalam berbagi rasa kebutuhan akan perubahan. Perubahan dapat diterima hanya apabila mereka setuju bahwa ada Gap antara kenyataan dengan kinerja yang diharapkan. Inilah awal dari perubahan.

2. *Ideas* (Ide-Ide bagi Perubahan).

Ide-ide baru diperlukan untuk tetap dapat bertahan (Survive) didalam lingkungan yang berubah. Jadi menemukan ide-ide yang cocok untuk kebutuhan merupakan suatu kesempatan yang baik untuk mengembangkan partisipasi karyawan.

3. *Adoption*.

Ini terjadi apabila pengambil keputusan memilih merubah ide.

4. *Implementation* (Pelaksanaan) .

Ini mengartikan bahwa organisasi menggunakan ide baru, teknologi baru atau perilaku baru. Ini adalah bagian yang paling sulit dari proses perubahan, rencana perubahan yang besar dapat dibagi kedalam sub-sub rencana dan setiap bagian dilaksanakan secara bertahap.

5. *Resources* (Sumber Daya).

Seperti SDM, sangat penting untuk membuat perubahan terjadi dan organisasi harus berfikir bagaimana mendapatkan dukungan manajemen.

Dari pemaparan di atas elemen - elemen suksesnya perubahan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa elemen – elemen suksesnya perubahan organisasi yakni meliputi : *needs, ideas , adoption, Implementation, dan resources*.

3. Teknik Untuk Implementasi

Pemimpin mengartikulasi visi dan membuat strategi, tetapi manajer dan karyawan di seluruh organisasi terlibat dalam proses perubahan. Beberapa teknik dapat digunakan untuk mensukseskan implementasi

perubahan. Salah satunya adalah delapan langkah dalam perubahan skala besar (John Kotter, 1996).

1. Membangun Rasa Urgensi

Setelah pemimpin mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, mereka perlu mencegah adanya resistansi dengan menciptakan rasa urgensi yang sangat dibutuhkan dalam perubahan. Krisis yang dihadapi organisasi dapat mengubah perilaku karyawan saat ini dan membuat mereka bersedia menyediakan waktu dan energinya untuk mengadopsi teknik atau prosedur baru.

2. Menciptakan Tim Pemandu

Dengan adanya situasi mendesak, para agen perubahan yang sukses lalu membentuk tim pemandu (guiding team). Tim yang memiliki kredibilitas, keahlian, koneksi, reputasi, dan wewenang formal yang dibutuhkan dalam sebuah kepemimpinan perubahan. Tim ini belajar beroperasi sebagaimana tim-tim bagus lainnya, dengan saling mempercayai dan memiliki komitmen emosional. Mereka yang kurang berhasil biasanya hanya mengandalkan satu orang bahkan tidak seorang pun, mengandalkan unit kerja dan kepanitiaan yang lemah, atau struktur birokrasi yang rumit.

Semuanya tanpa wewenang, keahlian, ataupun kemampuan untuk melakukan tugas mereka. Lalu usaha perubahan terganggu oleh unit kerja yang tidak memiliki persyaratan untuk melakukan perubahan yang dibutuhkan.

3. Merumuskan Visi dan Strategi

Pemimpin yang telah berhasil membawa mereka melalui suksesnya transformasi, mempunyai satu hal kesamaan: mereka fokus pada memformulasikan dan mengartikulasi visi dan strategi yang menarik yang akan memandu proses perubahan. Bahkan untuk perubahan yang kecil, sebuah visi yang mengarahkan ke masa depan lebih baik dan strategi yang diperlukan untuk mencapainya adalah motivasi terpenting dalam perubahan.

4. Mengkomunikasikan Visi Perubahan

Langkah selanjutnya adalah mengkomunikasikan visi dan strategi yang sangat sederhana, pesan menyentuh yang dikirimkan melalui saluran-saluran komunikasi yang tidak buntu. Tujuannya adalah untuk menimbulkan pemahaman, mendorong komitmen berani, dan memompa energi yang lebih banyak dari sekelompok orang.

5. Memberdayakan Tindakan Menyeluruh

Dalam proses perubahan yang berhasil, apabila orang-orang mulai memahami dan menindak lanjuti visi perubahan yang diajukan, tugas manajer adalah menyingkirkan rintangan yang menghalangi usaha mereka. Kata pemberdayaan hampir selalu diasosiasikan dengan beban-beban tambahan yang begitu banyak, sehingga mungkin kita tergoda untuk mengesampingkannya. Dalam menggunakan istilah ini, pemberdayaan bukanlah mengenai memberikan orang-orang wewenang

dan tanggung jawab baru, lalu kita menonton saja. Yang dimaksud di sini adalah menyingkirkan penghalang.

6. Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek

Mereka yang bekerja dengan orang-orang berdasarkan ketetapan visi akan terbantu meraih kemenangan jangka pendek. Kemenangan-kemenangan ini sangatlah penting. Mereka akan memberikan kredibilitas, sumber daya, dan momentum yang berguna untuk usaha perubahan secara menyeluruh. Tanpa proses yang tidak diatur dengan baik, tanpa pemilihan proyek awalyang kurang hati-hati, dan tanpa kesuksesan yang datang cukup cepat, mereka yang sinis dan skeptis akan melemahkan usaha perubahan yang sedang berlangsung.

7. Mengkonsolidasikan Hasil dan Mendorong Perubahan yang Lebih Besar

Setelah satu seri kemenangan-kemenangan jangka pendek, usaha perubahan akan memiliki arah dan momentum. Dalam situasi-situasi yang sukses, orang-orang akan menggunakan momentum yang sudah terbangun untuk mewujudkan visi dengan tetap menjaga tingginya perasaan terdesak dan rendahnya rasa puas diri. Juga dengan menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu, melelahkan, dan menurunkan moral, serta dengan tidak mengumumkan kemenangan secara prematur.

8. Menambatkan Pendekatan Baru dalam Budaya

Dalam beberapa contoh kasus yang berhasil, para pemimpin perubahan di seluruh organisasi membuat perubahan bersifat tetap dengan membangun budaya baru. Budaya baru ini sekelompok norma

perilaku dan nilai-nilai yang diakui bersama-sama, berkembang melalui konsistensi dari keberhasilan tindakan sepanjang periode waktu yang cukup. Di sini cukupnya promosi, orientasi karyawan baru dengan keahlian, dan acara yang melibatkan emosi bisa membuat perbedaan besar.

Dari penjelasan atas dapat disimpulkan bahwa teknik untuk implementasi perubahan organisasi meliputi, membangun rasa urgensi, menciptakan tim pemandu, merumuskan visi dan strategi, mengkomunikasikan visi perubahan, memberdayakan tindakan menyeluruh, menghasilkan kemenangan jangka pendek, mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar, menambatkan pendekatan baru dalam budaya.

4. Kesiapan untuk Perubahan Organisasi

Kesiapan merupakan salah satu faktor terpenting dengan melibatkan karyawan untuk mendukung inisiatif perubahan. Dimaksud dengan siap untuk berubah adalah ketika orang-orang dan struktur organisasi sudah dipersiapkan dan mampu untuk berubah. Kesiapan organisasi untuk berubah menurut Lehman (2005) antara lain dapat dideteksi dari beberapa variabel seperti variabel motivasional, ketersediaan sumber daya, nilai-nilai dan sikap positif yang dikembangkan para karyawan, serta iklim organisasi yang mendukung perubahan. Dalam konteks organisasional, kesiapan individu untuk berubah diartikan sebagai kesediaan individu untuk berpartisipasi

dalam kegiatan yang dilaksanakan organisasi setelah perubahan berlangsung dalam organisasi tersebut (John Kotter, 1996).

Menurut Daft (1995), kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan menjadi daya pendorong yang membuat perubahan itu akan memberikan hasil yang positif. Beberapa kajian terbaru tentang konstruk variabel kesiapan untuk berubah menjelaskan bahwa sesungguhnya kesiapan individu untuk berubah dapat diidentifikasi dari sikap positif individu terhadap perubahan, persepsi dari keseluruhan warga organisasi untuk menghadapi perubahan, dan rasa percaya individu dalam menghadapi perubahan.

Setiap perubahan akan dihadapkan dengan kemungkinan adanya perbedaan dan konflik antara pimpinan dan anggota organisasi. Untuk terjadinya perubahan yang terarah seperti yang diinginkan, maka konflik harus diselesaikan sesuai dengan kepercayaan anggota organisasi dan pengetahuan mengenai perubahan.

Pada dasarnya, keadaan untuk kesiapan harus dibuat agar tercipta sebuah perubahan. Kesiapan-kesiapan tersebut adalah:

1. Mempunyai pemimpin yang efektif dan dihormati

Seperti kita ketahui dalam manajemen menunjukkan bahwa pemimpin yang kurang baik – tidak dihormati maupun tidak efektif akan mengalangi kinerja organisasi. Mereka tidak dapat mempertahankan karyawan yang baik dan memotivasi mereka yang berada di perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mengganti mereka dengan individu-

individu yang efektif dan dihormati oleh orang-orang disekitarnya, hal tersebut akan medekatkan bahwa organisasi telah siap untuk berubah.

2. Orang-orang dalam organisasi mempunyai motivasi untuk berubah.

Mereka merasa kurang puas dengan keadaan sekarang sehingga mereka bersedia untuk ikut berpartisipasi dan menerima resiko dengan adanya perubahan.

3. Organisasi mempunyai struktur non-hirarki

Hirarki dapat menjadi perintang bagi proses perubahan, oleh karena itu manager harus bisa mengurangi pekerjaan yang berdasarkan hirarki dengan memberikan pekerjaan yang bersifat kolaboratif (kerja sama). Penilaian kesiapan sebelum terjadinya perubahan telah memberikan dorongan yang kuat dan beberapa instrumen telah dikembangkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Instrumen yang sudah ada ini muncul untuk mengukur kesiapan dari beberapa perspektif, yaitu, proses perubahan (*change process*), isi perubahan (*change content*), konteks perubahan (*change context*), dan individu atribut

Proses perubahan merujuk ke langkah-langkah yang dilakukan selama implementasi. Perspektif kedua adalah konten perubahan organisasi, yang merujuk kepada inisiatif tertentu yang sedang diperkenalkan. Konten biasanya diarahkan terhadap administratif, prosedural, teknologi, atau karakteristik struktural dari organisasi. Perspektif yang ketiga adalah organisasi konteks. Konteks terdiri dari kondisi dan lingkungan di mana karyawan melakukan fungsinya.

Lingkungan meliputi semua elemen di luar batas organisasi dan mempunyai potensi untuk mempengaruhi semua atau sebagian dari organisasi.

Perspektif keempat dan terakhir adalah atribut-atribut individu dari para karyawan. Dikarenakan perbedaan antara individu - individu, memungkinkan beberapa karyawan lebih condong membantu perubahan organisasi dibandingkan lainnya. Hal ini memberikan sebuah kerangka konseptual untuk memandu pengembangan yang komprehensif dalam mengukur kesiapan, dalam konsep ini menyatakan bahwa kumpulan dari kepercayaan yang pada umumnya membentuk kesiapan dan menyediakan landasan untuk resistansi dan perilaku adoptif.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa kesiapan suatu organisasi dapat tercapai jika memenuhi kriteria yang meliputi, mempunyai pemimpin yang efektif dan dihormati, orang – orang di dalam organisasi mempunyai motivasi untuk berubah, organisasi mempunyai struktur non – hirarki.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Kerangka Penelitian

Dalam mengungkapkan permasalahan di dalam penelitian ini, maka jenis penelitian menggunakan penelitian kualitatif. Pendefinisian kualitatif bisa di maknai menurut Sugiono (2013) yaitu sebagai metode penelitian naturalistik karena penelitiannya di lakukan pada kondisi alamiah (*natural setting*) dan juga pada kondisi objek yang alamiah. Objek alamiah adalah objek yang berkembang apa adanya, tidak di manipulasi oleh penelitian dan kehadiran peneliti tidak mempengaruhi dinamika pada objek tersebut. Dengan demikian penelitian kualitatif merupakan konstruksi kasus - kasus yang ada di lapangan, kemudian di tafsirkan oleh peneliti.

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana model kepemimpinan transformasional di Omah Bocah Annafi, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode pendekatan studi kasus. Dikatakan deskriptif karena penelitian ini menggambarkan keadaan atau situasi yang terjadi, sehingga data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar (Nazir, 1999)

Pendekatan deskriptif merupakan metode penelitian yang menggambarkan keadaan atau situasi yang terjadi, sehingga data-data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar-gambar. Penelitian ini mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat tentang tata cara yang

berlaku dimasyarakat dalam situasi tertentu, diantaranya tentang hubungan, kegiatan, sikap, pandangan serta proses yang sedang berlangsung dari suatu fenomena (Nazir, 1999).

Secara harfiah penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat deskripsi mengenai situasi-situasi atau kejadian - kejadian. Makna penelitian deskriptif itu adalah akumulasi data dasar dalam cara deskriptif semata-mata tidak perlu menerangkan saling hubungan. Tetapi para ahli dalam bidang penelitian tidak ada kesepakatan mengenai apa sebenarnya penelitian deskriptif itu (Sumadi, 1998).

Penelitian deskriptif bertujuan untuk menjawab, mendeskripsikan, mencatat, menganalisa, dan menginterpretasikan kondisi yang selama ini terjadi (Mardalis, 2006).

Penelitian studi kasus adalah salah satu jenis penelitian sosial yang bisa diterapkan untuk kasus organisasi, yang tujuannya untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan dan posisi saat ini. Serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya. Dengan penelitian studi kasus maka penelitian ini akan memberi gambaran luas dan mendalam mengenai suatu organisasi tertentu (Sudarwan Danim, 2002).

Penelitian kualitatif pada hakikatnya ialah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya (Nasution, 1988). Dalam penelitian ini yang akan diamati lebih fokus adalah mengenai model kepemimpinan transformasional yang ada di Omah Bocah Annafi. Dengan

demikian diharapkan peneliti mampu mengetahui bagaimana model kepemimpinan transformasional di PAUD Omah Bocah Annafi.

Alasan peneliti menggunakan pendekatan kualitatif antara lain: karena data yang dihimpun dalam bentuk konsep, yaitu berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati, pengolahan data secara langsung dikerjakan di lapangan dengan cara mencatat dan mendeskripsikannya, sehingga sesuai untuk menganalisa dan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan judul penelitian. Disamping itu metode kualitatif lebih menekankan analisisnya pada proses induktif serta melakukan analisa terhadap dinamika hubungan antara fenomena yang diamati.

Berpijak dari uraian diatas, maka penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi atau memberikan jawaban yang sejelas mungkin yang berkenaan dengan permasalahan judul penelitian kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada manajemen perubahan di Omah Bocah Annafi. Metode ini digunakan untuk memudahkan peneliti dalam memahami fokus penelitian secara menyeluruh, mendalam, dan rinci.

B. Sumber Data

1. Data

Data merupakan segala keterangan (informasi) mengenai segala hal yang berkaitan dengan tujuan penelitian (Suharsini Arikunto, 1993). Berangkat dari topik permasalahan skripsi ini, maka jenis data yang relevan sebagai bahan kajian dalam penelitian ini adalah data kualitatif

yakni data yang tidak bisa diukur atau dinilai dengan angka secara langsung (Suharsini Arikunto, 1993). Data kualitatif dalam penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Model kepemimpinan transformasional di PAUD Omah Bocah Annaafi’.
- b. Gambaran umum obyek penelitian antara lain : sejarah berdirinya PAUD Omah Bocah Annaafi’. Letak geografis, struktur organisasi, visi, misi, serta sarana prasarana.

2. Sumber Data

Sumber Data adalah subyek dari mana data diperoleh (Suharsini Arikunto, 1993). Berdasarkan jenis data yang diperlukan, maka dalam penelitian ini, sumber data digunakan melalui 2 cara, yaitu :

1. Sumber literer, yaitu sumber data yang digunakan untuk mencari landasan teori permasalahan yang diteliti dengan menggunakan buku-buku perpustakaan.
2. *Field research*, yaitu sumber data yang diperoleh dari lapangan penelitian, yaitu mencari data dengan cara terjun langsung ke obyek penelitian untuk memperoleh data yang lebih kongkrit yang berkaitan dengan masalah yang diteliti (Sutrisno Hadi, 1979). Adapun data ini ada 2 macam antara lain:

1. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya untuk diamati dan dicatat dalam bentuk pertama kalinya, dan merupakan bahan utama penelitian. Data ini diperoleh dari Kepala Sekolah Omah Bocah Annaafi’, Sekretaris Omah Bocah Annaafi’ dan sejumlah

karyawan yang berkerja di PAUD Omah Bocah Annaafi'. Data yang dimaksud disini adalah data tentang Kepemimpinan Transformasional di PAUD Omah Bocah Annaafi'.

2. Data sekunder adalah data yang pengumpulannya tidak diusahakan sendiri oleh peneliti, misalnya dari keterangan atau publikasi lain. Sumber sekunder ini bersifat penunjang dan Data yang dimaksud adalah data tentang sejarah berdirinya PAUD Omah Bocah Annaafi' dan dokumen-dokumen lainnya.

C. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Metode observasi (pengamatan) merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, tujuan, dan perasaan (Ghony & Almanshur, 2012). Penelitian ini menggunakan observasi guna untuk mendapatkan gambaran respon subjek melalui sikap dan mimik mereka ketika menjawab pertanyaan dari peneliti, dan juga untuk mengetahui kegiatan keseharian subjek yang di teliti, yakni kepala sekolah.

2. Wawancara

Wawancara kualitatif merupakan pemberian pertanyaan-pertanyaan kepada subjek secara lebih bebas dan leluasa, tanpa terikat oleh suatu susunan pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya (Ghony & Almanshur, 2012). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara

tidak terstruktur. Menurut (Ghony & Almanshur, 2012) wawancara tidak terstruktur ini sama dengan wawancara mendalam atau wawancara kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh bentuk-bentuk tertentu informasi dari semua informan, tetapi susunan kata dan urutannya disesuaikan dengan ciri-ciri tiap informan, sehingga wawancara tidak terstruktur ini lebih luwes bisa diubah saat wawancara berlangsung sesuai dengan kebutuhan subjek. Peneliti ingin mendalami tentang kepemimpinan transformasional yang di laksanakan kepala sekolah, jadi peneliti menggunakan wawancara tidak terstruktur agar lebih mudah mendapatkan informasi yang sesuai dan juga dapat disesuaikan dengan kondisi subjek saat wawancara berlangsung.

D. Analisis Data

Analisis data merupakan proses akhir dalam penelitian kualitatif (Creswell, 2010). Teknik atau metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah induktif dengan menggunakan prosedur fenomenologis (Moleong, 2007). Teknik dipilih karena penelitian ini akan berawal dari hasil temuan khas yang ada di lapangan yang kemudian diinterpretasikan secara umum.

Menurut Creswell (2010) terdapat beberapa langkah dalam menganalisis data sebagaimana berikut ini:

1. Mengolah data dan mengintrepetasikan data untuk dianalisis.

Langkah ini melibatkan transkrip wawancara, menscaning materi,

mengerti data lapangan atau memilah-milah dan menyusun data tersebut ke dalam jenis-jenis yang berbeda tergantung sumber informasi

2. Membaca keseluruhan data. Dalam tahap ini, menulis catatan-catatan khusus atau gagasan-gagasan umum tentang data yang diperoleh.
3. Menganalisis lebih detail dengan mengkode data. Koding merupakan proses mengolah materi atau informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya
4. Menerapkan proses koding untuk mendeskripsikan setting, orang-orang, kategori, dan tema-tema yang akan dianalisis
5. Menunjukkan bagaimana deskripsi dan tema-tema ini akan disajikan kembali dalam narasi atau laporan kualitatif.
6. Menginterpretasi atau memaknai data Beberapa langkah dalam analisis data kualitatif di atas, akan diterapkan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini data yang didapat ditulis dalam transkrip wawancara, lalu dikoding, dipilah tema-tema sebagai hasil temuan, dan selanjutnya dilakukan interpretasi data.

Tujuan analisis data ini adalah untuk mengungkapkan data apa yang masih perlu dicari, pertanyaan apa yang perlu dijawab, metode apa yang digunakan, untuk memperoleh informasi baru, dan kesalahan apa yang perlu diperbaiki (Husaini Usman & Purnomo Setiady, 1996).

Teknik analisa data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang berbagai kondisi lapangan yang bersifat tanggapan dan pandangan terhadap

pelaksanaan program serta kondisi lingkungan sosial ekonomi dan daerah sampel. Hal ini dilakukan oleh peneliti untuk mengetahui kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah PAUD Omah Bocah Annaafi’.

Adapun langkah-langkah yang diambil untuk analisis hasil data temuan dilapangan adalah (1) Pengumpulan data dengan membaca, mendengar, dan melihat subjek penelitian di lapangan. (2) Transkrip wawancara yaitu menjadikan wawancari dari perekam kedalam tulisan atau teks. (3) Koding yaitu memberikan kode pada setiap temuan data dari wawancara dilapangan. (4) Pengembangan Kategori yaitu mengelompokkan hasil temuan data yang sudah dikoding dan menemukan tema dari hasil yang sudah dikategorisasi. (5) Membangun teori dan menggabungkan pengetahuan yang sebelumnya, yaitu membandingkan hasil temuan dilapangan dengan teori dan penelitian sebelumnya sehingga dapat ditemukan sebuah pengembangan teori baru. (6) Penyajian laporan yaitu memaparkan hasil dari data yang sudah ditemukan di lapangan yang sudah dibandingkan dengan penelitian sebelumnya dan teori yang mendukung, hasil pemaparan data berupa narasi hasil, tabel dan juga gambaran yang menggambarkan kondisi di lapangan (Ghony & Almanshur, 2012).

E. Kredibilitas Data

Kredibilitas pada penelitian kualitatif terletak pada keberhasilannya mencapai maksud mengeksplorasi masalah atau mendeskripsikan setting, proses, kelompok sosial atau pola interaksi yang kompleks. Konsep kredibilitas adalah harus mampu untuk menjelaskan bahwa untuk memotret

kompleksitas hubungan antar aspek, penelitian dilakukan dengan cara tertentu yang menjamin bahwa subyek penelitian diidentifikasi dan dideskripsikan secara akurat (Poerwandari, 1998). Menurut Ghony & Almanshur (2012) terdapat lima teknik yang bisa digunakan untuk mengecek kredibilitas data hasil penelitian kualitatif, yaitu:

1. Kegiatan-kegiatan yang lebih memungkinkan temuan atau interpretasi yang dapat dipercaya yang dihasilkan (memperpanjang keterlibatan pengamatan yang terus menerus, dan triangulasi).
2. Pengecekan eksternal pada proses inkuiri (wawancara teman sejawat-*peer debriefing*).
3. Melalui kegiatan yang mendekati perbaikan hipotesis kerja karena semakin banyak informasi yang tersedia (analisa kasus negatif).
4. Melalui kegiatan yang memungkinkan untuk mengecek temuan dan interpretasi awal terhadap “data mentah” yang diarsipkan (kecukupan *referensial*).
5. Melalui kegiatan yang memberikan pengujian temuan dan interpretasi langsung dengan sumber manusia sebagai asal dan temuan tersebut pembuat realitas ganda yang dikaji (pegecekan anggota).

Lebih jelasnya lagi, upaya untuk meningkatkan kredibilitas data penelitian kualitatif bisa dilakukan peneliti dengan teknik triangulasi. Pada penelitian ini, untuk meningkatkan kredibilitas data penelitian, peneliti menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan model untuk memperbaiki kemungkinan-kemungkinan temuan dan interpretasi dala

penelitian kualitatif akan dapat dipercaya (Ghony & Almanshur, 2012). Teknik kredibilitas data menurut Ghony & Almanshur (2012) dibagi menjadi empat macam model, yaitu:

1. Triangulasi data: yakni digunakannya variasi sumber-sumber data yang berbeda.
2. Triangulasi peneliti: digunakannya beberapa peneliti atau evaluator yang berbeda.
3. Triangulasi teori: digunakannya beberapa perspektif yang berbeda untuk menginterpretasi data yang sama.
4. Triangulasi metodologis: dipakainya beberapa metode yang berbeda untuk meneliti suatu hal yang sama.

Teknik kredibilitas data yang dipilih peneliti dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik triangulasi berupa triangulasi data dan triangulasi metodologis. Peneliti menggunakan teknik kredibilitas jenis triangulasi data, yaitu dengan menggunakan sumber/ evaluator yang berbeda yaitu subjek dan significant other. Kemudian peneliti juga menggunakan teknik kredibilitas berupa triangulasi metodologis yang dilakukan dengan menggunakan metode observasi dan wawancara, sebagai variasi metode yang berbeda namun untuk meneliti suatu hal yang sama. Teknik triangulasi tersebut bertujuan untuk memperoleh keakuratan data di lapangan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan/ Setting Penelitian

Peneliti mengambil lokasi di PAUD Omah Bocah Annaafi' karena di lembaga tersebut merupakan lembaga yang sudah pasti memiliki kepala sekolah sebagai *leader*. Proses pengambilan data awal, yakni dengan wawancara kepada kepala sekolah dan karyawan menunjukkan adanya aspek - aspek yang terpenuhi dari kepemimpinan Transformasioanal, dan PAUD Omah Bocah Annaafi' merupakan lokasi praktik kerja lapangan (PKL) peneliti sebelumnya, jadi sedikit banyak sudah mampu berbaur dengan para Ustadzah guna mengambil data dan informasi terkait dengan penelitian ini serta paham mengenai kepemimpinan dari kepala sekolah di Omah Bocah Annaafi'.

Pada awal kunjungan peneliti ke Omah Bocah Annaafi', peneliti diberi arahan dan prosedur penelitian, dan juga diberikan penjelasan tentang profil Omah Bocah Annaafi'. Terdapat 15 karyawan disana, terdiri dari tujuh Ustadzah, tujuh assiten ustadzad dan satu Ustadzah koki.

Setelah wawancara dengan kepala sekolah PAUD Omah Bocah Annaafi' tersebut, peneliti diarahkan untuk memenuhi surat-surat perizinan yang harus dipenuhi untuk keperluan administrasi dan persyaratan penelitian. Peneliti diarahkan untuk meminta surat perizinan

dari PAUD Omah Bocah Annaafi'. Peneliti meminta perizinan penelitian mulai bulan Maret hingga bulan Juli 2016.

PAUD Omah Bocah Annaafi' ini buka setiap hari Senin - Jumat, buka mulai pukul 06.00 - 17.00 WIB. Terdapat pembagian *Shift* Kerja Untuk para Ustadzah , adapun tiga pembagian *shift* kerja, yang pertama datang pukul 06.30 – 15.00, yang kedua 07.30 – 16.30, dan yang terakhir 08.30 – 17.00.

Pemilihan subjek untuk diteliti, dapat berkomunikasi dengan baik merupakan pertimbangan paling penting dikarenakan penelitian ini membutuhkan wawancara, kemudian kepala sekolah omah bocah Annaafi selaku *leader*, yang kedua Waka Kurikulum yang telah lama mengikuti kepala sekolah Omah Bocah Annaafi', jadi di harapkan mampu memberikan informasi yang lebih mendalam terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah. Subjek dipilih dengan bantuan Waka Kurikulum sebagai informan yang telah melayani dan mengajar mulai awal berdirinya PAUD Omah Bocah Annaafi' ini. Peneliti awalnya melakukan wawancara seputar subjek kepada Wakil Ketua Kurikulum dengan menjelaskan tentang kriteria pemilihan subjek.

Proses pengumpulan data dilakukan dari Februari hingga September 2016. Proses terhitung dari mulai proses perizinan, penggalian data, hingga tahap akhir pada pengumpulan data. Pada proses penggalian data sendiri peneliti memulai pada bulan Agustus hingga September. Peneliti membutuhkan waktu yang memang cukup lama karena

menyesuaikan oleh kondisi subjek dan menyesuaikan dengan jadwal subjek. selain itu pemahaman tentang kepemimpinan transformasional harus benar-benar matang dikarenakan untuk bisa menggali informasi yang benar apa adanya dari subjek. Selain itu juga untuk meminimalis kesalahan dalam pengambilan data.

Proses wawancara dilakukan dengan beberapa panduan wawancara dan alat perekam. Panduan wawancara ini hanya untuk pegangan peneliti tidak membatasi peneliti untuk membuat pertanyaan, sehingga peneliti bisa menggali lebih dalam informasi yang didapat dengan pertanyaan spontan dari jawaban yang dilontarkan oleh subjek. Proses wawancara pun peneliti juga mengobservasi tingkah laku subjek waktu subjek menjawab pertanyaan. Ini difungsikan untuk mengetahui bahwa subjek sungguh - sungguh dalam menjawab pertanyaan - pertanyaan dari peneliti.

Pada saat proses wawancara, peneliti menggunakan alat bantu perekam untuk merekam percakapan subjek dan peneliti. Dalam proses perekaman, subjek tidak mengetahui bahwa percakapan sedang direkam. Peneliti memang sengaja melakukan hal tersebut untuk membuat subjek merasa nyaman saat wawancara.

B. Lokasi Penelitian

Identitas PAUD

1. Nama PAUD : PAUD Terpadu Omah Bocah Annaafi'

2. Alamat PAUD :
 - a. Jalan : Perum Griya Shanta L-301
 - b. Kelurahan : Mojolangu
 - c. Kecamatan : Lowokwaru
 - d. Kota : Malang
 - e. Provinsi : Jawa Timur
3. No. Telepon : (0341) 419945
4. Status : Swasta
5. Berdiri : Januari 2013
6. Status Tanah : SHM (Sertifikat Hak Milik)
7. Luas Tanah : 324 m²

Visi, Misi Dan Tujuan

1. Visi :

“Membangun Insan yang islami, berkarakter, berbudaya dan modern”

2. Misi :

Sejalan dengan visi di atas, maka PAUD OMAH BOCAH ANNAAFI’ memiliki misi sebagai berikut:

- a. Meningkatkan ibadah dan kecintaan kepada Allah, diri sendiri, sesama dan alam semesta
- b. Meningkatkan karakter OBAMA (Optimis, Bertanggung Jawab, Akhlakul Karimah, Meningkatkan Kreatifitas, Antusias)
- c. Melestarikan budaya bangsa Indonesia

- d. Meningkatkan kualitas diri untuk mampu berinteraksi dan bekerjasama secara global

Tujuan :

PAUD OMAH BOCAH ANNAAFI' bertujuan sebagai berikut.

- a. Membangun landasan bagi berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT, lebih dekat mengenal Rasulullah SAW, berakhlak mulia, dan membiasakan pembacaan Al Qur'an dan sholawat, serta amar ma'ruf nahi munkar sehingga memiliki kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat
- b. Mengembangkan karakter unggulan OBAMA (Optimis, Bertanggung Jawab, Akhlakul Karimah, Meningkatkan Kreatifitas, Antusias) dengan menggali potensi melalui kecerdasan jamak (*multiple intelligences*) peserta didik pada masa usia emas pertumbuhan dalam lingkungan bermain yang edukatif dan menyenangkan untuk mempersiapkan peserta didik ke tingkat selanjutnya.
- c. Membantu peserta didik mengembangkan berbagai potensi baik fisik maupun psikis yang meliputi nilai-nilai kebudayaan dan moral.

- d. Mengembangkan kemampuan sosio-emosi, kognitif, bahasa dan fisik-motorik peserta didik agar mudah beradaptasi dengan berbagai lingkungan.

C. Gambaran Geografis

PAUD Omah Bocah Annaafi' terletak di Perum Griyashanta L-301 Kelurahan Mojolangu Kecamatan Lowokwaru Kota Malang merupakan rumah yang memiliki luas 314 m². Dari segi lokasi PAUD Terpadu Omah Bocah Annaafi' sangat strategis karena terletak di tengah kota dan dekat dengan pusat pendidikan.

D. Temuan Lapangan

1. Temuan Data Subjek Ustadzah Mawar

Nama : Ustadzah Mawar (bukan nama sebenarnya)

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat / Tanggal Lahir : Bangkalan, 12 Januari 1979

Suku Bangsa : Indonesia

Agama : Islam

Pendidikan : S1

Pekerjaan : Kepala Sekolah

Status Perkawinan : Menikah

Alamat : Malang

a. Awal berkerja sebagai pengajar

Pengalaman subjek Ustadzah Mawar dalam mengajar PAUD bukanlah pertama kali, sebelum mengajar di PAUD Omah Bocah Annaafi', subjek Ustadzah Mawar mulai mengajar sejak tahun 2011 di PAUD Anggrek (Ustadzah Mawar. 3a.). Subjek Ustadzah Mawar akhirnya mengajar di PAUD Omah Bocah Annaafi' pada tahun 2013 (U M. 4a.)

b. Sebagai Pengajar di PAUD Omah Bocah Annaafi'

Pada tahun 2013 masih tergolong masa – masa awal berdirinya PAUD Omah Bocah Annaafi' dan bertepatan pada saat Ustadzah Mawar masuk sebagai bagian dari PAUD Omah Bocah Annaafi', pada saat itu ada posisi yang kosong di bagian Wakil ketua Kurikulum. Tetapi Ustadzah Mawar mendapat mandat sebagai pengajar dan pengawas di kelas *Baby* (U M. 7a).

c. Masa Menjadi Kepala Sekolah

Pada Masa sebelum pergantian kepala sekolah kepada kepala sekolah Ustadzah Mawar, terdapat konflik di masa kepemimpinan kepala sekoah sebelumnya. Akhirnya Setelah Mengajar selama kurang lebih selama 1 tahun di kelas *Baby*, kepala sekolah Ustadzah Mawar di angkat menjadi Kepala sekolah. Awalnya kepala sekolah Ustadzah Mawar kurang percaya diri di berikan mandat sebagai kepala sekolah, tetapi

karena ada dukungan dari rekan – rekan, kepala yayasan serta keluarga dan adanya rasa ingin terus belajar dari kepala sekolah Ustadzah Mawar. Akhirnya Ustadzah Mawar bersedia untuk menerima jabatan kepala sekolah di Omah Bocah Annaafi' mulai periode 2014 (U M. 7b).

Sejak diangkat menjadi kepala sekolah pada tahun 2013 yang lalu, Ustadzah Mawar belum pernah mendapatkan arahan atau pelatihan secara khusus yang berkaitan dengan kecakapan (kompetensi) kepala sekolah. secara lebih terperinci, Ustadzah Mawar tidak tahu persis tugas-tugas sebagai kepala sekolah. Sementara itu, latar belakang atau riwayat pendidikan Ustadzah Mawar bukan dari jurusan pendidikan. Namun bukan berarti Ustadzah Mawar bekerja tanpa arahan sama sekali. Di tahun pertama, bersama pengurus sekolah, Ustadzah Mawar mencoba menegaskan tata kerja struktur pengurus sekolah yang memang sudah ada. Butir-butir dalam tata kerja ini dibuat lebih jelas dan ditegaskan maksud serta cakupan pengertiannya. diantaranya mengenai *Job desk* yang lebih jelas, yakni :ada Ustadzah yang mendapat bagian memandikan anak, menemani makan , menemani tidur, menemani mengaji. Ketika mengadakan suatu acara, di tunjuk ketua acara atau koordintor agar semua Ustadzah mendapat pengalaman yang lebih.

Menjadi kepala sekolah merupakan sebuah tantangan yang tidak semua pengajar inginkan. Banyak pengajar yang lebih merasa nyaman menjadi pengajar dengan segala pertimbangannya. Ustadzah Mawar baru berniat mengarahkan jenjang karir saya sebagai kepala sekolah ketika ada dukungan dari pihak keluarga serta rekan kerja di PAUD Omah Bocah Annaafi'. Setelah saya pikir bekal saya cukup sebagai seorang guru PAUD. Salah satu tugas berat seorang pemimpin adalah melakukan kontak yang sifatnya bermakna atau "*engagement*" pada tiap elemen komunitas di sekolah, dari Ustadzah sampai Ustadzah pramusaji, dari wakil ketua kurikulum sampai supir jemputan, dan dari orang tua anak - anak. Semuanya punya masukan yang berharga demi kemajuan PAUD Omah Bocah Annaafi. Ustadzah Mawar mencoba menampung dan menyaring semuanya dan membuatnya jadi *action plan*.

Sebuah *action plan* sangat penting agar semua keluhan dan masalah serta tantangan ke depan sebagai pemimpin sekolah tidak menuntut penyelesaian dari satu orang saja yaitu kepala sekolah. Sebuah *action plan* memungkinkan pembagian tugas dan sekaligus bernuansa *solutif* dengan *budget* atau anggaran yang terukur sehingga kepala sekolah jadi tahu apa yang ia mesti kerjakan dan kenapa penting masalah tersebut untuk dikerjakan, termasuk soal pembiayaannya dan siapa

yang bisa didelegasikan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Sebuah *action plan* bisa juga menjadi ukuran dari keberhasilan seorang kepala sekolah, serta Ustadzah dalam penilaian di akhir tahun ajaran. Dengan demikian seorang kepala sekolah tidak lagi dinilai berdasarkan omongan orang lain atau perasaan orang lain yang bekerja dengannya karena sifatnya sangat subyektif namun dinilai dengan ukuran-ukuran yang jelas diatas kertas yang bahkan sudah dibuat setahun sebelumnya.

Kemampuan mendelegasikan tugas sangat membantu seorang pemimpin. Tanpa kemampuan mendelegasikan tugas seorang pemimpin hanya akan menjadikan orang yang dipimpinnya sebagai penonton dan akan gagal menciptakan pemimpin yang baru. Ustadzah Mawar memulainya dengan membuat kembali struktur organisasi di PAUD Omah Bocah dan saat yang sama mengangkat orang yang cocok untuk menempati jabatan, Ustadzah Mawar menyebutnya sebagai koordinator. yang paling penting *job desk* yang jelas sehingga mereka tahu batasan tugas serta hal apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan. *Job description* tentu saja Ustadzah Mawar jelaskan dan telah di sepakati siapa saja yang ada di sekolah.

Kebijakan ini diharapkan kepala sekolah akan punya individu yang dengan sigap membantunya mewujudkan apa yang menjadi visi misi dari sekolah. Kepala sekolah mungkin dipilih karena ia lebih tua dari segi umur, di lain sisi Ustadzah Mawar mampu dan berpengalaman namun jika semua hal ia kerjakan sendiri maka sekolah akan bertumpu pada satu orang dan hanya menempatkan satu orang untuk berpikir dan tidak memaksimalkan potensi yang ada di sekolah untuk bisa berprestasi dan menunjukkan potensi terbaiknya. (U M. 7c)

d. Mulai Melaksanakan Kepemimpinan Tranformasional

1) *Idealized Influence*

Ustadzah Mawar lebih senang dalam membicarakan ide - ide ke para Ustadzah , dengan di bicarakan bersama. misalnya Ustadzah Mawar punya ide, para Ustadzah punya ide. Tapi biasanya ide besar muncul dari bunda (ketua yayasan). jadi Omah Bocah Annaafi' berkembang bukan karna Ustadzah Mawar saja. jadi intinya bersama kita membangun PAUD ini (U M. 11a). Setiap tahun di PAUD Omah Bocah Annaafi' ada rapat, di sanalah tempat di tuangkannya ide - ide para Ustadzah, dari masing - masing Ustadzah berhak mengutarakan ide - ide yang mereka miliki yang tentunya di harapkan akan menjadi inovasi untuk perkembangan PAUD Omah Bocah Annaafi. (U M .12a.)

Untuk visi misi pastinya kita ada kolaborasi dari ketua yayasan yaitu bunda. jadi kita ada diskusi saat menentukan dan membuat, visi dan misi PAUD ini, jadi yang membentuk bukan karna saya tapi karena kita semua. Yang membuat maju ya bersama tadz (U M. 10a). Memberikan contoh di depan terlebih dahulu sebagai pemimpin bagaimana mengabdikan dengan hati, di harapkan para Ustadzah dapat mencontoh. Alhamdulillah Ustadzah masih pada betah dan ga resign dari sini (U M. 15a).

Kepala sekolah yang mampu mempengaruhi pengikut mereka melalui energi aura atau ambisinya. Kepala sekolah di mata para Ustadzahnya merupakan sosok yang disiplin, pekerja keras, dan bertanggung jawab. Kepala sekolah memberikan pengaruh yang positif sebagai teladan bagi para Ustadzahnya, sehingga Kepala sekolah menjadi contoh yang dapat menggerakkan, membentuk, dan meyakinkan Ustadzah untuk mengikutinya. Kepala sekolah merupakan sosok pemimpin yang bisa menjadi teladan di sekolah, sehingga Ustadzah memiliki kesadaran dalam diri sendiri dalam melaksanakan pekerjaan. Kesadaran tersebut contohnya, meskipun kepala sekolah tidak ada di tempat, Ustadzah tetap menghormati kepala sekolah dengan kesadaran dan kemauan diri sendiri menjalankan tugas di bidangnya masing-masing

tanpa harus diawasi. Pemimpin yang bervisi, agar sekolah bisa *survive* dan berjalan sesuai dengan arahnya, pemimpin sadar akan pentingnya kejelasan sebuah visi di dalam sekolahnya. Kepala sekolah selalu merenungkan dan mengingatkan karyawan mengenai visi sekolahnya itu.

Visi Omah Bocah Annaafi' adalah. Para Ustadzah diminta serta di himbau untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk para orang tua serta anak- anak yang bermain di PAUD Omah Bocah Annaafi' dan tidak boleh mengecewakan mereka dengan memberikan solusi, sesuai dengan visinya itu. Pemimpin yang meningkatkan kemampuannya terus menerus, Kemampuan seorang pemimpin sangat berpengaruh dan berperan besar dalam sebuah organisasi sekolah. Kepala sekolah PAUD omah bocah Annafi merupakan seorang pemimpin yang sangat suka belajar, terlihat dari selalu belajar menambah pengetahuannya, misalnya : melalui membaca artikel, mengikuti seminar-seminar, dan pelatihan – pelatihan.

2) *Inspirational Motivation*

Sebagai kepala sekolah saya harus jadi contoh, seperti *job desk* di laksanakan sesuai aturan, berangkat sesuai shift dan tidak telat. Subjek Ustadzah Mawar berusaha memberikan contoh kepada para Ustadzah , sesuai *job desk*,

karena kalau *leader dlewer, nyeleweng*, nanti yang di takutkan Ustadzah Mawar, para Ustadzah juga akan mencontoh saya, jelas itu bukan sikap seorang kepala sekolah (U M.15a). Kepala sekolah PAUD Omah Bocah Annaafi' selalu menginspirasi dan mengatakan ke para Ustadzah, bahwa para Ustadzah itu adalah mahluk ciptaan Allah SWT. Sebagai mahluk yang sempurna, dengan memiliki tangan sempurna, otak sempurna, fisik sempurna, maka para Ustadzah harus memberikan yang terbaik dan berkerja dengan hati agar perkerjaan teras ringan.

Kepala sekolah juga memberikan *reward* yang selalu dipikirkan dan diberikan untuk para karyawannya yang berprestasi dan memenuhi target. Dari sistem tersebut, dengan adanya bonus-bonus atau *reward* itu semakin merangsang para Ustadzahnyanya untuk semakin giat bekerja. Pemimpin yang dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan diri bawahannya terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok. Kepercayaan diri Ustadzah terhadap kemampuannya sendiri, sangat berpengaruh dengan proses penyelesaian tugas-tugas miliknya atau kelompok. Ustadzah harus memiliki rasa kepercayaan diri yang tinggi agar pencapaian visi dan misi di sekolah tersebut bisa terlaksana

dengan baik. Dengan Ustadzah yang bisa bekerja dengan baik, secara otomatis kinerja suatu organisasi sekolah dapat meningkat melalui hal itu.

PAUD Omah Bocah Annafi juga membekali para Ustadzahnya dengan memberikan mereka pelatihan tambahan. Dengan adanya pelatihan seperti seminar, sabtu produktif bersama Dosen UIN Maliki Malang, dll, diharapkan bisa menambah wawasan dan kepercayaan diri para Ustadzahnya dalam menjalankan tugasnya. Kepala sekolah percaya, apabila para Ustadzahnya sudah memiliki rasa percaya diri yang tinggi, maka Ustadzah bisa bekerja tanpa ketakutan-ketakutan yang membebani mereka. Kinerja organisasi sekolah pun bisa dimaksimalkan pada akhirnya.

Pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang membuat visi dapat dengan mudah dimengerti, tepat, kuat, dan menarik. Agar suatu organisasi sekolah bisa bertahan dan sukses, salah satu faktor yang berperan dan berpengaruh adalah memiliki visi dan misi yang kuat dan jelas di dalam organisasi tersebut. Visi misi dapat dikatakan sukses apabila semua orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut, termasuk semua Ustadzah, dapat mengerti dan membuat suatu ketertarikan untuk

menjalankannya. Agar visi tersebut mudah dimengerti, tepat, kuat, dan menarik, dibutuhkanlah peran seorang pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang sangat baik untuk menyampaikannya di dalam organisasi sekolah.

Kepala sekolah sangat memperhatikan pentingnya sebuah visi yang dimiliki suatu organisasi. Kepala sekolah selalu berupaya agar visi organisasi sekolahnya dapat tersampaikan dan di pahami oleh para Ustadzahnya. Kemampuan komunikasi yang dimiliki kepala sekolah sangat baik, jelas, dan mudah dimengerti para Ustadzahnya. Kepala sekolah selalu menggunakan bahasa sehari-hari yang mudah dimengerti dan diingat dalam berkomunikasi ke para Ustadzahnya.

3) *Intellectual Stimulation*

Ustadzah Mawar memberikan kesempatan kepada para Ustadzah Ustadzah untuk mengembangkan dan mengeksplorasi kemampuannya .misalnya tentang permainan tradisional sesuai kebutuhan anak (U M. 34a). Subjek Ustadzah Mawar Memberikan kesempatan Assisten Ustadzah untuk mengajar (U M. 34b). Hal ini di maksudkan untuk meningkatkan kepercayaan diri para Ustadzah dan memiliki pengalaman dalam mengajar di kelas. Kepala

sekolah Ustadzah Mawar berupaya untuk menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan para Ustadzahnya. Salah satu faktor penentu kesuksesan dari kinerja suatu organisasi sekolah adalah kemampuan dan keterampilan dari para Ustadzahnyanya. Kepala sekolah sangat paham betul akan pentingnya meningkatkan kecerdasan dan kemampuan dari para ustadzahnya itu agar kinerja PAUD Omah Bocah Annaafi' meningkat. Oleh karena itu, Kepala sekolah melakukan banyak sekali upaya-upaya.

Kepala sekolah selalu mengajak Ustadzahnya setiap pagi untuk *briefing*, dalam hal ini untuk tukar pikiran, berdiskusi mengenai kondisi pekerjaan di masing-masing kelas para Ustadzahnya. Jadi dengan cara *briefing* atau rapat diskusi tersebut, pertukaran pikiran itu, secara otomatis akan membantu para Ustadzah untuk lebih memahami *job desk* masing - masing. Kemudian pada *morning briefing* tersebut, selalu mengajarkan Ustadzah untuk selalu berpikir kritis terhadap banyak hal. Itulah yang membuat dan meyakinkan kepala sekolah, bahwa cara tersebut bisa meningkatkan *intelegency* para Ustadzah yang ada di PAUD Omah Bocah Annaafi'. Para Ustadzah juga sering dipartisipasikan dalam *workshop*, seminar-seminar.

Pemimpin yang menuntut Ustadzahnya untuk semakin berpikir kreatif dan inovatif. Kepala sekolah selalu menghimbau Para Ustadzahnya untuk selalu kreatif dalam bekerja untuk kemajuan PAUD Omah Bocah Annaafi'. Kondisi ketika menghadapi Wali Murid yang butuh berkonsultasi, para Ustadzah harus memberikan alasan-alasan yang rasional dan logis mengenai permasalahan yang dihadapi klien itu. Bila alasan tersebut tidak rasional, maka wali murid tersebut akan dirugikan dan kinerja dari PAUD Omah Bocah Annaafi' menjadi jelek di mata orang banyak. Pemimpin yang memecahkan suatu masalah secara hati-hati dan cenderung bermusyawarah terlebih dahulu. Musyawarah pada *briefing* siang atau rapat. Jadi pemimpin memanggil Ustadzah yang memiliki kendala tersebut secara personal terlebih dahulu, baru setelah itu Kepala sekolah memanggil Ustadzah lain yang bersangkutan agar bisa membantu berdiskusi bersama-sama dengan fokus.

4) *Individualized consideration*

Ustadzah Mawar dalam melaksanakan tugasnya sebagai kepala sekolah Membuat suasana se demokratis mungkin (U M. 16a). Dalam menanggapi permasalahan para Ustadzah Kepala sekolah Berusaha memahami

karakter masing - masing Ustadzah (Ustadzah Mawar. 16b).

Usaha kepala sekolah untuk memperbaiki oraganisasi ke arah yang lebih baik, yakni membuat pembagian *shift* kerja yang jelas (Ustadzah Mawar. 27a). Kemudian Menyediakan BPJS ketenagakerjaan (U M. 27b). Menyediakan Cuti 12 kali selama setahun (U M. 27c).

Kepala sekolah yang dekat dengan bawahan dan bisa berinteraksi secara informal. Kedekatan antara seseorang dengan orang lain dapat memperlancar proses pencapaian komunikasi yang efektif. Kepala sekolah PAUD Omah Bocah Annaafi' memiliki hubungan yang cukup akrab, perhatian, dan tidak memberikan jarak hubungan yang jauh dengan para Ustadzahnya, sehingga dalam melakukan aktivitas pekerjaan dan bermain di sekolah, karyawan tidak mengalami rasa takut atau tertekan sedikitpun.

Pemimpin yang saling menghormati dan menghargai karyawannya. Suasana pekerjaan yang baik dan menyenangkan dalam suatu organisasi sekolah, tidak luput dari kesadaran orang-orang akan pentingnya rasa saling menghormati dan menghargai, baik antar para Ustadzah dengan kepala sekolah. Kepala sekolah dari PAUD Omah Bocah Annaafi' sangat paham pentingnya kesadaran akan

rasa saling menghormati dan menghargai di dalam sekolahnya itu.

Di PAUD Omah Bocah Annaafi', sangat kental rasa saling menghormati dan menghargai antara satu dengan yang lainnya. Begitu juga apabila karyawan memiliki urusan keluarga yang sangat penting dan perayaan hari besar agama, Kepala sekolah bersedia memberikan ijin atau libur pada para Ustadzahnya itu.

Pemimpin yang memperlakukan karyawannya dengan perlakuan yang sama. Kepala sekolah di PAUD Omah Bocah Annaafi' selalu memperlakukan para Ustadzahnya dengan perlakuan yang sama sebagai suatu kesatuan tim yang solid, tetapi tentunya dengan melihat batasan-batasan tertentu. Kepala sekolah juga menghindari anggapan yang mengatakan bahwa kepala sekolah memilih-milih dalam memperlakukan Ustadzahnya, karena pemimpin tidak ingin hal tersebut bisa memicu perpecahan dan ketidakpuasan para Ustadzah yang bisa mengganggu proses pekerjaan di PAUD Omah Bocah Annaafi'. Dalam peneguran para Ustadzahnya, Kepala sekolah juga tidak pernah membedakan karyawannya dan selalu tegas dalam menegur siapapun bila memiliki kesalahan.

Kepala sekolah memperlakukan para Ustadzah dengan adil dan jujur sesuai dengan kinerja karyawan di sekolah. Kepala sekolah yang selalu memberikan nasehat, membantu, dan mendukung para Ustadzahnya. Kepala sekolah selalu mendukung, memberikan nasehat, dan mendukung para Ustadzahnya. Ustadzah yang merasa bahwa pemimpinnya sangat perhatian dan peduli kepadanya, dengan memberikan nasehat, dukungan yang tinggi, dan membantunya, maka ia pasti akan merasa senang dan merasa dipedulikan oleh pemimpin tersebut. Hal tersebut bisa membuat Para Ustadzah bekerja dengan baik dan kinerja sekolah pun bisa berjalan dengan maksimal.

Pemimpin yang peka terhadap kebutuhan kebutuhan pekerjaan para Ustadzahnya. Pada saat ini, sekolah yang berprestasi dan sukses biasanya didukung dengan fasilitas yang memadai di sekolah tersebut. Dengan fasilitas yang baik di sekolah tersebut, dapat membantu dan memperlancar cara kerja dari para Ustadzahnya. sehingga dapat memaksimalkan kinerja sekolah.

Sama halnya dengan PAUD Omah Bocah Annaafi'. Kepala Sekolah di PAUD Omah Bocah Annaafi' ini selalu berusaha memberikan fasilitas pekerjaan yang baik untuk

para Ustadzahnya di sekolah. Kepala sekolah telah menyediakan berbagai macam kebutuhan fasilitas kerja, misalnya kebutuhan ruangan, komputer, telepon, BPJS, cuti. Apabila ada kebutuhan yang diajukan oleh Ustadzahnya dan dirasa memang dibutuhkan, pasti kepala sekolah penuhi, tetapi sebelumnya telah dipertimbangkan terlebih dahulu dengan solusi yang lain dan apakah memang dibutuhkan atau tidak. Jadi kepala sekolah tidak langsung membelikan, melainkan mencari solusi terlebih dahulu.

2. Temuan Data Subjek Informan Ustadzah Melati

Nama : Ustadzah Melati (bukan nama sebenarnya)

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat / Tanggal Lahir : Malang, 5 Oktober 1989

Suku Bangsa : Indonesia

Agama : Islam

Pendidikan : S1 Psikologi

Pekerjaan : Guru PAUD

Status Perkawinan : Menikah

Alamat : Jl. Ikan Tombro No.37, Malang

a. Awal berkerja sebagai pengajar

Ustadzah Melati Merupakan Sarjana Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang lulus pada tahun 2012

dan mengajar PAUD untuk pertama kali, (Ustadzah Melati. 3a.). Ustadzah Melati dapat di bilang merupakan pengajar yang ikut mendirikan PAUD Omah Bocah Annaafi, serta mengikuti kepemimpinan sebelumnya hingga kepemimpinan kepala sekolah Ustadzah Melati yang sekarang, (U Me .4a.)

b. Sebagai Pengajar di PAUD Omah Bocah Annaafi'

Pada tahun 2012 merupakan masa – masa awal berdirinya PAUD Omah Bocah Annaafi' dan pada saat awal subjek Ustadzah Melati masuk, mengisi bagian Waka Kurikulum , Beliau yang mendapatkan mandat untuk mengisi posisi tersebut serta mengajar di TK . (U Me. 4b).

c. Masa Kepemimpinan Kepala Sekolah

Pada Masa sebelum pergantian kepala sekolah kepada Ustadzah Mawar, terjadi konflik di masa kepemimpinan dengan kepala sekolah sebelumnya. Saya tetap menjadi menjadi Waka Kurikulum. (U Me. 4b).

d. Kepemimpinan Tranformasional Kepala sekolah Ustadzah Mawar dari sudut pandang Ustadzah Melati

1). Idealized Influence

Bunda dan kepala sekolah sering kali menyampaikan visi dan misi kepada Ustadzah, agar visi dan misi selalu dibaca dan harus direnungkan hingga setiap Ustadzah pikirannya dan program kegiatannya selalu

mengarah kepada visi dan misi. Cara yang lain adalah, setiap menyusun program kerja sekolah, saya dan Ustadzah Mawar selalu meninjau kembali visi dan misi, agar setiap program tidak keluar dari koridor visi dan misi (Ustadzah Melati.13a). Ustadzah Melati menyatakan Kepala sekolah Ustadzah Mawar lebih senang dalam membicarakan ide - ide ke para Ustadzah yang lain, dengan di bicarakan ke para Ustadzah yang lain dan di musyawarahkan dan tidak mengambil keputusan sepihak. (Ustadzah Melati. 14a). Pada akhir tahun di PAUD Omah Bocah Annaafi' ada agenda wajib,yakni rapat kerja, yang merupakan wadah bagi para Ustadzah untuk menuangkan, mengungkapkan ide - ide yang mereka miliki untuk perkembangan PAUD Omah Bocah Annaafi' dan Ustadzah Mawar begitu terbuka kepada para Ustadzah (U Me .25a.).

Visi dan misi pastinya ada perpaduan dari bunda selaku ketua yayasan. jadi kita ada diskusi saat menentukan dan membuat, visi dan misi PAUD Omah Bocah Annaafi'. Dan kepala sekoah yang memimpin kami para Ustadzah dalam merenungkan dan melaksanakan visi dan misi tersebut (U Me. 13a). Beliau sebagai kepala sekolah selalu memberikan teladan sebagai pimpinan di depan Para Ustadzah bagaimana mengabdikan dengan hati, di harapkan para Ustadzah dapat mencontoh. Alhamdulillah sampe

sekarang banyak Ustadzah yang tidak resign dari sini dengan kata lain nyaman dengan kepemimpinan Beliau (Ustadzah Melati. 16b). Kepala sekolah selalu mengatakan kepada para Ustadzah, bahwa para Ustadzah adalah mahluk Tuhan, maka kami sebagai bawahan harus selalu mengerjakan segala sesuatu dalam pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dan berkerja dengan hati.

2). *Inspirational Motivation*

Kepala sekolah PAUD Omah Bocah Annafi dan bunda selaku ketua yayasan selalu mengajak para Ustadzah untuk membuat perubahan, seperti :

1. Melakukan revisi SOP yang belum sempurna
2. Melakukan evaluasi dan revisi terhadap manajemen sekolah
3. Melakukan evaluasi terkait efektifitas kerja para koordinator
4. Membuat rencana jangka pendek (6 bulan) dan jangka panjang (1 tahun, 5 tahun) melalui *goal setting* yang dibuat secara bersama-sama
5. Mengajak Ustadzah untuk selalu *kooperatif* dalam bekerja (U Me. 10a)

Kepala sekolah selalu menyemangati secara pribadi apabila setiap Ustadzah apabila ada pekerjaan yang

harus diselesaikan, misalnya menyemangati ketika Ustadzah harus presentasi didepan wali murid, atau saat Ustadzah berkomunikasi kepada wali murid yang sedang komplain. (U Me.23a)

Kepala sekolah membina Ustadzah untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif

- a. Selalu melibatkan Ustadzah untuk mengambil keputusan
- b. Selalu menghormati ide ustdzah
- c. Menjadi penengah saat ada persoalan berat (dikomplain wali murid karena anaknya cedera), dll (Ustadzah Melati. 17a)

Pemimpin yang dapat memicu antusiasme para Ustadzah terhadap tugas-tugas kelompok, kesadaran dan antusiasme para Ustadzah terhadap tugas-tugas miliknya atau kelompok sangat berperan dalam pencapaian visi dan misi di organisasi sekolah tersebut.

Dengan karyawan yang semakin giat dan antusias, otomatis pekerjaan yang dilakukan akan dikerjakannya dengan sungguh-sungguh dan tepat waktu, sehingga kinerja suatu organisasi sekolah dapat meningkat melalui hal ini.

Kepala sekolah sadar akan hal tersebut. Kepala sekolah PAUD Omah Bocah Annaafi' selalu menginspirasi dan mengatakan ke para Ustadzah, bahwa para Ustadzah itu adalah makhluk ciptaan Allah SWT yang sempurna. Para Ustadzah diminta untuk mengerjakan segala sesuatu yang terbaik dan berkerja dengan hati. maka para Ustadzah dalam bekerja harus memberikan yang terbaik karena dengan hati perkerjaan akan terasa ringan. (U Me 18a) Kepala sekolah juga memberikan *reward* yang selalu dipikirkan dan diberikan untuk para karyawannya yang berprestasi dan memenuhi target. Dari sistem tersebut, dengan adanya bonus-bonus atau *reward* itu semakin merangsang para Ustadzahnya untuk semakin giat bekerja.

Kepercayaan diri para Ustadzah terhadap kemampuannya sendiri, sangat berpengaruh dengan proses penyelesaian tugas-tugas miliknya atau kelompok. Ustadzah harus memiliki rasa kepercayaan diri yang tinggi agar pencapaian visi dan misi di PAUD omah Bocah Annaafi' tersebut bisa terlaksana dengan baik. Dengan Ustadzah yang bisa bekerja dengan baik,

secara otomatis kinerja suatu organisasi sekolah dapat meningkat melalui hal itu.

3). *Intellectual Stimulation*

Dalam rapat, selalu mengajak Ustadzah di setiap akhir tahun, untuk membuat ide-ide inovatif, caranya adalah, menuliskan sebanyak-banyaknya ide untuk pengembangan sekolah. Misalnya, menginstruksikan untuk membuat ide pengembangan sekolah sebanyak 10 ide, jika idenya lebih dari 10 maka bunda akan memberikan *reward* berupa sejumlah uang (Ustadzah Melati.26a). Beliau sebagai kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para Ustadzah Ustadzah untuk mengembangkan dan mengeksplorasi kemampuannya misalnya, tentang permainan traditional sesuai kebutuhan anak (Ustadzah Melati. 11a). Kepala sekolah Ustadzah Mawar juga Memberikan kesempatan Assisten Ustadzah untuk mengajar (U Me. 15b). Hal ini di maksudkan untuk meningkatkan kepercayaan diri para Ustadzah dan memiliki pengalaman dalam mengajar di kelas.

Kepala sekolah Ustadzah Mawar berupaya untuk menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan para Ustadzahannya. Salah satu faktor penentu kesuksesan dari kinerja suatu organisasi sekolah adalah kemampuan dan

keterampilan dari para Ustadzahnya. Kepala sekolah sangat paham betul akan pentingnya meningkatkan kecerdasan dan kemampuan dari para ustadzahnya itu agar kinerja PAUD Omah Bocah Annaafi' meningkat. Oleh karena itu, pemimpin melakukan banyak sekali upaya-upaya. Kepala sekolah selalu mengajak karyawannya setiap pagi untuk *briefing* dan *meeting* pada siang hari, dalam hal ini untuk tukar pikiran, berdiskusi mengenai kondisi pekerjaan di masing-masing kelas para Ustadzahnya. Jadi dengan cara *briefing* atau rapat diskusi tersebut, pertukaran pikiran itu, secara otomatis akan membantu para Ustadzah untuk lebih memahami *job desk* masing - masing. Kemudian pada morning *briefing* tersebut, selalu mengajarkan Ustadzah untuk selalu berpikir kritis terhadap banyak hal. Itulah yang membuat dan meyakinkan kepala sekolah, bahwa cara tersebut bisa meningkatkan *intelegency* para SDM yang ada di PAUD Omah Bocah Annaafi'. Para Ustadzah juga sering dipartisipasikan dalam *workshop*, seminar-seminar.

4). *Individualized consideration*

Meningkatkan profesionalitas dalam melaksanakan tugas Biasanya memberikan masukan melalui lembar evaluasi hasil kinerja Ustadzah. Dari lembar evaluasi tersebut Ustadzah Mawar bisa mengetahui bahwa Ustadzah

tersebut perlu masukan untuk peningkatan kerja, sehingga cara Ustadzah Mawar untuk memberikan masukan lebih berdasar pada fakta (hasil evaluasi kinerja). Caranya adalah memanggil Ustadzah satu persatu, lalu menanyakan apabila terjadi penurunan kerja, atau Ustadzah yang sering terlambat, dan Ustadzah yang menerima surat peringatan (SP) . (U Me, 28a)

Kepala sekolah mendengarkan dan menanggapi mengenai kesulitan/hambatan Ustadzah, Biasanya Ustadzah jika ada kesulitan atau hambatan dalam bekerja, mereka menyampaikan secara langsung di ruangan Ustadzah Mawar dan mengajak Ustadzah Mawar diskusi, atau mengajak Ustadzah Mawar untuk merapatkan dengan semua Ustadzah jika harus menyangkut kepentingan orang banyak Misalnya : ada hambatan ketika pekerjaan tidak sesuai *shift*, atau ada perubahan kerja dalam *shift*. (U Me, 28b). Kepala sekolah melakukan sharing dengan Ustadzah terkait dengan tugas yang di jalankan. Nah ini dilakukan ketika *briefing*, biasanya para koordinator diajak rapat secara pribadi maupun kelompok dengan Ustadzah Mawar, rapat terkait program kerja, terkait evaluasi hasil kerja para koordinator, rapat terkait mencari solusi dari hambatan program kerja. (Ustadzah Melati, 30a) Dalam menanggapi

permasalahan para Ustadzah Kepala sekolah Berusaha memahami karakter masing - masing Ustadzah (U Me. 29b).

Usaha kepala sekolah untuk memperbaiki oraganisasi ke arah yang lebih baik, yakni membuat pembagian *shift* kerja yang jelas (Ustadzah Melati. 22b). Kemudian Menyediakan bpjs ketenagakerjaan (U Me. 22c). Menyediakan Cuti 12 kali selama setahun (Ustadzah Melati. 22d). Kepala sekolah yang dekat dengan bawahan dan bisa berinteraksi secara informal. Kedekatan antara seseorang dengan orang lain dapat memperlancar proses pencapaian komunikasi yang efektif. Kepala sekolah PAUD Omah Bocah Annaafi' memiliki hubungan yang cukup akrab, perhatian, dan tidak memberikan jarak hubungan yang jauh dengan para Ustadzahnya, sehingga dalam melakukan aktivitas pekerjaan dan bermain di sekolah, Ustadzah tidak mengalami rasa takut atau tertekan sedikitpun.

Di luar sekolah pun pemimpin cukup dekat dengan para Ustadzahnya. Di dalam kantor, kepala sekolah berperilaku sebagaimana pimpinan yang berwibawa, bila di luar kantor sebagaimana teman dekat. Dalam hal tertentu pemimpin tidak selalu formal dengan para Ustadzahnya, seperti

meeting misalnya. Kepala sekolah juga dapat berkomunikasi secara informal bahkan bergurau dengan Ustadzahnya. Hal tersebutlah yang membuat para Ustadzahnya bisa enak berbicara menyampaikan perasaan yang dialaminya, jika ada permasalahan atau ketidakpuasan dengan keputusan atau perilaku pimpinan.

Pemimpin yang saling menghormati dan menghargai karyawannya, suasana pekerjaan yang baik dan menyenangkan dalam suatu organisasi sekolah, tidak luput dari kesadaran orang-orang akan pentingnya rasa saling menghormati dan menghargai, baik antar para Ustadzah dan dengan kepala sekolah.

Kepala sekolah dari PAUD Omah Bocah Annaafi' sangat paham pentingnya kesadaran akan rasa saling menghormati dan menghargai di dalam sekolahnya itu. Di PAUD Omah Bocah Annaafi', sangat kental rasa saling menghormati dan menghargai antara satu dengan yang lainnya. Begitu juga apabila ada Ustadzah memiliki urusan keluarga yang sangat penting, pemimpin bersedia memberikan ijin atau libur pada para Ustadzahnya itu.

Pemimpin yang memperlakukan karyawannya dengan perlakuan yang sama, Kepala sekolah di PAUD Omah Bocah Annaafi' selalu memperlakukan para Ustadzahnya

dengan perlakuan yang sama sebagai suatu kesatuan tim yang solid, tetapi tentunya dengan melihat batasan-batasan tertentu. Kepala sekolah juga menghindari anggapan yang mengatakan bahwa kepala sekolah memilih-milih dalam memperlakukan Ustadzahnya, karena kepala sekolah tidak ingin hal tersebut bisa memicu perpecahan dan ketidakpuasan para Ustadzah yang bisa mengganggu proses pekerjaan di PAUD Omah Bocah Annaafi'. Dalam peneguran Ustadzah, Kepala sekolah juga tidak pernah membeda-bedakan Ustadzahnya dan selalu tegas dalam menegur siapapun bila memiliki kesalahan.

Ustadzah yang merasa bahwa pemimpinnya sangat perhatian dan peduli kepadanya, dengan memberikan nasehat, dukungan yang tinggi, dan membantunya, maka ia pasti akan merasa senang dan merasa dipedulikan oleh pemimpin tersebut. Hal tersebut bisa membuat Para Ustadzah bekerja dengan baik dan kinerja sekolah pun bisa berjalan dengan maksimal. Pemimpin yang sangat peka terhadap kebutuhan kebutuhan pekerjaan karyawannya, Pada saat ini, sekolah yang berprestasi dan sukses biasanya didukung dengan fasilitas yang memadai di sekolah tersebut. Dengan fasilitas yang baik di sekolah tersebut, dapat membantu dan memperlancar cara kerja dari para

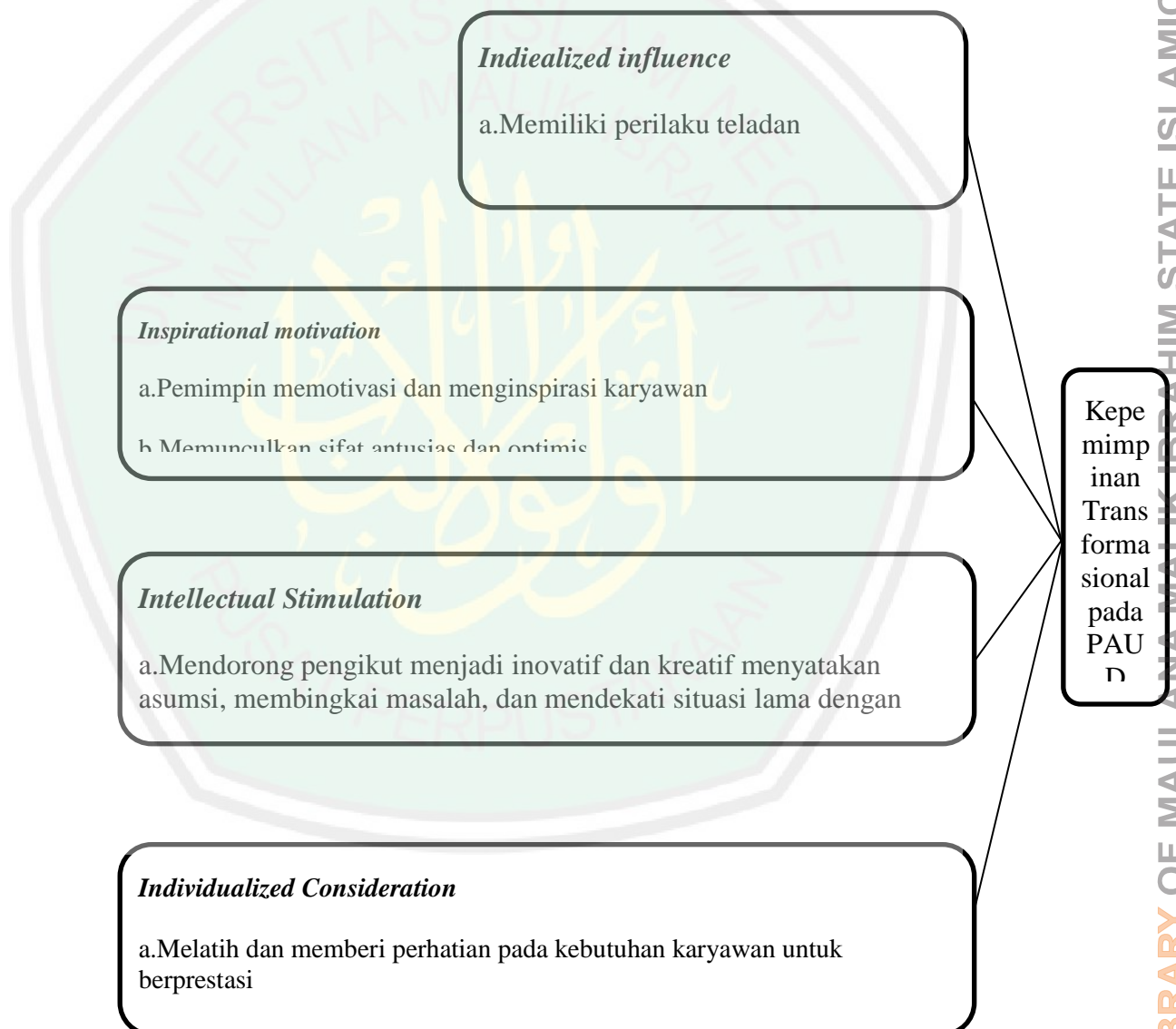
Ustadzahnya. Bila cara kerja dari para Ustadzah menjadi lancar, maka pekerjaan dari para Ustadzah tersebut bisa lebih efektif dan efisien, sehingga dapat memaksimalkan kinerja sekolah.

Sama halnya dengan PAUD Omah Bocah Annaafi'. Kepala Sekolah di PAUD Omah Bocah Annaafi' ini selalu berusaha memberikan fasilitas pekerjaan yang baik untuk para Ustadzahnya di sekolah. Kepala sekolah telah menyediakan berbagai macam kebutuhan fasilitas kerja, misalnya kebutuhan ruangan, telepon, BPJS, cuti, Apabila ada kebutuhan yang diajukan oleh Ustadzahnya dan dirasa memang dibutuhkan. pasti kepala sekolah penuhi, tetapi sebelumnya telah dipertimbangkan terlebih dahulu dengan solusi yang lain dan apakah memang dibutuhkan atau tidak. Misalnya, seorang Ustadzah membutuhkan printer baru, ternyata kepala sekolah mempunyai solusi.

E. Analisis dan Pembahasan

1. Kepala Sekolah

Berdasarkan gambar diagram kepemimpinan transformasional pada Kepala Sekolah Ustadzah Mawar Menerapkan dimensi - dimensi dari kepemimpinan transformasional.



Idealized Influence

Kepala Sekolah Ustadzah Mawar adalah sosok pemimpin yang memiliki teladan dalam hal disiplin waktu, rajin dan sosok pemimpin yang pekerja keras. Karyawan dapat mencontoh sifat teladan tersebut. Kepala Sekolah Ustadzah Mawar dikagumi, dihormati dan dipercaya oleh karyawannya karena Kepala sekolah Ustadzah Mawar bijaksana dalam mengambil keputusan. Kepala sekolah Ustadzah Mawar tidak hanya memikirkan Sekolah saja, tetapi juga memikirkan nasib para Ustadzahnya. Kepala sekolah Ustadzah Mawar juga memiliki sifat kekeluargaan dengan para Ustadzahnya, Kepala sekolah Ustadzah Mawar tidak memandang karyawannya sebagai bawahannya tetapi menganggapnya seperti teman sendiri dan keluarga. Kepala sekolah Ustadzah Mawar juga mau berbagi ilmu dengan para Ustadzahnya. Cara memimpin Kepala sekolah Ustadzah Mawar disegani oleh karyawan dan Kepala sekolah Ustadzah Mawar tidak berbelit-belit jika memberikan informasi kepada para Ustadzahnya. Perkataan Kepala sekolah Ustadzah Mawar juga dibuktikan melalui tindakannya. Beliau selalu memberikan teladan sebagai pimpinan di depan Para Ustadzah bagaimana mengabdikan dengan hati, di harapkan para Ustadzah dapat mencontoh. Alhamdulillah banyak Ustadzah yang ga resign dari sini dengan kata lain nyaman dengan kepemimpinan Beliau. (Wawancara, 22 Agustus 2016)

“Kepala sekolah mengatakan kepada para Ustadzah, bahwa mereka adalah mahluk Tuhan, maka kami sebagai bawahan harus selalu mengerjakan segala sesuatu dalam pekerjaan dengan memberikan yang terbaik dan mengabdikan dengan hati agar segala sesuatunya dapat dikerjakan dengan mudah.” (Wawancara, 22, Agustus 2016)

“Kepala sekolah sering kali menyampaikan visi dan misi kepada Ustadzah, agar visi dan misi selalu dibaca dan harus direnungkan hingga setiap Ustadzah pikirannya dan program kegiatannya selalu mengarah kepada visi dan misi”. (Wawancara, 22, Agustus 2016)

“Cara yang lain adalah, setiap menyusun program kerja sekolah, saya dan kepala sekolah selalu meninjau kembali visi dan misi, agar setiap program tidak keluar dari koridor visi dan misi dan sekolah berjalan sebagaimana visi dan misi yang di tetapkan”. (Wawancara, 22, Agustus 2016)

“Cara Ustadzah Mawar untuk membuat Ustadzah percaya diri yaitu dengan cara, memberikan tanggungjawab, seperti contohnya, ketika ada acara parenting, maka Ustadzah Mawar akan memilih koordinator, koordinator dipilih juga sesuai kemampuan. Jika menurut Ustadzah Mawar, Ustadzah anis butuh dilatih keberanian utk bertanggung jawab terhadap parenting, maka us anis terpilih menjadi koordinator, supaya berani bertanggung jawab, meskipun us Anis belum percaya diri. Jadi Ustadzah Mawar itu sering menunjuk Ustadzah untuk menjadi koordinator acara agar mereka para Ustadzah semakin percaya diri. Cara lain yang dilakukan Ustadzah Mawar adalah, memotivasi secara individu kepada Ustadzah yang belum percaya diri menghadapi wali murid, misalnya dengan mengatakan bahwa setiap wali kelas harus bisa berkomunikasi dengan wali muridnya terkait perkembangan anak didiknya.”. (Wawancara, 22 Agustus 2016)

Gaya kepemimpinan transformasional membuat bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Pengaruh yang diberikan dalam gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh pada loyalitas karyawan

(Emery & Barner, 2007), pengaruh loyalitas yang diberikan oleh kepemimpinan transformasional terhadap bawahannya akan memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut meskipun terdapat kesempatan untuk bekerja di tempat lain (Lockwood, 2007).

Hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan transformasional *idealized influence* menurut Bass dan Avolio (1994) yang mengatakan bahwa pemimpin memiliki perilaku teladan, pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya serta pemimpin memiliki daya tarik. *Idealized influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Bentuk konkritnya, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

Hal serupa juga selaras dengan teori karakteristik kepemimpinan *transformasional idealized influence* menurut Bass (1985, 1990), Avolio & Bass (1995), (Bass 1991 dalam Alvin, Chan, 2004), Bass (1985, 1990, 1998), Yulk (1998) dan Avolio & Bass (1987 dalam Mujasih dan Sutrisno Hadi, 2003) mengemukakan

bahwa Karisma (*Charisma*): memberikan visi dan *sense of mission*, menanamkan rasa bangga, mendapatkan *respect* dan kepercayaan (*trust*). Pemimpin transformasional terlihat kharismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan memberi semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan *sense of mission* yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih (*extra effort*) dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin yang berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

Inspirational Motivation

Kepala sekolah Ustadzah Mawar selalu memotivasi para Ustadzah. Kepala sekolah Ustadzah Mawar juga menginspirasi para Ustadzah dalam mengerjakan pekerjaan. Cara yang digunakan Kepala sekolah Ustadzah Mawar dalam memunculkan sifat antusias dan optimis para Ustadzah adalah dengan mendorong para Ustadzah untuk maksimal dalam bekerja, dan memotivasi para Ustadzah yang berhubungan dengan pekerjaan yang di jalankan. Para Ustadzah merasa ikut memiliki sekolah karena mereka memiliki harapan yang besar terhadap perkembangan sekolah dikemudian hari. Setiap

berunding dengan para Ustadzah, Kepala sekolah Ustadzah Mawar mengingatkan kembali tujuan bersama sekolah kepada para Ustadzah dan beberapa kali menanyakan kesanggupan para Ustadzah dalam mewujudkan tujuan PAUD Omah Bocah Annaafi’.

“Ustadzah Mawar dan bunda selalu mengajak para Ustadzah untuk membuat perubahan, seperti :

- 1. Melakukan revisi SOP yang belum sempurna*
- 2. Melakukan evaluasi dan revisi terhadap manajemen sekolah*
- 3. Melakukan evaluasi terkait efektifitas kerja para koordinator*
- 4. Membuat rencana jangka pendek (6 bulan) dan jangka panjang (1 tahun, 5 tahun) melalui goal setting yang dibuat secara bersama-sama*
- 5. Mengajak Ustadzah untuk selalu kooperatif dalam bekerja.” (Wawancara, 22, Agustus 2016)*

Kepala sekolah selalu menyemangati secara pribadi maupun kolektif apabila setiap Ustadzah apabila ada pekerjaan yang harus diselesaikan, misalnya menyemangati ketika Ustadzah harus presentasi didepan wali murid, atau saat Ustadzah berkomunikasi kepada wali murid yang sedang komplain. (Wawancara, 30, Agustus 2016).

“Sebagai Leader di sekolah beliau menjadi panutan misalnya, job desk di kerjakan sesuai aturan, berangkat sesuai shift dan tidak telat. Subjek Ustadzah Mawar berusaha memberikan contoh kepada para Ustadzah , sesuai job desk, karena kalau leader dlewer, nyeleweng, nanti yang di takutkan subjek Ustadzah Mawar, para Ustadzah juga akan mencotok saya, jelas itu bukan sikap seorang kepala sekolah”. (Wawancara, 30, Agustus 2016).

“Kepala sekolah membina Ustadzah untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif

- a. Selalu melibatkan Ustadzah untuk mengambil keputusan*
- b. Selalu menghormati ide ustdzah*
- c. Menjadi penengah saat ada persoalan berat (dikomplain wali murid karena anaknya cedera), dll (Wawancara, 22, Agustus 2016)*

“Pemimpin yang dapat memicu antusiasme para Ustadzah terhadap tugas-tugas kelompok, kesadaran dan antusiasme para Ustadzah terhadap tugas-tugas miliknya atau kelompok sangat berperan dalam pencapaian visi dan misi di organisasi sekolah tersebut. Dengan karyawan yang semakin giat dan antusias, otomatis pekerjaan yang dilakukan akan dikerjakannya dengan sungguh-sungguh dan tepat waktu, sehingga kinerja suatu organisasi sekolah dapat meningkat melalui hal ini”. (Wawancara, 30, Agustus 2016)

Kepemimpinan transformasional berdampak pada kinerja bawahan, karena terpenuhinya kebutuhan yang lebih tinggi sehingga membuat bawahan mempertinggi motivasi untuk melakukan upaya ekstra dalam mencapai hasil kerja optimal (Bass dan Avolio,1990).

Hal ini sejalan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional inspirational motivation menurut Bass dan Avolio (1994) yang mengatakan bahwa pemimpin memotivasi dan menginspirasi pengikut dengan memberikan makna dan tantangan dalam pekerjaan, memunculkan sifat antusias dan optimis, pemimpin memiliki pengikut yang ikut terlibat dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, pemimpin menyampaikan harapannya secara jelas dan ingin pengikutnya berkomitmen mencapai tujuan bersama. *Inspirational motivation* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi

dari pawa bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

Hal serupa juga selaras dengan teori karakteristik kepemimpinan transformasional *inspirational motivation* menurut Bass (1985, 1990), Avolio & Bass (1995) ,(Bass 1991 dalam Alvin, Chan, 2004), Bass (1985, 1990, 1998), Yukl (1998) dan Avolio & Bass (1987 dalam Mujiasih dan Sutrisno Hadi, 2003) mengemukakan bahwa Inspirasional (*Inspiration*) : mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol -simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

Hasil penelitian membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi bawahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Hasil penelitian yang dikemukakan Yukl (2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang efektif.

Intellectual Stimulation

Kepala sekolah Ustadzah Mawar melakukan musyawarah dalam menyelesaikan beberapa permasalahan yang terjadi dalam PAUD Omah Bocah Annaafi'. Musyawarah tersebut dilakukan menurut kelas serta permasalahan yang dihadapi masing - masing. Tetapi Kepala sekolah Ustadzah Mawar juga beberapa kali merundingkan permasalahan yang terjadi di luar bidang pekerjaan Ustadzah tersebut, namun Ustadzah itu tidak dapat memberikan jawaban yang memuaskan. Setelah Kepala sekolah Ustadzah Mawar berunding dengan Ustadzah dan Ustadzah memberikan ide, solusi maupun pendapatnya, Kepala sekolah Ustadzah Mawar menampung pendapat-pendapat Ustadzahnya untuk kemudian dirundingkan kembali. Kepala sekolah Ustadzah Mawar tidak pernah mengkritik ide dan pendapat dari para Ustadzah jika berbeda dengan pendapatnya. Jika Ustadzah memiliki pendapat yang lebih baik dibandingkan dengan Kepala sekolah Ustadzah Mawar, Kepala sekolah Ustadzah Mawar akan menyetujui pendapat tersebut.

“Saat kepemimpinan yang terdahulu, Ustadzah Lilik membuat Ustadzah loyal dengan cara doktrin, seperti Ustadzah harus selalu ikhlas dalam bekerja. Jadi beliau setiap dalam rapat selalu berkata demikian. Berbeda halnya dengan kepemimpinan Ustadzah Mawar, beliau dan saya pada saat itu menghadapi kondisi yang membuat sekolah sedikit tidak stabil, karena Ustadzah atau pegawai sering keluar masuk sekolah. Nah, dari pengalaman tersebut Ustadzah Mawar, saya dan bunda memikirkan bagaimana caranya agar para Ustadzah merasa betah dan loyal terhadap sekolah. Akhirnya muncul solusi yaitu membuat sistem berjenjang kontrak dan tetap dalam status kepegawaian dan didalam sistem tersebut terdapat juga fasilitas yang berbeda dari

jenjang satu ke jenjang lainnya. Hal ini dibuat karena pada waktu itu banyak Ustadzah yang keluar masuk karena alasan ketidakjelasan sekolah untuk memberikan kesejahteraan, adanya Ustadzah yang keluar masuk tanpa menyelesaikan tanggung jawab, sehingga waktu dulu belum ada sistem kontrak dan tetap, mereka hanya masuk lalu resign begitu saja. Kontrak berjenjang sebetulnya dibuat agar para Ustadzah yang baru masuk itu juga memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap sekolah. Sehingga Ustadzah yang sudah memiliki komitmen dan tanggungjawab, akan cenderung loyal terhadap sekolah, karena sudah ada fasilitas yang bervariasi disetiap jenjang kontraknya. Selain itu untuk meningkatkan loyalitas Ustadzah, bunda mufida selaku ketua yayasan juga memberika reward setiap setahun sekali kepada para Ustadzah, hampir semua Ustadzah diberikan reward sesuai dengan keahlian mereka masing-masing, misalnya seperti tahun kemarin bunda memberikan reward kepada Ustadzah anis sebagai Ustadzah pembelajar, us nisa sebagai Ustadzah inovatif, dan 2 tahun lalu juga setiap Ustadzah yang produktif (dilihat dari penilaian evaluasi Ustadzah) diberi buku atau sejumlah uang.

Hal lain yang membuat Ustadzah loyal adalah, membuat suasana tim kerja lebih kooperatif dan saling menghormati satu sama lain. Ustadzah Mawar juga berusaha membuat nyaman para Ustadzah, dengan cara melibatkan Ustadzah untuk mengambil keputusan misalnya, mau rapat diluar sekolah atau didalam sekolah, hal ini terlihat sepele, namun penting membuat Ustadzah untuk nyaman dalam bekerja dan berfikir untuk kemajuan annaafi. Ustadzah Mawar juga sering melibatkan Ustadzah untuk saling menyatakan ide dan pendapat para Ustadzah, sering juga terjadi perbedaan pendapat para Ustadzah, namun Ustadzah Mawar selalu menekankan bahwa setiap ide Ustadzah harus disepakati bersama meskipun ide yang lain tidak jadi digunakan. Hal ini juga membuat Ustadzah akhirnya saling menghormati Ustadzah lainnya, karena Ustadzah Mawar sering bilang “ yowes, setuju usulanne us fifi yo, berarti liyane sepakat yo, gak oleh protes engko kenek wes mari”.(Wawancara, 22, Agustus 2016)

“Dalam rapat,saya selalu mengajak Ustadzah di setiap akhir tahun, untuk membuat ide-ide inovatif, caranya adalah, menuliskan sebanyak-banyaknya ide untuk pengembangan sekolah. Misalnya : menginstruksikan untuk membuat ide pengembangan sekolah sebanyak 10 ide, jika idenya lebih dari 10 maka bunda akan memberikan reward berupa sejumlah uang.” (Wawancara, 30, Agustus 2016)

“Beliau sebagai kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para Ustadzah Ustadzah untuk mengembangkan dan mengeksplorasi kemampuannya .misalnya tentang permainan

traditional sesuai kebutuhan anak .” (Wawancara, 30, Agustus 2016).

Kepala sekolah Ustadzah Mawar juga Memberikan kesempatan Assisten Ustadzah untuk mengajar. Hal ini di maksudkan untuk meningkatkan kepercayaan diri para Ustadzah dan memiliki pengalaman dalam mengajar di kelas. (Wawancara, 30, Agustus 2016)

Hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan transformasional *intellectual stimulation* menurut Bass dan Avolio (1994) yang mengatakan bahwa pemimpin berupaya mendorong pengikut menjadi inovatif dan kreatif dengan menyatakan asumsi, membongkai masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru, pemimpin mengumpulkan ide baru dan solusi dari pengikut, serta ide pengikut tidak dikritik jika berbeda dengan ide pemimpin . *Intellectual stimulation* karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, pemimpin transformasional mampu mendorong bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

Kepemimpinan transformasional membuat bawahan berupaya lebih keras dan dapat bekerja dengan baik. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mujiasih (2002) terhadap pegawai menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi upaya ekstra pegawai dalam memunculkan ide-ide kreatif,

mengembangkan kemampuan, dan meningkatkan pemberian pelayanan kesehatan.

Kepemimpinan transformasional juga berhubungan erat dengan peningkatan produktivitas, kinerja, loyalitas karyawan, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan penurunan tingkat *turnover* (Robbins, 2003).

Kepemimpinan transformasional memiliki keunggulan, dengan memberikan pengaruh tambahan, yaitu dengan memperluas dan meningkatkan tujuan para bawahan dan membuat bawahan merasa percaya diri untuk melakukan sesuatu melebihi harapan sebelumnya, maupun berdasarkan kesepakatan *eksplisit* dan *implisit* (Avolio, Dvir, Eden & Shamir, 2002).

Hal serupa juga selaras dengan teori karakteristik kepemimpinan transformasional (*Intellectual Stimulation*) menurut Bass (1985, 1990), Avolio & Bass (1995) ,(Bass 1991 dalam Alvin, Chan, 2004), Bass (1985, 1990, 1998), Yulk (1998) dan Avolio & Bass (1987 dalam Mujiasih dan Sutrisno Hadi, 2003) mengemukakan bahwa Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*): menghargai ide-ide bawahan (*promote intelligence*), mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional men-dorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu atau untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong

pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

Individualized Consideration

Kepala sekolah Ustadzah Mawar melatih dan memberikan perhatian pada para Ustadzahnya dalam mengembangkan kinerja para Ustadzahnya dengan memberikan arahan-arahan dan masukan kepada Ustadzah yang kinerjanya dirasa masih kurang. Kepala sekolah Ustadzah Mawar menganjurkan komunikasi dua arah, karena Kepala sekolah Ustadzah Mawar dan karyawan dapat saling memberikan informasi. Interaksi antara Kepala sekolah Ustadzah Mawar dan Ustadzah bersifat personal maupun kolektif, karena Kepala sekolah Ustadzah Mawar dekat dengan Ustadzah dan peduli dengan kekhawatiran yang dirasakan karyawan. Hal tersebut dilakukan Kepala sekolah Ustadzah Mawar karena Kepala sekolah Ustadzah Mawar tidak ingin Ustadzahnya tidak fokus dalam bekerja. Kepala sekolah Ustadzah Mawar juga memberikan wewenang kepada para Ustadzah dalam mengerjakan pekerjaannya masing-masing. Kepala sekolah Ustadzah Mawar juga ikut mengambil alih beberapa pekerjaan dan terjun d kelas bermain.

“Saya berusaha untuk ngasih dorongan tadz. Jadi biar Tidak ada yang terlalu diem banget karena malu atau apalah, sering kali saya memberikan peran yang lebih, misalnya nih jadi pembuka acara, biar sering bicara di depan umum dan jadi lebih pede “ . (Wawancara, 15, Agustus 2016)

“Saya memberikan kesempatan kepada para Ustadzah Ustadzah untuk mengembangkan dan mengeksplorasi .misalnya tentang permainan tradisional. Kemudian memberikan kesempatan assiten untuk mengajar di kelas agar mereka bisa berkembang asal ada kemauan dari mereka sendiri”. (Wawancara, 19, Agustus 2016)

“Meningkatkan profesionalitas dalam melaksanakan tugas Biasanya memberikan masukan melalui lembar evaluasi hasil kinerja Ustadzah. Dari lembar evaluasi tersebut Ustadzah Mawar bisa mengetahui bahwa Ustadzah tersebut perlu masukan untuk peningkatan kerja, sehingga cara Ustadzah Mawar untuk memberikan masukan lebih berdasar pada fakta (hasil evaluasi kinerja). Caranya adalah memanggil Ustadzah satu persatu, lalu menanyakan apabila terjadi penurunan kerja, atau Ustadzah yang sering terlambat, dan Ustadzah yang menerima surat peringatan (SP) .” (Wawancara,30, Agustus 2016)

“Kepala sekolah mendengarkan dan menanggapi mengenai kesulitan/hambatan Ustadzah, Biasanya Ustadzah jika ada kesulitan atau hambatan dalam bekerja, mereka menyampaikan secara langsung maupun kolektif di ruangan Ustadzah Mawar dan mengajak Ustadzah Mawar diskusi, atau mengajak Ustadzah Mawar untuk merapatkan dengan semua Ustadzah jika harus menyangkut kepentingan orang banyak Misalnya : ada hambatan ketika pekerjaan tidak sesuai shif, atau ada perubahan kerja dalam shif.” (Wawancara, 30, Agustus 2016)

“Kepala sekolah melakukan sharing dengan Ustadzah terkait dengan tugas yang di jalankan. Nah ini dilakukan setiap briefing, biasanya para koordinator diajak rapat secara pribadi dengan Ustadzah Mawar, rapat terkait program kerja, terkait evaluasi hasil kerja para koordinator, rapat terkait mencari solusi dari hambatan program kerja.” (Wawancara, 30, Agustus 2016)

Hal ini sejalan dengan teori karakteristik kepemimpinan *transformational individualized consideration* menurut Bass dan Avolio (1994) yang mengatakan bahwa pemimpin melatih dan memberi perhatian pada kebutuhan karyawan untuk berprestasi, menganjurkan pertukaran komunikasi dua arah, interaksi dengan pengikut bersifat personal dan pemimpin mendelegasikan wewenang kepada pengikut untuk mengembangkan pengikut.

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional juga akan berusaha melihat, memperhatikan, mengenali kemampuan individu yang berguna untuk organisasi. Pemimpin transformasional berusaha meyakinkan bawahan bahwa untuk bersama-sama menciptakan produktivitas tinggi, usaha keras, komitmen dan kapasitas yang tinggi. Oleh sebab itu, karyawan mereka merasa terdorong untuk berusaha maju menuju tujuan yang menantang, mereka menginginkan kesuksesan (Bakker & Leiter, 2010).

Hal serupa juga selaras dengan teori karakteristik kepemimpinan *transformasional individualized consideration* menurut Bass (1985, 1990), Avolio & Bass (1995) ,(Bass 1991 dalam Alvin, Chan, 2004), Bass (1985, 1990, 1998), Yukl (1998)

dan Avolio & Bass (1987 dalam Mujiasih dan Sutrisno Hadi, 2003) mengemukakan bahwa perhatian individu (*Individualized Consideration*): memberikan perhatian pada pribadi, menghargai perbedaan setiap individual, memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntunan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan pada kepala sekolah Ustadzah Mawar dan subjek Ustadzah Melati tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah pada perubahan Organisasi di Omah Bocah Annaafi', maka dapat ditarik kesimpulan bahwa :

Kepemimpinan Kepala sekolah subjek Ustadzah Mawar memiliki dan menjalankan atribu-atribut dari kepemimpinan transformasional, berupa karismatik (*Idealized influence*), *Intellectual Stimulation*, *Individualized Consideration*, dan *Inspirational Motivation* di dalam Sekolahnya. Kepala sekoalah Ustadzah Mawar telah menerapkan kepemimpinan tansformasional. Hal ini dapat dilihat dari cara pemimpin memimpin PAUD Omah Bocah Annaafi' yang sudah memenuhi empat dimensi dari kepemimpinan transformasional, diantaranya :

1. *Idealized Influence*

Pemimpin memiliki perilaku teladan, pemimpin dikagumi, dihormati dan dipercaya serta pemimpin memiliki daya tarik. *Idealized influence* mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Bentuk konkritnya, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai

bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi role model yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

2. *Inspirational Motivation*

Pemimpin memotivasi dan menginspirasi pengikut dengan memberikan makna dan tantangan dalam pekerjaan, memunculkan sifat antusias dan optimis, pemimpin memiliki pengikut yang ikut terlibat dalam membayangkan keadaan masa depan yang menarik, pemimpin menyampaikan harapannya secara jelas dan ingin pengikutnya berkomitmen mencapai tujuan bersama. *Inspirational motivation* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin berupaya mendorong pengikut menjadi inovatif dan kreatif dengan menyatakan asumsi, membingkai masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru, pemimpin mengumpulkan ide baru dan solusi dari pengikut, serta ide pengikut tidak dikritik jika berbeda dengan ide pemimpin. *Intellectual stimulation* karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Oleh

karena itu, pemimpin transformasional mampu mendorong bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

4. *Individualized Consideration*

Pemimpin melatih dan memberi perhatian pada kebutuhan karyawan untuk berprestasi, menganjurkan pertukaran komunikasi dua arah, interaksi dengan pengikut bersifat personal dan pemimpin mendelegasikan wewenang kepada pengikut untuk mengembangkan pengikut. *Individualized consideration* berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

B. Saran

Setiap penelitian yang dilakukan pastinya masih terdapat kekurangan dalam mencapai hasilnya. Untuk itu diperlukan adanya pengembangan-pengembangan dalam rangka memperkaya khasanah keilmuan khususnya keilmuan Psikologi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ada beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti dengan harapan dapat memberikan masukan khususnya :

a. Untuk Sekolah

1. Untuk kepala sekolah di harapkan mampu mempertahankan dan melanjutkan kepemimpinan transformasional, karena gaya kepemimpinan kepala sekolah PAUD Omah Bocah Annaafi' yang sudah memenuhi empat karakteristik dari kepemimpinan transformasional, diantaranya *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration* dan mampu membawa perubahan yang lebih baik dari sebelumnya.
2. Sebagai acuan untuk melanjutkan tonggak kepemimpinan transformasional selanjutnya karena telah memabawa ke arah perubahan yang lebih baik.

b. Untuk Wali murid

1. Sebagai sumber informasi untuk para wali murid mengenai karakter serta model kepemimpinan yang di jalankan di PAUD Omah Bocah Annaafi'
2. Sebagai wadah bagi wali murid dalam menyalurkan aspirasi atau keluhan mereka , selama anak – anak mereka belajar dan bermain di bawah pimpinan kepala sekolah.

c. Untuk Pendidikan

1. Sebagai bahan acuan dalam menentukan sosok pemimpin yang yang mampu memberikan perubahan ke arah yang lebih baik bagi lembaga pendidikan.

2. Sebagai informasi untuk lembaga pendidikan lainnya dalam memilih model kepemimpinan yang sesuai untuk kelangsungan organisasi sekolahnya.



DAFTAR PUSTAKA

- A. Hasymi Ali. 2007. *Organisasi dan Manajemen 2*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Arikunto, Suharsini. 1993. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta : Jakarta.
- Aan Komariah dan Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership; Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bass, B.M., Avolio, B.J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformasional Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- Bass, B. M & Riggio, R. E (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates. Retrieved.
- Beer, Michael (2010), “*Breaking the Code of Change*”, Harvard Business Review Press.
- Burn, R.B. (1998). *Konsep Diri: Teori, pengukuran, perkembangan dan perilaku*. Alih Bahasa oleh Eddy. Jakarta: Arcan.
- Creswell, John. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif & Desain Riset Memilih di antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Daft, Richard. 2008. *The Leadership Experience*. Mason Ohio : Thomson Learning Education.
- Dakir, 2004. *Perencanaan Dan Pengembangan Kurikulum*, PT. Rineka Cipta : Jakarta.
- Danim, Sudarwan. 2002, *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Pustaka Setia : Bandung.
- Direktor Of Research And Development Prosci Research; *Change Management*, 2010.
- Depdikbud, 1996. *Petunjuk Umum Pelaksanaan Kurikulum Muatan Lokal*, Jakarta.
- Depdiknas, 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah, Buku Panduan, Direktorat SLTP Ditjen Dikdasmen*. Depdiknas : Jakarta.
- Ghony, M. Djunaidi & Almanshur, Fauzan. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif*. Ar- Ruzz Media : Yogyakarta.

- Green, Mike.2010.*Change Management Master Class; A Step By Step Guide To Successful Change Management* , Kogan Page : London And Philadelphia.
- George R. Terry ,2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (edisi bahasa Indonesia). PT. Bumi Aksara: Bandung
- Hadi, Sutrisno.1979. *Metodologi Research*. Andi Offset :Yogyakarta.
- Indriyanto,Bambang.2015.*Pengembangan Kurikulum Sebagai Intervensi Kebijakan Peningkatan Mutu Pendidikan*. Abstrak. Balitbang Kemdikbud.
- Kementerian Kehutanan. 2010. *Manajemen Perubahan Kementerian Kehutanan*
- Kreitner, Robert, Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Lesley, Partridge. 2007.*Managing Change; Learning Made Simple*. Elsevier: London, New York.
- Kotter, John P. (1996), *Leading Change, Menjadi Pionir Perubahan*, (Joseph Bambang MS, Penerjemah) Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*, buku 1 dan 2, Jakarta : Salemba Empat.
- Manning, G., & Curtis, K. 2003. *The art of leadership*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Mardalis, 2006, *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*.Bumi Aksara : Jakarta.
- Maria, Anna. 2006. *Perilaku Organisasi*. Tasrsito : Bandung.
- Moleong, Lexy J. 2008.*Metode Penelitian Kualitatif* . PT. Remaja Rosdakarya : Bandung.
- Mudlofir,Ali. 2012. *Aplikasi Pengembangan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan dan Bahan Ajardalam Pendidikan Agama Islam*, PT Raja Grafindo Persada,;Jakarta.
- Muhammad Karim. 2009. *Pendidikan Kritis Transformatif*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.

- Nasution. 1988. *Metode Naturalistik kualitati*. Tarsito : Bandung
- Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia : Jakarta.
- Nuryanto, Apri. 2013. *Manajemen Perubahan Dalam meningkatkan mutu sekolah*.
Tim Pengembang. 2008. *Model Pembelajaran Berbasis Alam Pendidikan Anak Usia Dini Formal Dan Nonformal* . Pusat Kurikulum Badan Penelitian Dan Pengembangan Pendidikan Departemen Pendidikan Nasional : Jakarta.
- O'Leary. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Andi Yogyakarta
- Rees, Erik. 2001. *Seven Principles of Transformational Leadership: Creating A Synergy of Energy*. Diakses pada March 6, 2016, dari http://cicministry.org/commentary/issue85_warren_article.pdf
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif*. Alfabeta : Bandung.
- Sukirman Dan Asra, Dadang. 2012. *Landasan Pengembangan Kurikulum*. Rajawali Pers : Jakarta.
- Sumadi, Suryabrata, 1998. *Metodologi Penelitian*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta.
- Usman, Husaini, dkk . 1996. *Metodologi Penelitian Sosial*. Bumi Aksara : Jakarta
- Utami, Ade Dwi. 2013. *Modul PLPG Pendidikan Anak Usia Dini Konsorsium Sertifikasi Guru*. UNJ : Jakarta.
- Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi. Edisi Kelima*. Alih Bahasa : Budia Supiyanto. PT : Jakarta.
- Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*. Kencana : Jakarta



LAMPIRAN

Lampiran

Guide Interview

Tujuan : “ Untuk mengetahui Kepemimpinan Transformasional kepala Sekolah di Omah Bocah Annafi “

Pertanyaan yang akan digunakan dalam wawancara menggunakan pertanyaan terbuka dan tidak sepenuhnya berpedoman pada guide yang telah ada, pertanyaan yang akan diajukan tergantung pada konteks jawaban dari interviewee nantinya, namun masih dalam batasan pertanyaan yang relevan dengan tujuan wawancara.

Secara garis besar daftar pertanyaan yang akan diajukan nantinya adalah sebagai berikut :

Pertanyaan Pembuka :

1. Mengucapkan Salam
2. Meminta izin untuk melungkan Waktu

Pertanyaan Isi

1. Kepala sekolah membimbing Bapak/Ibu untuk melaksanakan pembelajaran sesuai dengan visi misi sekolah ?
2. Kepala sekolah mengarahkan Bapak/Ibu untuk mendidik siswa dengan baik ?
3. Kepala sekolah melakukan pembinaan agar Bapak/Ibu mengajarkan siswa disiplin ?

4. Kepala sekolah melakukan pembinaan agar Bapak/Ibu mengajarkan siswa untuk saling menghormati ?
5. Apakah Kepala sekolah membuat Bapak/Ibu percaya diri dalam menjalankan tugas ?
6. Bagaimanakah Kepala sekolah menumbuhkan loyalitas Bapak/Ibudi sekolah ?
7. Bagaimanakah Kepala sekolah memberi contoh dalam melaksanakan tugas mengajar yang baik ?
8. Apakah Kepala sekolah memberikan anjuran Bapak/Ibu untuk membiasakan siswa berdoa sebelum melakukan kegiatan ?
9. Apakah Kepala sekolah mengingatkan Bapak/Ibu untuk bersikap adil terhadap semua siswa ?
10. Apakah Kepala sekolah memberi harapan yang tinggi pada Bapak/Ibu dalam mengajar ?
11. Bagaimanakah Kepala sekolah mengingatkan guru untuk tidak bersikap kasar terhadap siswa ?
12. Apakah Kepala sekolah mengingatkan Bapak/Ibu untuk memantau kehadiran siswa ?
13. Apakah Kepala sekolah memberikan pujian kepada Bapak/Ibu yang mengajar dengan baik ?
14. Apakah Kepala sekolah memberikan hadiah kepada Bapak/Ibu yang berprestasi dalam mengajar ?

15. Bagaimanakah Kepala sekolah menumbuhkan rasa optimis Bapak/Ibu dalam menjalankan tugas ?
16. Apakah Kepala sekolah mengingatkan Bapak/Ibu untuk mereview materi sebelumnya ?
17. Bagaimanakah Kepala sekolah membina Bapak/Ibu untuk menciptakan lingkungan belajar yang nyaman dan kondusif ?
18. Apakah Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada Bapak/Ibu untuk melaksanakan pembelajaran ?
19. Kepala sekolah memotivasi Bapak/Ibu untuk menciptakan pembelajaran yang kreatif dan inovatif ?
20. Apakah Kepala sekolah memberi masukan kepada Bapak/Ibu guru untuk mencoba pembelajaran di luar kelas ?
21. Bagaimanakah Kepala sekolah membina Bapak/Ibu untuk memanfaatkan TIK dalam penyampaian materi ?
22. Bagaimanakah Kepala sekolah memberi semangat agar Bapak/Ibu terus meningkatkan ketrampilan mengajar ?
23. Bagaimanakah Kepala sekolah membina Bapak/Ibu untuk memberikan PR/tugas yang bervariasi ?
24. Bagaimanakah Kepala sekolah mendorong Bapak/Ibu untuk menciptakan pembelajaran yang kreatif ?
25. Apakah Kepala sekolah membina Bapak/Ibu untuk menggunakan metode sesuai dengan materi ?

26. Bagaimanakah Kepala sekolah memberi inovasi untuk menggunakan metode yang variatif ?
27. Apakah Kepala sekolah memberi masukan terkait dengan cara Bapak/Ibu menyampaikan materi ?
28. Bagaimanakah Kepala sekolah memberi masukan agar Bapak/Ibu meningkatkan profesionalitas dalam mengajar ?
29. Bagaimanakah Kepala sekolah memotivasi Bapak/Ibu dalam mengajar ?
30. Apakah Kepala sekolah melakukan komunikasi dengan Bapak/Ibu secara individual dengan intensif ?
31. Bagaimanakah Kepala sekolah mendengarkan dan menanggapi mengenai kesulitan/hambatan Bapak/Ibu dalam mengajar ?
32. Bagaimanakah Kepala sekolah memberikan kritik dan saran terhadap permasalahan yang dihadapi Bapak/Ibu dalam mengajar ?
33. Bagaimanakah Kepala sekolah melakukan sharing dengan Bapak/Ibu terkait dengan pembelajaran di kelas ?
34. Bagaimanakah Kepala sekolah memberi masukan kepada Bapak/Ibu dalam mengatasi anak yang memerlukan perhatian khusus ?

Pentup :

1. Mengucapkan Terima Kasih karena telah meluangkan waktu.

Lampiran

TRANSKIP WAWANCARA

Wawancara Ustadzah Mawar (U M)

Selasa, 15 Agustus 2016 di Omah Bocah Annafi

Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta	Tema
Bagaimana kabarnya hari ini Us? Ya alhamdulillah baik .	1.		
Njenengan gimana kabarnya ? Alhamdulillah baik juga us.	2.		
Sejak kapan anda mulai berkerja disini us ? Sekitar tiga tahun yang lalu .	3.	Mulai mengajar di Omah Bocah UM. 3a. 3 tahun lalu Mulai berkerja di PAUD	Awal masuk Omah Bocah

<p>Berarti sekitar tahun 2013 ya us ?</p> <p>Iya, tahun 2013 itu lah saya mulai kerja disini</p>	4.	<p>Berkerja di Annafi'</p> <p>UM. 4a. Mulai tahun 2013 berkerja di Omah bocah Annafi'</p>	<p>Mulai Berkerja di Annafi'</p>
<p>Sebelum anda berkerja disini apakah anda pernah berkerja di tempat lain us ?</p> <p>Iya, pernah kerja di tempat lain. Maksudnya mengajar di tempat lain. Saya ngajar di PAUD Anggrek lain juga, disana Latar belakangnya kader PKK, jadi rata rata umurnya kan di atas saya. Jadi agak enjoy disana . (sambil memegang bantal yang ada di kursi serta tertawa kecil)</p>	5.	<p>Mempunyai pengalaman mengajar</p> <p>UM. 5a. Pernah berkerja di PAUD lain sebelum mengajar di Omah Bocah Annafi'.</p>	<p>Memiliki pengalaman mengajar</p>
<p>Bagaimana kesan anda ketika pertama kali berkerja disini us ?</p>	6.	<p>Bersemngat dalam mengajar</p> <p>UM. 6a. Merasa bersemangat karena di</p>	<p>Antusias dan semangat</p>

<p>Ehmmm ., gimna ya rasanya, waktu itu ustadzah kan muda – muda tuh umurnya .jadi kan beda ya, aku paling tua ternyata disini, saya ngegepnya mungkin mereka inovasi – inovasi barunya dan lebih semangat untuk perubahan yang lebih . dan saya merasa semangat gtu tadz.</p>		<p>kelilingi para ustadzah yang lebih mudah.</p>	
<p>Awal kerja disini Anda menjabat sebagai apa us ?</p> <p>Ehmmm...Jabatan saya waktu itu ya ?, sebenarnya waktu itu ada jabatan yang kosong di bagian bagian waka kurikulum yang kosong. Waktu itu sih masih guru aja , di kelas bebi . ada yang resign jadi saya yang pegang kelas beby. Setelah Mengajar selama kurang lebih selama 1 tahun di kelas Baby, kepala sekolah UM di angkat menjadi Kepala sekolah.</p>	7.	<p>Mengajar di kelas Baby</p> <p>UM. 7a. Awal mengajar memegang kelas baby</p> <p>UM. 7b. selama kurang lebih selama 1 tahun di kelas Baby, kepala sekolah UM di angkat menjadi Kepala sekolah.</p> <p>Awalnya kepala sekolah UM kurang percaya diri di berikan mandat sebagai</p>	<p>Jabatan saat mengajar di Annafi'</p>

<p>Awalnya kepala sekolah UM kurang percaya diri di berikan mandat sebagai kepala sekolah, tetapi karena ada dukungan dari rekan – rekan, kepala yayasan serta keluarga dan adanya rasa ingin terus belajar dari kepala sekolah UM. Akhirnya UM bersedia untuk menerima jabatan kepala sekolah di Omah Bocah Annafi’ mulai periode 2014.</p> <p>Sejak diangkat menjadi kepala sekolah pada tahun 2013 yang lalu, UM belum pernah mendapatkan arahan atau pelatihan secara khusus yang berkaitan dengan kecakapan (kompetensi) kepala sekolah secara lebih terperinci, UM tidak tahu persis tugas-tugas sebagai kepala sekolah. Sementara itu, latar belakang atau riwayat pendidikan UM bukan dari</p>	<p>kepala sekolah, tetapi karena ada dukungan dari rekan – rekan, kepala yayasan serta keluarga dan adanya rasa ingin terus belajar dari kepala sekolah Akhirnya UM bersedia untuk menerima jabatan kepala sekolah di Omah Bocah Annafi’ mulai periode 2014.</p> <p>UM. 7c. Sejak diangkat menjadi kepala sekolah pada tahun 2013 yang lalu, UM belum pernah mendapatkan arahan atau pelatihan secara khusus yang berkaitan dengan kecakapan (kompetensi) kepala sekolah secara lebih terperinci, UM tidak tahu persis tugas-tugas sebagai</p>	
--	--	--

<p>jurusan pendidikan.</p> <p>Namun bukan berarti UM bekerja tanpa arahan sama sekali. Di tahun pertama, bersama pengurus sekolah, UM mencoba menegaskan tata kerja struktur pengurus sekolah yang memang sudah ada. Butir-butir dalam tata kerja ini dibuat lebih jelas dan ditegaskan maksud serta cakupan pengertiannya. diantaranya mengenai Job desk yang lebih jelas, yakni :ada ustadzah yang mendapat bagian memandikan anak, menemani makan , menemani tidur, menemani mengaji. Ketika mengadakan suatu acara, di tunjuk ketua acara atau koordintor agar semua ustadzah mendapat pengalaman yang lebih.</p>	<p>kepala sekolah. Sementara itu, latar belakang atau riwayat pendidikan UM bukan dari jurusan pendidikan.</p> <p>Namun bukan berarti UM bekerja tanpa arahan sama sekali. Di tahun pertama, bersama pengurus sekolah, UM mencoba menegaskan tata kerja struktur pengurus sekolah yang memang sudah ada. Butir-butir dalam tata kerja ini dibuat lebih jelas dan ditegaskan maksud serta cakupan pengertiannya. diantaranya mengenai Job desk yang lebih jelas, yakni :ada ustadzah yang mendapat bagian memandikan anak, menemani</p>	
---	--	--

<p>Menjadi kepala sekolah merupakan sebuah tantangan yang tidak semua pengajar inginkan. Banyak pengajar yang lebih merasa nyaman menjadi pengajar dengan segala pertimbangannya. UM baru berniat mengarahkan jenjang karir saya sebagai kepala sekolah ketika ada dukungan dari pihak keluarga serta rekan kerja di PAUD Omah Bocah Annafi'. Setelah saya pikir bekal saya cukup sebagai seorang guru PAUD.</p> <p>Salah satu tugas berat seorang pemimpin adalah melakukan kontak yang sifatnya bermakna atau “engagement” pada tiap elemen komunitas di sekolah, dari ustadzah sampai ustadzah pramusaji, dari wakil ketua kurikulum sampai supir jemputan,</p>	<p>makan , menamani tidur, menemani mengaji. Ketika mengadakan suatu acara, di tunjuk ketua acara atau koordinator agar semua ustadzah mendapat pengalaman yang lebih.</p> <p>Menjadi kepala sekolah merupakan sebuah tantangan yang tidak semua pengajar inginkan. Banyak pengajar yang lebih merasa nyaman menjadi pengajar dengan segala pertimbangannya. UM baru berniat mengarahkan jenjang karir saya sebagai kepala sekolah ketika ada dukungan dari pihak keluarga serta rekan kerja di</p>	
--	---	--

<p>dan dari orang tua anak - anak. Semuanya punya masukan yang berharga demi kemajuan PAUD Omah Bocah Annafi. UM mencoba menampung dan menyaring semuanya dan membuatnya jadi action plan.</p> <p>Sebuah action plan sangat penting agar semua keluhan dan masalah serta tantangan ke depan sebagai pemimpin sekolah tidak menuntut penyelesaian dari satu orang saja yaitu kepala sekolah. Sebuah action plan memungkinkan pembagian tugas dan sekaligus bernuansa solutif dengan budget atau anggaran yang terukur sehingga kepala sekolah jadi tahu apa yang ia mesti kerjakan dan kenapa penting masalah tersebut</p>	<p>PAUD Omah Bocah Annafi'. Setelah saya pikir bekal saya cukup sebagai seorang guru PAUD.</p> <p>Salah satu tugas berat seorang pemimpin adalah melakukan kontak yang sifatnya bermakna atau “engagement” pada tiap elemen komunitas di sekolah, dari ustadzah sampai ustadzah pramusaji, dari wakil ketua kurikulum sampai supir jemputan, dan dari orang tua anak - anak.</p> <p>Semuanya punya masukan yang berharga demi kemajuan PAUD Omah Bocah Annafi. UM mencoba menampung dan menyaring semuanya dan membuatnya</p>	
---	---	--

<p>untuk dikerjakan, termasuk soal pembiayaannya dan siapa yang bisa didelegasikan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Sebuah action plan bisa juga menjadi ukuran dari keberhasilan seorang kepala sekolah, serta ustadzah dalam penilaian di akhir tahun ajaran. Dengan demikian seorang kepala sekolah tidak lagi dinilai berdasarkan omongan orang lain atau perasaan orang lain yang bekerja dengannya karena sifatnya sangat subyektif namun dinilai dengan ukuran-ukuran yang jelas diatas kertas yang bahkan sudah dibuat setahun sebelumnya.</p> <p>Kemampuan mendelegasikan tugas sangat membantu seorang pemimpin. Tanpa kemampuan</p>		<p>jadi action plan.</p> <p>Sebuah action plan sangat penting agar semua keluhan dan masalah serta tantangan ke depan sebagai pemimpin sekolah tidak menuntut penyelesaian dari satu orang saja yaitu kepala sekolah. Sebuah action plan memungkinkan pembagian tugas dan sekaligus bernuansa solutif dengan budget atau anggaran yang terukur sehingga kepala sekolah jadi tahu apa yang ia mesti kerjakan dan kenapa penting masalah tersebut untuk dikerjakan, termasuk soal</p>	
---	--	---	--

<p>mendelegasikan tugas seorang pemimpin hanya akan menjadikan orang yang dipimpinnya sebagai penonton dan akan gagal menciptakan pemimpin yang baru. UM memulainya dengan membuat kembali struktur organisasi di PAUD Omah Bocah dan saat yang sama mengangkat orang yang cocok untuk menempati jabatan, UM menyebutnya sebagai koordinator. yang paling penting job desk yang jelas sehingga mereka tahu batasan tugas serta hal apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Job description tentu saja UM jelaskan dan telah di sepakati siapa saja yang ada di sekolah.</p> <p>Kebijakan ini diharapkan kepala sekolah akan punya individu yang dengan sigap</p>	<p>pembiayaannya dan siapa yang bisa didelegasikan untuk menyelesaikan masalah tersebut. Sebuah action plan bisa juga menjadi ukuran dari keberhasilan seorang kepala sekolah, serta ustadzah dalam penilaian di akhir tahun ajaran. Dengan demikian seorang kepala sekolah tidak lagi dinilai berdasarkan omongan orang lain atau perasaan orang lain yang bekerja dengannya karena sifatnya sangat subyektif namun dinilai dengan ukuran-ukuran yang jelas diatas kertas yang bahkan sudah dibuat setahun sebelumnya.</p>	
---	---	--

<p>membantunya mewujudkan apa yang menjadi visi misi dari sekolah. Kepala sekolah mungkin dipilih karena ia lebih tua dari segi umur, di lain sisi UM mampu dan berpengalaman namun jika semua hal ia kerjakan sendiri maka sekolah akan bertumpu pada satu orang dan hanya menempatkan satu orang untuk berpikir dan tidak memaksimalkan potensi yang ada di sekolah untuk bisa berprestasi dan menunjukkan potensi terbaiknya.</p>	<p>Kemampuan</p> <p>mendelegasikan tugas sangat membantu seorang pemimpin. Tanpa kemampuan mendelegasikan tugas seorang pemimpin hanya akan menjadikan orang yang dipimpinnya sebagai penonton dan akan gagal menciptakan pemimpin yang baru. UM memulainya dengan membuat kembali struktur organisasi di PAUD Omah Bocah dan saat yang sama mengangkat orang yang cocok untuk menempati jabatan, UM menyebutnya sebagai koordinator. yang paling penting job desk yang jelas sehingga mereka tahu</p>	
--	--	--

	<p>batasan tugas serta hal apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Job description tentu saja UM jelaskan dan telah di sepakati siapa saja yang ada di sekolah.</p> <p style="text-align: center;">Kebijakan ini diharapkan kepala sekolah akan punya individu yang dengan sigap membantunya mewujudkan apa yang menjadi visi misi dari sekolah. Kepala sekolah mungkin dipilih karena ia lebih tua dari segi umur, di lain sisi UM mampu dan berpengalaman namun jika semua hal ia kerjakan sendiri maka sekolah akan bertumpu pada satu orang</p>	
--	--	--

		dan hanya menempatkan satu orang untuk berpikir dan tidak memaksimalkan potensi yang ada di sekolah untuk bisa berprestasi dan menunjukkan potensi terbaiknya. (UM. 7c)	
<p>Ketika pertama kali anda mengjar disini, anda sempat merasakan kepemimpinan sebelumnya us?</p> <p>Iya tadz, saya sempat merasakan kepemimpinan Us Lilik.</p>	8.		
<p>Bagaimanakah kepala sekolah yang dahulu menurut anda Us ?</p> <p>, saya sebenarnya kagum dengan beliau secara pribadi. Tapi saya merasakan bahwa kepemimpinan beliau cenderung mengambil</p>	9.	<p>Masa kepemimpinan yang lalu</p> <p>UN 9a. Ada perbedaan antara kepala sekolah sebelumnya dan kepala sekolah sekarang .</p>	<p>Gaya kepemimpinan kepala sekolah sebelumnya</p>

<p>keputusan berdasar pertimbangannya sendiri dan maaf sebelumnya mas, . cenderung otoriter menurut saya.</p>		<p>UN 9b. Kepala sekolah sebelumnya kurang tim work dan cenderung mengambil keputusan sepihak.</p>	
<p>Apakah Visi dan misi Ada perubahan dari kepemimpinan sebelumnya?</p> <p>Untuk visi misi pastinya kita ada kolaborasi dari ketua yayasan yaitu bunda . jadi kita ada diskusi saat menentukan visi dan misi PAUD ini , jadi yang membentuk bukan karna saya tapi karena kita semua. Yang membuat maju ya bersama tadz</p>	<p>10.</p>	<p>Menciptakan visi dan misi</p> <p>UM. 10a. Untuk visi misi pastinya kita ada kolaborasi dari ketua yayasan yaitu bunda . jadi kita ada diskusi saat menentukan dan membuat, visi dan misi PAUD ini , jadi yang membentuk bukan karna saya tapi karena kita semua. Yang membuat maju ya bersama tadz.</p>	<p>Membuat visi dan misi</p>
<p>Bagaimana anda mengkomunikasikan ide – ide kepada para ustadzah ?</p>	<p>11.</p>	<p>UM. 11a. saya sukanya ke temen temen kita bicarakan bersama, misalnya aku</p>	

<p>Kalo itu ide kembali lagi, saya sukanya ke temen temen kita bicarakan bersama, misalnya aku punya ide, temen temen punya ide. Tapi biasanya ide besar muucul dari bunda (ketua yayasan) . jadi Omah Bocah Annafi' berkembang bukan karna Us evi aja .jadi intinya bersama kita membangun PAUD ini.</p>		<p>punya ide, temen temen punya ide. Tapi biasanya ide besar mnucul dari bunda (ketua yayasan) . jadi Omah Bocah Annafi' berkembang bukan karna Us evi aja .jadi intinya bersama kita membangun PAUD ini.</p>	
<p>Untuk ide – ide besar sendiri bagaimana anda mengkomunikasikannya us ?</p> <p>Setiap tahun kita ada rapat, di situ kita tuangkan ide – ide kita, dari masing – masing ustadzah berhak mengutarakan ide – ide yang mereka miliki yang tentunya di harapkan akan menjadi inovasi untuk perkembangan Annafi tadz.</p>	<p>12.</p>	<p>Memberikan hak pada para ustadzah untuk mengutarakan dan menuangkan ide – ide</p> <p>.12a Setiap tahun kita ada rapat, di situ kita tuangkan ide – ide kita, dari masing – masing ustadzah berhak mengutarakan ide – ide yang mereka miliki yang tentunya di harapkan akan menjadi</p>	<p>Memberika hak berpendapat</p>

		inovasi untuk perkembangan Annafi tadz.	
<p>Apakah anda selalu mengambil keputusan dengan keputusan yang memerlukan pertimbangan banyak anggota ?</p> <p>Kalo keputusan yang tidak menyangkut budget , saya masih perlu melakukan sharing dengan teman teman yang lain.</p>	13.	<p>Melakukan sharing dulu jika tidak menyangkut budget.</p> <p>UM. 13a. Jika tidak menyangkut budget melakukan sharing dengan para ustadzah</p>	Pengambilan keputusan
<p>Bagaimana us evi dalam menumbuhkan rasa percaya diri kepada para ustadzah ?</p> <p>Saya berusaha untuk ngasih dorongan tadz. Jadi biar Tidak ada yang terlalu diem banget karena malu atau apalah , sering kali saya memberikan peran yang lebih, misalnya nih jadi pembuka</p>	14.	<p>Meberikan peran pada paraustadzah</p> <p>UM. 14a. Memberikan peran lebih di depan umum agar para ustadzah lebih percaya diri.</p>	Cara meumbuhkan percaya diri ustadzah

<p>acara, biar sering bicara di depan umum dan jadi lebih pede .</p>			
<p>Bagaimana anda menumbukan loyalitas kepada sekolah ?</p> <p>Sebenarnya kalo masalah ini kembali ke diri kita masing - masing ya ,tapi menurut saya, setidaknya saya harus memberikan contoh kepada yang lain bagaimana seharusnya kita mengabdikan dengan hati .</p> <p>Misalnya gini ketika ada SOP saya harus menerapkannya dengan maksimal dulu, kalo saya ndlewer saya ga akan memberikan contoh yang baik dan imbas ke teman – teman .</p>	15.	<p>Memberikan tauladan pada para ustadzah</p> <p>UM. 15a. Memberikan contoh di depan terlebih dahulu sebagai pemimpin , di harapkan para ustadzah dapat mencontoh.</p>	Memberikan contoh
<p>Bagaimana anda menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif ?</p>	16.	<p>Menciptakan suasana kondusif</p> <p>UM. 16a. Membuat suasana se</p>	Proses menciptakan suasana kondusif

<p>Saya membuat suasana se demokratis mungkin, sharing, dia ajak ngobrol dari hati ..heheh . ininya saya berusaha memahami mereka karena karakter orang kan ber beda beda kan ya.</p>		<p>demokratis mungkin. UM. 16b. Berusaha memahami karakter masing – masing ustadzah.</p>	
<p>Bagaimana awalnya anda menjadi seorang kepek ? Sebernarnya saya sih awalnya kurang pede menjadi kepala sekolah . tapi mungkin karena yang paling tua di antara teman – teman itu saya, dan mungkin karena teman – teman melihatnya saya memiliki naluri keibuan..hhehe (sambil tertawa kecil) dan begitupun bunda percaya bahwa saya bisa, di tambah lagi dukungan dari keluarga. Ini kesempatan saya untuk berubah lebih baik dan berkarya.</p>	17.	<p>Menjadi kepala sekolah UM. 17a awalnya kurang percaya diri UM. 17b. Mendapat dukungan dari rekan serta keluarga UM.17c. keinginan untuk berubah lebih baik dan berkarya.</p>	<p>Awal mula menjadi kepala sekolah</p>

<p>Bagiaman anda memberikan motivasi kepada para ustadzah ?</p> <p>Ehmmm seperti apa yaa tadz? .., biasanya ya saya kasih semangat tadz..hhe wajarkan kalau ada yang capek , tau sendri samaean kerja disini kayak gimana, saya kasih dorongan kalau agak keluar rel. Saya ajak guyon gtu..hehehe</p>	18.	<p>UM. 18a. Memberikan dorongan dan semangat jika ustadzah keluar jalur</p>	
<p>Bagaimana anda komunikasi dengan para ustadzah ?</p> <p>Alhamdulillah tidak ada kendala .Pasti , kita setiap bulan ada. Asisten yang jarang ngobrol , saya ajak ngobrol sendri, apa yang perlu di perbaiki dari kinerja dan masalah tugas sehari hari.</p>	19.	<p>Komunikasi baik dengan ustadzah</p> <p>UM. 19a. Komunikasi lancar dengan para ustadzah</p>	Komunikasi dengan bawahan
<p>Bagaimana anda menghadapi hambatan para ustadzah yang kesulitan menjalani tugas us ?</p>	20.	<p>Melakukan diskusi dan evaluasi untuk menemukan problem solving.</p>	cara menghadapi masalah

<p>Kita diskusikan ya apa yang menjadi kendala , saya memberikan keluasaan kepada para ustadzah untuk memberikan pikiran mereka di forum , dari hasil tersebut kita jalani dulu, nanti kita evaluasi kemudian kita cari solusinya seperti apa tentunya sesuai kesepakatan.</p>		<p>UM. 20a. Mendiskusikan tentang hambatan - hambatan yang di hadapi ustadzah.</p> <p>UM. 20b. Melakukan evaluasi dan mencari solusi sesuai kesepakatan.</p>	
<p>Bagaimana anda memberikan kritik dan saran ?</p> <p>Biasanya kalau Pj.nya kegiatan temen temen kita evaluasi bersama dan di situlah kita saling memberikan kritik dan saran. Kalo ke personal, biasanya saya ajak ngobrol sendiri , yang nggak di depan temen temen karena karakter masing – masing kan berbeda tadz, saya takutnya menyinggung mereka jika masalah yang sensitif .</p>	<p>21.</p>	<p>Memberikan kritik dan saran sesuai permasalahan</p> <p>UM. 21a. Saat PJ kegiatan , kita evaluasi bersama. Di situlah kita saling memberikan kritik dan saran .</p> <p>UM. 21b. Jika personal, saya ajak ngobrol sendiri.</p>	<p>Proses memberikan kritik dan saran .</p>

TRANSKIP WAWANCARA

Wawancara Kepala sekolah

Rabu, 16 Agustus 2016 di Omah Bocah Annafi'

Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta	Interpretasi
Assalamualaikum , Us Evi Walaikumsalam	22.		
Bagaimana kabarnya hari ini Us ? Alhamdulillah baik hari ini.	23.		
Bagaimana anda Awalnya berkerja di PAUD us ? Karena merasa kesepian , nggak ngapa – ngapain, saya ingin berkarya tadz daripada di rumah terus. saya izin ke suami untuk ngajar di TK.	24.	Alasan mengajar di PAUD UM. 24a. Merasa kesepian , karena tidak melakukan apa – apa. UM. 24b. Izin kepada suami untu	Proses awal mula sebagai pengjar PAUD

<p>Alhamdulillah Saya di izinkan . jadi ngajar di TK sana seminggu 3 kali, berlanjut menjadi 4 kali.</p>		<p>mengajar PAUD</p>	
<p>Bagaimana kesan anda pertama kali Saat di Annafi'?</p> <p>Di Annafi Ustadzah berjiwa muda, pasti punya inovasi dan semangat. Berbeda di lingkungan kerja saya yang Dulu tadz. Bener sih enak karena saya nggak merasa paling tua,,hhehe Dulu saya berada di lingkungan yang kolot, sulit untuk maju. Motivasi untuk pindah dari PAUD anggrek . saya ingin maju saya ingin berubah, tentunya saya ingin berkarya .</p>	<p>25.</p>	<p>Perbedaan cara kerja antara PAUD yang lama dan PAUD yang Baru.</p> <p>UM. 25a. Para ustadzah muda muda ,pasti punya inovasi dan semangat lebih.</p> <p>UM. 25b. Di PAUD anggrek lebih tua – tua lingkungan masih kolot.</p>	<p>Perbedaan saat berkerja di PAUD lama dan yang baru.</p>
<p>Hal mendasar apa yang anda ubah ketika menjabat kepala sekolah us ?</p> <p>Hal mendasar yang saya ubah awalnya SOP,</p>	<p>26.</p>	<p>Melakukan perubahan</p> <p>UM. 26a. Mengubah SOP, mengadakan pembagian waktu yang jelas, manaejmen</p>	<p>Melaksanakan perubahan dari kepala sekolah sebelumnya.</p>

<p>pembagian waktu , waktu mengajarnya para ustadzah. Manajemen waktu, keuangan , semuanya ada planing. Terutama waktu saya memahami betul tentang kebutuhan ustadzah.</p> <p>.</p>		<p>keuangan.</p>	
<p>Menyediakan fasilitas apa saja kah itu us kalau boleh saya tahu ?</p> <p>fasilitas yag belum ada sebelumnya untuk para ustadzah. 3 bulan waktu training, kemudian memberikan kontrak 1 tahun. Pembagian waktu yang jelas, shift kerja, karena saya paham begitu pentingnya waktu tadz.</p> <p>Fasilitas yang di sediakan untuk para ustadzah . untuk kontrak 1 tahun di sediakan fasilitas.</p>	<p>27.</p>	<p>Menyediakan fasilitas bagi para ustadzah</p> <p>UM. 27a. Pembagian shift kerja yang jelas</p> <p>UM. 27b. Menyediakan bpjs ketenaga kerjaan.</p> <p>UM. 27c. Menyediakan Cuti 12 kali.</p>	<p>Menyediakan fasilitas yang memadai</p>

<p>1 tahun kita dapat fasilitas bpjs ketenaga kerjaan.</p> <p>Terus saya megusulkan Cuti, awalnya tidak di izinkan oleh bunda tapi saya tetap ngotot bahwa cuti itu perlu untu kita. Akhirnya dapat cuti per tahun sebanyak 12 kali.</p>			
<p>Bagaimana dengan pekerjaan yang memerlukan perhatian khusus?</p> <p>Kurikulum, karena menurut saya kurikulum itu maerupakan ruhnya dari lembaga pendidikan di Omah .</p>	28.	<p>Kurikulum hal penting dalam lembaga pendidikan</p> <p>UM. 28a. Kurikulum merupakan ruh lembaga pendidikan</p>	<p>Bagian penting lembaga pendidikan</p>
<p>Apa saja kegiatan anda sekarang us ?</p> <p>Melakukan kontroling pasti ya tadz sekalian ngasih arahan dan semangat ..hehe. biar ustadzah semangat gitu tadz.,hehe .</p>	29.	<p>Mengontrol para ustadzah dan memberi semangat</p> <p>UM. 29a. Melakukan controlling</p> <p>UM. 29b. Memberikan arahan dan</p>	<p>Mengwasi dan Memahami para bawahan</p>

		semangat.	
<p>Bagaiman anda membina para ustadzah agar saling menghormati ?</p> <p>Membangun lingkungan yang kodusif, ya menurut saya kembali ke contoh, yakni saya sebagai kepala sekolah harus memberikan contoh dulu bagaimana kita menghormati sebagai seorang leader sekaligus sebagai seorang pengajar. Saya menekan pada para ustadzah , tidak ada perbedaan antara ustadzah dan asisten, kita semua sama saja, yang penting kita mengabdikan dengan hati. (sambil tersenyum)</p>	30.	<p>UM. 30a. Membangun lingkungan yang kondusif</p> <p>UM. 30b. Tidak membeda-bedakan satu sama lain.</p>	
<p>Apa yang menjadi tantangan terbesar anda selama menjalani mandata sebagai kepala sekolah ?</p> <p>Instansi apapun yang menjadi tantanngan ialah</p>	31.		

<p>customer. Yakni ayah bunda anak anak, .</p>			
<p>Bagaimana anda mengatasinya us ?</p> <p>Awalnya selalu saya yang menghadap bunda karena terkadang ustadzah masih takut kalau berhadapan dengan ayah bunda, tetapi saya mulai memberikan kesempatan pada para ustadzah untuk berkomunikasi dengan ayah bunda , agar mereka berani dan berkembang . karena ternyata tidak sesuai dengan apa yang mereka takutkan.</p>	32.		
<p>Bagaimana anda memberikan wadah bagi para ustadzah untuk mengembangkan diri ?</p> <p>Saya memberikan kesempatan kepada para ustadzah ustadzah untuk mengembangkan dan</p>	33.	<p>UM. 34a. Saya memberikan kesempatan kepada para ustadzah ustadzah untuk mengembangkan dan mengeksplorasi .misalnya tentang permainan tradisional.</p> <p>UM. 34b. Memberikan kesempatan</p>	

<p>mengeksplorasi .misalnya tentang permainan tradisional. Kemudian memberikan kesempatan assiten untuk mengajar di kelas agar mereka bisa berkembang asal ada kemauan dari mereka sendiri.</p>		<p>Assisten ustadzah untuk mengajar.</p>	
<p>Bagaimana kiat kiat anda sebagai seorang leader agar menjadi teladan yang baik bagi para ustadzah us ?</p> <p>Tentu hal itu banyak hal yang dapat di lakukan ya tadz..hehe dapat kita lakukan dengan cara sederhana yang sehari hari kita lakukan aja deh.,</p> <p>Job desk dilakukan sesuai kesepakatan dan aturan , tidak telat saat masuk sekolah. Dan lain sebagainya...heheh (sambil tertawa pelan)</p>	<p>34.</p>	<p>Memberikan contoh yang baik</p> <p>UM.34a. Sebagai kepala sekolah harus jadi contoh, seperti <i>job desk</i> di laksanakan sesuai aturan, berangkat sesuai shift dan tidak telat.</p>	<p>Pemimpin yang memberi teladan</p>

TRANSKIP WAWANCARA

Wawancara Ustadzah Melati (U Mel)

Senin, 22 Agustus 2016 di Omah Bocah Annafi

Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta	Tema
Assalamualaikum , Bagaimana kabarnya hari ini Us? Ya alhamdulillah baik tadz.	1.		
Njenengan gimana kabarnya ? Alhamdulillah baik juga us.	2.		
Sejak kapan anda mulai berkerja disini us nis ? Sekitar empat tahun yang lalu lah, setelah saya kerja di LPT dan bimbingan belajar quantum . saya berkerja dan bermain disini.	3.	Awal Masuk PAUD Omah Bocah Annafi' U Mel.3a. 4 tahun lalu Mulai berkerja di PAUD	Awal mula berkerja di PAUD Omah Bocah Annafi'

<p>Berarti sekitar tahun 2012 ya us ?</p> <p>Tahun 2012 itu lah saya mulai disini tadz. Dan menjadi Waka Kurikulum dan mengajar TK B.</p> <p>Pada Masa sebelum pergantian kepala sekolah kepada Us Evi, terjadi konflik di masa kepemimpinan dengan kepala sekolah sebelumnya. Saya tatap di beri amanah menjadi Waka Kurikulum dan mengajar TK.</p>	4.	<p>Berkerja di Annafi mulai tahun 2012</p> <p>U Mel. 4a. Mulai tahun 2012 berkerja di Omah bocah Annafi'</p> <p>U Mel. 4b. Menjadi Waka Kurikulum dan mengajar TK</p>	<p>Awal masuk dan mengajar di annaafi'</p>
<p>Sebelum anda berkerja disini apakah anda pernah berkerja di tempat lain us ?</p> <p>Pernah tadz. Saya berkerja di LPT UIN malang dan mengajar di bimbingan belajar Quantum.</p>	5.	<p>Telah memiliki pengalaman kerja .</p> <p>U Mel. 5a. Pernah berkerja di tempat lain sebelum mengajar di Omah Bocah</p>	<p>Mempunyai pnglaman kerja.</p>

<p>Kemudian pada tahun 2012 saya masuk Omah Bocah Annaafi' ini.</p>		<p>Annafi'.</p>	
<p>Bagaimana kesan anda ketika pertama kali berkerja disini us ?</p> <p>Awalnya saya malu – malu GITU tadz, gerogi . soalnya awal – awal kan ya. Tapi lama lama bisa membaur dan terbiasa .</p>	<p>6.</p>	<p>Malu dan gerogi karena baru pertama kali</p> <p>U Mel. 6a. Merasa malu dan gerogi karena pertama kali.</p>	<p>Kesan awal berkerja di tempat baru</p>
<p>Awal kerja disini Anda menjabat sebagai apa us ?</p> <p>Ehmmm... saya menjabat Koordinator psikologi dan mengajar juga, tugasnya :</p> <p>a. melakukan asesmen pada siswa yang baru masuk</p> <p>b. melakukan pengamatan terkait perkembangan psikologis siswa</p> <p>c. memberikan layanan konseling kepada wali</p>	<p>7.</p>	<p>Mengajar dan menjabat koordinator psikologi</p> <p>U Mel. 7a. Awal masuk menjabat sebagai koordinator psikologi dan mengajar juga.</p>	<p>Mengajar di PAUD</p>

<p>murid</p> <p>d. merancang program psikologi</p> <p>e. memberikan hasil evaluasi terkait perkembangan siswa</p> <p>f. melakukan koordinasi dengan wali kelas</p>			
<p>Ketika pertama kali anda mengajar disini, anda sempat merasakan kepemimpinan sebelumnya us?</p> <p>Ya sempat tadz.</p>	8.		
<p>Bagaimanakah kepala sekolah yang dahulu menurut anda Us ?</p> <p>“Ada perbedaan yang mendasar, saya merasakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang sebelumnya (ustadzah Lilik) cenderung mengambil keputusan berdasar pertimbangannya sendiri dan</p>	9.	<p>Model kepemimpinan Kepala sekolah sebelumnya dan sekarang</p> <p>U Mel. 9a. Kepala sekolah terdahulu kurang manajemen tim dan teamwork</p> <p>U Mel. 9b. Kepala sekolah sekarang</p>	<p>Cara Memimpin kepala sekolah sebelumnya dan sekarang</p>

<p>tidak melalui berunding terlebih dahulu bersama ustadzah yang lain, sehingga saat sudah disosialisasikan keputusannya kepada ustadzah lain, ada banyak ustadzah yang protes. Berbeda lagi dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah (us Evi), us Evi cenderung memberikan wadah dan ruang untuk sama-sama berfikir dalam memecahkan persoalan. Misalnya saat ada komplain dari wali murid, maka us Evi memberikan kesempatan ustadzah utk berdiskusi dan saling memberikan saran untuk menanggapi komplain tersebut. Kemudian saat mengambil keputusan untuk pembagian jobdesk shift, us Evi tidak serta merta mengambil keputusan yang sepihak, us Evi</p>		sudah ada team work .	
--	--	-----------------------	--

<p>cenderung memberikan umpan terlebih dahulu kepada ustadzah, sehingga ustadzah juga dilibatkan dalam mengambil keputusan dalam pembagian jobdesk shift.” (Wawancara,15 Februari 2016)</p>			
<p>Apakah kepala sekolah mengajak para ustadzah untuk melakukan perbaikan dan perubahan ke arah yang lebih baik pada organisasi ? seperti apa ?</p> <p>Ya jelas,</p> <p>Us Evi dan bunda selalu mengajak para ustadzah untuk membuat perubahan, seperti :</p> <p>Melakukan revisi SOP yang belum sempurna</p> <p>Melakukan evaluasi dan revisi terhadap manajemen sekolah</p> <p>Melakukan evaluasi terkait efektifitas kerja para</p>	<p>10.</p>	<p>Kepala sekolah mengajak para ustadzah untuk perbaikan dan perubahan</p> <p>U Mel. 10a. Kepala sekolah mengajak para ustadzah melakukan perbaikan melalui beberapa agenda.</p>	<p>Perubahan dan perbaikan organisasi sekolah</p>

<p>koordinator</p> <p>Membuat rencana jangka pendek (6bln) dan jangka panjang (1th, 5 th) melalui goal setting yang dibuat secara bersama-sama</p> <p>Mengajak ustadzah untuk selalu kooperatif dalam bekerja</p>			
<p>Bagaimana Kepala sekolah mengkomunikasikan ide – ide kepada anda dan para ustadzah ?</p> <p>Kepala sekolah serta Ketua yayasan disini sering merangsang ustadzah untuk membuat daftar inovasi untuk sekolah, biasanya dilakukan setiap akhir tahun. Semua ustadzah dilibatkan untuk mencari ide-ide pengembangan sekolah. Kemudian ide dari</p>	11.	<p>Memberikan stimulasi</p> <p>U Mel. 11a. Kepala sekolah merangsang para ustadzah untuk mencari ide ide untuk inovasi sekolah.</p>	<p>Memberikan dorongan untuk mengutarakan ide.</p>

<p>ustadzah dipilih satu per satu untuk diwujudkan menjadi goal setting sekolah. Setelah itu ustadzah dilibatkan untuk berfikir bagaimana mewujudkan ide tersebut secara teknis dan menjadikan ide tersebut menjadi program yang harus dijalankan. Misalnya adalah ide untuk mengembangkan permainan tradisional, maka us Evi memberikan kesempatan ustadzah untuk berdiskusi mengembangkan permainan tradisional, serta memberikan kesempatan ustadzah untuk memodifikasi permainan tradisional tersebut sesuai dengan kebutuhan anak.</p>			
<p>Untuk ide – ide besar sendiri bagaimana Kepala sekolah</p>	12.	Melakukan rapat untuk ide – ide besar	Komunikasi pemimpin dengan

<p>mengkomunikasikannya us ?</p> <p>Kepala sekolah selalu membeikan bagi kita semua tadz, misalmya, pada akhir tahun diadakan rapat kerja, di sanalah tempat tepat kita menuangkan ide – ide kita, dari masing – masing ustadzah berhak mengutarakan ide – ide yang kami miliki untuk di musyawarahkan demi kemajuan annafi’.</p>		<p>U Mel. 12a setiap tahun ada rapat, di sana kepala memeberikan wadah bagi kita untuk menuangkan ide – ide untuk inovasi dan kemajuan annafi’.</p>	<p>bawahan</p>
<p>Bagaimana upaya Kepala sekolah untuk mengarahkan ustadzah dalam melaksanakan visi dan misi sekolah ?</p> <p>Bunda dan kepala sekolah sering kali menyampaikan visi dan misi kepada ustadzah, agar visi dan misi selalu dibaca dan harus direnungkan hingga setiap ustadzah pikirannya dan program</p>	<p>13.</p>	<p>Selalu mengingatkan tentang visi dan misi sekolah</p> <p>U Mel. 13a . Selalu mengingatkan untuk di renungkan agar para ustadzah paham dengan visi dan misi sekolah</p>	<p>Memahami visi dan misi sekolah</p>

<p>kegiatannya selalu mengarah kepada visi dan misi.</p> <p>Cara yang lain adalah, setiap menyusun program kerja sekolah, saya dan us evi selalu meninjau kembali visi dan misi, agar setiap program tidak keluar dari koridor visi dan misi.</p>			
<p>Apakah kepala sekolah selalu mengambil keputusan dengan memerlukan pertimbangan banyak anggota ?</p> <p>Dalam melaukakan pengamabilan keputusan, kepala sekolah Us Evi cenderung melakukan musyawarah terlebih dahulu .</p>	14.	<p>Melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan</p> <p>U Mel. 14a. Cenderung melakukan musyawarah dalam mengambil keputusan.</p>	<p>Cara mengambil keputusan</p>
<p>Bagaimana us evi dalam menumbuhkan rasa percaya diri kepada para ustadzah ?</p> <p>Cara us evi untuk membuat ustadzah percaya diri</p>	15.	<p>Memberikan peran lebih pada para ustadzah.</p>	<p>Memberikan kesempatan pada bawahan untuk berkembang.</p>

<p>yaitu dengan cara, memberikan tanggungjawab, seperti contohnya, ketika ada acara <i>parenting</i>, maka ustadzah evi akan memilih koordinator, koordinator dipilih juga sesuai kemampuan. Jika menurut us evi, ustadzah anis butuh dilatih keberanian utk bertanggung jawab terhadap parenting, maka us anis terpilih menjadi koordinator, supaya berani bertanggungjawab, meskipun us anis belum percaya diri.</p> <p>Jadi us Evi itu sering menunjuk ustadzah untuk menjadi koordinator acara agar mereka para ustadzah semakin percaya diri.</p> <p>Cara lain yang dilakukan us evi adalah, memotivasi secara individu kepada ustadzah yang belum percaya</p>	<p>U Mel. 15a. Memberikan tanggung jawab peran lebih di depan umum agar para ustadzah lebih percaya diri.</p>	
---	---	--

<p>diri menghadapi wali murid, misalnya dengan mengatakan bahwa setiap wali kelas harus bisa berkomunikasi dengan wali muridnya terkait perkembangan anak didiknya.</p>			
<p>Bagaimana Kepala sekolah menumbuhkan loyalitas kepada anda dan para ustadzah ?</p> <p>Saat kepemimpinan yang terdahulu, us Lilik membuat ustadzah loyal dengan cara doktrin, seperti ustadzah harus selalu ikhlas dalam bekerja. Jadi beliau setiap dalam rapat selalu berkata demikian.</p> <p>Berbeda halnya dengan kepemimpinan us evi, beliau dan saya pada saat itu menghadapi kondisi yang membuat sekolah sedikit tidak stabil, karena</p>	16.	<p>Memberikan kontrak berjenjang dan memberikan teladan</p> <p>U Mel. 16a. Memeberikan kontrak berjenjang agar ustadzah bertanggung jawab dan loyal</p> <p>U Mel. 16b. Memberikan contoh di depan terlebih dahulu sebagai Leader , di harapkan para ustadzah dapat mencontoh.</p>	Menumbuhkan loyalitas bawahan

<p>ustadzah atau pegawai sering keluar masuk sekolah.</p> <p>Nah, dari pengalaman tersebut us evi, saya dan bunda memikirkan bagaimana caranya agar para ustadzah merasa betah dan loyal terhadap sekolah.</p> <p>Akhirnya muncul solusi yaitu membuat sistem berjenjang kontrak dan tetap dalam status kepegawaian dan didalam sistem tersebut terdapat juga fasilitas yang berbeda dari jenjang satu ke jenjang lainnya.</p> <p>Hal ini dibuat karena pada waktu itu banyak ustadzah yang keluar masuk karena alasan ketidakjelasan sekolah untuk memberikan kesejahteraan, adanya ustadzah yang keluar masuk tanpa menyelesaikan tanggungjawab, sehingga</p>			
---	--	--	--

waktu dulu belum ada sistem kontrak dan tetap, mereka hanya masuk lalu resign begitu saja.

Kontrak berjenjang sebetulnya dibuat agar para ustadzah yang baru masuk itu juga memiliki komitmen dan tanggungjawab terhadap sekolah. Sehingga ustadzah yang sudah memiliki komitmen dan tanggungjawab, akan cenderung loyal terhadap sekolah, karena sudah ada fasilitas yang bervariasi disetiap jenjang kontraknya.

Selain itu untuk meningkatkan loyalitas ustadzah, bunda mufida dan kepala sekolah selaku ketua yayasan juga memberika reward setiap setahun sekali kepada para ustadzah, hampir semua ustadzah diberikan reward sesuai dengan keahlian mereka

masing-masing, misalnya seperti tahun kemarin bunda memberikan reward kepada ustadzah anis sebagai ustadzah pembelajar, us nisa sebagai ustadzah inovatif, dan 2 tahun lalu juga setiap ustadzah yang produktif (dilihat dari penilaian evaluasi ustadzah) diberi buku atau sejumlah uang.

Hal lain yang membuat ustadzah loyal adalah beliau memerikan teladan yang baik dan menghimbau ustadzah untuk berkerja dengan hati karena Allah SWT, membuat suasana tim kerja lebih kooperatif dan saling menghormati satu sama lain. Ustadzah evi juga berusaha membuat nyaman para ustadzah, dengan cara melibatkan ustadzah untuk mengambil keputusan misalnya, mau rapat diluar sekolah atau

didalam sekolah, hal ini terlihat sepele, namun penting membuat ustadzah untuk nyaman dalam bekerja dan berfikir untuk kemajuan annaafi. Ustadzah evi juga sering melibatkan ustadzah untuk saling menyatakan ide dan pendapat para ustadzah, sering juga terjadi perbedaan pendapat para ustadzah, namun us evi selalu menekankan bahwa setiap ide ustadzah harus disepakati bersama meskipun ide yang lain tidak jadi digunakan. Hal ini juga membuat ustadzah akhirnya saling menghormati ustadzah lainnya, karena us evi sering bilang “ yowes, setuju usulanne us fifi yo, berarti liyane sepakat yo, gak oleh protes engkok nek wes mari”

<p>Bagaimana kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif ?</p> <p>Kepala sekolah Selalu melibatkan ustadzah untuk mengambil keputusan, Selalu menghormati ide ustdzah Menjadi penengah saat ada persoalan berat (dikomplai wali murid karena anaknya cedera),</p>	17.	<p>Berbaur dengan ustadzah dan saling menghormati</p> <p>U Mel. 17a. Melibatkan ustadzah dalam pengambilan keputusan.</p> <p>U Mel.17b. selalu menghormati ide ustadzah.</p> <p>U Mel. 17b. Menjadi penengah saat ada masalah</p>	<p>Menciptakan lingkungan kerja kondusif.</p>
<p>Bagiaman Kepala sekolah memberikan motivasi kepada para ustadzah ?</p> <p>Beliau melukakannya dengan santai tapi serius, seperti kita di <i>gudo</i> , tapi dengan maksud memberi motivasi tadz. Intinya untuk tetap semangat meskipun kita lagi sibuk banget dan capek.</p>	18.	<p>Memberikan motivasi pada ustadzah</p> <p>U Mel. 18a. Dengan cara bercanda</p> <p>Memberikan dorongan dan semangat meskipun kita sangat sibuk dan capek</p>	<p>Memberikan motivasi</p>

--	--	--	--



TRANSKIP WAWANCARA

Wawancara Kepala sekolah

Selasa,30 Agustus 2016 di Omah Bocah Annafi'

Verbatim	Kode	Pemadatan Fakta	Interpretasi
Assalamualaikum , Us Nis ? Waalaiikumsalam	19.		
Bagaimana kabarnya hari ini Us ? Alhamdulillah baik hari ini.	20.		
Hal mendasar apa yang kepala sekolah ubah ketika menjabat kepala sekolah us ? Beliau mengubah SOP, pembagian waktu , waktu mengajarnya para ustadzah. Manajemen waktu, keuangan.	21.	Kepala sekolah mengubah PAUD Omah Bocah Annafi' U Mel. 21a. Mengubah SOP, mengadakan pembagian waktu yang jelas, manaejmen keuangan.	Adanya perubuaan

.			
<p>Menyediakan fasilitas apa saja kah itu us kalau boleh saya tahu semasa kepemimpinan us Evi ?</p> <p>Yang jelas fasilitas yang tidak ada. 3 bulan waktu training, kemudian memberikan kontrak 1 tahun.</p> <p>Pembagian waktu yang jelas, shift kerja.</p> <p>Fasilitas yang di sediakan untuk para ustadzah .</p> <p>untuk kontrak 1 tahun di sediakan fasilitas.</p> <p>1 tahun kita dapat fasilitas bpjs ketenaga kerjaan.</p> <p>Terus saya megusulkan Cuti, awalnya tidak di izinkan oleh bunda tapi saya tetap ngotot bahwa cuti itu perlu untu kita. Akhirnya dapat cuti per tahun sebanyak 12 kali.</p>	22.	<p>Menyediakan fasilitas yang tidak ada sebelumnya</p> <p>U Mel. 22a. menyediakan fasilitas yang belum ada</p> <p>U Mel. 22b. Pembagian shift kerja yang jelas</p> <p>U Mel. 22c. Menyediakan BPJS ketenaga kerjaan.</p> <p>U Mel. 22d. Menyediakan Cuti 12 kali.</p>	Memahami kebutuhan bawahan
Bagaimanakah Kepala sekolah menumbuhkan rasa	23.		

<p>optimis dalam menjalankan tugas ?</p> <p>Dengan cara selalu menyemangati secara pribadi maupun bersamaan apabila setiap ustadzah apabila ada pekerjaan yang harus diselesaikan, misalnya menyemangati ketika ustadzah harus presentasi didepan wali murid, atau saat ustadzah berkomunikasi kepada wali murid yang sedang komplain</p>		<p>Memberikan semangat pada para ustadzah</p> <p>U Mel. 23a. Memberikan semangat secara pribadi maupun bersamaan</p>	<p>Memberikan semangat pada ustadzah</p>
<p>Bagaiman Kepala sekolah membina para ustadzah agar saling menghormati ?</p> <p>us evi selalu memberikan informasi kepada ustadzah terkait sikap saling menghargai dan menghormati kepada ustadzah lainnya. Us evi sering mengatakan</p>	<p>24.</p>	<p>Membangun lingkungan kondusif dan tidak membeda bedakan.</p> <p>U Mel. 24a. Membangun lingkungan yang kondusif</p> <p>U Mel. 24b. Tidak membeda- bedakan</p>	<p>Menumbuhkan sikap saling menghormati</p>

<p>disetiap rapat bahwa antara ustadzah asisten dan ustadzah yang mengajar tidak ada perbedaan dalam perlakuan, sehingga kami semua disini tidak pernah merasa ada yang iri diantara satu dengan lainnya, karena us evi dan bunda sering mengatakan bahwa setiap ustadzah diperlakukan sama, sehingga itu yang membuat kami saling menghargai satu sama lain. Bahkan jika ada ustadzah yang ingin belajar handle acara, maka ustadzah lain juga membantu mengajari dan ustadzah yang dibantu juga menghargai bantuan tersebut.</p>		<p>satu sama lain.</p>	
<p>Bagaimana kepala sekolah memberikan wadah bagi para ustadzah untuk mengembangkan diri ?</p>	<p>25.</p>	<p>Kepala sekolah memberikan keleluasaan bagi para ustadzah untuk</p>	<p>Memberiakan wadah unuk mengembangkan diri</p>

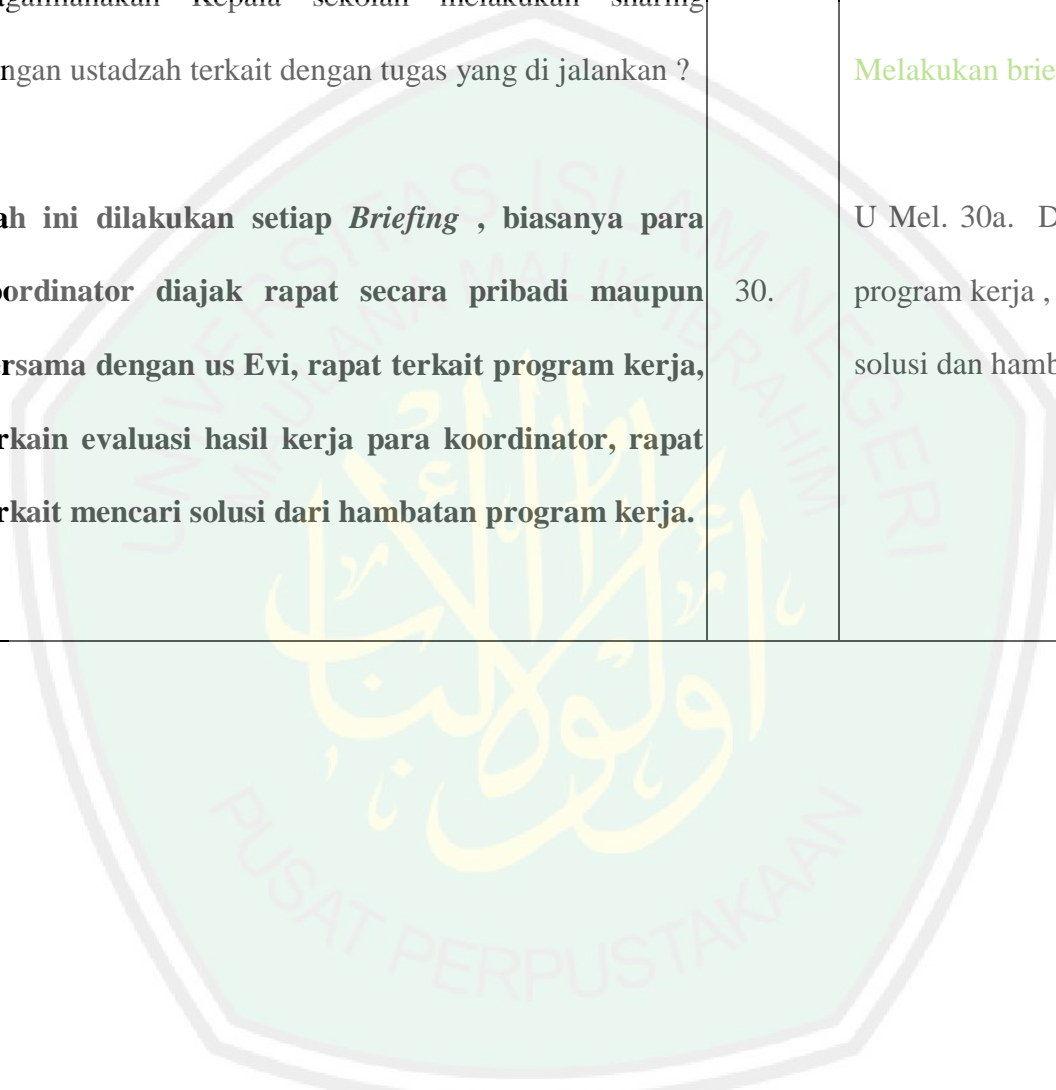
<p>Kepala sekolah menyediakan wadah bagi para ustadzah untuk mengeksplorasi ide – ide kami .misalnya tentang permainan traditional. memberikan kesempatan assiten untuk mengajar di kelas .</p>		<p>mengembangkan diri</p> <p>U Mel. 25a. Kepala sekolah memberikan kesempatan kepada para ustadzah ustadzah untuk mengembangkan dan mengeksplorasi .misalnya tentang permainan traditional.</p> <p>U Mel. 25b. Memberikan kesempatan Assisten ustadzah untuk mengajar.</p>	
<p>Bagaimana Kepala sekolah memotivasi ustadzah untuk menciptakan ide yang kreatif dan inovatif untuk pengembangan sekolah?</p> <p>Dalam rapat kepala sekolah dan bunda, selalu mengajak ustadzah di setiap akhir tahun, untuk membuat ide-ide inovatif, caranya adalah,</p>	<p>26.</p>	<p>Mengajak ustadzah untuk membuat ide - ide</p> <p>U Mel. 26a. Mengajak ustadzah untuk untuk membuat ide – ide inovatif dan kraetif</p>	<p>Menciptakan ide – ide yang kreatif dan inovatif</p>

<p>menuliskan sebanyak-banyaknya ide untuk pengembangan sekolah. Misalnya : bunda menginstruksikan untuk membuat ide pengembangan sekolah sebanyak 10 ide, jika idenya lebih dari 10 maka bunda akan memberikan reward berupa sejumlah uang</p>			
<p>Bagaimana kepala sekolah menumbuhkan semangat ?</p> <p>Dalam rapat bunda, selalu mengajak ustadzah di setiap akhir tahun, untuk membuat ide-ide inovatif, caranya adalah, menuliskan sebanyak-banyaknya ide untuk pengembangan sekolah. Misalnya : bunda menginstruksikan untuk membuat ide</p>	27.	<p>Memberikan reward agar semangat</p> <p>U Mel. 27a. Memberikan reward untuk meningkatkan semangat</p>	Memberikan reward

<p>pengembangan sekolah sebanyak 10 ide, jika idenya lebih dari 10 maka bunda akan memberikan reward berupa sejumlah uang</p>			
<p>Bagaimanakah Kepala sekolah memberi masukan agar ustadzah meningkatkan profesionalitas dalam melaksanakan tugas ?</p> <p>Biasanya memberikan masukan melalui lembar evaluasi hasil kinerja ustadzah. Dari lembar evaluasi tersebut ustadzah evi bisa mengetahui bahwa ustadzah tersebut perlu masukan utk peningkatan kerja, sehingga cara us evi untuk memberikan masukan lebih berdasar pada fakta (hasil evaluasi</p>	28.	<p>Mengevaluasi lewat lembar evaluasi</p> <p>U Mel. 28a. Memberikan masukan lewat lembar evaluasi .</p> <p>U Mel. 28b. ustadzah evi bisa mengetahui bahwa ustadzah tersebut perlu masukan utk peningkatan kerja, sehingga cara us evi untuk memberikan masukan lebih berdasar pada fakta (hasil evaluasi kinerja).</p>	<p>Evaluasi untuk peningkatan profesionalitas</p>

<p>kinerja). Caranya adalah memanggil ustadzah satu persatu, lalu menanyakan apabila terjadi penurunan kerja, atau ustadzah yang sering terlambat, dan ustadzah yang menerima surat peringatan (SP)</p>			
<p>Bagaimanakah Kepala sekolah mendengarkan dan menanggapi mengenai kesulitan/hambatan ustadzah ?</p> <p>Biasanya ustadzah jika ada kesulitan atau hambatan dalam bekerja, mereka menyampaikan secara langsung di ruangan us Evi dan mengajak us evi diskusi, atau mengajak us Evi untuk merapatkan dengan semua ustadzah jika harus menyangkut kepentingan orang banyak</p> <p>Misalnya : ada hambatan ketika pekerjaan tidak</p>	29.	<p>Menanggapi kesulitan para ustadzah</p> <p>U Mel.29a. Melakukan diskusi secara pribadi</p> <p>U Mel.29b. Melakukan diskusi secara bersamaan jika menyangkut kepentingan orang banyak</p>	<p>Mangatasi kesulitan dan hambatan bawahan</p>

sesuai shif, atau ada perubahan kerja dalam shif			
<p>Bagaimanakah Kepala sekolah melakukan sharing dengan ustazah terkait dengan tugas yang di jalankan ?</p> <p>Nah ini dilakukan setiap <i>Briefing</i> , biasanya para koordinator diajak rapat secara pribadi maupun bersama dengan us Evi, rapat terkait program kerja, terkain evaluasi hasil kerja para koordinator, rapat terkait mencari solusi dari hambatan program kerja.</p>	30.	<p>Melakukan <i>briefing</i></p> <p>U Mel. 30a. Di lakukan <i>briefing</i> terkait program kerja , evaluasi hasil kerja , serta solusi dan hambatan.</p>	Sharing dengan ustazah terkait tugas yang di jalankan



Lampiran

KATEGORISASI SUBJEK UE

KATEGORI	SUBKATEGORI	TEMA	INTRPRETASI	KODE
Kepemimpinan Transformasional				
<i>Idealized Influece</i>	Mempunyai ide - ide besar	Mengkomunikasikan ide- ide dengan karyawan	Rapat tentang – tentang ide – ide , rencana ke depan setiap akhir tahun.	UE. 11a. saya sukanya ke temen temen kita bicarakan bersama, misalnya aku punya ide, temen temen punya ide. Tapi biasanya ide besar muncul dari bunda (ketua yayasan) . jadi Omah Bocah Annafi’ berkembang bukan karna Us evi aja .jadi intinya bersama kita membangun PAUD ini.

				UE.12a. Setiap tahun kita ada rapat, di situ kita tuangkan ide – ide kita, dari masing – masing ustadzah berhak mengutarakan ide – ide yang mereka miliki yang tentunya di harapkan akan menjadi inovasi untuk perkembangan Annafi tadz.
	Memahami visi dan misi	Merumuskan visi dan misi	Merumuskan visi dan misi secara kolektif	UE. 10a. Untuk visi misi pastinya kita ada kolaborasi dari ketua yayasan yaitu bunda . jadi kita ada diskusi saat menentukan dan membuat, visi dan misi

				PAUD ini , jadi yang membentuk bukan karna saya tapi karena kita semua. Yang membuat maju ya bersama tadz.
	Loyalitas	Loyal kepada lembaga	Loyal terhadap lembaga dan betah berkerja	UE. 15a. Memberikan contoh di depan terlebih dahulu sebagai pemimpin bagaimana mengabdikan dengan hati , di harapkan para ustadzah dapat mencontoh. Alhamdulillah ustadzah masih pada betah dan ga resign dari sini.
<i>Inspirational Motivation</i>	Memberi Tauladan	Memberikan contoh	Mematuhi dan	UE.35a. Sebagai kepala sekolah

		yang baik sebagai leader	melaksanakan tata tertib yang telah di sepakati	saya harus jadi contoh , seperti job desk di laksanakan sesuai aturan, berangkat sesuai shift dan tidak telat.
	Menjadi Inspirasi	Memberikan contoh kepada karyawan	Tidak melanggar aturan yang telah di sepakati dan di tetapkan bersama.	UE.15a Aku berusaha memberikan contoh ya tadz , sesuai job desk, karena kalau leader dlewer , nyeleweng, nanti yang saya takutkan para ustadzah juga akan mencotoh saya, jelas itu bukan sikap seorang kepala sekolah.

<i>Intellectual Stimulation</i>	Memberi stimulasi intelek	Mengajak para ustadzah untuk berfikir	Memberikan kesempatan untuk kreatif dan inovatif	<p>UE. 34a Saya memberikan kesempatan kepada para ustadzah ustadzah untuk mengembangkan dan mengeksplorasi .misalnya tentang permainan tradisional sesuai kebutuhan anak.</p> <p>UE. 34b. Memberikan kesempatan Assisten ustadzah untuk mengajar.</p>
<i>Individualized consideration</i>	Memberi perhatian	Memberikan perhatian sesuai kebutuhan	Memhami para ustadzah sesuai karakter masing – masing	<p>UE. 16a. Membuat suasana se demokratis mungkin.</p> <p>UE. 16b. Berusaha memahami karakter masing – masing</p>

				ustadzah.
	Memfasilitasi	Menyediakan fasilitas	Memberikan fasilitas sesuai kontrak.	<p>UE. 27a. Pembagian shift kerja yang jelas</p> <p>UE. 27b. Menyediakan bpjs ketenagakerjaan.</p> <p>UE. 27c. Menyediakan Cuti 12 kali selama setahun.</p>



Lampiran

Tabel Triangulasi data subjek UM dengan Subjek U Mel

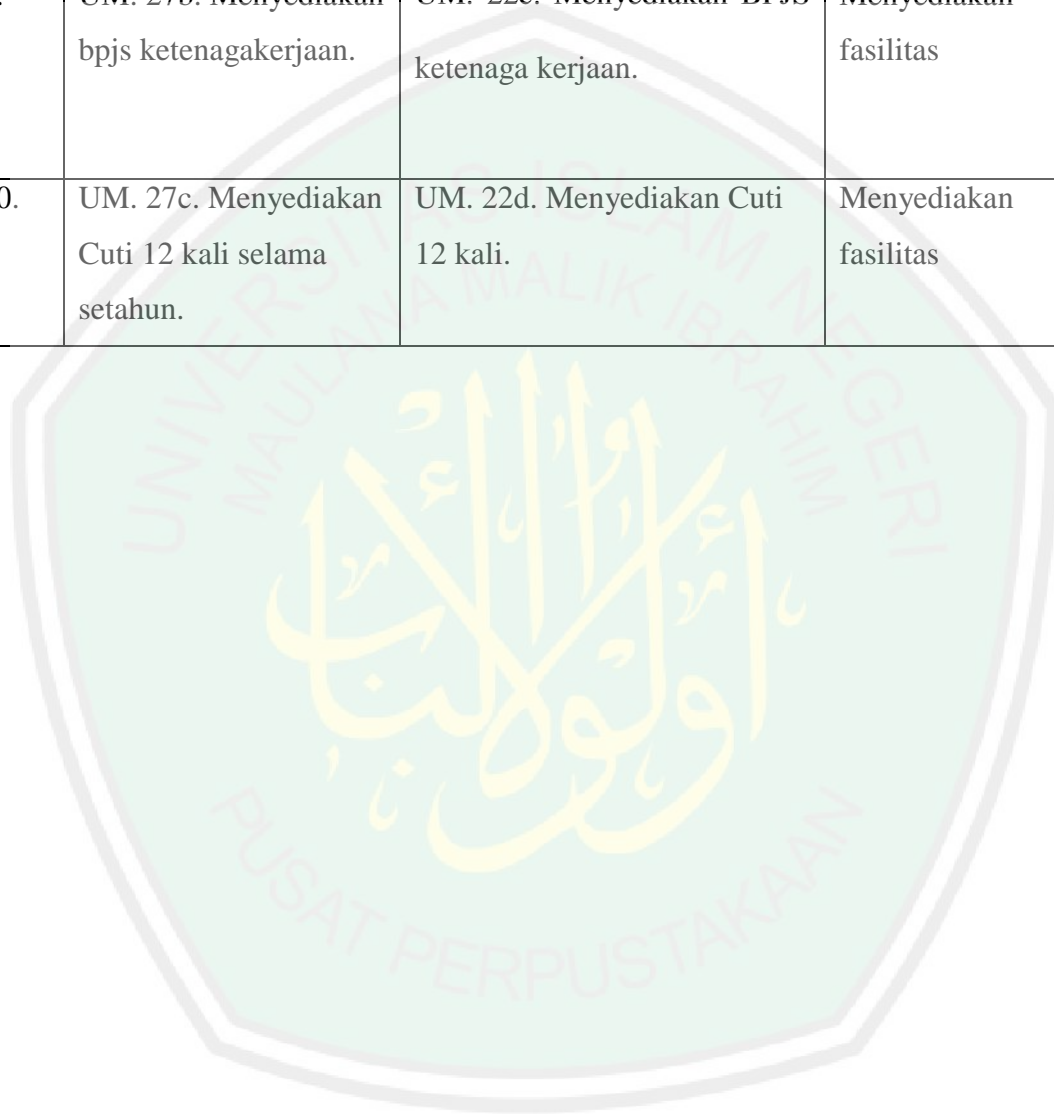
NO.	UM	Informan U Mel	Tema
1.	<p>UM. 11a. Saya sukanya ke temen temen kita bicarakan bersama, misalnya aku punya ide, temen temen punya ide. Tapi biasanya ide besar muncul dari bunda (ketua yayasan) . jadi Omah Bocah Annafi' berkembang bukan karna Us Evi aja .jadi intinya bersama kita membangun PAUD ini.</p>	<p>U Mel. 11a setiap tahun ada rapat, di sana kepala memeberikan wadah bagi kita untuk menuangkan ide – ide untuk inovasi dan kemajuan annafi' .</p>	<p>Mengkomunikasikan ide- ide dengan karyawan</p>
2.	<p>UM. 10a. Untuk visi misi pastinya kita ada kolaborasi dari ketua yayasan yaitu bunda . jadi kita ada diskusi saat menentukan dan membuat, visi dan misi</p>	<p>U Mel. 13a. Bunda dan kepala sekolah sering kali menyampaikan visi dan misi kepada ustadzah, agar visi dan misi selalu dibaca dan harus direnungkan hingga setiap ustadzah pikirannya dan</p>	<p>Merumuskan visi dan misi</p>

	<p>PAUD ini , jadi yang membentuk bukan karna saya tapi karena kita semua. Yang membuat maju ya bersama tadz.</p>	<p>program kegiatannya selalu mengarah kepada visi dan misi. Cara yang lain adalah, setiap menyusun program kerja sekolah, saya dan us evi selalu meninjau kembali visi dan misi, agar setiap program tidak keluar dari koridor visi dan misi.</p>	
3.	<p>UM. 15a. Memberikan contoh di depan terlebih dahulu sebagai pemimpin bagaimana mengabdikan dengan hati , di harapkan para ustadzah dapat mencontoh. Alhamdulillah ustadzah masih pada betah dan ga resign dari sini.</p>	<p>U Mel.16. Hal lain yang membuat ustadzah loyal adalah beliau memerikan teladan yang baik, membuat suasana tim kerja lebih kooperatif dan saling menghormati satu sama lain. Ustadzah evi juga berusaha membuat nyaman para ustadzah, dengan cara melibatkan ustadzah untuk mengambil keputusan misalnya, mau rapat diluar sekolah atau didalam sekolah, hal ini terlihat sepele, namun penting membuat ustadzah untuk nyaman dalam bekerja dan berfikir untuk kemajuan annaafi. Ustadzah evi juga sering melibatkan ustadzah untuk saling menyatakan ide dan pendapat para ustadzah,</p>	<p>Loyal kepada lembaga</p>

		<p>sering juga terjadi perbedaan pendapat para ustadzah, namun us evi selalu menekankan bahwa setiap ide ustadzah harus disepakati bersama meskipun ide yang lain tidak jadi digunakan. Hal ini juga membuat ustadzah akhirnya saling menghormati ustadzah lainnya, karena us evi sering bilang “ yowes, setuju usulanne us fifi yo, berarti liyane sepakat yo, gak oleh protes engkok nek wes mari”</p>	
4.	<p>UM.35a. Sebagai kepala sekolah saya harus jadi contoh , seperti job desk di laksanakan sesuai aturan, berangkat sesuai shift dan tidak telat.</p>	<p>U Mel. 16a. Memberikan contoh di depan terlebih dahulu sebagai pemimpin, di harapkan para ustadzah dapat mencontoh. Menjalankan aturan yang berlaku</p>	<p>Memberikan contoh yang baik sebagai leader</p>
5.	<p>UM. 34a Saya memberikan kesempatan kepada para ustadzah ustadzah untuk mengembangkan</p>	<p>U Mel. 9b. us Evi cenderung memberikan wadah dan ruang untuk sama-sama berfikir dalam memecahkan persoalan. Misalnya saat ada komplain dari wali</p>	<p>Mengajak para ustadzah untuk berfikir</p>

	<p>dan mengeksplorasi .misalnya tentang permainan tradisional sesuai kebutuhan anak.</p>	<p>murid, maka us Evi memberikan kesempatan ustadzah utk berdiskusi dan saling memberikan saran untuk menanggapi komplain tersebut. Kemudian saat mengambil keputusan untuk pembagian jobdesk shift, us Evi tidak serta merta mengambil keputusan yang sepihak, us Evi cenderung memberikan umpan terlebih dahulu kepada ustadzah, sehingga ustadzah juga dilibatkan dalam mengambil keputusan dalam pembagian jobdesk shift.”</p>	
6.	<p>UM. 34b. Memberikan kesempatan Assisten ustadzah untuk mengajar.</p>	<p>UM. 14a. Memberikan tanggung jawab peran lebih di depan umum agar para ustadzah lebih percaya diri.</p>	<p>Memberi stimulasi intele</p>
7.	<p>UM. 16b. Berusaha memahami karakter masing – masing ustadzah.</p>	<p>U Mel.17a. Melibatkan ustadzah dalam pengambilan keputusan.</p> <p>U Mel.17b.selalu menghormati ide ustadzah.</p> <p>UM. 17b. Menjadi penengah saat ada masalah</p>	<p>Memberikan perhatian sesuai kebutuhan</p>

8.	UM. 27a. Pembagian shift kerja yang jelas	UM. 22b. Pembagian shift kerja yang jelas	Menyediakan fasilitas
9.	UM. 27b. Menyediakan bpjs ketenagakerjaan.	UM. 22c. Menyediakan BPJS ketenaga kerjaan.	Menyediakan fasilitas
10.	UM. 27c. Menyediakan Cuti 12 kali selama setahun.	UM. 22d. Menyediakan Cuti 12 kali.	Menyediakan fasilitas



FORMULIR PERSETUJUAN PENELITIAN

(Informed Consent)

Selamat Pagi

Perkenalkan nama Saya Filulujiya Catur Wishnu Batara Mahasiswa Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Saya bermaksud melakukan penelitian mengenai “Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah Pada perubahan organisasi di PAUD Omah Bocah Annafi’ ”. Penelitian ini dilakukan sebagai tahap akhir dalam penyelesaian studi di Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Saya berharap Ibu bersedia untuk menjadi Nara sumber dalam penelitian ini dimana akan dilakukan wawancara terkait dengan penelitian. Semua informasi yang Saudara berikan terjamin kerahasiaannya. Setelah Ibu membaca maksud dan kegiatan penelitian diatas, maka saya mohon untuk mengisi nama dan tanda tangan dibawah ini.

Saya setuju untuk ikut serta dalam penelitian ini.

Nama : chairun nisa, S.Psi

Tanda tangan : 

Terima kasih atas kesediaan Ibu untuk ikut serta di dalam penelitian ini.

FORMULIR PERSETUJUAN PENELITIAN

(Informed Consent)

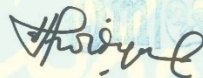
Selamat Pagi

Perkenalkan nama Saya Filulujiya Catur Wishnu Batara Mahasiswa Psikologi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Saya bermaksud melakukan penelitian mengenai "Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah Pada perubahan organisasi di PAUD Omah Bocah Annafi' ". Penelitian ini dilakukan sebagai tahap akhir dalam penyelesaian studi di Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Saya berharap Ibu bersedia untuk menjadi Nara sumber dalam penelitian ini dimana akan dilakukan wawancara terkait dengan penelitian. Semua informasi yang Saudara berikan terjamin kerahasiaannya. Setelah Ibu membaca maksud dan kegiatan penelitian diatas, maka saya mohon untuk mengisi nama dan tanda tangan dibawah ini.

Saya setuju untuk ikut serta dalam penelitian ini.

Nama : EVI WIDIYA SUKMAWATI, S.E

Tanda tangan : 

Terima kasih atas kesediaan Ibu untuk ikut serta di dalam penelitian ini.

Lampiran







Lampiran

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Filulujiya Catur Wishnu Batara

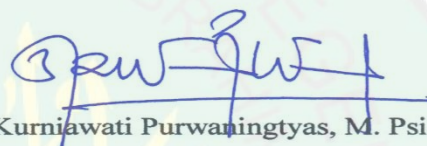
NIM : 12410157

Dosen Pembimbing : Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M. Psi., Psikolog.

Tanggal	Revisi
18 Januari 2016	Konsultasi tentang judul penelitian dan hasil studi pendahuluan sebagai calon penulisan latar belakang.
22 Januari 2016	Menyerahkan progres hasil dari studi pendahuluan sebagai bahan acuan dalam pembuatan latar belakang proposal.
4 Februari 2016	Menyerahkan progres revisi, meliputi: a. Penulisan rumusan masalah dalam bentuk paragraf b. Pada bab III menggunakan, merevisi metode deskriptif kualitatif
15 Februari 2016	Menyerahkan progres revisi, meliputi: a. Penulisan daftar pustaka menggunakan 2 spasi b. Penulisan kutipan cresswell dianjurkan langsung dari bukunya.
6 April 2016	Menyerahkan progres revisi, meliputi: a. Latar belakang direvisi kontesks penelitian b. Menambahkan batasan istilah dan batasan penelitian c. Rumusan masalah diganti fokus penelitian (dalam fokus penelitian mengetahui diganti mendeskripsikan) d. Revisi perspektif islam ke Bapak Aris Yuana e. Penjelasan teknik triangulasi dalam bab III f. Penulisan daftar pustaka g. Revisi tata cara penulisan
18 Agustus 2016	Menyerahkan progres revisi, meliputi: a. Revisi konteks penelitian dari, membahasakan gambaran tiap konteks wawancara, menambahkan penjelasan tentang keunikan atau kekhasan penelitian b. Kriteria penulisan jurnal dalam daftar pustaka c. Revisi tata cara penulisan

18 Nopember 2016	<ul style="list-style-type: none"> a. Konsultasi bab 4 dan 5 b. Revisi tentang penulisan koding c. Revisi cara penulisan analisis dan pembahasan
29 Nopember 2016	<ul style="list-style-type: none"> a. Revisi bab 4, kurang memaparkan temuan di lapangan b. Revisi bab 5 pada saran
7 Desember 2016	Alhamdulillah Acc Skripsi

Malang, 20 Desember 2016



Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M. Psi., Psikolog

