

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH
PEREMPUAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN
(STUDI KASUS di SD MUHAMMADIYAH 4 KOTA MALANG)**

Tesis

Oleh
Anny Syukriya
NIM 18710024



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
2022**

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH
PEREMPUAN DALAM MENINGKATKAN MUTU PEMBELAJARAN
(STUDI KASUS di SD MUHAMMADIYAH 4 KOTA MALANG)**

Tesis
Diajukan kepada
Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk
memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Magister
Manajemen Pendidikan Islam

Oleh
Anny Syukriya
NIM 18710024

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
2022**

MOTTO

“Belajarlah karena tidak ada orang yang terlahir dalam keadaan berilmu. Dan tidaklah orang yang berilmu sama dengan orang yang tak berilmu.”¹

¹ Syair Arab Khalifah Umar bin Abdul ‘Aziz.

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Studi Kasus di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang)* telah diperiksa dan telah disetujui untuk diuji:

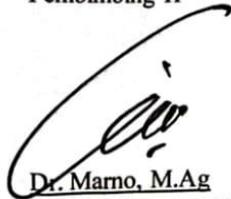
Malang..30..Juni..2022

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
NIP.195507171982031005

Pembimbing II



Dr. Marno, M.Ag
NIP. 197208222002121001

Mengetahui,
Ketua Program Studi

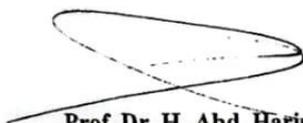


Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd
NIP. 198010012008011016

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Studi Kasus di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang)* telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada 30 Juni 2022.

Dewan Penguji,


Prof. Dr. H. Abd. Haris, M.Ag
NIP. 196210211992031003

Penguji Utama


Dr. H. Abdul Malik Karim A, M.Pd.I
NIP. 197606162005011005

Ketua Penguji


Prof. Dr. H. Mulvadi, M.Pd.I
NIP. 195507171982031005

Pembimbing I


Dr. Marno, M.Ag
NIP. 197208222002121001

Pembimbing II

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana


Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd
NIP. 196903032000031002

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Anny Syukriya

NIM : 18710024

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Studi Kasus di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang)

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa hasil penelitian saya tidak terdapat unsur-unsur plagiasi karya tulis orang lain baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali kutipan yang telah disebutkan sumbernya yang ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila pada kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan apapun.

Malang, 30 Juni 2022

Hormat saya,


Anny Syukriya
18710024

ABSTRAK

Syukriya, Anny, 2022. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran (Studi Kasus di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang)*, Tesis, Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (1) Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I. Pembimbing (2) Dr. Marno, M.Ag.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepala Sekolah Perempuan, Mutu Pembelajaran

Terwujudnya mutu pembelajaran yang baik tidak dapat dilepaskan dari beberapa faktor, salah satunya adalah keberhasilan kepemimpinan dalam sebuah lembaga. Kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang memiliki indikator kepemimpinan transformasional dalam menggerakkan lembaga yang ia pimpin untuk menuju ke arah yang lebih baik, yakni terwujudnya komunitas pembelajar bagi guru dan peserta didik di sekolah.

Tujuan penelitian ini adalah memahami karakteristik, strategi dan dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Mupat Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, dokumentasi dan observasi. Analisis data menggunakan teknik analisis data kualitatif model *interactive Miles, Huberman & Saldana* (2014), memiliki empat kegiatan yaitu *data collection*, *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/ verifying*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Mupat Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran ditampilkan melalui empat karakter, yakni *idealized religious influence* yang ditunjukkan melalui standar moral agama dan spiritual, *idealized influence* memimpin dengan memberi contoh dan teladan. *Inspirational motivation* ditampilkan dengan semangat belajar yang tinggi, memotivasi pendidik agar mengedepankan kerja tim dan kebersamaan. *Intellectual stimulation* ditunjukkan dengan mendorong para guru untuk terlibat dalam perubahan. *Individualized consideration* ditunjukkan melalui cara-cara kultural; menunjukkan dukungan pada ide maupun saran guru.

Strategi yang digunakan kepemimpinan transformasional ini adalah mencanangkan program *full day school* sejak tahun 2013/2014 sebelum ada kebijakan FDS pemerintah, menyusun rencana kerja tahunan sekolah, membagi tanggung jawab berdasarkan standar gugus tugas, membangun kerjasama dengan pihak luar, menghadirkan guru pakar di sekolah, membantuk Gerakan Peduli Sekolah (GPS), menciptakan gebrakan atau hal baru, dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

Dampak kepemimpinan transformasional adalah terdapat budaya kebersamaan yang sangat baik, terjadi peningkatan jumlah guru dan murid, infrastruktur sekolah memadai, dan adanya rapor pendidikan (hasil mutu pendidikan di suatu satuan pendidikan) SD Mupat Malang dengan hasil yang memuaskan.

ABSTRACT

Syukriya, Anny, 2022. *Transformational Leadership of Female Principal in Improving the Quality of Learning (Case Study at SD Muhammadiyah 4, Kota Malang)*, Thesis, Master of Islamic Education Management at UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Advisor (1) Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I. Advisor (2) Dr. Marno, M.Ag.

Keywords: Transformational Leadership, Female Principal, Quality of Learning

The achievement of high-quality learning is dependent on number of elements, one of which is the effectiveness of an educational institution's leadership. The principal of *SD Muhammadiyah 4 Kota Malang* demonstrates transformational leadership in pushing the institution she leads to a higher level of growth, including the creation of a learning community for teachers and students in schools.

This study aimed at exploring the characteristics, techniques, and effects of transformational leadership on the female principal at *SD Mupat Kota Malang* in terms of improving learning quality. This study applied a qualitative approach with the type of case study research. The data were collected through interview, documentation, and observation techniques. Moreover, the data gathered were analyzed by using qualitative data analysis techniques interactive by Miles, Huberman & Saldana (2014). It consisted of four stages: data collecting, data condensation, data display, and drawing/verifying conclusions.

The findings revealed that the transformational leadership of a female school principal at *SD Mupat Kota Malang* in improving the quality of learning was exemplified by four characters. Firstly, idealized influence that was presented through moral and spiritual standards, led by providing real actions. Secondly, the inspirational motivation that was illustrated with high learning enthusiasm, motivated educators to prioritize teamwork and togetherness. Thirdly, Intellectual stimulation that was demonstrated by encouraging teachers to be involved in the development process. Lastly, Individualized consideration that was demonstrated in cultural ways; show support for the teacher's ideas and suggestions.

The strategy implemented by this transformational leadership was to launch a full day school since 2013/2014 before the government's FDS policy, prepare an annual school work plan, share responsibilities based on the standards duties, build collaboration with outside parties, invite expert teachers to the schools, assist The School Care Movement (GPS), create a breakthrough or something new, and develop innovative learning models.

The impact of transformational leadership was proven by a very good culture of togetherness, an increase of teachers and students, adequate school infrastructure, and the existence of educational reports (the outcomes of the education quality in an educational unit) at *SD Mupat Malang* with adequate results.

ملخص البحث

شكريا، أني، 2022. القيادة التحويلية لمديرة المدرسة في تحسين جودة التعليم (دراسة الحالة في المدرسة الابتدائية محمدية 4 بمدينة مالانج)، الأطروحة، الماجستير في إدارة التربية الإسلامية في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالانج، المشرف (1) الأستاذ الدكتور الحاج مولياي، الماجستير. المشرف (2) الدكتور مارنو، الماجستير.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مديرة المدرسة، جودة التعليم.

لا يمكن فصل تحقيق التعليم الجيد عن عدة العوامل، منها نجاح القيادة في مؤسسة تعليمية. لدى مديرة المدرسة الابتدائية محمدية 4 بمدينة مالانج مؤشرات القيادة التحويلية في نقل المؤسسة التي تقودها إلى اتجاه أفضل، أي تحقيق المجتمع التعليمي للمدرسين والطلاب في المدرسة.

كان الهدف من هذا البحث فهم خصائص واستراتيجيات وآثار القيادة التحويلية لمديرة المدرسة في المدرسة الابتدائية محمدية 4 بمدينة مالانج في تحسين جودة التعليم. استخدم هذا البحث المنهج النوعي بدراسة الحالة كنوع البحث. استخدم جمع البيانات تقنيات المقابلة، والتوثيق، والملاحظة. واستخدم تحليل البيانات تقنيات تحليل البيانات النوعية بالنموذج التفاعلي لمايلز، وهويرمان، وسالدانا (2014)، الذي له أربعة أنشطة، وهي جمع البيانات، وتكثيف البيانات، وعرض البيانات، ورسم الاستنتاج أو التحقق منه.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لمديرة المدرسة في المدرسة الابتدائية محمدية 4 بمدينة مالانج في تحسين جودة التعليم ظهرت من خلال أربع خصائص، وهي التأثير المثالي الذي ظهر من خلال المعايير الأخلاقية والروحية، والقيادة بالقدوة. والدافع الملهم الذي ظهر بحماس كبير للتعلم، وتحفيز المدرسين على تقديم العمل الجماعي والاشترك. والتحفيز الفكري ظهر من خلال تشجيع المدرسين على المشاركة في التغيير. والاعتبار الفردي ظهر من خلال طرق ثقافية؛ إظهار الدعم لأفكار المدرس واقتراحاته.

تتمثل الإستراتيجية التي تستخدمها القيادة التحويلية في إنشاء برنامج المدرسة ليوم كامل منذ 2014/2013 قبل قرار الحكومة للمدرسية ليوم كامل، وإعداد خطة العمل السنوية للمدرسة، وتقسيم المسؤوليات بناء على معايير فريق العمل، وبناء التعاون مع الأطراف الخارجية، وإحضار المدرسين الخبراء إلى المدرسة، وتشكيل حركة العناية بالمدرسية، وإحداث الابتكارات أو الأشياء الجديدة، وتطوير النماذج التعليمية المبتكرة.

يتمثل تأثير القيادة التحويلية في وجود عادة الاشتراك الجيدة، وزيادة المدرسين والطلاب، والبنية التحتية المناسبة للمدرسة، ووجود بطاقة التقرير التعليمي (نتائج جودة التعليم في الوحدة التعليمية) في المدرسة الابتدائية محمدية 4 بمالنج بنتائج ممتازة.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Rasa syukur setinggi-tingginya penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberi kemudahan pada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Shalawat dan salah penulis haturkan juga kepada Rasulullah saw, suri tauladan bagi kita semua. Semoga kita senantiasa mendapatkan syafa'atnya hingga hari akhir nanti.

Banyak sekali pihak yang membantu penulis dalam menuntaskan tesis ini. Untuk itu, penulis sampaikan terima kasih sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. M. Zainuddin, M.Ag. dan jajaran Wakil Rektor;
2. Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd;
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam, Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd;
4. Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I. dan Dr. Marno, M.Ag. selaku dosen pembimbing tesis, yang telah banyak meluangkan waktu dengan penuh pengertian, ketelatenan dan kesabaran memberikan bimbingan dan arahan dalam penyempurnaan penulisan tesis ini;
5. Seluruh dosen Pascasarjana UIN Malang yang telah mencurahkan waktu, tenaga dan pikiran-pikiran berharganya dalam meningkatkan kualitas akademik penulis;
6. Kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang, ibu Hana Ayudah beserta jajaran pendidik SD Mupat Malang yang telah meluangkan waktu dan memberikan bantuan sehingga tugas ini dapat terselesaikan dengan baik;
7. Bapak, Ibu, adik tersayang dan tercinta, yang telah banyak memberikan pengorbanan dan support yang tidak terhingga, baik secara materil maupun non materil demi keberhasilan dan kebahagiaan penulis, sehingga dengan iringan doa dan motivasinya penulis dapat menyelesaikan tesis ini;

8. Seluruh teman-teman penulis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu terima kasih banyak atas support, motivasi dan hiburan yang diberikan di tengah-tengah penyelesaian tesis ini;

Semoga Allah SWT melimpahkan keberkahan seluas-luasnya pada semua pihak yang terlibat di atas, senantiasa diberi balasan yang berlipat oleh-Nya. Amin.

Malang, 30 Juni 2022
Penulis,

Anny Syukriya

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	xiii
HALAMAN JUDUL	xiv
MOTTO	xv
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS.....	xvi
LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS	xvii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN	xviii
ABSTRAK	xix
ABSTRACT	xx
ملخص البحث.....	xxi
KATA PENGANTAR.....	xxiii
DAFTAR ISI.....	xxv
DAFTAR TABEL.....	xxviii
DAFTAR GAMBAR.....	xxix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian.....	11
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	12
E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian	13
F. Definisi Operasional.....	21
BAB II KAJIAN PUSTAKA	24
A. Model Kepemimpinan Transformasional	24
B. Kepala Sekolah Sebagai <i>Leader</i> (Pemimpin)	28
C. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah	32
D. Dampak Kepemimpinan Transformasional Dalam Organisasi Pendidikan.....	34
E. Prinsip Idealitas Kepemimpinan Dalam Islam.....	36
F. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Perempuan.....	39
G. Konsep Mutu Pembelajaran	42
H. Kerangka Berpikir.....	50
BAB III METODE PENELITIAN	52

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	52
B. Kehadiran Peneliti.....	53
C. Latar Penelitian	53
D. Data dan Sumber Data Penelitian	54
E. Teknik Pengumpulan Data.....	55
F. Analisis Data	57
G. Keabsahan Data.....	59
BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN	61
A. Paparan Data, dan Hasil Penelitian	61
1. Gambaran Umum SD Muhammadiyah 4 Kota Malang	61
2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran.....	63
3. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran	74
4. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran.....	80
B. Temuan Penelitian.....	89
BAB V PEMBAHASAN	102
A. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran.....	102
1. <i>Idealized Religious Influence</i>	104
2. <i>Idealized Influence</i>	105
3. <i>Inspirational Motivation</i>	105
4. <i>Intellectual Stimulation</i>	106
5. <i>Individualized Consideration</i>	107
B. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran	108
1. Membuat Visi Misi: Sasaran Jangka Panjang atau Tujuan-Tujuan Organisasi.....	108
2. Membangun Komunikasi	109

3. Pendekatan Kepemimpinan Dalam Interaksi	110
4. Meningkatkan Kekuatan Internal dan Eksternal	111
5. Perumusan Kebijakan dan Teknik Tertentu Untuk Mencapai Sasaran dan Tujuan Secara Tepat.....	112
C. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran	114
1. Memberikan Kesempatan Kepada Bawahan Untuk Berpartisipasi Dalam Proses Perubahan	115
2. Mendorong Bawahan Membentuk Kelompok Sosial dan Membangun Tradisi Saling Mendukung Selama Proses Perubahan.....	115
3. Membuka Peluang <i>Feedback</i> Positif Bagi Semua Pihak yang Terlibat Dalam Perubahan	116
4. Sensitif Terhadap <i>Outcomes</i> Proses Pengembangan dan Menciptakan Kondisi yang Kondusif Bagi <i>Feedback</i> yang Dibutuhkan.....	117
BAB VI PENUTUP	120
A. Kesimpulan	120
B. Implikasi Penelitian.....	123
C. Saran.....	124
DAFTAR PUSTAKA	125
LAMPIRAN.....	131

DAFTAR TABEL

1.1. Daftar Orisinalitas Penelitian dan <i>Gap Research</i>	18
3.1. Kisi-Kisi Wawancara.....	55
4.1. Matrik Hasil Temuan Penelitian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Mupat Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran.....	96

DAFTAR GAMBAR

2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian.....	51
4.1. Suasana Salat Berjama'ah	65
4.2. Suasana Kelas VI SD Mupat Malang.....	83
4.3. Rapor Pendidikan SD Mupat Malang.....	88

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Sekolah sebagai organisasi pendidikan yang di dalamnya dihimpun unsur-unsur penting, baik secara individu maupun kelompok untuk melaksanakan hubungan kerjasama guna mencapai tujuan. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan diharapkan memiliki persiapan yang matang dalam menggerakkan organisasi yang ia pimpin.

Karena ia adalah *the real leader* di lapangan. Bilamana ditemukan sebuah lembaga pendidikan itu maju maka bisa dipastikan bahwa aktivitas kepemimpinan di dalamnya bagus. Pada satu dekade belakangan ini terdapat sebuah studi yang dilakukan Luthfi D. Zulfikar yang menunjukkan bahwa kepemimpinan di level sekolah menjadi salah satu elemen yang paling signifikan dalam memengaruhi kinerja peserta didik.²

Dari waktu ke waktu, permasalahan pendidikan semakin kompleks. Performa lembaga pendidikan menjadi sorotan publik sebab pentingnya peran pendidikan dalam mencerdaskan manusia. Kualitas pendidik sangat mempengaruhi kinerja siswa di sekolah. Sedangkan, kualitas pendidik di sekolah dipengaruhi oleh kualitas diri serta didukung oleh aktivitas kepemimpinan di mana ia bertugas.

Menurut Margono dalam Supriadi menjelaskan bahwa mutu kepala sekolah sangat berkaitan dengan keberhasilan sekolah dalam berbagai aspek kehidupan di sekolah seperti budaya disiplin, iklim budaya sekolah, dan menurunnya perilaku nakal para peserta didik.³ Dengan demikian, kepala

² Luthfi T. Dzulfikar, <https://theconversation.com/manajemen-sekolah-adalah-kunci-sukses-siswa-tapi-kualitas-kepala-sekolah-di-indonesia-meragukan-129626>, diakses tanggal 2 September 2021.

³ Margono Mitrohardjono, "Peranan Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Mengimplementasikan Konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Kasus di Madrasah Aliyah Syawaifiyyah Jakarta Utara), *Jurnal Tahdzibi Manajemen Pendidikan Islam* (2020), 22.

sekolah bertanggung jawab atas manajemen pendidikan secara mikro, yang secara langsung berkaitan dengan proses pembelajaran di sekolah.

Kepala sekolah berperan sebagai pemimpin yang mengarahkan, memengaruhi dan memotivasi sumber daya manusia, sarana prasarana, waktu dan lain sebagainya melalui program-program yang dilaksanakan dengan perencanaan yang matang demi tercapainya tujuan pendidikan. Namun pada umumnya, profesi kepala sekolah kerap mendapat stigma, yang dianggap sekedar pekerjaan administratif, korespondensi, menghadiri undangan dan kebanyakan tidak terlibat dalam upaya perbaikan kualitas pengajaran.

Padatnya agenda kepala sekolah mengakibatkan tugas utama kepala sekolah sebagai supervisor pembelajaran banyak yang terabaikan.⁴ Sebagai seorang *leader*, kepala sekolah seharusnya mampu meningkatkan kemampuan pembelajaran para guru yang dipimpinnya. Dalam praktiknya, persoalan managerial yang dihadapi kepala sekolah memang rumit. Butuh kecakapan dan ketrampilan kepemimpinan yang dapat meningkatkan performan dalam mendorong keterlibatan dan kolaborasi semua unsur sekolah demi terwujudnya mutu pendidikan yang lebih baik.

Dengan demikian, segala permasalahan dan tantangan yang dihadapi lembaga pendidikan harus disikapi secara profesional tidak lagi melalui model-model kepemimpinan transaksional yang sudah tidak sesuai dengan kondisi kebutuhan zaman sekarang. Karakter profesional ini mutlak dimiliki oleh pemimpin sekolah dalam menggerakkan lembaga yang dipimpin. Karena kepala sekolah merupakan penanggung jawab dalam mencapai tujuan pendidikan yang diselenggarakan di sekolah/madrasah.

Gaya kepemimpinan seseorang tidak dapat dilepaskan dari individu yang berperan sebagai pemimpin. Sebagaimana besar masyarakat kerap mengaitkan kepemimpinan dengan aspek biologis, laki-laki dan perempuan. Kepemimpinan laki-laki diyakini sebagai sosok yang tegas, rasional, aktif,

⁴ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender: Konsep dan Implementasi di Madrasah*, (Yogyakarta: Samudra Biru, 2015), 15.

pemberani dan tangguh. Sedangkan, kepemimpinan perempuan sebagai sosok pemimpin yang lemah lembut, emosional, pasif dan bersifat kepengasuhan.

Beberapa kelompok keagamaan memiliki pandangan bahwa kepemimpinan dalam segala bidang kehidupan baiknya dipegang laki-laki. Pandangan tersebut merujuk pada hadist tentang kepemimpinan Putra Kisra, bahwa tidak akan bahagia suatu kaum yang menyerahkan urusan (kepemimpinan) kepada perempuan.

Sedangkan menurut Faqihuddin Abdul Kodir konsep qiwamah dalam QS. an Nisa' ayat 34 juga tidak bisa dijadikan landasan untuk melarang kepemimpinan sosial dan politik perempuan. Pesan inti ayat tersebut adalah bahwa laki-laki maupun perempuan yang memiliki tanggung jawab serta kesanggupan memimpin, maka ia layak dijadikan pemimpin. Sehingga, hadits kepemimpinan itu tidak bisa dipahami secara eksklusif untuk kepemimpinan laki-laki. Sebab jika dibaca secara seksama, hadits tersebut sedang membicarakan tanggung jawab.⁵

Dalam pandangan Muhammadiyah-berdasarkan Musyawarah Nasional Majelis Tarjih Pimpinan Pusat Muhammadiyah yang diselenggarakan di Universitas Muhammadiyah Malang (UMM) 1-4 April 2010, sepakat membolehkan perempuan menjadi kepala Negara. Perempuan boleh menjadi pemimpin dalam kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan yang berguna bagi pembangunan masyarakat. Kaum perempuan tentu sangat baik dan diizinkan oleh syari'at Islam apabila menjadi pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan.⁶

Kehadiran kajian-kajian ilmiah tentang fenomena pemimpin perempuan yang banyak muncul di berbagai sektor dapat menjadi landasan empiris bahwa kepemimpinan bisa dipegang siapapun yang memiliki kapasitas dan berani bertanggung jawab maka ia layak disebut pemimpin.

⁵ Faqihuddin Abdul Kodir, *Qira'ah Mubadalah: Tafsir Progresif Untuk Keadilan Gender Dalam Islam* (Yogyakarta: IRCisoD, 2019), 507-508.

⁶ Tafsir Al Qur'an Tematik, *Kedudukan dan Peran Perempuan* (Jakarta: Aku Bisa, 2012), 69.

Kepala sekolah perempuan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis yang dibuktikan dalam setiap program sekolah selalu melibatkan guru, menerima masukan dan kritikan, memberikan pengarahan dan pembinaan bagi guru yang melakukan kesalahan. Tidak terlalu keras dalam pengawasan dan mengedepankan value kekeluargaan, memberi semangat dan motivasi saat guru dan siswa mengikuti kegiatan di dalam maupun luar sekolah.⁷

Kajian deferensiasi otak laki-laki dan perempuan perspektif neurosains tentang maskulinitas dan feminitas kepemimpinan pendidikan Islam menjelaskan, bahwa sikap komunikatif terhadap anggota dianggap sebagai peluang yang besar bagi perempuan dalam mengisi sektor publik. Pemimpin perempuan lebih komunikatif dan mendorong bawahannya untuk ikut aktif dalam memberikan solusi atau saran saat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi kelompoknya.⁸

Adapun gaya maskulin dan gaya feminim dapat dikolaborasikan dalam aktivitas kepemimpinan. Gaya maskulin cenderung pada ketercapaian tugas dan gaya feminim cenderung mengutamakan hubungan kinerja dengan anggotanya. Keduanya bisa diimplementasikan secara bersamaan untuk menyempurnakan kinerja kepemimpinan di sekolah/madrasah.

Kepemimpinan di sekolah kerap masih kental pada model kepemimpinan transaksional, yang sibuk memberikan hadiah kepada staff yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada staff yang melanggar aturan. Menurut Bass dan Avolio (1994) sebagaimana dinukil oleh Akif menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional ini dapat dikolaborasikan dengan kepemimpinan model transformasional.⁹

⁷ Widyatmike Gede Mulawarman dkk, "Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan: Studi Kasus di Dua SD Kecamatan Muara Badak," *Seminar Nasional Administrasi Pendidikan dan Manajemen Pendidikan* (Hotel Remcy: Makassar, 2021)

⁸ Aisyatur Rosyidah dan Suyadi, "Maskulinitas dan Feminitas Kepemimpinan Pendidikan Islam: Kajian Deferensiasi Otak Laki-Laki dan Perempuan Perspektif Neurosains," *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (2021), 64.

⁹ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional*...15-16.

Kepemimpinan transformasional yang mengutamakan pemberian kesempatan dan mendorong semua unsur yang ada di dalam lembaga pendidikan untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur. Sehingga semua unsur yang ada di dalam lembaga pendidikan berpartisipasi secara optimal tanpa paksaan dalam mencapai tujuan ideal sekolah/madrasah.¹⁰ Dalam beberapa kajian kepemimpinan transformasional mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah memiliki hubungan yang signifikan terhadap mutu pendidikan di sekolah dan dapat diterima.¹¹

Menurut Imam Subono, seorang dosen dan pengamat politik Universitas Indonesia menyampaikan bahwa para perempuan lebih memilih model kepemimpinan dengan gaya transformatif yakni dengan mendengarkan, bersikap tenang, memberi ruang yang baik untuk mendialogkan sesuatu dan lebih *care*. Namun, terkadang pemimpin perempuan suka tidak percaya diri karena kerap kali mereka dibully dan mendapatkan kekerasan simbolik.¹²

Perempuan cenderung mengambil gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi, berbagi kekuasaan, dan informasi, serta berupaya meningkatkan harga-diri pengikutnya. Mereka lebih suka memimpin lewat keterlibatan dan mengandalkan karisma, kepakaran, kontak, dan keterampilan antarpribadi mereka untuk memengaruhi orang lain. Sedangkan laki-laki lebih besar kemungkinan untuk menggunakan suatu gaya komande dan pengendalian direktif. Mereka mengandalkan otoritas formal posisi mereka sebagai pangkalan bagi pengaruh mereka.¹³

Kajian yang dilakukan Suranga Silva dan Mendis menjelaskan bahwa pemimpin perempuan menampilkan lebih banyak kualitas

¹⁰ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional...*16.

¹¹ Intan Silviana Maris, Aan Komariah dan Abu Bakar, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Mutu Sekolah," *Jurnal Administrasi Pendidikan* 23 (2016), 88.

¹² Luviana <https://www.konde.co/2021/03/pertanyaan-seksis-untuk-pemimpin-perempuan-memang-kamu-punya-waktu-mengurus-keluargamu.html/> diakses tanggal 6 Desember 2021

¹³ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), 16.

kepemimpinan transformasional daripada pemimpin laki-laki, yang menunjukkan kualitas kepemimpinan transaksional dan laissez yang lebih tinggi. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh untuk sub kategori pertimbangan individual dengan 2,93 dan kesenjangan tertinggi antara sarana juga terlihat dalam kategori ini. Kategori tertinggi kedua dari angka rata-rata diperoleh pada sub skala pengaruh ideal (perilaku) dengan skor rata-rata 2,91, sedangkan laki-laki pemimpin telah memperoleh angka rata-rata 2,88 untuk kategori khusus ini. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin perempuan memiliki kualitas kepemimpinan yang lebih transformasional daripada pemimpin laki-laki.¹⁴

Menurut Dukmak dan Ishtaiwa sebagaimana dikutip oleh Kurnia Arumsari, bahwa banyak hal yang mempengaruhi prestasi akademik siswa secara langsung antara lain skala harapan anak-anak, kepuasan diri dan nilai sub skala pendidikan, dukungan orang tua dari skala belajar anak, sub skala dorongan guru dan pada sub skala tingkat kesulitan subjek.¹⁵

Menurut Hanushek sebagaimana dinukil oleh Muhammad Fitrah, ada dua faktor yang dapat menjelaskan mengapa upaya perbaikan mutu pendidikan selama ini tidak berhasil. *Pertama*, strategi pembangunan pendidikan selama ini lebih bersifat *input oriented*. Strategi yang demikian lebih bersandar kepada asumsi bahwa bilamana semua input pendidikan telah dipenuhi, seperti penyediaan materi ajar dan alat belajar lainnya, penyediaan sarana pendidikan, pelatihan guru dan tenaga kependidikan lainnya, maka secara otomatis sekolah akan dapat menghasilkan *output* yang bermutu sebagai mana yang diharapkan.¹⁶

¹⁴ D.A.C.Suranga Silva and B.A.K.M. Mendis, "Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles," *European Journal of Business and Management Vol.9, No.9* (2017), 24-25.

¹⁵ Kurnia Arum Sari dan Enung Hasanah, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Akademik Siswa SD di Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan Vol IX* (2021), 33.

¹⁶ Muhammad Fitrah, "Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan," *Jurnal Penjaminan Mutu* (2017), 32.

Ternyata strategi *input-output* tidak berfungsi sepenuhnya di lembaga pendidikan, melainkan hanya terjadi dalam institusi ekonomi dan industri. *Kedua*, pengelolaan pendidikan selama ini lebih bersifat *macro-oriented*, diatur oleh jajaran birokrasi di tingkat pusat. Akibatnya, banyak faktor yang diproyeksikan di tingkat pusat tidak terjadi atau tidak berjalan sebagaimana mestinya di tingkat sekolah.

Akhir tahun 2019 lalu bahkan sampai saat ini, Kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan tentang “Merdeka Belajar” masih dalam perbincangan yang panjang. Menurut Syaikh Usman, kebijakan tersebut hanya berpusat di sekolah. Padahal hasil pembelajaran yang sesungguhnya dipengaruhi oleh keluarga, sekolah dan masyarakat.¹⁷

Saat ini istilah merdeka belajar terkesan *overused* karena tidak sedikit masyarakat memaknainya secara parsial. Kemandirian dan merdeka belajar bukan sekedar menyerahkan tanggungjawab penuh kepada anak dalam merancang kegiatan belajar dengan tujuan supaya mereka tidak bergantung pada pendidik dan dapat menentukan apa yang harus dipelajari dan bagaimana pengajarannya yang tepat.

Anak-anak dalam proses kegiatan belajar masih membutuhkan *feedback* dan evaluasi yang berkelanjutan dari para pendidik agar dapat mencapai hasil belajar yang cemerlang. Dengan demikian, karakter mandiri dan merdeka belajar anak tidak dibangun dalam sekejap. Program-program kolaborasi dan keterlibatan orang tua, guru dan lingkungan sangat mempengaruhi capaian di atas.

Dalam sebuah penelitian menyebutkan bahwa fokus belajar anak selama pandemi terancam hilang. Beberapa evaluasi nasional juga menemukan bahwa hanya siswa unggulan yang punya motivasi cukup untuk

¹⁷ Syaikh Usman, “Yang kurang dari kebijakan ‘Merdeka Belajar’ Menteri Nadiem: Perlunya Libatkan Keluarga dan Pemerintah Daerah,” <https://theconversation.com/yang-kurang-dari-kebijakan-merdeka-belajar-menteri-nadiem-perlunya-libatkan-keluarga-dan-pemerintah-daerah-129196>, diakses tanggal 29 Agustus 2021.

belajar secara mandiri – kebanyakan murid lain tidak.¹⁸ Fenomena tersebut dapat menjadi fokus garapan tiap satuan pendidikan untuk mencari jalan keluar dalam rangka memulihkan semangat belajar para siswa.

Pada 11 Februari 2022 lalu, Nadiem Makarim menjelaskan krisis pembelajaran di Indonesia yang belum membaik dari tahun ke tahun. Kondisi pembelajaran tersebut semakin memburuk pada masa pandemi melalui pembelajaran online. Hilangnya pembelajaran (*learning loss*) selama pandemi setara dengan 5 bulan di mana sekolah tidak dapat memaksimalkan performa pembelajaran.¹⁹

Selama pandemi, Kemendikbud mengeluarkan opsi dalam penggunaan kurikulum pendidikan sebagai langkah pemulihan proses pembelajaran melalui Kurikulum 2013, Kurikulum Darurat dan yang terbaru adalah Kurikulum Merdeka. Namun, bagi sekolah yang belum siap untuk menggunakan kurikulum merdeka masih dapat menggunakan Kurikulum 2013 sebagai dasar pengelolaan pembelajaran, begitu juga Kurikulum Darurat yang merupakan modifikasi dari kurikulum 2013 masih dapat digunakan oleh satuan Pendidikan tersebut. Kurikulum Merdeka sebagai opsi bagi semua satuan Pendidikan yang di dalam proses pendataan merupakan satuan pendidikan yang siap melaksanakan kurikulum merdeka.²⁰

Menilik pergerakan kurikulum pendidikan selama pandemi, maka tiap-tiap satuan pendidikan diberi keleluasaan untuk mencari formula demi pemulihan pembelajaran sesuai kesiapan masing-masing dalam rangka mencapai efektivitas penyelenggaraan pendidikan. Sebagaimana ungkapan Nadiem Makarim dalam tayangan merdeka belajar yang disiarkan langsung

¹⁸ Muhammad Zuhdi , Stephen Dobson, <https://theconversation.com/indonesias-freedom-to-learn-movement-at-risk-as-students-lose-attention-amid-digital-learning-how-do-we-reclaim-their-drive-to-learn-161866>, diakses tanggal 30 Agustus 2021.

¹⁹ Kemendikbud RI, Kurikulum Merdeka dan Platform Merdeka Belajar [Video]. *Youtube*. <https://www.youtube.com/watch?v=T2-s6yY9yoI>, 2022.

²⁰ Kurikulum Merdeka Sebagai Opsi Satuan Pendidikan Dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran Tahun. 2022 s.d. 2024 <https://kurikulum.gtk.kemdikbud.go.id/detail-ikm/> diakses pada tanggal 23 Februari 2022.

oleh Kemendikbud RI, bahwa kunci keberhasilan dari transformasi kurikulum adalah peran kepala sekolah dan para guru untuk menuju perubahan tersebut karena kemerdekaan belajar dan keputusan berada di tangan mereka.

Muhammadiyah sebagai organisasi sosial kemasyarakatan sangat konsen dan berkhidmat dalam kerja-kerja untuk “mempercepat proses pengembangan institusi pendidikan Muhammadiyah sebagai pusat keunggulan dengan menyusun standar mutu” dan “menjadikan mutu sebagai tujuan utama bagi seluruh usaha pengembangan amal usaha pendidikan Muhammadiyah.

Sejak tahun 2017 Muhammadiyah melalui Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) PW Muhammadiyah Jawa Timur berusaha mewujudkan sekolah bermutu dan berkemajuan, *branded school*, menjadi orientasi sekolah-sekolah Muhammadiyah di Jawa Timur.²¹

Menurut Ketua Majelis Dikdasmen PW Muhammadiyah Jawa Timur, Arbaiyah Yusuf, ada 10 (sepuluh) indikator *branded school* ala Muhammadiyah. Yakni, *Clear Vision and Value, Clean Green Hygiene and Beautiful school, Inspiring School Community, dan Community Trust*. Indikator lainnya, adalah menerapkan *Holistic Education Approach, Financial Well Management, Islamic and Quality Culture, International Orientation, dan Friendly Child School*.

Holistic Education Approach dalam Sekolah Muhammadiyah merupakan konsep pendidikan holistik yang juga memuat poin merdeka belajar sebagaimana menjadi kebijakan Kemdikbud RI saat ini. Ada dua poin penting dalam pendidikan holistik, yakni *freedom learning* dan *democraton learning*.²²

²¹ *Branded School* Muhammadiyah Seperti Apa? <https://inspirasicendekia.com/branded-school-sekolah-muhammadiyah-seperti-apa/> diakses pada tanggal 26 Februari 2022.

²² Merdeka Belajar Direspon Muhammadiyah <https://pwmu.co/131928/02/13/merdeka-belajar-direspon-muhammadiyah-jatim/> diakses pada tanggal 1 Maret 2022.

Sekolah-sekolah Muhammadiyah selalu didorong untuk melayani masyarakat melalui lembaga pendidikan yang unggul dan berkemajuan. Maju tidaknya lembaga pendidikan, dimulai dari kemajuan berpikir dan tindakan kepala sekolah. Kepala sekolah yang bertindak maju akan melahirkan pendidik dan tenaga kependidikan yang unggul. Dan pendidik yang unggul akan melahirkan peserta didik yang berkarakter dan berpengetahuan luas.

Berdasarkan fenomena di atas kemudian diperkuat dengan penelitian sebelumnya, maka kajian ini merupakan penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di SD Muhammadiyah 4 Malang. Yakni, bagaimana karakteristik perempuan pemimpin dalam menerjemahkan visi misi pendidikan berkemajuan dalam meningkatkan kualitas pembelajaran.

SD Muhammadiyah 4 Kota Malang memiliki kekhasan dalam meningkatkan mutu di sekolah. Pada dasarnya, kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang telah menggunakan pola kepemimpinan modern dalam memajukan sekolah. Dengan demikian, usaha kepala sekolah dalam menggerakkan seluruh unsur yang terlibat di sekolah dengan cara-cara baru dan kreatif menjadi penting untuk transformasi lembaga.

SD Muhammadiyah 4 Kota Malang memiliki slogan yaitu “Mupat Miber” (Muhammadiyah 4, Mutu, Islami dan Berkarakter) dengan sistem *full day school* sejak 2011.²³ Slogan Mupat Miber ini mengedepankan prinsip pembelajaran yang dilakukan atas pertimbangan aspek mutu, agama Islam dan karakter.²⁴ Memiliki budaya membaca yang mengajak orang tua untuk mengawasi anaknya di rumah tentang waktu wajib membaca, paguyuban kelas dibuat untuk evaluasi sekolah, kinerja guru, prestasi siswa,

²³ Endah Wulandari, Marhan Taufik dan Kuncahyono, “Analisis Implementasi Full Day School Sebagai Upaya Pembentukan Karakter Siswa di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang,” *Jurnal Pemikiran dan Pengembangan SD* (April 2018), 67.

²⁴ Wahyudi Setyo Adi Purnomo, *Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang*, Tesis (Universitas Muhammadiyah Malang, 2019), 14.

serta kegiatan agama yang mana di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang ini sangat diutamakan. Selain itu, SD Mupat Malang dua tahun terakhir ini berhasil mempertahankan gelar juara umum Macofest 2021.²⁵

Sekolah ini memiliki program-program yang tidak biasa. Jika sebagian besar sekolah Islam berbondong-bondong menjadikan *tahfizh* sebagai program unggulan dan branding sekolah. SD Muhammadiyah 4 ini memiliki program yang disebut “*Prologmu*” yakni program literasi ekologi Mupat. Bahwa isu ekologi belum banyak disentuh sekolah lain dalam program brandingnya. Salah satu visi sekolah Mupat adalah memiliki kepedulian terhadap isu lingkungan. Karena menjaga ekologi merupakan salah satu substansi ajaran Islam yang harus terus dipelihara keberlangsungannya.

Berdasarkan data tersebut di atas, dimensi kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan di sekolah tersebut telah ada, oleh sebab itu perlu dilakukan penelitian lebih dalam untuk menggali sosok pemimpin transformasional dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kekuatan konseptual dan paradigmatis dalam meningkatkan mutu pembelajaran sekaligus kompetensi kepemimpinan pada umumnya, khususnya para perempuan pemimpin. Sehingga dapat memberi dampak berupa perubahan-perubahan progresif bagi keberhasilan mutu pendidikan di Indonesia.

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, maka peneliti menfokuskan rumusan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran?

²⁵ <https://newmalangpos.id/sd-muhammadiyah-4-malang-sukses-pertahankan-juara-umum-macofest-2021> diakses pada tanggal 10 Desember 2021.

2. Bagaimana strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran?
3. Bagaimana dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah penelitian, tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini dimaksudkan untuk:

1. Menganalisis kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran.
2. Menganalisis strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran.
3. Menganalisis dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini dibagi menjadi beberapa sudut pandang sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi dua kajian yakni berupa teori yang berkaitan dengan ilmu kepemimpinan dan pengembangan kajian isu strategis perempuan. Ilmu kepemimpinan yang telah mapan dapat dielaborasi dengan kajian strategis mengenai kepemimpinan perempuan sehingga dapat meningkatkan peran perempuan dalam aktivitas mereka, baik di ranah privat maupun ranah publik.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi:

- a. Pemerintah Pusat/ Daerah, hasil penelitian ini dapat dijadikan data atau informasi serta pertimbangan kebijakan bagi pemerintah dalam proses menjaring aspirasi sebagai modal melakukan inovasi, perubahan dalam usaha pengembangan lembaga pendidikan mencapai tujuan pendidikan.
- b. Lembaga Pendidikan Islam, menjadi referensi dalam pengembangan model kepemimpinan transformasional sebagai gambaran holistik atas peran perempuan dalam aktivitas kepemimpinan di ruang publik.
- c. *Stakeholders* lainnya, hasil penelitian dapat dijadikan acuan sekaligus rujukan bagi seluruh pihak yang peduli akan kemajuan pendidikan anak bangsa.
- d. Peneliti selanjutnya, hasil penelitian ini dapat memberi kekuatan paradigmatis dalam rangka melaksanakan penelitian-penelitian yang serupa.

E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

1. Wahyudi Setyo Adi Purnomo (2019)²⁶

Penelitian ini menjelaskan tentang peran kepala sekolah sebagai manajer, pemimpin, supervisor, administrator, edukator, inovator dan motivator dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang. Adapun upaya kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang diantaranya: 1) melakukan perbaikan dalam semua aspek peningkatan mutu pendidikan; 2) melakukan perencanaan dan penyusunan rencana kegiatan; 3) mengkoordinasi pembagian kegiatan pembelajaran; 4) melakukan supervisi dan evaluasi guru mengenai

²⁶ Wahyudi Setyo Adi Purnomo, *Peran Kepala Sekolah ...*8.

kegiatan belajar; 5) berkoordinasi dalam melakukan semua kegiatan sekolah. Penelitian Wahyudi menfokuskan pada aspek peran kepemimpinan pada umumnya, sebagai manajer, pemimpin, supervisor, administrator, edukator, inovator dan motivator. Sedangkan penelitian ini fokus pada peran individu sebagai pemimpin dan bagaimana ia memimpin sebuah lembaga dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

2. Enny Comalasari, Edi Harapan dan Houtman (2020)²⁷

Dalam penelitian ini disampaikan, terdapat pengaruh dari gaya kepemimpinan demokratis kepala sekolah, kompetensi guru dan manajemen kelas terhadap mutu pembelajaran di SMP Negeri Indralaya Selatan. Data penelitian dalam kajian Enny dkk menggunakan metode angket dan dokumentasi. Supaya menghasilkan pemaparan yang lebih komprehensif maka menurut hemat peneliti dibutuhkan metode lain dalam mengeksplere bagaimana seorang kepala sekoah meningkatkan mutu pembelajaran.

3. Awang Setiawan (2016)²⁸

Kajian Awang membahas tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam perilaku keseharian sebagai penentu arah program sekolah, agen perubahan, pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual dalam upaya meningkatkan efektivitas dan iklim sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kepemimpinan transformasional kepala sekolah sudah tinggi, namun dalam beberapa hal masih diperlukan peningkatan terutama pada dimensi stimulasi intelektual. Dimensi ini dianggap penting dan perlu mendapat perhatian,

²⁷ Enny Comalasari, Edi Harapan dan Houtman, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah, Kompetensi Guru dan Manajemen Kelas Terhadap Mutu Pembelajaran," *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media* Vol. 1 No. 1 (September 2020), 36.

²⁸ Awang Setiawan, "Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah," *Jurnal Administrasi Pendidikan* Vol.XXIII No.1 April (2016), 45.

karena pemimpin yang menerapkan tipe kepemimpinan transformasional senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya.

Adapun penelitian yang akan datang menfokuskan pada kajian kepemimpinan perempuan dan karakter transformasional yang kerap dilekatkan pada pribadi perempuan sebagaimana telah disinggung pada kajian-kajian terdahulu.

4. Tati Solihati (2020)²⁹

Penelitian ini mengkaji tentang model kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan sekolah efektif. Bahwa kepemimpinan kepala SDN 3 Wonoharjo Kabupaten Pangandaran dalam meningkatkan sekolah efektif mengaplikasikan model kepemimpinan visioner. Hal tersebut berdasar dari informan yang menyatakan kepala sekolah di SDN 3 Wonoharjo mengimplementasikan model kepemimpinan visioner sebanyak 5 orang, kemudian yang menyatakan model kepemimpinan kontingensi 2 orang dan transformasional sebanyak 2 orang. Seorang pemimpin yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Hal itu berarti pemimpin yang visioner mampu melihat tantangan dan peluang sebelum keduanya terjadi sambil kemudian memposisikan organisasi mencapai tujuan-tujuan terbaiknya.

5. Aisyatur Rosyidah dan Suyadi (2021)³⁰

Jurnal ini fokus membahas tentang tipologi gaya kepemimpinan laki-laki dan perempuan melalui kajian neurosains dan dijadikan acuan ilmiah dalam menghadapi dan mengelola sikap sebagai seorang pemimpin. Hasil penelitian menjelaskan bahwa perbedaan otak laki-laki

²⁹ Tati Solihati, "Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan..."

³⁰ Aisyatur Rosyidah dan Suyadi "Maskulinitas dan Feminitas Kepemimpinan Pendidikan Islam...67.

dan perempuan berdampak pada perbedaan gaya kepemimpinan mereka.

Tipologi kepemimpinan yang maskulin dengan gaya otokratik yang cenderung dimiliki laki-laki fokus pada ketercapaian tugas dan gaya feminim yang cenderung dimiliki perempuan lebih mengutamakan hubungan kinerja dengan anggotanya berdasar pada kajian ilmiah, yaitu neurosains. Kedua tipologi ini bisa dikolaborasikan untuk menutup kekurangan dan menyempurnakan kinerja kepemimpinan di madrasah. Menurut peneliti, kajian ini memberikan kekuatan secara ilmiah bahwa gaya kepemimpinan perempuan yang erat dengan kebersamaan dan sikap komunikatif bisa menjadi peluang bagi perempuan untuk memaksimalkan potensi mereka dalam aktivitas kepemimpinan. Selain itu, dapat menjadi bukti empiris bahwa laki-laki dan perempuan sama-sama memiliki potensi untuk memimpin berbagai sektor kehidupan.

6. Hendro Widodo (2019)³¹

Penelitian ini membahas tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah Kabupaten Sleman. Hasilnya, bahwa keterampilan konseptual kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah Kabupaten Sleman termasuk dalam kategori sangat baik (87%). Demikian pula keterampilan kemanusiaan berada dalam kategori sangat baik (84%). Sementara keterampilan teknik berada dalam kategori baik (77%). Artinya bahwa keterampilan teknik kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah di Kabupaten Sleman lebih rendah dibandingkan dengan keterampilan konseptual dan keterampilan kemanusiaan. Penelitian ini fokus menjabarkan ketrampilan/kompetensi managerial seorang kepala sekolah perempuan dalam mengelola dan mengembangkan mutu sekolah.

Perbedaan penelitian Hendro dengan penelitian yang akan datang adalah latar penelitian di Malang serta akan memunculkan karakteristik

³¹ Hendro Widodo, "Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan di SD Muhammadiyah Kabupaten Sleman," *Pedagogia: Jurnal Pendidikan* (2019), 127.

perempuan pemimpin yang dikaitkan dengan teori gender *in Islamic perspective*.

7. Muhammad Irsan (2019)³²

Fokus tesis ini adalah membahas peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam mengembangkan mutu akademik berbasis kearifan lokal pada MAN Kota Palopo melalui kharismatik, konsiderasi individu dan stimulasi intelektual, motivasi inspirasi, pengaruh idealis sebagai sarana untuk mengembangkan mutu akademik berbasis kearifan lokal pada MAN Palopo. Dampak yang dihasilkan dari kepemimpinan transformasional adalah terjalin hubungan yang harmonis antar kepala madrasah dan para guru. Adanya persamaan visi-misi dalam pengembangan madrasah serta munculnya rasa memiliki dalam mengembangkan kualitas serta kuantitas mutu madrasah.

Perbedaan penelitian Muhammad Irsan dengan penelitian yang akan datang adalah berfokus pada karakter transformasional pemimpin perempuan.

8. Kurnia Arum Sari dan Enung Hasanah (2021)³³

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui *best practices* kepemimpinan kepala sekolah SD Muhammadiyah Karangajen 4 Yogyakarta untuk meningkatkan mutu akademik siswa selama masa pandemi Covid-19. Hasil dari penelitian yaitu kepala sekolah membuka layanan konsultasi belajar di sekolah.

Dengan tetap melaksanakan protokol kesehatan yang dianjurkan oleh pemerintah dan beberapa persyaratan seperti guru dan siswa harus dalam kondisi sehat, tidak dari luar kota, dan keluarga tidak ada yang terkena covid-19. Terbukti dengan adanya konsultasi belajar di sekolah

³² Muhammad Irsan, *Peranana Kepemimpinan Transformasional Dalam Mengembangkan Mutu Akademik yang Berbasis Kearifan Lokal Pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Palopo*, Tesis (Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2019), 45.

³³ Kurnia Arum Sari dan Enung Hasanah, "Kepemimpinan Kepala Sekolah... 39.

siswa lebih semangat dalam belajar, nilai akademik meningkat lagi dan siswa lebih bertanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugasnya.

Perbedaan penelitian Kurnia Arum dan Enung dengan penelitian yang akan datang adalah bahwa penelitian ini berusaha mengurai dimensi-dimensi transformasional seorang pemimpin dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

9. Rosyida Nurul Anwar (2021)³⁴

Disertasi ini membahas tentang karakteristik dan langkah kepemimpinan transformasional kepala PAUD untuk meningkatkan mutu pendidik, serta untuk menemukan peningkatan mutu pendidik sebagai hasil kepemimpinan transformasional kepala TK Islam Al Irsyad dan TK Islamiyah Rahmatan Lil'alamin. Jenis penelitian menggunakan design kuantitatif.

Perbedaan penelitian Rosyida dengan penelitian yang akan datang adalah latar penelitian, metodologi serta *grand teory* kepemimpinan transformasional yang dikaitkan dengan karakter perempuan dalam perilaku kepemimpinan mereka.

Table 1.1 Berikut Orisinalitas Penelitian dan Gap Research yang Menjadi Dasar Penelitian

No	Nama Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Wahyudi Setyo Adi Purnomo (2019)	Membahas peran kepemimpinan kepala sekolah Lokasi penelitian Model dan pendekatan penelitian	Menjelaskan peran kepala sekolah sebagai manajer, pemimpipin, supervisor, administrator, dan motivator dalam peningkatan mutu pendidikan.	Fokus pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan dalam konteks mutu pembelajaran.

³⁴ Rosyida Nurul Anwar, *Kepemimpinan Transformasional Kepala PAUD Untuk Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Multi Kasus di TK Islam Al Irsyad Madiun dan TK Islamiyah Rahmatan Lil 'Alamin Kota Madiun, Disertasi* (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2021), 5.

				Penelitian ini ingin menjabarkan secara detail peran kepala sekolah sebagai <i>leader</i> dengan menampilkan karakteristik kepemimpinan perempuan.
2.	Enny Comalasari, Edi Harapan dan Houtman (2020)	Membahas kepemimpinan kepala sekolah	Membahas pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, kompetensi guru dan manajemen kelas terhadap mutu pembelajaran	Mengkaji kepemimpinan transformasional dan karakteristik gaya kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan mutu pembelajaran.
3.	Awang Setiawan (2016)	Topik tentang kepemimpinan transformasional	Membahas tentang kepemimpinan transformasional, iklim sekolah dan efektivitas sekolah berada pada kategori tinggi serta pemimpin kepala sekolah dan iklim sekolah secara bersama-sama berkontribusi terhadap efektivitas sekolah.	Fokus pada implementasi kepemimpinan transformasional yang cukup komprehensif sebab mengurai pokok-pokok strategis kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

4.	Tati Solihati (2020)	Topik tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan	Jurnal ini mengkaji tentang model kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan sekolah efektif.	Penelitian ini menggunakan desain kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang mengkaji kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan.
5.	Aisyatur Rosyidah dan Suyadi (2021)	Topik tentang kepemimpinan	Mengkaji tipologi kepemimpinan laki-laki dan perempuan dalam perspektif <i>neurosains</i> .	Membahas kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan dalam konteks ketrampilan <i>leadership</i> dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Menjelaskan karakteristik kepemimpinan perempuan.
6.	Hendro Widodo (2019)	Kepemimpinan kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah	Membahas tentang ketrampilan konseptual, sosial dan teknik kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah dalam meningkatkan kinerja guru.	Penelitian ini berusaha menjabarkan <i>best practice</i> kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah.

7.	Muhammad Irsan (2019)	Topik tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah MAN Kota Palopo.	Mengembangkan mutu akademik berbasis kearifan 21 local di MAN Kota Palopo.	Menjelaskan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dengan karakteristik kepemimpinan perempuan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di Sekolah Dasar.
8.	Kurnia Arum Sari dan Enung Hasanah (2021)	Topik tentang kepemimpinan kepala sekolah. Variabel penelitian: Mutu akademik.	Fokus pada peningkatan mutu akademik siswa selama masa darurat Covid-19.	Fokus kajian pada tipologi kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pembelajaran.
9.	Rosyida Nurul Anwar (2021)	Membahas kepemimpinan transformasional.	Menjabarkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah PAUD dalam peningkatan mutu pendidik.	Menjabarkan kepemimpinan transformasional kepala SD dalam peningkatan mutu pembelajaran.

F. Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk memperjelas maksud penelitian agar lebih fokus dan memudahkan para pembaca untuk memahami penelitian ini. Maka peneliti akan memberikan batasan istilah secara singkat sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang untuk mengajak anggotanya agar dapat berperan aktif dan berkontribusi secara positif untuk mencapai tujuan bersama. Model kepemimpinan ini mampu memberikan inspirasi bagi anggotanya untuk lebih meningkatkan performa kinerja dan melahirkan hal-hal progresif dalam lembaga pendidikan.
2. Kepala sekolah perempuan merupakan seseorang pendidik yang memiliki peran sebagai pemimpin dalam menyelenggarakan layanan pendidikan. Teori kepemimpinan yang telah mapan menjelaskan bahwa perempuan memiliki kekhasan gaya dalam kepemimpinan mereka. Dengan begitu, karakteristik kepemimpinan perempuan penting untuk dikaji dan dieksplorasi secara teoritis dan praktis.
3. Karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan merupakan sifat, tindakan yang melekat pada individu yang menjalankan sebuah lembaga. Karakteristik yang digali adalah empat dimensi kepemimpinan transformasional, yakni *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Beberapa penelitian terdahulu memaparkan bahwa karakter transformasional sangat dekat dengan gaya perempuan pemimpin. Dengan demikian, peneliti ingin mengeksplorasi temuan di atas.
4. Strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan meliputi langkah-langkah strategis serta kebijakan-kebijakan yang digunakan dalam meningkatkan mutu pembelajaran.
5. Dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pembelajaran merupakan hasil dari kepemimpinan kepala sekolah perempuan melaksanakan serangkaian tahapan untuk mendorong seluruh unsur yang terlibat di sekolah dalam peningkatan mutu pembelajaran.

6. Mutu pembelajaran adalah suatu tolak ukur kesuksesan sekolah dalam merencanakan, melaksanakan dan memajukan proses pendidikan dan pengajaran, melalui berbagai inovasi pembelajaran yang telah diterapkan oleh sekolah. Data yang akan digali adalah dokumen pembelajaran guru yang meliputi *lesson plan*, pedoman kurikulum sekolah, pedoman pendidikan Muhammadiyah, dokumen atau catatan agenda kepala sekolah yang berhubungan dengan fokus penelitian serta suasana pembelajaran di sekolah.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Model Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Istilah transformasional berasal dari kata “*to transform*” yang memiliki arti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain, sebagai misal mentransformasi visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya. Transformasional bermakna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.³⁵

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah dimulai sejak Burns (1978) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses yang dilakukan para pemimpin dan pengikut untuk saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menumbuhkan kesadaran pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan.³⁶

Pemimpin transformasional lebih konsen pada perubahan, perbaikan dan peningkatan kemampuan SDM yang nantinya akan berdampak langsung terhadap prestasi-prestasi karyawan dan selanjutnya pengembangan organisasi berjalan dengan baik, benar dan tepat. Dengan penekanan hal-hal tersebut, diharapkan pemimpin madrasah mampu mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.³⁷

Komariah dan Triata menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro dan makro. Secara mikro berarti proses memengaruhi antar individu sementara. Sedangkan secara makro

³⁵ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 77.

³⁶ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional*...16.

³⁷ Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 40-46.

dengan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan.³⁸

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya intitusional dan fungsional, politis, psikologis, dan sumber lain untuk membangkitkan, melibatkan, dan memotivasi para pengikut yang terlibat di dalamnya.³⁹

Dari beberapa pandangan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu memengaruhi pengikut untuk bekerja atas dasar nilai (*value*) dalam mencapai tujuan yang telah dicita-citakan. Ia memiliki kemampuan menterjemahkan visi dan maksud-maksud penting dengan cara yang sederhana, serta memiliki kepiawaian dalam menstimulus pengikutnya untuk melahirkan kreativitas dan inovasi demi kemajuan lembaga/organisasi.

2. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Penelitian ini menggunakan teori Bass dan Avolio tentang kepemimpinan transformasional dengan empat dimensi sebagai karakteristik, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualize consideration*.⁴⁰ *idealized influence* atau pengaruh yang diidealkan. Para pemimpin ini biasanya mempunyai standar moral dan etika penyelenggaraan yang sangat tinggi dalam melakukan hal, dihormati secara penuh oleh pengikutnya.⁴¹

Elemen dari *idealized influence* antara lain mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya, memiliki kepercayaan kepada orang lain menyampaikan rasa pengertian, menampilkan standar moral, membangun tujuan-tujuan yang menantang sekaligus menjadi teladan bagi pengikutnya.

³⁸ A. Komariah dan C Taranta, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 80.

³⁹ Suryanti, *Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional* (Semarang: Media Ilmu, 2009), 37.

⁴⁰ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional*...19-20.

⁴¹ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional*...18.

Inspirational motivation merupakan elemen yang ditampilkan pemimpin untuk menyampaikan harapan-harapan tinggi melalui cara-cara inspirasi. Mislanya, kepala sekolah memberikan inspirasi melalui motivasi aspiratif. Indikator stimulasi ini adalah mampu menyampikan visi dengan lancar, percaya diri, meningkatkan optimisme, semangat kelompok dan antusias.⁴²

Intellectual stimulation berarti seorang pemimpin memanifestasikan stimulasi ini dengan meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Sedangkan *individualized consideration* memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.⁴³

Contoh stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) adalah kepala sekolah mendorong usaha-usaha individu, para guru untuk mengembangkan cara yang unik dalam memecahkan masalah yang menyebabkan menurunnya kualitas pendidikan dan pembelajaran.⁴⁴ Melalui stimulasi intelektual, para pengikuti didorong untuk berpikir melalui relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan, dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan masalah, dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta didorong untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang.⁴⁵

Pada stimulasi *individualized consideration*, para pemimpin bertindak sebagai mentor bagi pengikut mereka dan menghargai pengikut atas kreativitas dan inovasinya. Para pengikut diperlakukan berbeda sesuai dengan bakat dan pengetahuan masing-masing. Mereka diberdayakan untuk membuat keputusan dan selalu memberikan dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan tersebut.

Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan pemimpin melalui tindakan konsultasi, nasihat dan tuntutan

⁴² Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional*...19.

⁴³ Marwiyah, *Perencanaan Kepemimpinan Transformasional*, (Makassar: Aksara Timur, 2015), 38.

⁴⁴ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional*...19.

⁴⁵ Hamzah B. Uno, *Perencanaan Pembelajaran*, (Semarang: Sindur Press, 2010), 113.

yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum memiliki pengalaman.⁴⁶

Kearney dan Gebert, jika merujuk pada kepemimpinan transformasional, para pemimpin akan mempromosikan pengembangan budaya yang dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi.⁴⁷ Sehubungan dengan konteks pendidikan, Southworth menjelaskan bahwa kepemimpinan sangat berkontribusi terhadap pembelajaran melalui pengembangan proses struktural yang mendefinisikan kemampuan sekolah untuk meningkatkan kinerja akademik.⁴⁸ Dalam pandangan Hallinger dan Heck, misalnya kemampuan pengambilan keputusan dan tindakan kepada guru dan siswa adalah karakteristik dari kepemimpinan yang efektif.⁴⁹

Metode penerapan kepemimpinan transformasional terdiri atas tiga komponen, yaitu: karisma, konsideran individual, dan stimulasi intelektual dipandang sesuai untuk menyikapi kepemimpinan. Oleh karena itu, penerapan dilakukan dengan menitikberatkan pada pengembangan madrasah yang ia pimpin.

Analisa yang mendukung pernyataan tersebut adalah keberhasilan pemimpin sangat dipengaruhi oleh ketiga komponen yang di dalamnya terdapat; kepribadian yang kuat, memahami tujuan pendidikan dengan baik, berpengetahuan luas, memiliki keterampilan profesional baik secara teknis, hubungan kemanusiaan, dan keterampilan.

Namun demikian, prinsip kepemimpinan pun perlu diperhatikan seperti: bersikap konstruktif, kreatif, partisipatif, kooperatif, delegative,

⁴⁶ Marwiyah, *Perencanaan Kepemimpinan Transformasional*...38.

⁴⁷ E. Kearney, E. and D. Gebert, "Managing Diversity Enhancing Team Outcomes: The Promise of Transformational Leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 1. (2009), 77-89.

⁴⁸ G. Southworth, "Instructional Leadership in Schools: Reflections Empirical Evidence," *School Leadership and Management*, Vol. 22 No. 1, (2002), 73-92.

⁴⁹ Masduki Asbari dkk, "Peran Kepemimpinan Transformasional dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Kapasitas Inovasi Sekolah," *Journal of Education, Psychology and Counseling* Volume 2 Nomor 1, (2020), 124.

integrative, rasional dan obyektif, pragmatis, metode keteladanan dan fleksibel.⁵⁰

Dengan demikian, aktivitas kepemimpinan kepala sekolah yang memiliki gaya transformasional akan menggerakkan sumber daya yang ada sehingga dapat memengaruhi pengikut melalui stimulus-stimulus yang telah disebutkan di atas secara baik dan benar.

Pemimpin transformasional mampu menjadi teladan bagi pengikutnya melalui cara-cara yang menginspirasi, menggunakan pendekatan baru, mendorong pengikut untuk berkembang dalam kinerja serta mampu memberdayakan seluruh unsur yang terlibat di sekolah dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

B. Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Sekolah, madrasah, atau lembaga pendidikan sejenis, memiliki karakteristik keberhasilan yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan di dalamnya. Aktivitas kepemimpinan yang baik akan melahirkan kemajuan-kemajuan bagi lembaga. Sebaliknya, jika lembaga dikelola melalui kepemimpinan yang tidak baik, maka akan melahirkan kejumudan atau kemunduran.

Menurut Danim, sekolah itu memiliki tiga fungsi, yakni fungsi pendidikan sebagai ruang kesadaran, fungsi progresif pendidikan, dan fungsi mediasi pendidikan. Fungsi kesadaran bermakna bahwa sekolah memiliki tanggung jawab untuk mempertahankan nilai-nilai budaya masyarakat dan membentuk kesejatan diri manusia.

Fungsi progresif merujuk pada eksistensi sekolah sebagai pembaharu, pengubah kondisi masyarakat kekinian menjadi sosok yang berkemajuan. Fungsi ini berperan sebagai wahana pengembangan, reproduksi, dan desiminasi ilmu pengetahuan dan teknologi. Adapun hal-hal yang termasuk dalam fungsi mediasi sekolah, yakni adanya kehadiran

⁵⁰ Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, (Bandung; PT. Al-Ma'arif, 2000), 40.

institusi pendidikan sebagai wahana sosialisasi, pembawa bendera moralitas, wahana proses pemanusiaan dan pemanusiaan umum, serta pembinaan idealisme sebagai sosok manusia terpelajar.⁵¹

Menurut E Mulyasa kepribadian kepala sekolah sebagai pemimpin tercermin dari sifat-sifat di antaranya; jujur, percaya diri, tanggung jawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, memiliki emosi yang stabil dan menjadi teladan. Selain itu, ia memiliki pengetahuan dalam memahami kondisi, karakteristik pendidik dan tenaga kependidikan, mampu menyusun program pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan serta menerima saran dan masukan dari berbagai pihak untuk meningkatkan kepemimpinan.⁵²

Leithwood dalam Stronge dkk dalam buku *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif* mengemukakan bahwa pada faktanya, di antara faktor-faktor penentu sekolah, efek kepala sekolah menempati posisi kedua setelah guru dalam memfasilitasi pembelajaran siswa. Kepala sekolah dengan efektifitas tinggi dinilai sebagai kunci untuk menginisiasi, mengimplementasikan, dan memelihara kesuksesan sekolah.⁵³

Sebagaimana fungsi sekolah yang telah dijelaskan di atas, maka peran kepala sekolah adalah seseorang yang memimpin pembelajaran dalam skala makro. Artinya, kepala sekolah harus memiliki ketrampilan untuk mewujudkan komunitas pembelajar di sekolah.

Stronge mengatakan bahwa sebagai pemimpin pengajaran, peran kepala sekolah meliputi hal-hal sebagai berikut: membangun dan menjaga visi sekolah, berbagi kepemimpinan, memimpin komunitas pembelajaran

⁵¹ Nur Zazin, *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan Islam* (Malang: Ar Ruzz Media, 2018), 202-205.

⁵² E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 116.

⁵³ Mutopa Yusup, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran," *Jurnal Manajer Pendidikan, Volume 9, Nomor 1, Maret* (2015), 96.

(*learning communities*), memanfaatkan data untuk membuat keputusan-keputusan pengajaran, dan memonitor kurikulum dan pengajaran.⁵⁴

Lebih jauh lagi, menurut Cotton kepala sekolah di sekolah-sekolah yang efektif terlibat dalam aktifitas pengajaran, dan berusaha keras mempersiapkan sumber daya yang diperlukan guru agar tetap berfokus pada pencapaian siswa. Mereka memiliki pengetahuan tentang kurikulum dan pengajaran, serta mendorong guru untuk memikirkan dan meninjau kembali pengajaran dan efeknya terhadap pencapaian siswa.⁵⁵

Menurut Haiyan dkk., seorang pemimpin sekolah dapat membangun dan memelihara budaya pembelajaran.⁵⁶ Sebagaimana dicatat oleh Wallace dkk., bahwa pemimpin dapat bekerja secara proaktif untuk memberikan pengaruh dan dampak positif dalam mempromosikan reformasi, transformasi pada budaya dan praktik kerja profesional di sekolah.⁵⁷

Syaifudin Sagala menjelaskan bahwa seorang pimpinan yang efektif dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan. Maka, syarat yang diperlukan untuk menjadi pimpinan yang efektif adalah menginginkan perubahan dan mampu melakukan perubahan, mampu mendesain kerja organisasi pendidikan yang memberi ruang pada kreativitas yang inovatif, memosisikan proses perubahan sebagai proses belajar, mengedepankan prinsip demokrasi dengan cara pelibatan semua komponen yang terkait secara proporsional dengan madrasah secara lebih luas dan memperbaiki

⁵⁴ James H Stronge, dkk. *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*, diterjemahkan oleh Siti Mahyuni, (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 78.

⁵⁵ Mutopa Yusup, "Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran...99.

⁵⁶ Q. Haiyan., A. Walker, and Y. Xiaowei, "Building and Leading a Learning Culture Among Teachers. A Case Study of a Shanghai Primary School," *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 45 No. 1, (2017), 101-122.

⁵⁷ M. Wallace., M. Tomlinson, and D O'Reilly, "The Mediation of Acculturation: Orchestrating School Leadership Development in England," *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. 39 No. 3, (2011), 261-282.

kinerja dengan cara memfasilitasi dan melayani kebutuhan personil madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.⁵⁸

Miriam Kronish, seorang kepala sekolah SD John Elior, Needham, Massachusetts yang merupakan sekolah terbaik di Amerika pernah berpidato tentang kualitas sebuah pendidikan. Ia menyampaikan bahwa para guru profesional adalah kekuatan bagi masa depan Amerika. Kekuatan tersebut lahir dari program-program utama di sekolah, yaitu pelatihan guru. Guru tidak hanya cukup membaca metode-metode pembelajaran terbaru, mereka harus dilatih seperti halnya aktor atau penyair yang selalu berlatih. Dengan begitu, guru profesional adalah gelombang masa depan Amerika.⁵⁹

Usaha sekolah dalam menciptakan guru-guru profesional tidak dapat dilakukan dengan sendiri-sendiri. Pada abad ke-21 ini, kerja sinergi dan kolaborasi menjadi prinsip kemajuan suatu instansi. Kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran di setiap satuan pendidikan yang menggerakkan sekolah harus dapat berkolaborasi bersama para pemangku kepentingan untuk mewujudkan sekolah yang berpusat pada pembelajar, baik itu guru dan siswa.

Dalam hal ini kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi harus segera mengambil tindakan positif agar mutu pembelajaran dapat dirubah menjadi lebih baik. Salah satu langkah yang dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah adalah dengan mengadakan supervisi akademik secara rutin dan terjadwal. Sebagaimana menurut Kemendiknas, bahwa supervisi akademik merupakan upaya untuk membantu guru-guru mengembangkan kemampuannya dalam mencapai tujuan pembelajaran. Dengan demikian, esensi supervisi akademik sama sekali bukan menilai kinerja guru dalam

⁵⁸ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran Dalam Supervisi Pendidikan*, (Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2012), 117-118

⁵⁹ Munif Chatib, *Sekolahnya Manusia: Sekolah Berbasis Multiple Intelligences di Indonesia*, (Bandung: Penerbit Kaffa, 2019), 133.

mengelola proses pembelajaran, melainkan membantu para guru untuk mengembangkan profesionalisme mereka dalam mendidik dan mengajar.⁶⁰

Selain supervisi akademik, kepala sekolah harus memberikan lahan atau ruang bagi para guru untuk meningkatkan mutu mengajar melalui pelatihan atau workshop yang berkaitan dengan kompetensi guru. Munif Chatib menjelaskan bahwa para guru harus bersedia terus belajar agar bidang ilmu mereka terus berkembang (dinamis). Selain itu, sekolah perlu mengadakan pelatihan untuk para gurunya dengan tujuan agar update informasi yang berkaitan erat dengan pendidikan dapat berjalan secara kontinu.

Program bedah buku yang diadakan di sekolah adalah salah satu program yang dapat mendukung peningkatan kualitas guru. Buku yang harus di-review merupakan buku yang berkaitan dengan pekerjaan guru sehari-hari yaitu pengajaran.

Dengan demikian, setiap sekolah harus dinahkodai oleh pemimpin yang progresif baik secara pikiran maupun tindakan. Kepemimpinan kepala sekolah ini berkaitan erat dengan transformasi sebuah lembaga dalam mencapai tujuan pendidikan yang dicita-citakan.

C. Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Nanang Fattah, strategi adalah cara atau pendekatan yang dilakukan dalam melakukan penjaminan mutu dalam menilai kualitas proses dan kualitas hasil.⁶¹ Kotler mengemukakan dalam Hamdan Dimiyati bahwa strategi merupakan penempatan misi suatu organisasi, penempatan sasaran organisasi dengan meningkatkan kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran dan

⁶⁰ Kemendiknas. *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. (Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan Nasional, 2010), 65.

⁶¹ Nanang Fattah, *Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 8.

memastikan implementasinya secara tepat sehingga tujuan dan sasaran utama dari organisasi akan tercapai.⁶²

Strategi kepemimpinan menurut Mudrajad Kuncoro merupakan suatu keahlian pemimpin supaya mampu memberikan inspirasi serta mempertahankan fleksibilitas setiap individu untuk dapat menghasilkan perubahan yang dikehendaki.⁶³ Dalam Rencana Strategi Pendidikan Nasional 2010-2015, strategi merupakan upaya yang sistematis melalui pengintegrasian dari tujuan, sasaran, kebijakan, program, dan kegiatan untuk mencapai misi Depdiknas yang telah ditetapkan.⁶⁴

Dari beberapa pandangan di atas peneliti dapat memberikan kesimpulan bahwa strategi adalah sekumpulan ide atau gagasan dari sebuah pokok pikiran yang diwujudkan dalam langkah-langkah atau upaya strategis untuk mencapai tujuan.

Strategi sebuah organisasi, atau sub-unit sebuah organisasi lebih besar adalah sebuah konseptualisasi yang dinyatakan atau diimplikasi oleh pemimpin organisasi berupa (a) sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut, (b) kendala-kendala luas dan kebijakan-kebijakan yang atau ditetapkan sendiri oleh seorang pemimpin, atau yang diterima dari pihak atasan, yang membatasi skope aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan. Kelompok rencana-rencana dan tujuan-tujuan jangka pendek yang telah diterapkan dengan ekspektasi akan diberikan sumbangsih dalam hal mencapai sasaran-sasaran organisasi tersebut.⁶⁵

Strategi kepemimpinan juga berupa aktivitas-aktivitas yang dilakukan pemimpin dalam mendorong para kolega untuk menentukan dan

⁶² Hamdan Dimiyati, *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan* (Bandung: Pustaka Setia, 2014), 19.

⁶³ Mudrajad Kuncoro, *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif* (Jakarta: Erlangga, 2006), 228.

⁶⁴ Husaini Usman dan Nuryadin Eko Raharjo, Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013, *Jurnal Cakrawala Pendidikan* (2013), 2.

⁶⁵ Akdon, *Strategik Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2007), 13.

mencapai tujuan mereka. Aktivitas tersebut meliputi membuat visi dan misi, membangun komunikasi dan senantiasa menggunakan pendekatan kepemimpinan dalam interaksi.⁶⁶

Menurut Fauzuddin ada beberapa strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mencapai sekolah efektif antara lain: (1) optimalisasi proses pembelajaran, (2) memberdayakan potensi siswa, dan (3) menjalin kerja sama dengan berbagai pihak untuk mendukung prestasi siswa. Sedangkan faktor-faktor pendukung dalam meningkatkan prestasi sekolah adalah: (1) input siswa yang unggul dan terseleksi, (2) memperoleh dukungan dari komponen sekolah, (3) jalinan kerjasama dan kemitraan dengan orang tua, masyarakat, pemerintah, pihak swasta, dan lembaga pendidikan internasional.⁶⁷

Dari beberapa pandangan mengenai strategi kepemimpinan di atas, maka peneliti ingin menarik sebuah kesimpulan bahwa strategi kepemimpinan merupakan langkah-langkah strategis seorang pemimpin untuk membawa perubahan yang lebih baik dengan mewujudkan visi misi dalam agenda-agenda perbaikan, yakni menjalin komunikasi, pemberdayaan kolega dan semua unsur untuk mengembangkan diri, melakukan pengambilan keputusan secara bersama-sama, dan mengubah tata nilai serta visi sekolah yang mengarah kepada peningkatan mutu pembelajaran.

D. Dampak Kepemimpinan Transformasional Dalam Organisasi

Pendidikan

Olga Eptropika menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sangat penting untuk fungsi organisasi. Ia menegaskan bahwa sejumlah penelitian telah menunjukkan hasil dari kepemimpinan

⁶⁶ Heru Subandono, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru: Studi Kasus di Sekolah Masjid Terminal Depok Provinsi Jawa Barat*, Tesis (Universitas Indonesia, 2011), 20-21.

⁶⁷ Fauzuddin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Disertasi. Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011. Tidak dipublikasikan.

transformasional, yakni dapat meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan, secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan, membangkitkan komitmen para anggota terhadap organisasi, meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi, meningkatkan kepuasan kerja melalui pekerjaan dan pemimpin dan dapat mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.⁶⁸

Burke dkk (2006) dalam Hugo, *et al.* (2009) meneliti hubungan antara perilaku kepemimpinan di dalam tim dengan hasil kinerja tim. Hasil yang ditemukan adalah dari 50 studi empiris (sampai pada tahun 2004), hanya tiga pembelajaran organisasi yang dimasukkan sebagai variabel hasil dan sembilan dari penelitian tersebut meneliti hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasi.

Dari sejumlah penelitian terbaru, Aragon-Correa dkk. (2005) dalam Hugo, *et al.* (2009) menggunakan data dari 408 perusahaan besar Spanyol dan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memfasilitasi kemampuan anggota organisasi untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan.⁶⁹

Hasil penelitian terdahulu tentang kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa dampak dari model kepemimpinan ini mampu mendorong para kolega untuk berkembang sehingga menimbulkan semangat belajar yang tinggi dalam meningkatkan mutu pembelajaran (oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai “*learning organization*”).⁷⁰

Menurut Tony dan Marianne, kepemimpinan transformasional perlu diterapkan di sekolah karena :1) memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. 2) Mendorong bawahan membentuk kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung

⁶⁸ Olga Epitropika, *What is? Transformational Leadership*. Inggris: Institut of Work Psychology University of Sheffield (2001), 1.

⁶⁹ Hugo *et al.*, “Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning,” *JEEMS* Vol. 2 (2009), 148-149.

⁷⁰ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar...452.

selama proses perubahan. 3) Membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan. 4) Sensitif terhadap outcomes proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan.⁷¹

E. Prinsip Idealitas Kepemimpinan Dalam Islam

Manusia adalah makhluk paling mulia yang diciptakan Tuhan sebagai khalifah atau wakil Tuhan di bumi. Khalifah yakni pengelola alam yang senantiasa menebar manfaat dan kebaikan seluas-luasnya. Oleh karena itu, untuk melihat posisi dan peran manusia sebagai khalifah, maka setidaknya dapat diidentifikasi melalui beberapa prinsip pokok dalam kepemimpinan Islam secara konseptual, dan hubungan antar individu atau antar kelompok secara praktis. Prinsip ini terdiri dari empat kata kunci yakni keadilan, amanah, dakwah dan ummah yang akan melahirkan konsep “*civil leadership*” atau kepemimpinan berbasis keumatan.⁷²

1. Prinsip Pertama: Saling menghormati dan memuliakan

Sebagaimana Allah telah memuliakan manusia adalah suatu keharusan manusia untuk saling menghormati dan memuliakan tanpa memandang jenis suku, warna kulit, Bahasa dan keturunannya. Dalam konteks organisasi dan kepemimpinan perbedaan merupakan hal lumrah dan semua itu harus tetap disikapi secara bijaksana dengan tetap memegang prinsip menghormati dan memuliakan.

2. Prinsip Kedua: Menyebarkan kasih sayang

Prinsip ini merupakan ajaran pokok dari *Islam rahmatan lil ‘alamin* sebagai rahmat untuk seluruh alam. Dengan demikian, seorang pemimpin yang memiliki sifat kasih sayang akan senantiasa memberikan rasa aman kepada seluruh pengikutnya.

3. Prinsip Ketiga: Keadilan

⁷¹ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008), 80-81.

⁷² Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar...87.

Secara teologis, Islam menyeru pengikutnya untuk selalu berbuat adil kepada siapapun bahkan kepada musuh karena menegakkan keadilan akan mendekatkan kepada ketakwaan (QS. Al Maidah: 8). Dalam konteks organisasi dan kepemimpinan, sikap adil hendaknya dipandang sebagai pijakan yang paling penting dalam memimpin dan mengelola organisasi.

4. Prinsip Keempat: Persamaan

Firman Allah Swt dalam QS. al Hujurat ayat 13 memiliki spirit nilai betapa pentingnya menunaikan prinsip persamaan dalam kehidupan. Ia sering dipandang sebagai faktor pembeda antara satu orang dengan yang lain yakni ketakwaan dan amal saleh, (iman dan ilmu). Dalam konteks organisasi dan kepemimpinan, prinsip persamaan ini berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban yang dimiliki seseorang dalam lingkungan organisasi yang dimaksud. Jika hak dan kewajiban ini tidak berjalan secara wajar maka akan rentan melahirkan konflik internal yang dalam jangka panjang akan merugikan organisasi.

5. Prinsip Kelima: Berpegang pada akhlak utama

Moralitas atau akhlak menjadi kunci dalam menjalankan kepemimpinan—terlebih dalam kehidupan organisasi baik formal maupun informal. Akhlak utama ini meliputi lemah lembut, mudah memaafkan, berlapang dada, bersabar, gemar menolong dan lain sebagainya.

6. Prinsip Ketujuh: Kebebasan

Islam adalah agama yang menghargai kebebasan dan tidak menyukai pemaksaan. Hal ini disebabkan oleh pandangan Islam sendiri dalam memahami manusia yang telah dibekali akal dan pikiran sehingga dapat menentukan pilihan atas dasar pertimbangannya tanpa dipengaruhi pihak mana pun. Menurut Syaikh Muhammad Abu Zahrah bahwa kebebasan ini harus dimaknai secara proporsional. Kebebasan hakiki dimulai dengan membebaskan jiwa dan nafsu dari mengikuti syahwat dan menunjukkan tunduk kepada akal dan hati.

Dalam konteks organisasi dan kepemimpinan, setiap orang memiliki kebebasan dalam batasan-batasan tertentu yang telah disepakati sebagai nilai-nilai organisasi. Masing-masing bebas mengutarakan pikirannya selama tidak mengganggu hak orang lain. Maka, pemimpin yang memegang prinsip ini tidak akan berlaku sewenang-wenang kepada pengikutnya.

7. Prinsip Kedelapan: Menepati Janji

Dalam ajaran Islam menepati janji adalah jaminan untuk mempertahankan kepercayaan dalam kehidupan antar manusia. Bahkan, melanggar janji merupakan salah satu tanda kemunafikan. Nabi Saw bersabda “Tanda orang munafik itu ada tiga; bila berbicara dia berbohong, bila berjanji dia melanggarnya dan bila diberi amanat dia mengkhianatinya.” Dengan begitu, reputasi dan martabat seorang pemimpin profesional ditentukan oleh sikapnya dalam menepati janji.

Dalam Islam kita mengenal kepemimpinan Rasulullah saw sebagaimana sejarah telah menggambarkan begitu jelas tentang bagaimana sosok Rasulullah yang sukses menjalankan kepemimpinan dalam kehidupan keluarga, sosial, bisnis, politik, pendidikan, hukum, dan militer.

Menurut Roy T. Ambaro dkk dalam penelitian mereka yang berjudul *Transformational Leadership dan Spiritualitas*, bahwa nabi Muhammad adalah *living model* dari seorang pemimpin yang berkepribadian agung sehingga sudah semestinya menjadi teladan yang ideal bagi setiap Muslim, termasuk dalam kepemimpinan. Sifat-sifat utama yang beliau miliki; *siddiq, amanah, tabligh, dan fathanah* telah mampu memengaruhi orang lain dengan cara mengilhami tanpa mengindoktrinasi, menyadarkan tanpa menyakiti, membangkitkan tanpa memaksa dan mengajak tanpa memerintah.⁷³

⁷³ Solikin M. Juhro (eds), *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi Pada Pembangunan* (Bank Indonesia Institute, 2020), 131.

Kepemimpinan ala Rasulullah di atas tidak lain ingin menampilkan aspek spiritual sebagai ajaran inti kepemimpinan yang harus ditransformasikan pemimpin dalam aktivitas kepemimpinannya. Spiritualitas yang mencakup pengetahuan batin amatlah penting dalam mendukung kepemimpinan dan mempertahankan pemahaman yang sehat tentang harga diri, sehingga proses kepemimpinan atau perubahan akan efektif dan bermanfaat bagi semua yang terlibat. Dengan demikian, spiritualitas menjadi fondasi sekaligus jangkar bagi keempat dimensi dari kepemimpinan transformasional, yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*.⁷⁴

Dengan begitu, seorang pemimpin yang meneladani spiritualitas dan perilaku kepemimpinan para nabi cenderung akan memimpin dengan kekuatan hati, sehingga berusaha menyadari bahwa potensi yang dimilikinya bisa mencerahkan dan membangkitkan dengan cara tidak memerintah atau melarang, melainkan disentuh dengan sentuhan kekuatan hati. Hal ini akan semakin menumbuhkan motivasi pengikut dengan karisma pemimpin tersebut, yang memiliki dampak besar untuk melakukan perbaikan, revitalisasi, rekonstruksi dengan menciptakan wawasan baru, perilaku baru, suasana baru, dan budaya baru yang lebih baik.

F. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Perempuan

Gaya kepemimpinan setiap orang berbeda-beda, pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain pasti mempunyai perbedaan dalam kepemimpinan mereka. Tidak ada satu pun pemimpin yang sama secara keseluruhan dengan pemimpin yang lain, sekalipun pemimpin tersebut berjenis kelamin sama.

Menurut Charol Shakeshaft dalam *Women in Educational Administration*, bahwa perempuan memiliki karakter atau kekhasan dalam kepemimpinan mereka. Perempuan cenderung memiliki lebih banyak melakukan kontak dengan atasan dan bawahan, mereka menghabiskan

⁷⁴ Solikin M. Juhro (eds), *Transformational Leadership*...136.

banyak waktu dengan para anggota komunitas dan dengan koleganya, walaupun bukan perempuan. Pemimpin perempuan lebih informal, peduli terhadap perbedaan-perbedaan individual. Mereka lebih sopan dan tentative, sederhana dalam berbicara dengan menggunakan bahasa tubuh yang lebih jelas terlihat. Selain itu, pemimpin perempuan lebih cenderung menggunakan model partisipatoris, dan strategi kolaboratif dalam menyelesaikan konflik.⁷⁵

Dalam pandangan Mulia sebagaimana dinukil oleh Adawiyah, bahwa konsep kepemimpinan akan selalu berkenaan dengan aktivitas kekuasaan. Kekuasaan ini identik dengan sifat-sifat maskulinitas yakni ketegaran, kekuatan dan kemampuan mempengaruhi orang lain. Sifat-sifat seperti ini tidak pernah dianggap ideal dalam diri perempuan. Perempuan pemimpin dengan pendekatan komunikasi yang “khas” berbeda dengan laki-laki. Kepemimpinan laki-laki seringkali lebih condong berperan sebagai *task leader*, yang berorientasi pada pencapaian hasil. Sementara kepemimpinan perempuan lebih condong berperan sebagai *social leader*, yang berorientasi pada hubungan sosial atau persaudaraan dengan selalu menghindari konflik.⁷⁶

Perempuan memiliki perbedaan dalam gaya kepemimpinan, sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Tannen (1995). Menurutnya, perbedaan laki-laki dan perempuan dalam berkomunikasi adalah bahwa perempuan menekankan pada hubungan dan keakraban, sementara laki-laki menekankan pada status dan kemandirian. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa pemimpin perempuan lebih cenderung membangun hubungan antarpribadi dengan karyawannya melalui komunikasi dan keterlibatan (partisipasi).⁷⁷

⁷⁵ Retnowati WD Tuti dan Sa'diyah El Adawiyah, “Kepemimpinan Walikota Surabaya Tri Rismaharini Sebagai Model Birokrasi Efektif,” *Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik dan Komunikasi Bisnis* (2020), 79.

⁷⁶ El Adawiyah, “Strategi Komunikasi Perempuan Pemimpin,” *Jurnal Perspektif Komunikasi UMJ Vol. 1 No. 2 Juli - Desember* (2017), 15.

⁷⁷ El Adawiyah, “Strategi Komunikasi Perempuan Pemimpin,...22.

Susan Blackburn dalam Jurnal Perempuan (2012), tantangan utama kepemimpinan perempuan adalah kuatnya sistem kepemimpinan patriarki pada level elit nasional dan kuatnya politik Islam yang bersifat patriarki. Hambatan terbesar pemberdayaan kepemimpinan perempuan adalah dua hal: *pertama*, perempuan bekerja terlalu banyak, terlalu payah (*overworked*); *kedua*, perempuan dibayar terlalu murah oleh sistem ekonomi.⁷⁸

Pada dasarnya, perempuan memiliki banyak peluang menjadi pemimpin. Akan tetapi tantangan terbesar adalah tidak terlatihnya perempuan dalam kepemimpinan publik dan pilihan perempuan untuk berada di rumah. Kedua tantangan internal tersebut merupakan potret nyata bagaimana perempuan masih ditempatkan dan menempatkan dirinya sebagai warga Negara kelas kedua.

Suatu tinjauan literatur menjelaskan ada dua kesimpulan mengenai jenis kelamin dan kepemimpinan seseorang. *Pertama*, kemiripan antara laki-laki dan perempuan cenderung lebih daripada perbedaan. *Kedua*, perbedaan tersebut bahwa perempuan mengandalkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis sedangkan laki-laki lebih nyaman dengan gaya direktif.⁷⁹

Eagly dan Johannesen-Schmidt dalam Duncan juga menjelaskan bahwa laki-laki memiliki karakteristik *agentic*, sedangkan perempuan akan lekat dengan atribut komunal. Karakteristik *agentic* yang dimiliki oleh laki-laki menggambarkan sikap tegas, mengendalikan, dan memiliki rasa percaya diri. Kepemimpinan dengan karakter *agentic* menunjukkan cara berbicara yang tegas, persaingan, mempengaruhi orang lain, kegiatan yang dilakukan berorientasi pada tugas, dan akan terfokus pada permasalahan yang dihadapi untuk menemukan solusi.⁸⁰

⁷⁸ El Adawiyah, "Strategi Komunikasi Perempuan Pemimpin,...27.

⁷⁹ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*...16.

⁸⁰ Duncan, Phyllis Ann, "Women in Positions of Leadership and Gender-Specific Emotional Intelligence Attributes. UMI Microform 3252973. ProQuest Information and Learning Company

Sedangkan perempuan biasanya memiliki karakteristik komunal perilaku yang muncul biasanya melalui cara berbicara yang cenderung ragu-ragu, mudah menerima arahan dari pihak lain, menerima arahan orang lain, mendukung dan menghibur orang lain, dan memberikan kontribusi bagi solusi dari masalah relasional dan interpersonal. Laki-laki akan cenderung memiliki gaya otokratik dan transaksional, sedangkan perempuan dengan gaya demokratik dan transformasional.

Sebuah studi penelitian oleh John Molson School of Business (JMSB) juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional paling cocok untuk pemimpin perempuan. Hal ini karena perempuan memiliki kemampuan untuk memotivasi, menghubungkan (Jaskiewicz & Tulenko) dan mengembangkan kepercayaan di antara pengikut mereka (Berson et al.),⁸¹

G. Konsep Mutu Pembelajaran

Menurut Depdiknas mutu merupakan suatu terminologi yang subjektif dan relatif dapat diartikan sebagai beberapa cara di mana setiap definisi dapat didukung oleh argumentasi yang sama baiknya. Mutu pendidikan ditandai dengan kesesuaian teori dengan kondisi dan kebutuhan, daya tarik pendidikan yang besar, efektivitas program, efisiensi serta produktivitas kegiatan. Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuan dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan atau yang tersirat.⁸²

Sedangkan pengertian mutu menurut Edwards Deming adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Perusahaan yang bermutu adalah perusahaan yang menguasai kebutuhan pasar, karena hasil

<https://www.proquest.com/docview/304702123/fulltextPDF/6B4CBD3BC6AB46A3PQ/1> diakses tanggal 20 November 2021.

⁸¹ Bilal et al., "How Women's Transformational Leadership Induces Employees' Innovative Behaviour Through Trust and Connectivity: A Sequential Mediation Model," *Global Business Review* 1–16 (2021) published at <https://journals.sagepub.com/home/gbr>.

⁸² Departemen Pendidikan Nasional, *Manajemen Peningkatan Mutu*. (Jakarta: Dirjen Dikdasmen Direktorat SLTP. 2001), 25-26.

produksinya sesuai dengan kebutuhan konsumen, sehingga menimbulkan kepuasan konsumen.⁸³ Dengan begitu, mutu merupakan kepuasan pelanggan atau konsumen terhadap produk maupun jasa yang menjadi kebutuhan para masyarakat.

Untuk dapat mewujudkan mutu pendidikan yang berkualitas maka dibutuhkan kurikulum dan model pembelajaran yang berpihak pada pembelajar, baik itu murid dan guru. Dalam hal ini Haidar Bagir menyampaikan bahwa kurikulum di Indonesia termasuk yang paling padat di dunia, maka perlu dilakukan seleksi dan pengurangan beban dalam hal yang tidak memiliki relevansi dengan kompetensi dasar.⁸⁴

Kompetensi dasar tersebut meliputi kompetensi personal, kompetensi sosial, kompetensi rasional, kompetensi akademis dan kompetensi vokasional.⁸⁵ Apa yang disampaikan Haidar menjadi hal yang sangat krusial dalam penerapan pendidikan di Indonesia. Jangan sampai, paradigma kurikulum yang seharusnya dikembangkan berdasarkan kompetensi dasar peserta didik, menjadi tidak sejalan dengan kebutuhan mereka karena pendidik tidak mengembangkan kurikulum dengan pemahaman yang benar.

Dengan demikian, para pemimpin pendidikan dalam hal ini kepala sekolah harus mampu memfasilitasi pengembangan kualitas pendidik dalam mewujudkan perubahan yang berkemajuan dalam lingkungan belajar, baik secara mikro maupun makro. Dalam kajian ini peneliti ingin mengaitkan aktivitas kepemimpinan dalam konteks lembaga pendidikan dan mutu pembelajaran yang diberikan bagi seluruh warga sekolah.

Definisi pembelajaran menurut PP Nomor 32 Tahun 2013 adalah proses interaksi antar peserta didik, antara peserta didik dengan pendidik

⁸³ Ali Sabana, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Depdiknas; Cet. II. 2007), 33.

⁸⁴ Haidar Bagir, *Mememulihkan Sekolah Memulihkan Manusia: Meluruskan Kembali Falsafah Pendidikan Kita*, (Jakarta: PT. Mizan Publika, 2019), 125.

⁸⁵ Haidar Bagir, *Mememulihkan Sekolah Memulihkan Manusia...*119-123.

dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar.⁸⁶ Dalam suatu kegiatan pembelajaran, terdapat dua aspek penting yaitu hasil belajar berupa perubahan perilaku pada diri siswa dan proses hasil belajar berupa sejumlah pengalaman intelektual, emosional dan fisik pada diri siswa. Pembelajaran berarti meningkatkan kemampuan-kemampuan kognitif, afektif dan psikomotorik, kemampuan-kemampuan tersebut dikembangkan bersama saat memperoleh pengalaman-pengalaman belajar.⁸⁷

Menurut Munif Chatib pembelajaran adalah proses transfer ilmu dua arah, antara guru sebagai pemberi informasi dan siswa sebagai penerima informasi. Dua pihak ini melakukan proses pembelajaran melalui dua proses yang berbeda yakni, *proses pertama* guru mengajar atau memberikan presentasi, dan *proses kedua* siswa belajar atau beraktivitas. Kesimpulannya, bahwa paradigma belajar mengajar yang harus diyakini setiap guru adalah ketika guru mengajar belum tentu siswa ikut belajar.⁸⁸

Menurut Hudaya, pembelajaran adalah menyalakan api perubahan pada siswa, sehingga ia mulai belajar menemukan sesuatu. Ini kuncinya.⁸⁹ Dalam bukunya, Hudaya menjabarkan betapa pentingnya budaya learning di sekolah. Sebuah kebiasaan yang tercermin dalam berbagai perilaku, sikap, pandangan hidup, pola hubungan antarmanusia, dan lain-lain. Ia mengkritik beberapa pandangan menyesatkan terkait lemahnya budaya learning di sekolah yang berdampak pada kemunduran pendidikan kita.

Pertama, guru masih memposisikan diri sebagai satu-satunya sumber pengetahuan. *Kedua*, aktivitas di kelas yang memposisikan siswa sebagai pihak yang pasif. *Ketiga*, visi pendidikan bukan pada kehidupan namun pada ujian nasional atau lebih sempit lagi. *Keempat*, pandangan terhadap kemampuan murid masih parsial dan belum komplit (ada kategorisasi murid bodoh dan pintar). *Kelima*, penanganan terhadap

⁸⁶ Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2013 Tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)

⁸⁷ Muhammad Fathurrahman, "Belajar dan Pembelajaran dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Sesuai Standar Nasional," (Yogyakarta: Teras. 2012), 9.

⁸⁸ Munif Chatib, *Sekolahnya Manusia...* 122.

⁸⁹ Hudaya Latuconsina, *Sekolah Kreatif: Menuju Generasi Kreatif dan Kemajuan Ekonomi Kreatif di Indonesia* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum, 2014), 137.

kesalahan murid selalu hukuman dan omelan. *Keenam*, pembelajaran di kelas cenderung menciptakan budaya persaingan individual yang saling mengalahkan. *Ketujuh*, arah pengembangan potensi murid selalu cenderung pada pemenuhan kualifikasi kerja sebagai buruh.⁹⁰

Menurut hemat peneliti, pandangan di atas dapat menjadi bahan refleksi bagi para pemimpin pendidikan dan guru-guru di sekolah. Karena mereka adalah *the real leader* di lapangan. Di mana pun kita menjumpai sekolah yang bagus hampir sudah dapat dipastikan bahwa aktivitas kepemimpinan di dalamnya juga bagus.

Jadi, mutu pembelajaran yang baik adalah manakala pemimpin sekolah dan para guru-guru dapat mengelola dan memanfaatkan sumber dan pengalaman belajar untuk meningkatkan keberhasilan siswa baik secara kognitif, afektif, sosial dan psikomotorik. Sehingga dapat mendorong mereka untuk lebih mengenali bagaimana proses belajar mengajar yang lebih bermakna yang sejatinya memerdekakan guru dan siswanya.

1. Paradigma Merdeka Belajar

Konsep “Merdeka Belajar” telah dikenalkan oleh tokoh pendidikan Indonesia pada zaman kolonial seperti Ki Hajar Dewantara. Tujuan pendidikan menurut Ki Hajar Dewantara adalah memerdekakan hidup dan kehidupan anak secara lahir dan batin. Pendidikan jiwa merdeka adalah tidak hidup terperintah, berdiri tegak dengan kekuatan sendiri dan cakap mengatur hidupnya dengan tertib. Dalam azas Taman siswa Ki Hajar Dewantara disebutkan, bahwa pendidikan yang diberikan hendaknya dapat menjadikan manusia yang merdeka. Kemerdekaan di sini bukan berarti bebas berbuat sesuka hati, kemerdekaan disini haruslah bertumpu pada ketertiban dan menghormati hak-hak orang lain.⁹¹

⁹⁰ Hudaya Latuconsina, *Sekolah Kreatif...* 140-142.

⁹¹ Nurul Istiq'faroh, “Relevansi Filosofi Ki Hajar Dewantara Sebagai Dasar Kebijakan Pendidikan Nasional Merdeka Belajar di Indonesia.” *Lintang Songo: Jurnal Pendidikan*, Vol. 3 No. 2 Agustus (2020), 7.

Komitmen seseorang yang merdeka belajar adalah ketekunannya dalam perjalanan menuju tujuan yang bermakna bagi dirinya. Ada tiga hal esensial yang menumbuhkan komitmen merdeka belajar, yaitu kemampuan memahami tujuan belajar dan peran guru dalam mengajar, kemampuan memusatkan perhatian yang berkaitan dengan pencapaian tujuan harian maupun jangka panjang, dan terakhir kemampuan menetapkan prioritas.⁹²

Najeela Shihab menjelaskan bahwa komitmen terhadap tujuan bukan orang per orang. Namun, saling berkaitan dan harus ditularkan. Dari kepala sekolah ke guru, dari guru ke guru lain, dari guru ke anak dari satu anak ke yang lain dan satu orang tua ke orang tua yang lain.⁹³

Pada zaman modern ini istilah merdeka belajar mulai digaungkan oleh Nadiem Makarim dari pidatonya saat peringatan hari guru nasional. Sebelum muncul istilah merdeka belajar ala Kemendikbud, sudah banyak aktivis penggerak pendidikan yang menggunakan slogan ini dalam praktik pembelajarannya. Seperti komunitas sekolah cikal, sanggar anak alam (SALAM), komunitas guru belajar dan forum-forum pendidikan non formal lainnya.

Nadiem menyatakan bahwa guru harus lebih dahulu memiliki jiwa mendidik yang merdeka. Jiwa mendidik yang matang tanpa ada rasa tekanan sehingga dapat menyalurkan ilmu kepada peserta didik secara tepat.⁹⁴

Esensi kemerdekaan berpikir, menurut Nadiem, harus didahului oleh para guru sebelum mereka mengajarkannya pada peserta didik. Nadiem menyebut, dalam kompetensi guru di level apapun, tanpa ada proses penerjemahan dari kompetensi dasar dan

⁹² Najeela Shihab dan Komunita Guru Belajar, *Merdeka Belajar di Ruang Kelas*, (Tangerang: Penerbit Literati, 2017), 27-31.

⁹³ Najeela Shihab dan Komunita Guru Belajar...31.

⁹⁴ Nurul Istiq'faroh, "Relevansi Filosofi Ki Hajar Dewantara Sebagai Dasar Kebijakan Pendidikan Nasional Merdeka Belajar di Indonesia...3.

kurikulum yang ada, maka tidak akan pernah ada pembelajaran yang terjadi.⁹⁵

Dari beberapa pandangan di atas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa prinsip-prinsip inti dari merdeka belajar adalah kemerdekaan dari keterjajahan intelektualitas. Seseorang yang merdeka belajar memiliki komitmen dan kemampuan untuk keluar dari pakem-pakem yang ada. Ia akan senantiasa mengeksplorasi secara maksimal kemampuan, kecerdasan dan potensi yang dimiliki dengan cara yang fleksibel, natural, luwes, menyenangkan dan demokratis.

2. Metode Pembelajaran

Haidar Bagir dalam bukunya *Memulihkan Sekolah Memulihkan Manusia*, menjelaskan bahwa praktik pendidikan kita lebih dominan menuntut siswa untuk mengejar pengetahuan sebanyak-banyaknya tanpa mengenalkan proses belajar yang alami yang mendorong kreasi dan inisiatif siswa. Karena pada nyatanya, apa yang ingin dipelajari seseorang itu telah ada dalam dirinya sendiri. Inilah *active learning* sejati. Tugas guru dan lingkungan adalah mempersiapkan lahan, atmosfer dan bimbingan secara fisik, psikis dan ruhani demi berkembangnya potensi dalam diri manusia itu.⁹⁶

Berikut ada beberapa metode pembelajaran yang harus diterapkan untuk dapat mewujudkan proses pendidikan yang bermakna bagi kebutuhan siswa:⁹⁷

a. Pembelajaran Autentik

Haidar Bagir menyampaikan bahwa pembelajaran harus bersifat autentik. Artinya, semua elemen kurikulum harus diarahkan pada proses yang dapat membekali anak dengan kompetensi yang

⁹⁵ Siti Mustaghfiroh, "Konsep Merdeka Belajar Perspektif Aliran Progesivisme John Dewey," *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, Vol. 3, No. 1, March (2020), 145.

⁹⁶ Haidar Bagir, *Memulihkan Sekolah Memulihkan Manusia...*129.

⁹⁷ Haidar Bagir, *Memulihkan Sekolah Memulihkan Manusia...*130-135.

dibutuhkan dalam kondisi *real life* anak-anak ketika mereka terjun dan mengambil peran-peran kemasyarakatan.

Sebagaimana bahan-bahan pembelajaran yang kompetensinya bersifat akademik maka perlu mengejar penguasaan akademik. Tetapi, untuk hal-hal yang bersifat afektif atau psikomotorik maka perlu dirancang sedemikian sehingga menasar kompetensi dalam domain yang sama. Contoh pembelajaran pada bidang agama yang mengajarkan tata cara peribadahan seperti shalat tidak seharusnya dijejali dengan hafalan rukun, syarat dan sebagainya. Alangkah baiknya dapat diajarkan melalui untuk kerja yang konkret.

b. Pembelajaran Kontekstual

Pembelajaran ini pada dasarnya menyarankan agar anak-anak diajar dengan bahan-bahan ajar yang relevan dengan situasi sehari-hari yang mereka alami. Melalui pembelajaran yang bersifat kontekstual, anak-anak tidak hanya merasakan relevansi dengan *real life* mereka dalam masyarakat melainkan memiliki keterhubungan secara langsung dengan bahan ajar yang sedemikian sehingga anak-anak lebih termotivasi —karena merasakan langsung fungsi dan manfaatnya.

c. Pembelajaran Berbasis Proyek

Pendekatan ini hendak merancang proses pembelajaran agar sedapat mungkin menggambarkan simulasi dari dunia nyata. Siswa dididik untuk mengidentifikasi dan merumuskan masalah, mencari berbagai kemungkinan pemecahan masalah secara kreatif, melakukan analisis secara logis, melakukan penelitian jika diperlukanyang pada akhirnya dapat menghasilkan pemecahan masalah yang paling sesuai. Selain dididik berfikir kreatif dan akademis, anak-anak juga belajar membaca bahan-bahan referensi, menulis serta mempresentasikan proyek mereka. Inilah sebabnya mengapa PBL disebut sebagai pendekatan pembelajaran abad ke-21

yang mengembangkan aspek kepemimpinan, kolaborasi, bagaimana berpikir kritis dan lain sebagainya.

Bobbi DePorter menjelaskan, proses belajar mengajar adalah pekerjaan seni yang profesional dan memiliki *management quality control* dalam pembelajaran. Konsekuensi penerapan *management quality control* (MQC) adalah *lesson plan*, konsultasi, observasi dan umpan balik.⁹⁸ Prinsip *lesson plan* adalah para guru harus membuat perencanaan pembelajaran. Kemudian guru harus mendiskusikan rencana pembelajaran mereka kepada supervisor atau konsultan sebelum mengajar melalui tahap konsultasi.

Para supervisor akademik dapat mengamati secara langsung proses belajar di dalam kelas atau lingkungan lain. Prinsip terakhir adalah pemberian umpan balik dari supervisor untuk menjelaskan hasil observasi terhadap proses belajar. Dengan begitu, akan terjadi dialog dan interaksi intens antara guru dan konsultan atau supervisor dalam menyelesaikan masalah pembelajaran sehingga dapat menemukan gaya mengajar maupun gaya belajar yang cocok diterapkan di dalam kelas.

Mutu pembelajaran sekolah sangat berkaitan erat dengan kualitas para gurunya. Menjadi guru profesional membutuhkan proses yang panjang. Mengedepankan prinsip bersedia terus belajar, mampu mendorong para murid memahami tujuan mengapa mereka belajar sekaligus memiliki kemerdekaan belajar secara berkelanjutan. Maka, terwujudnya mutu pembelajaran yang lebih baik dapat dimulai dari bagaimana pemimpin sekolah mendorong para gurunya agar memberikan *good performance* mengajar, sehingga membantu para siswa mengembangkan motivasi belajar mereka di sekolah.

3. Indikator Mutu Pembelajaran

Mutu pembelajaran merupakan gambaran kualitas pembelajaran secara utuh dari proses dan hasil pembelajaran yang diharapkan. Proses dan hasil tersebut meliputi perencanaan

⁹⁸ Munif Chatib, *Sekolahnya Manusia...* 136.

pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, penilaian dan pengawasan pembelajaran untuk terlaksananya proses pembelajaran yang efektif dan efisien.⁹⁹ Pendapat Rusman ini sejalan dengan konsep *management quality control* yang telah dipaparkan sebelumnya.

Menurut Ditjen Dikti Kemdikbud, bahwa kualitas pembelajaran yang baik dan efektif dapat dilihat melalui beberapa indikator yaitu: (a) Perilaku pembelajaran pendidik (guru). Keterampilan dalam mengajar seorang guru menunjukkan karakteristik umum dari seseorang yang berhubungan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diwujudkan dalam bentuk tindakan; (b) Perilaku atau aktivitas siswa. Siswa di sekolah dapat banyak melakukan aktivitas belajar baik di kelas maupun di luar kelas/di lingkungan sekolah semisal kegiatan ekstrakurikuler dan lainnya; (c) Iklim pembelajaran. Iklim pembelajaran dapat berupa suasana kelas yang kondusif dan suasana sekolah yang nyaman; (d) Materi pembelajaran. Materi pembelajaran yang berkualitas terlihat dari kesesuaiannya dengan tujuan pembelajaran dan kompetensi yang harus ditempuh; (e) Media pembelajaran. Media pembelajaran menciptakan suasana belajar menjadi aktif, memfasilitasi proses interaksi antara siswa dan guru, siswa dan siswa, siswa dan ahli bidang ilmu yang relevan; dan (f) Sistem pembelajaran. Sistem pembelajaran di sekolah mampu menunjukkan kualitasnya jika sekolah menonjolkan ciri khas keunggulannya, memiliki penekanan dan kekhususan lulusannya.¹⁰⁰

H. Kerangka Berpikir

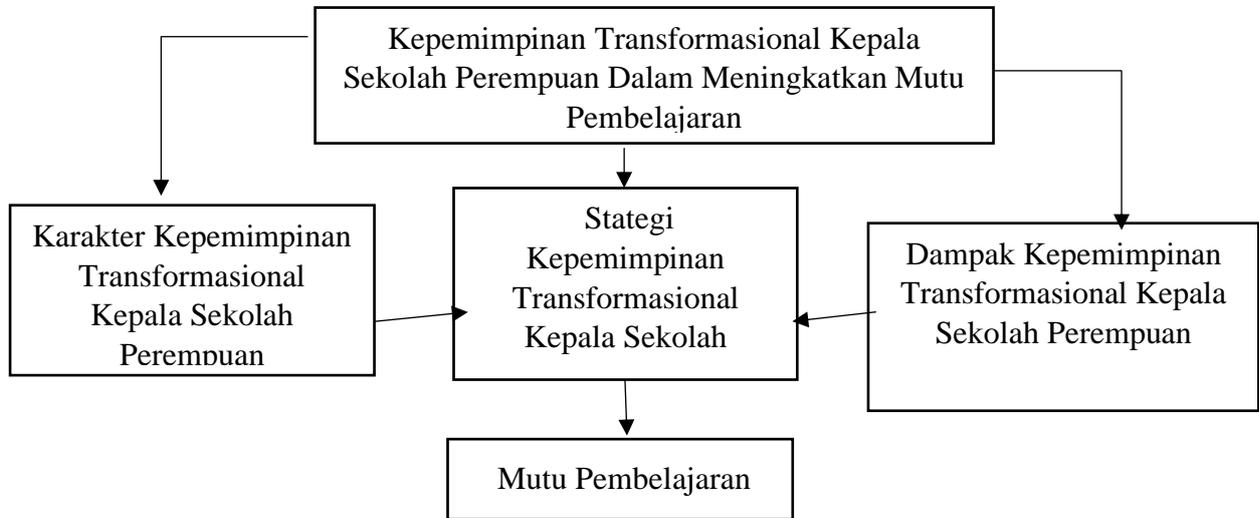
Kerangka berpikir adalah penggambaran singkat dalam bentuk bagan (demi mempermudah pembaca) tentang alur penelitian dalam rangka

⁹⁹ Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2012), 4.

¹⁰⁰ <https://lpmpjatim.kemdikbud.go.id/site/detailpost/penjaminan-mutu-pembelajaran-di-satuan-pendidikan-melalui-terapan-teknologi-pendidikan> diakses pada tanggal 10 Desember 2021.

menjawab persoalan yang diajukan dalam rumusan masalah. Berikut adalah kerangka peneliti:

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran* ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Burhan Bungin, model kualitatif pada umumnya dilakukan dalam studi kasus yang memusatkan diri pada suatu unit tertentu dari berbagai fenomena.

Dari ciri tersebut, maka memungkinkan studi ini dapat amat mendalam dan kedalaman data dapat menjadi pertimbangan dalam model penelitian ini. Pada ciri yang lain, deskriptif kualitatif studi kasus merupakan penelitian eksplorasi dan memainkan peranan yang amat penting dalam menciptakan pemahaman orang tentang berbagai variabel sosial.¹⁰¹

Penelitian ini menggunakan studi kasus. Merupakan studi yang mendalam hanya pada satu kelompok orang atau peristiwa. Teknik ini hanyalah sebuah deskripsi terhadap individu. Sebuah studi kasus adalah sebuah puzzle yang harus dipecahkan. Ada tiga langkah dasar dalam menggunakan studi kasus: pengumpulan data, analisis, dan menulis.¹⁰²

Menurut Bungin yang harus diingat tentang penggunaan studi kasus adalah bahwa kasus harus memiliki masalah bagi para peneliti untuk memecahkannya. Kasus ini harus memiliki informasi yang cukup di dalamnya, di mana peneliti dapat memahami apa masalahnya dan memungkinkan dikembangkan suatu kerangka analisis untuk memecahkan misteri kasus tersebut.

¹⁰¹ M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), 68-69.

¹⁰² M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi...132*.

Sebuah kasus yang baik adalah lebih dari sekadar deskripsi. Dengan demikian, peneliti harus tetap mengatur informasi di dalam laporan studi kasus sedemikian rupa sehingga pembaca diletakkan dalam posisi yang sama sebagai peneliti berada di awal ketika ia dihadapkan dengan situasi baru dan diminta untuk mencari tahu apa yang sedang terjadi. Deskripsi, di sisi lain mengatur semua informasi sampai ke kesimpulan, dan pembaca dibuat benar-benar tidak harus bekerja sangat keras ketika membaca laporan studi kasus.

B. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, peneliti merupakan instrument kunci sehingga kehadiran peneliti di lapangan sangat dibutuhkan. Kedudukan peneliti di lapangan sebagai perencana, pelaksana dalam pengumpulan sampai pada tahap analisis data, penafsir data dan pelapor hasil penelitian. Sebelum kegiatan penelitian dilakukan, peneliti mengajukan permohonan izin survey penelitian kepada informan yang dituju.

Penentuan informan dilakukan melalui prosedur purposif. Dalam prosedur ini, peneliti mencari *key informan* yang memiliki penguasaan informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian. Kehadiran peneliti di lapangan menggunakan tahap berikut:

1. Mencari *key informan* atau tokoh-tokoh kunci yang menguasai informasi di lapangan.
2. Dalam hal ini yang menjadi informan adalah kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang, dan guru.

C. Latar Penelitian

Pemilihan lokasi penelitian ini berdasarkan pertimbangan yang selektif. Di mana wabah pandemi belum sepenuhnya mereda di beberapa tempat/ lokasi sehingga kewaspadaan dan memmanage mobilitas menjadi penting demi memutus rantai penularan wabah covid-19. Dengan demikian, pertimbangan lokasi terdekat menjadi salah satu alasan kunci dalam penelitian ini.

Selain itu, peneliti mengambil latar Kota Malang sebagai salah satu wilayah dengan pertumbuhan aktivitas pendidikan baik formal, non formal dan informal yang cukup pesat. Adapun lembaga pendidikan yang menjadi sasaran penelitian ini adalah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang.

Pemilihan sekolah tersebut berangkat dari beberapa pertimbangan dan seleksi. Kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang ini dipandang sebagian banyak guru SD Muhammadiyah dengan karakter kuat dalam hal kepemimpinan dengan berbagai prestasi dan capaian yang diraih sekolah. Stigma pemimpin perempuan yang “emosional dan galak” menjadi sebuah keyakinan yang mendarah daging pada masyarakat saat ini

Namun, dari studi pendahuluan yang peneliti lakukan, bahwa pemimpin perempuan yakni, kepala SD Muhammadiyah 4 ini memiliki karakter tegas, tidak “baperan” sebagaimana pandangan masyarakat pada umumnya dan sekolah yang ia pimpin menjadi salah satu sekolah favorit tingkat SD Muhammadiyah di Kota Malang.¹⁰³

Sekolah ini dipimpin oleh kepala sekolah perempuan. Sebagaimana telah peneliti uraikan pada BAB II, bahwa perempuan cenderung memiliki gaya transformasional dalam aktivitas kepemimpinan mereka.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Menurut Meleong sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya yaitu data tambahan seperti dokumen dan lainnya. Kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawacarai merupakan sumber data utama kemudian dicatat secara tertulis, direkam, atau didokumentasikan dalam bentuk foto.¹⁰⁴

Dalam penelitian ini, data didapatkan dari sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung

¹⁰³ Hasil dialog dengan beberapa guru SD Muhammadiyah di Malang (Bu Reni, Bu Tata dan Bu Laili).

¹⁰⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian kualitatif (edisi revisi)*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 64.

dari subyek penelitian. Subyek primer dalam penelitian ini adalah kepala sekolah, dan guru. Sedangkan sumber data sekunder berupa dokumen yang meliputi foto, catatan, suasana pembelajaran dan tulisan yang relevan dengan fokus penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui metode wawancara, observasi, dan dokumenter. Penjelasan terkait teknik tersebut adalah sebagai berikut:

a. Wawancara Bertahap¹⁰⁵

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode wawancara bertahap. Karakter utama dari wawancara ini adalah dilakukan secara bertahap dan pewawancara tidak harus terlibat dalam kehidupan sosial informan. Kehadiran pewawancara sebagai peneliti yang sedang mempelajari objek penelitian yang dapat dilakukan secara tersembunyi atau terbuka.

Sistem “datang dan pergi” dalam wawancara ini mempunyai keandalan dalam mengembangkan objek-objek baru dalam wawancara berikutnya karena pewawancara memperoleh waktu yang panjang di luar informan untuk menganalisis hasil wawancara yang telah dilakukan serta dapat mengoreksinya bersama tim yang lain.

Table 3.1 Kisi-Kisi Wawancara

No	Fokus Wawancara	Kisi-Kisi
1.	Karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi indikator berikut: <i>idealized influence</i>, <i>inspirational motivation</i>,

¹⁰⁵ M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi...113-114.*

		<i>intellectual stimulation</i> , dan <i>individualize consideration</i> . <ul style="list-style-type: none"> • Karakteristik pemimpin perempuan
2.	Strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam meningkatkan mutu pembelajaran (penerjemahan visi misi dalam tindakan) • Langkah strategis memaksimalkan kegiatan pembelajaran di sekolah • Pendekatan dalam membangun komunikasi
3.	Dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan mutu pembelajaran siswa • Pengembangan kreativitas pendidik dalam proses pembelajaran • Kemajuan yang terjadi di sekolah

b. Observasi Tidak Terstruktur¹⁰⁶

Observasi tidak berstruktur merupakan observasi dilakukan tanpa menggunakan *guide* observasi yang pakem. Dengan demikian, pada observasi ini pengamat harus mampu secara pribadi mengembangkan daya pengamatannya dalam mengamati suatu objek.

¹⁰⁶ M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi...120*.

Dalam hal ini peneliti mempersiapkan *guide* observasi secara umum yang nantinya akan dilakukan pencatatan dengan kata-kata kunci saat pengamatan. Hal tersebut meliputi ekspresi emosi, *manner* (tingkah laku), kondisi fisik sekolah, serta suasana pembelajaran.

c. Dokumenter¹⁰⁷

Menurut Kartini Katono sebagaimana dikutip oleh Bungin, metode dokumenter adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam metodologi penelitian sosial. Pada intinya metode dokumenter adalah metode yang digunakan untuk menelusuri data historis yang berbentuk dokumentasi. Metode dokumenter dibagi menjadi dua, yaitu dokumen pribadi dan dokumen resmi.

Dalam penelitian ini peneliti akan mengambil data sekunder melalui dokumen pribadi informan berupa catatan yang tertulis tentang tindakan atau pengalaman yang relevan dengan fokus penelitian. Adapun dokumen resmi yang dibutuhkan berupa visi misi, memo, pengumuman, instruksi, aturan lembaga, *lesson plan* guru, keputusan pimpinan dan konvensi yaitu kebiasaan-kebiasaan yang berlangsung di suatu lembaga dan sebagainya.

F. Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan hingga setelah selesai di lapangan. Data yang diperoleh menggunakan teknik pengumpulan data kemudian dipilih dan dianalisis untuk memperoleh suatu kesimpulan penjelasan mengenai apa yang sedang diteliti.

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data kualitatif model *interactive* Miles & Huberman (Miles, Huberman & Saldana, 2014). Analisis data kualitatif model *interactive* memiliki empat

¹⁰⁷ M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi...125-126.*

kegiatan yaitu *data collection*, *data condensation*, *data display*, dan *conclusion drawing/ verifying*.¹⁰⁸

1. *Data Collection*

Data collection atau pengumpulan data adalah tahap dimana peneliti mengumpulkan data terkait subyek dan obyek penelitian sebanyak mungkin. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Data yang terkumpul selanjutnya diseleksi sehingga menghasilkan data-data yang valid dan dapat disajikan atau jika data yang ditemukan telah mengalami suatu titik jenuh maka data tersebut dapat segera disajikan.

2. *Data Condensation*

Data condensation memiliki konsep yang sama dengan reduksi data. Data yang diperoleh di lapangan akan terus bertambah jumlahnya dan harus segera dicatat atau diketik secara teliti dalam bentuk yang uraian yang rinci. Data-data yang diperoleh tersebut harus segera direduksi yaitu dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting, dan dicari pola atau temanya untuk memudahkan analisis data. Secara singkat, dalam tahap data condensation terdapat reduksi data yang merupakan kegiatan untuk menyusun data-data yang ada secara singkat sistematis agar mudah untuk dipahami.

3. *Data Display*

Data display atau penyajian data merupakan kegiatan menampilkan data ke dalam uraian singkat, bagan, grafik, matrik, hubungan antar kategori, *flowchart*, dan sejenisnya. Penyajian data dilakukan untuk memudahkan pemahaman terhadap apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan yang telah dipahami.

4. *Conclusion Drawing/ Verifying*

Data yang diperoleh dianalisis sejak awal. Data-data tersebut merupakan sumber pertimbangan pengambilan kesimpulan awal.

¹⁰⁸ Mathew B Miles, A. Michael Huberman, & Johnny Saldana, "*Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*," Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc (2014), 7.

Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah seiring berkembangnya data yang ditemukan dalam penelitian.

G. Keabsahan Data

Dalam menganalisis hasil penelitian kualitatif, validitas dan reliabilitas data (keabsahan data) juga mutlak diperlukan. Para ahli filsafat menyatakan bahwa kebenaran mutlak dari sebuah fenomena tidak akan pernah dapat dipahami secara sebenar-benarnya. Peneliti kualitatif mencoba memahami kebenaran dalam sebuah fenomena sosial dengan menggunakan persepsi, pengetahuan, logika, dan hasil analisisnya terhadap data riil berupa pernyataan subyek, pengalaman subyek, dan persepsi subyek.

Validitas dalam penelitian kualitatif adalah seberapa jauh dan akurat peneliti mendekati kebenaran yang sebenarnya. Penelitian ini menggunakan validitas dengan teknik triangulasi sumber data. Patton menyatakan bahwa dalam triangulasi sumber data, peneliti menggunakan berbagai jenis sumber data dan bukti dari situasi yang berbeda. Peneliti membandingkan dan mengecek kesmbali kebenaran suatu informasi yang diperoleh melalui 3 sub-jenis, yaitu orang, waktu, dan ruang.

Patton menambahkan bahwa membandingkan dalam hal ini yang terpenting adalah bisa mengetahui adanya alasan terjadinya perbedaan-perbedaan yang ada. Bentuk paling kompleks dari triangulasi sumber data adalah menggabungkan semua analisis. Jika data yang didapat konsisten, maka validitas ditegakkan. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan waktu yang berbeda pada dua kepala sekolah, di mana setiap sekolah terdapat 5 subyek terdiri dari kepala sekolah, waka kurikulum, dan tiga guru pengajar yang diwawancara sehingga data yang diperoleh pada setiap sekolah lebih valid.

Konsep reliabilitas dalam penelitian kualitatif menurut Herdiansyah adalah kondisi keterikatan dan konsistensi serta adanya benang merah dari beragam pendekatan dan perspektif terhadap fenomena yang sama. Hal ini berarti adanya kesamaan atau kedekatan respon dari beberapa responden (subyek dan beberapa informan) serta adanya benang merah dari respon-

respon tersebut mengindikasikan reliabilitas yang baik, dan begitu pula sebaliknya.¹⁰⁹

¹⁰⁹ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*200.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data, dan Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum SD Muhammadiyah 4 Kota Malang

a. Sejarah Berdirinya SD Muhammadiyah 4 Kota Malang

SD Muhammadiyah 4 berdiri pada bulan Januari 1964 di Dusun Sudimoro, Desa Mojolangu. Didirikan oleh beberapa tokoh Muhammadiyah yang ada di dusun Sudimoro dengan nama SD Muhammadiyah 19 Sudimoro. Pada saat itu Desa Mojolangu didiami masyarakat yang heterogen, baik dari segi ekonomi, agama, sosial, hingga pendidikan. Masyarakat di desa tersebut juga belum begitu maju. Atas dasar itulah tokoh-tokoh Muhammadiyah yang mendiami Dusun Sudimoro berhasrat mendirikan sebuah sekolah yang berkualitas, dengan harapan masyarakat Mojolangu dapat mengenyam pendidikan yang lebih baik.

Selang beberapa waktu berjalan, Sekolah Muhammadiyah 19 Sudimoro masuk dalam binaan Muhammadiyah Cabang Blimbing. Namun dalam perjalanannya masuk ke dalam kecamatan Lowokwaru yang baru dibentuk setelah Pemerintahan Kota Malang melakukan pemekaran Kecamatan. Imbasnya, SD Muhammadiyah 19 kemudian diserahkan pembinaannya dari Perserikatan Wilayah Muhammadiyah Blimbing menuju Perserikatan Wilayah Muhammadiyah Lowokwaru

Seiring perjalanannya waktu, gedung sekolah semakin menjulang tinggi demi mengakomodasi jumlah peserta didik semakin meningkat. Penambahan jumlah lantai hanya satu-satunya opsi dalam mengelola lahan tanah seluas 396 m². Setelah melakukan berbagai diskusi baik dengan staff & pengajar hingga perwakilan orang tua, maka diputuskan untuk mencari lahan tanah baru yang dapat mendukung kegiatan belajar mengajar menjadi lebih maksimal. Saat itu SD

Muhammadiyah 4 mendapatkan lahan seluas 1804 m² atau 4 kali lebih luas dari kampus 1.

Dengan kontur lereng & tepat berada di samping daerah aliran sungai, Kampus 2 bertransformasi menjadi kampus alam yang sejuk & nyaman dalam proses kegiatan belajar mengajar. Secara bertahap dari tahun 2016, telah dimulai kegiatan belajar mengajar di Kampus II. Saat ini kampus 2 telah memiliki 10 kelas, Unit Kesehatan Sekolah, koperasi, Mushollah, laboratorium IPA, ruang guru, ruang kepala sekolah, lapangan olahraga, ruang administrasi, ruang perpustakaan, hingga rumah dinas.

Meskipun telah memiliki lokasi baru yang lebih luas, kegiatan belajar mengajar khususnya peserta didik tingkat bawah yaitu kelas 1 hingga 3 mengajar masih berada di Kampus 1. Renovasi & penambahan fasilitas juga terus ditambah disana hingga saat ini.¹¹⁰

b. Visi dan Misi SD Muhammadiyah 4 Kota Malang

Visi SD Muhammadiyah 4 Kota Malang adalah terwujudnya generasi yang beriman, bertaqwa, berilmu, terampil, mandiri, peduli lingkungan serta berwawasan kebangsaan. Sedangkan misinya adalah meningkatkan keimanan peserta didik melalui kegiatan pembelajaran agama dan peringatan hari-hari besar keagamaan, membudayakan hidup berdampingan secara damai dalam rangka mengembangkan akhlak mulia sejak usia dini serta meningkatkan kepedulian warga sekolah terhadap pelaksanaan program adiwiyata dengan mewujudkan sekolah yang nyaman, aman, rindang, asri dan bersih.¹¹¹

c. Karakteristik Kurikulum SD Muhammadiyah 4 Kota Malang

Pada awal berdirinya SD Muhammadiyah 4 Kota Malang di tahun 1964 yang berdasarkan SK dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah

¹¹⁰ Dokumen Sekolah Muhammadiyah 4 Kota Malang

¹¹¹ Dokumen Sekolah Muhammadiyah 4 Kota Malang

Majelis Pendidikan Pengajaran dan Kebudayaan RI Nomor 1353/I-7/JTM/1978, dimana dalam proses pembelajarannya menekankan pembentukan karakter yaitu tentang kejujuran, komunikatif, kreatif, tanggung jawab, kritis, dan toleransi antar sesama dalam hal berbudaya lingkungan.

Dengan adanya pembelajaran mengenai lingkungan baik secara internal dan eksternal akan diketahui *positioning* untuk ditemukan permasalahan strategis yang akan dijadikan dasar bahan perumusan strategis dan tepat untuk menjawab dari semua permasalahan.

Paparan data ini akan membahas mengenai: 1) karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang terdiri dari empat dimensi, yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualize consideration*. 2) strategi kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran, dan 3) dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran.

Dalam proses pengumpulan data, peneliti disambut baik oleh pihak sekolah. Kepala SD Muhammadiyah 4 sangat *welcome* dan mengkomunikasikan maksud serta tujuan peneliti kepada para kolega dari penentuan jadwal wawancara sampai akhir, sehingga tidak mengganggu proses kegiatan yang sedang berlangsung di sekolah.

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Karakteristik merupakan ciri khas bahkan difahami sebagian banyak orang sebagai sifat yang melekat pada seseorang dan segala sesuatu. Karakteristik juga dapat menjadi pembeda bagi suatu hal pada yang lain.

Berdasarkan hasil penelusuran, maka peneliti temukan karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran sebagai berikut:

a. *Idealized Religious Influence*

Dimensi kepemimpinan ini memiliki beberapa indikator, diantaranya adalah seorang pemimpin mempunyai pengaruh bagi koleganya, ia dihormati dan menerapkan nilai-nilai agama dalam kepemimpinannya; akhlak dan ibadah. Dalam hal ini Ibu Endah selaku guru kelas 5C mengemukakan pendapat yang berkaitan dengan salah satu indikator kepemimpinan transformasional di sekolahnya,

“Ee kita tu ada group tilawah. Masing-masing guru harus menyelesaikan satu juz dalam sekian hari. Jadi, yang sudah selesai centang-centang, begitu. Tiap pagi ada shalat Dhuha itu harus. Selalu diingatkan juga shalat malam. Kalo rapat begitu suka diingetin shalat malam. Ya pokoknya hal-hal ibadah begitu.”¹¹²

Hal senada juga disampaikan oleh Ibu Mauidhatul Hasanah guru kelas 2D:

“Bu Hana sering menekankan pada penanaman norma dan akhlak Islami, mba.”¹¹³

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan Ibu Hana Ayudah selaku Kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang tentang karakteristik kepemimpinan transformasional, beliau menjelaskan,

“Bagaimana seorang pendidik punya amanah, tanggung jawab dimana agama kita gunakan sebagai tuntunan. Bagaimana kita bermanfaat untuk orang lain, dari situ kita bisa mengembangkan hal-hal lain misal berdisiplin, bertanggung jawab, amanah, jujur semua karakter masuk di situ. SD Muhammadiyah 4 Malang para guru dibiasakan untuk menggunakan metode keteladanan dan pembiasaan. Peneladanan yang dimaksud adalah para guru itu menjadi

¹¹² Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

¹¹³ Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

model utama untuk melakukan kegiatan seperti sholat, membaca al-Quran, menyapu, membersihkan kamar mandi, membersihkan halaman sekolah, menyirami tanaman, dengan begitu siswa kami juga mencontoh kegiatan yang dilakukan oleh guru. Dengan melakukan pembiasaan tersebut para peserta didik diharapkan dapat terinternalisasi dalam keseharian anak-anak.”¹¹⁴

Pada beberapa kesempatan, peneliti menjumpai anak-anak sedang mempersiapkan salat dhuhur berjama’ah di kelas masing-masing. Ketika adzan berkumandang, anak-anak bergegas bergantian wudhu dan berbaris rapi untuk salat.¹¹⁵

Gambar 4.1 Suasana Salat Dhuhur Berjama’ah



Berdasarkan pendapat di atas, peneliti berasumsi bahwa sosok Kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang ini berusaha menampilkan standar agama sebagai tuntunan dalam menggerakkan kolega. Karena dengan berpedoman pada agama maka dapat melahirkan karakter mulia diantaranya disiplin, tanggung jawab, amanah dan jujur.

Selain itu, pada beberapa kali kunjungan yang dilakukan peneliti ke sekolah, ibu Hana Ayudah kerap bercerita tentang pergaulan anak-anak masa kini yang semakin beragam. Ia kerap kali

¹¹⁴ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹¹⁵ Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 29 Maret 2022

menjelaskan betapa pentingnya memahami ajaran agama secara sempurna bagi orang tua dan guru supaya dapat mendidik serta mengarahkan generasi muda dengan baik dan benar.¹¹⁶

b. *Idealized Influence*

Karakter *idealized influence* menampilkan sosok pemimpin yang dihormati bawahan, memiliki kepercayaan kepada orang lain dan dapat menjadi role model. Pernyataan di atas senada dengan pandangan Ibu Maudhatul Hasanah dan Ibu Erna Agustin,

“Kita punya pemimpin kita ambil keteladanannya. Bu Hana dapat menjadi teladan bagi kami, jadi teman curhat juga seperti adik kakak sendiri. Misal ada apapun saya sampaikan ke bu Hana untuk meminta bimbingan beliau. Mengayomi, kesejahteraan kita juga alhamdulillah, urusan cukup gak cukup kan tergantung masing-masing individu, ya.”¹¹⁷

“Beliau lebih mempercayakan kepada saya karena saya sebagai waka kurikulum. Misal ada olimpiade meskipun ekstra saya yang mengomandani lalu saya *briefing* yang IPA materinya apa, dan lain sebagainya. Seperti kemarin di event Macofest ranking 1 kan termasuk akademik itu peserta didik kelas 6 yang pinter sopo, saya sebagai kurikulum mensupport pesertanya.”¹¹⁸

Pada kesempatan lain, kepala sekolah tidak sungkan untuk meminta bantuan kepada kolega untuk berkontribusi dalam keperluannya. Meskipun menjadi orang nomor satu di sekolah, sosok kepala sekolah tetap membumi–tidak menampilkan sikap tinggi–yang harus selalu dilayani dan dihormati.

“Misal tentang Kurikulum Merdeka Belajar beliau merasa butuh teman jadi minta ditemani, dikancani begitu. Jadi, beliau meskipun jadi orang nomor satu di sini beliau tetap merakyat.”¹¹⁹

“Saya juga tidak meminta harus dilayani mungkin mentang-mentang karena selaku kepala sekolah. Bahkan kalo saya bisa melakukan sendiri saya lakukan sendiri. Namun,

¹¹⁶ Berdasarkan hasil *observasi* (14 Maret 2022)

¹¹⁷ Maudhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹¹⁸ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

¹¹⁹ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

seringnya teman-teman yang menawarkan bantuan ke saya. Mungkin karena saya yang sudah senior. Itulah mungkin yang menjadikan kekuatan saya menjadi kepala sekolah.”¹²⁰

Secara fisik SD Muhammadiyah 4 Kota Malang ini sangat representatif disebut sebagai sekolah alam. Di mana setiap sudut sekolah dapat ditemukan pepohonan dan beragam tanaman hijau yang memanjakan mata.¹²¹

Pada proses penelitian berlangsung, sekolah ini sedang dalam tahap pembangunan dan perluasan gedung sebagai kelas. Perihal tata kelola pembangunan sekolah, kepala sekolah memiliki peran inti dalam perencanaan dan pengembangan infrastruktur agar proses pendidikan dapat berlangsung secara efektif dan menciptakan rasa nyaman bagi penghuni sekolah.

“Iya, mba. Kebetulan saya kan Bendahara jadi tahu persis bagaimana bu Hana memutar uang supaya bisa beli tanah di sini ini. Juga pangestunya, mau membebaskan tanah buat parkir di kampus 2 rumah depan sendiri, kampus 1 juga baru membebaskan beberapa lahan. Perlu diidolakan bu Hana, ini.”¹²²

“Sudah ada 30 tahunan lebih yo, mba. Beliau itu *ngintili* Pak Pri itu sudah lama. Makanya puaham, nggih. Mbangun seperti ini luasnya. Misalnya: *engkok mbangun iki sakmene yo, Bu Yun. Wesine sak mene. Saluran aire neng kene*. Luar biasa. Apalagi kampus 1 itu kan *mbabat alas yo*, mba. Jadi, sedikit banyak Bu Hana tahu mbangunnya.”¹²³

Dari pemaparan di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa sosok Ibu Hana Ayudah memiliki ketrampilan dalam memanager keuangan. Sebagaimana pernyataan beliau:

“Seperti saya hanya pegang: pengelolaan dan pembiayaan. Saya juga punya tim. Tim saya siapa: ya operator, admin, dan bendahara. Setelah tim menyusun program, kita

¹²⁰ Hana Ayudah, Wawancara (Malang, 31 Maret 2022)

¹²¹ Berdasarkan hasil *observasi* pada tanggal 12 Maret 2022

¹²² Setiti Rahayuningsih, Wawancara (Malang, 29 Maret 2022)

¹²³ Setiti Rahayuningsih, Wawancara (Malang, 29 Maret 2022)

rakerkan, plenokan. Sudah jadi panduannya. Begitu pengaturannya.”¹²⁴

Selain memanage keuangan, beliau memiliki standar moral atau *core value* dalam memimpin, yakni tuntunan agama, penanaman akhlak, kedisiplinan, *humble* dan semangat belajar yang tinggi.

Kesan pertama yang peneliti dapat sampaikan di sini adalah ramah, tegas dan baik hati. Dalam beberapa kesempatan, beliau merespon pesan dengan cepat. Jika para informan berhalangan untuk diwawancara beliau memberikan kabar kepada peneliti. Subyek HA juga menanyakan apa saja yang dibutuhkan peneliti pada saat penelitian berlangsung.

Atmosfer kesenangan terhadap dunia pendidikan anak telah nampak. Subyek HA sangat antusias menceritakan apa-apa yang berkaitan dengan penanaman nilai akhlak generasi muda saat ini. Ketika wawancara dimulai, subyek menjawab pertanyaan demi pertanyaan dengan tenang dan santai.¹²⁵

c. *Inspirational Motivation*

Karakter ini merupakan dimensi kepemimpinan transformasional dengan menampilkan sosok pemimpin yang mampu menyampikan visi dengan baik, penuh percaya diri, meningkatkan optimisme dan semangat kelompok. Dalam hal ini sosok kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang mampu menjelaskan visi misi sekolah dengan baik:

“Brandingnya sekolah kita kan Mupat Miber (Mutu. Islami, Berkarakter). Mutunya itu dalam akademik dan non akademiknya, islami ya budayanya, berkarakter ya sikapnya. Itu sejalan dengan visi misi sekolah mewujudkan generasi beriman, berilmu, mandiri, peduli lingkungan dan berwawasan global. Nah, ini kan nyambung ya dengan brandingnya sekolah. Untuk mewujudkan itu maka kita program sebagai sekolah adiwiyata ke lingkungannya, ada

¹²⁴ Hana Ayuda, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹²⁵ Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 31 Maret 2022

tangguh bencana, sekolah inklusi. Karena melayani keterbatasan anak-anak, ya.”¹²⁶

Selain dapat menyampaikan visi misi dengan baik, kepala sekolah selalu mendorong para kolega atau para guru untuk menjunjung tinggi nilai-nilai kebersamaan, diantaranya adalah menciptakan etos semangat dan solid dalam bekerja.

“Yang menilai banyak dari beberapa alumni guru dari sini yang pindah karena ikut suami katanya “*saya kok tidak menemukan pola-pola kebersamaan di sekolah*”. Mudah-mudahan ini bisa dipertahankan di sekolah sini, bergerak tanpa dikomando. Enak bareng ga enak juga bareng. Itu semua berkat motivasi bu Hana.”¹²⁷

Senada dengan hal tersebut, Ibu Hana Ayudah menambahkan:

“Ya kita masing-masing koordinator harus kerja tim dan solid.”¹²⁸

Dalam banyak studi disampaikan bahwa seorang pemimpin memang sejatinya terus-menerus membangun optimisme kelompok dan mengedepankan kerjasama dalam hal apapun. Karena tujuan organisasi baru akan terwujud manakala seorang pimpinan dapat mempengaruhi kelompoknya untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tadi.

Permasalahan yang dihadapi guru di sekolah sangat kompleks sehingga membutuhkan untuk menyikapinya. Dalam hal demikian, Ibu Hana Ayudah kerap kali menyampaikan motivasi maupun trik bagaimana menyikapi persoalan yang muncul di sekolah, sebagaimana pernyataan Ibu Endah berikut:

“Bu Hana suka kayak memberi...apa ya istilahnya, ee kalo kerja itu seperti apa, menghadapi orang tua seperti apa, mengajarkan bagaimana kita bersikap.”¹²⁹

¹²⁶ Hana Ayuda, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹²⁷ Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹²⁸ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹²⁹ Endah Triastu, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

Dimensi *inspirational motivation* ini tertanam dalam diri kepala SD Mupat Malang yang memiliki semangat untuk mencoba hal baru yang tidak diketahui sebelumnya. Berikut pernyataan Ibu Setiti Rahayuningsih:

“Terus bu Hana itu punya semangat untuk bisa. Semangat mengikuti jejak KS yang sudah lama-lama ini luar biasa, dan gak mau ketinggalan meskipun beliau itu baru menjabat.”¹³⁰

Sebagai guru senior yang kebersamaian Ibu Hana sejak menjabat jadi guru, yakni Ibu Erna Agustin pun menyampaikan, bahwa sosok Ibu Hana sangat mengayomi guru-guru yang muda:

“Kalo memberi motivasi ke teman-teman yang baru memang luar biasa sekali. Misal di kelas ada permasalahan yo beliau tanggap, memberikan informasi seputar apapun.”¹³¹

Dari uraian di atas, kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang berusaha menyampaikan motivasi kepemimpinannya melalui rapat koordinasi (agenda formal) maupun di luar itu. Kepemimpinan dan motivasi yang disampaikan Ibu Hana secara bertahap dapat menciptakan kebersamaan dan kekompakan yang menjadi ciri khas dari SD Mupat Malang ini.

d. *Intellectual Stimulation*

Stimulus intelektual digambarkan sebagai indikator pemimpin yang dapat mempengaruhi kelompok melalui cara-cara baru, kerja kreatif, dan kritis. Pemimpin transformasional mampu menstimulus kolega untuk menjadi kreatif dan inovatif. Dalam hal ini, sosok kepala SD Mupat Malang menjelaskan bagaimana seorang guru di era kekinian harus aktif merespon dan menyikapi perubahan yang terjadi:

“Sebagai pendidik tidak boleh berjalan di tempat. Apalagi sekarang di mana informasi semakin cepat, tahun 2023 kita harus sudah mengikuti yang namanya Kurikulum Merdeka. Maka seorang guru itu harus cepet: mengupgrade diri,

¹³⁰ Setiti Rahayuningsih, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

¹³¹ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

mencari ilmu sekarang itu media online sangat berkembang tinggal kitanya mau aktif atau enggak, begitu ya. Kalo ga aktif ya kita dan sekolah akan tertinggal. Selain spiritual, kita juga menggunakan pendekatan sosial, keilmuan jadi ga satu pintu. Semuanya saling terkait supaya teman-teman di sekolah bisa berkembang. Saling koordinasi, untuk meningkatkan itu kita ga boleh berhenti di tempat.”¹³²

Hal tersebut dikonfirmasi oleh Ibu Idhah sebagai guru senior yang telah lama kebersamaan Ibu kepala sekolah:

“*Update* dengan perkembangan seputar pendidikan yang ada, sekali-kali kita diajak jalan ke mana. Terkait inovasi pembelajaran pasti disampaikan kalo beliau dapat dari seminar-seminar. Apapun yang beliau dapat terutama dari kegiatan, beliau baca buku, seminar-seminar pasti selalu dibagikan kepada kita lalu kita diminta untuk mencoba dengan arahan guru-guru yang pakar. Artinya, kita gak mau ketinggalan begitu. Kita didorong untuk tahu perkembangan yang ada seperti ini lho. Jadi, seperti itu.”¹³³

Selain itu, kepala SD Mupat Malang juga mampu berfikir rasional dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sekolah. Sebagaimana pernyataan Ibu Setiti Rahayuningtyas berikut:

“Bu Hana hebat luar biasa. Wong saya itu kalo di rumah kalo ada hal-hal, yang misalnya ini pemikiran (bu Hana) yang bisa mikir seperti ini laki-laki jadi sampek saya ceritakan ke suami.”¹³⁴

Sedangkan menurut pandangan Ibu Endah, setiap akhir UTS/UAS para guru dikumpulkan untuk melaporkan capaian kegiatan belajar mengajar sekaligus evaluasi. Dalam hal ini Ibu Kepsek menampilkan satu per satu hasil tiap-tiap kelas sebagai bahan evaluasi bersama. Hal tersebut dilakukan tidak lain supaya para guru dapat saling merefleksikan pembelajaran yang telah berlalu.

¹³² Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹³³ Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹³⁴ Setiti Rahayuningsih, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

“Iya, ditampilin kan jadi motivasi bagi kita. Jadi, nanti siapa yang nilainya kurang pasti merasa “wah saya ini”. Kan kadang malu ya, Bu Hana juga menyampaikan motivasi untuk memperbaiki agar tidak seperti itu.”¹³⁵

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan di SD Mupat Malang diterjemahkan Ibu Hana dengan membangun budaya semangat belajar, aktif dan kreatif. Bersama-sama memberikan kontribusi untuk perubahan melalui berbagai pendekatan baik secara spiritual, intelektual, keilmuan dan sosial yang nantinya dapat memajukan Mupat Malang.

e. *Individualized Consideration*

Dimensi ini menampilkan karakter pemimpin yang memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi. Ada hal menarik di SD Mupat Malang saat masa kepemimpinan Ibu Hana Ayudah. Tiap guru dengan masa pengabdian +-10 tahun akan diumrahkan.

“Oke, alhamdulillah bagi guru-guru yang sudah lama adalah umrah. Alhamdulillah tahun 2018 kemarin kita umrah. Insya Allah ada 5 yang diumrahkan. Di akhir tahun ada yang diberikan ke kita begitu.”¹³⁶

“Kalo di sini alhamdulillah yang senior diumrahkan. Kemudian yang teman-teman baru bagi yang menulis karya ilmiah beliau akan memberikan tambahan apa ya semacam *fee*, begitu.”¹³⁷

“Iya. Saya, Bu Idhah, Bu Nana, Bu Ami sudah ada 6 guru Insya Allah, diberangkatkan Bu Hana. Dahulu, waktunya Pak Pri tidak ada. Kalo di sini intinya niatnya *Lillahi Ta’ala*. Yang tidak *Lillahi Ta’ala* biasanya gak betah di sini, mba. Jadi, biasanya teman-teman minta refreshing gak jauh-jauh kayak dulu sebelum pandemi, ya ayuk kita berangkat.”¹³⁸

Selain itu, kepala SD Mupat Malang juga mengupayakan agar para guru muda betah dengan tidak *nyabang*—bekerja di

¹³⁵ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

¹³⁶ Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹³⁷ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

¹³⁸ Setiti Rahayuningsih, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

instansi lain—pekerjaan di luar sekolah yaitu dengan mengupayakan income yang cukup.

Beliau berusaha jadi pemimpin yang adil. Beliau selalu berpikir bagaimana ya agar guru-guru *kerasan gak nyabang-nyabang* setelah pulang sekolah. Beliau mengusahakan income yang cukup. Intinya bu Hana berusaha memahami kondisi masing-masing gurunya.¹³⁹

Menurut Ibu Hana, beliau sendiri tidak sungkan untuk mengapresiasi segala bentuk pencapaian kolega meskipun hanya dengan ucapan. Beliau menjelaskan bahwa apresiasi apapun sangat penting guna membangun kekuatan tim.

“Jika kemudian ada yang aktif dan berprestasi saya tidak segan-segan memberikan reward meskipun hanya ucapan terima kasih, istilahnya kita memanusiakan manusia sebagai seorang pemimpin, seorang ibu juga. Kalaupun mereka salah, ya saya marah dalam batas kendali.”¹⁴⁰

Bentuk kepedulian dan perhatian Ibu Hana selaku kepala SD Mupat Malang melalui komunikasi dua arah dengan menjadi pendengar yang baik bagi kolega. Selain itu, beliau memberikan *treatment* atau memperlakukan seseorang berdasarkan karakter individu yang dihadapi.

“Iya, jadi pendengar yang baik juga. Saya pribadi suka curhat ke beliau. Ketika ngobrol santai-santai gitu misal nilai anak-anak turun, anak-anak gini-begini. Lalu beliau memberikan respon: gini bu Endah. Kan tiap selesai PTS, PAS, ujian nilai disetor ke beliau lalu dilihat. Habis disetor ditampilkan di depan kita. Jadi, bu Hana menangani guru sesuai masing-masing. Misal, saya punya masalah apa begitu. Ya beliau *mentreatment* saya, begini bu Endah.”¹⁴¹

Berdasarkan paparan di atas, maka ditemukan hasil bahwa karakteristik *individualized consideration* kepala sekolah perempuan SD Mupat Malang melalui menampilkan ketertarikan kepada kolega

¹³⁹ Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁴⁰ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁴¹ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

dengan menjadi pendengar yang baik, memberikan apresiasi, memperlakukan kolega sesuai karakter individu, menunjukkan dukungan pada ide maupun saran, dan menampilkan sikap *care*.

3. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Upaya kepala SD Mupat Malang dalam menerapkan kepemimpinan transformasional melalui langkah-langkah strategis guna mencapai tujuan organisasi. Langkah tersebut meliputi sikap serta kebijakan-kebijakan yang digunakan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah.

a. Membuat Visi Misi: Sasaran Jangka Pendek dan Panjang

Langkah pertama yang dilakukan Ibu Hana dalam menerapkan kepemimpinannya adalah menerjemahkan visi misi dalam program sekolah. Setiap awal tahun ajaran baru para guru Mupat Malang mengadakan koordinasi rutin.

“Di awal TA baru kan selalu ada koordinasi, begitu. Di sana kita bahas bersama agenda-agenda sekolah ke depannya. Saling bekerjasama dan membantu antar gugus tugas sih. Jika di tengah-tengah ada hal yang urgent maka akan segera dievaluasi.”¹⁴²

“Hmm...tiap awal persiapan TA baru kami dikumpulkan untuk membahas agenda-agenda sekolah. Beliau adakan evaluasi dari kegiatan sebelumnya. Selain itu, Bu Hana selalu menyinggung tentang khittah Muhammadiyah dalam dakwah pendidiknya. Jadi, Insya Allah sekolah telah berusaha sebaik mungkin mewujudkan dakwah pendidikan yang berkemajuan.”¹⁴³

Agenda koordinasi membahas tentang rancana jangka pendek dan panjang kegiatan sekolah. Berikut penjelasan Ibu Hana:

“Setiap tahun kita sudah merancang bagaimana RKT sudah kita tuangkan di situ. Tapi, setiap tahun kita adakan rapat kerja untuk satu tahun ke depan. Biasanya program tahunan

¹⁴² Maudhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁴³ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

itu bicara masing-masing standar sekalian dengan pembagian koordinatonya. Nah, untuk tahun depan apa, kita evaluasi. Istilahnya sudah ada panduan, programnya apa saja, tercapai atau tidak.”¹⁴⁴

Dalam wawancara ini, Ibu Hana juga mengungkapkan bahwa SD Mupat Malang ini telah lama menerapkan program *full day school* (FDS) sejak tahun ajaran 2013-2014 sebelum kebijakan FDS pemerintah. Cikal bakal terbentuknya FDS di Mupat Malang adalah berdasarkan permintaan para orang tua.

“Kita sudah membentuk FDS sebelum pemerintah menerapkan *full day school*. Karena waktu itu ada permintaan dari masyarakat karena rata-rata anak-anak di sini orang tuanya pekerja jadi mengapa tidak sampai sore sekalian ngajinya saja. Begitulah kronologi perjalanannya. Sebelum Pak Menteri mencanangkan FDS kita sudah menerapkan namun penamaannya belum populer *full day*.”¹⁴⁵

Mayoritas wali murid di Mupat merupakan pekerja *full time*. Karena kondisi tersebut, mereka meminta sekolah untuk menyelenggarakan pembelajaran sampai sore. Kegiatan akademik dimulai pukul 07.00-12.00 WIB, di atas pukul 12.00 dilanjutkan kegiatan mengaji dan kegiatan pendukung lainnya.

“Waktu siang itu sebenarnya ada jam tidur siang bagi kelas rendah. Tapi ya namanya anak-anak mereka lebih suka main sama teman-temannya.”¹⁴⁶

Upaya kepala sekolah dalam menerapkan manajemen kontrol terhadap pembelajaran secara makro adalah dengan mengadakan kegiatan supervisi. Kegiatan supervisi dikomandoi oleh tim kurikulum dengan menyusun jadwal yang telah ditentukan.

“Ee ada, mba. Bu Hana itu per semester dibuat jadwal. Jadwalnya sudah dishare setelah raker. Jadi, sudah tersusun semua pas masuk tahun ajaran baru.”¹⁴⁷

¹⁴⁴ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁴⁵ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁴⁶ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

¹⁴⁷ Setiti Rahayuningtyas, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

b. Membangun Komunikasi

Langkah yang dilakukan Ibu Hana dalam menerapkan kepemimpinan transformasional adalah membangun tim yang solid dan efektif. *Influence* yang diberikan diharapkan dapat membawa kolega untuk berkolaborasi dengan baik memajukan sekolah. Dalam mewujudkan ini, Ibu Hana mengajak kolega untuk berdiskusi, saling bertukar ide dan gagasan.

“Kalau Bu Hana itu enak diajak sharing. Jadi, ga harus Bu Hana minta A kita harus A. Ga seperti itu. Jadi, kita punya ide apa lalu kita sampaikan. Lha, nanti akhirnya kita sharing, bagaimana titik temunya.”¹⁴⁸

“Untuk perubahan-perubahan yang terjadi di tengah-tengah pelaksanaan pembelajaran pasti kita diskusikan. Sekiranya perubahan-perubahan itu tidak mengganggu hal yang fundamental/pokok kita duduk bersama. Tujuan pembicaraan ini agar saling memahami, juga tidak menimbulkan fitnah.”¹⁴⁹

“Iya, beliau menginginkan sebelum masuk kelas ada konsultasi RPP. Jadi harus konsultasi RPP dulu sebelum disupervisi. Nanti di pembelajaran begitu, ada evaluasi. Terkadang beliau memberi masukan saat setelah supervisi atau saat rapat di hari Jum’at.”¹⁵⁰

Tujuan dari membangun komunikasi ini adalah terciptanya rasa kepercayaan antar individu dan saling memahami. Dengan begitu, terbangun iklim kebersamaan, saling terbuka, saling peduli sehingga dapat memberikan *impact* baik bagi sekolah.

c. Pendekatan Kepemimpinan Dalam Interaksi

Pada kepemimpinan transformasional di SD Mupat Malang, Ibu Hana menggunakan beberapa pendekatan baik secara spiritual sebagaimana telah diungkapkan di atas, pendekatan sosial, keilmuan dan kekeluargaan.

¹⁴⁸ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

¹⁴⁹ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁵⁰ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

“Lebih ke kekeluargaan. Saya tidak segan-segan untuk meminta maaf kepada teman-teman jika saya salah. Kemudian, biasanya ada KS yang sangat menjaga jarak dengan koleganya, saya tidak demikian. Saya anggap mereka seperti adik, ya kakak dan anak. Saya suka menegur dan memuji secara tidak formal supaya mereka nyaman dengan saya”

“Selain spiritual, kita juga menggunakan pendekatan sosial, keilmuan jadi ga satu pintu. Semuanya saling terkait supaya teman-teman di sekolah bisa berkembang. Saling koordinasi, untuk meningkatkan itu, kita ga boleh berhenti di tempat”¹⁵¹

Senada dengan pernyataan di atas, model pendekatan dari sosok kepala SD Mupat Malang cenderung santai dalam interaksi. Berikut ungkapan Ibu Erna:

“Bu Hana lebih nyantai mungkin karena ibu nggih jadi tetap ditegur namun kalem.”¹⁵²

Prinsip saling membutuhkan antar satu sama lain juga ditampilkan oleh Ibu Hana di sekolah. Bahwa pemimpin dan kolega sejabatinya saling membutuhkan.

“Misal ada yang kesulitan bu Hana langsung terjun. Misal ada yang sakit kita kunjungi dengan memberikan sesuatu yang pantas. Artinya kita selalu meluangkan waktu untuk hal-hal yang begitu karena kita sadar dan tahu kalo kita saling membutuhkan.”¹⁵³

Kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang melibatkan para kolega dalam beberapa aktivitas sesuai gugus tugas masing-masing. Di sisi lain, Ibu Hana berlaku adil dengan tidak bersikap pilih kasih dan memberikan kesempatan yang sama kepada para guru.

“Pastinya ucapan selamat, ya hehe. Kalo apresiasi dalam bentuk barang, enggak sih. Bu Hana ini dipukul rata, kalo makan-makan ya makan bareng, begitu. Jadi, istilahnya gak pilih kasih.”¹⁵⁴

¹⁵¹ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁵² Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

¹⁵³ Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁵⁴ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

Berdasarkan pemaparan di atas maka pendekatan interaksi kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang dalam membangun strategi kepemimpinan dilakukan melalui pendekatan spiritual, keilmuan, sosial, kekeluargaan, bersikap adil dan rasa saling membutuhkan.

d. Meningkatkan Kekuatan Internal dan Eksternal

Strategi kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang berikutnya adalah meningkatkan kekuatan internal dan eksternal organisasi melalui beberapa cara.

“Ya kita biasanya itu kadang setiap Jumat siang gini ada rapat atau kadang Sabtu. Selain membicarakan hal-hal yang harus dibahas. Bu Hana suka kayak memberi...apa ya istilahnya, ee kalo kerja itu seperti apa, menghadapi orang tua seperti apa, mengajarkan bagaimana kita bersikap. Ada perkumpulan GPS (Gerakan Peduli Sekolah) seperti paguyupan kalo di sekolah lain.”¹⁵⁵

Gerakan Peduli Sekolah (GPS) SD Mupat merupakan perkumpulan atau paguyupan wali murid untuk menciptakan atau menjalin hubungan yang harmonis antara orang tua siswa terhadap guru-guru yang ada di sekolah maupun antara sesama orang tua sehingga akan tumbuh rasa kebersamaan di antara orang tua dan sekolah. Selain itu sebagai wadah untuk memberikan kontribusi serta menciptakan manfaat positif bagi masyarakat dan lingkungan di sekitarnya.

“GPS ini dibentuk atas dasar semangat gotong royong dan kebersamaan. Ini dapat terjadi apabila semua pihak baik sekolah maupun orang tua siswa merasakan ada kebutuhan dan kepentingan yang sama dengan pendidikan anak atau peserta didik.”¹⁵⁶

¹⁵⁵ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

¹⁵⁶ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

Aktifitas lain yang mendukung penguatan internal dan eksternal adalah mengupgrade aspek keilmuan para guru dan menjalin kerjasama dengan pihak luar.

“Kalo itu beragam ya, mba. Selain kita dituntut untuk upgrade ilmu, sekolah juga berupaya membangun kerjasama dengan pihak luar. Tujuannya agar pembelajaran di Mupat lebih asyik begitu, ya.”¹⁵⁷

e. Perumusan Kebijakan dan Teknik Tertentu Untuk Mencapai Sasaran dan Tujuan Secara Tepat

Strategi merupakan sarana untuk mencapai hasil akhir dengan merumuskan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran tersebut dan memastikan implementasinya secara tepat. Dalam meningkatkan pembelajaran di sekolah, kepemimpinan transformasional di SD Mupat Malang melakukan beberapa rencana dan langkah guna mencapai tujuan di atas.

“Kalo supervisi pembelajaran alhamdulillah sudah jalan ya. Kemarin ee kami selaku koordinator standar proses jadi kami buat jadwal setiap bulan untuk supervisi. Dan alhamdulillah sudah jalan dan menghasilkan dari kelas 1-6 beliaunya yang mensupervisi. Baik itu RPP dan proses pembelajaran di kelas. Dalam hal ini sekolah juga mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif meliputi: standart isi, standart proses, standart kompetensi kelulusan, standart pendidikan dan tenaga kependidikan, standart sarana prasarana, standart pengelolaan, standart pembiayaan dan standart penilaian”¹⁵⁸

Membangun rutinitas berupa koordinasi dengan para kolega, saling bertukar cerita dan ide melalui komunikasi yang efektif akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

“Jadi, setiap Jumat kan ada rapat itu, ya. Beliau lebih banyak mendengarkan cerita-cerita kita di kelas sih atau dari orang tua. Dari situ mungkin ya peran kita sebagai kolega yang menampung aspirasi anak-anak bahkan orang tua sehingga bu Hana dapat menentukan sikap apa yang harus diambilnya.

¹⁵⁷ Maudhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁵⁸ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

Beliau juga gak sungkan meminta bantuan dan saran dari kita para guru.”¹⁵⁹

“Setiap minggu kita ada rapat atau semacam koordinasi, mba. Membicarakan hal-hal yang memang menjadi fokus kami di sekolah. Bu Hana sangat open dengan beragam aspirasi teman-teman di sini. Dari aspirasi itu beliau jadikan apa ya, semacam data untuk membuat kebijakan yang baik untuk semua.”¹⁶⁰

Menurut Ibu Rahayu, kepala SD Mupat Malang juga mendorong para guru untuk dapat menciptakan gebrakan baru bagi sekolah.

“Istilahnya harus beda dari sekolah lain. Misalnya, Mupat ini harus punya gebrakan baru seperti ini, Bu Yun. Jadi Bu Hana ini luar biasa, tidak hanya memimpin anak buahnya saja, untuk bangunan oke, untuk berkecimpung di Aisyiyah juga oke.”¹⁶¹

Berdasarkan pernyataan di atas, kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran dilakukan melalui beberapa rencana dan tindakan yakni, melakukan supervisi pembelajaran, mengembangkan pembelajaran inovatif, melakukan rapat koordinasi, dan membuat gebrakan baru.

4. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Transformasi sebuah lembaga tidak akan terwujud tanpa keterlibatan kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran memiliki dampak yang positif bagi kemajuan sekolah. Seiring berjalannya masa kepemimpinan Ibu Hana Ayudah di sekolah, prestasi SD Mupat

¹⁵⁹ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

¹⁶⁰ Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁶¹ Setiti Rahayuningtyas, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

Malang dalam wujud yang beragam mulai terlihat ke permukaan. Berikut beberapa indikator yang dihasilkan:

a. Memberikan Kesempatan Kepada Bawahan Untuk Berpartisipasi Dalam Proses Perubahan

Sebagaimana pemaparan data pada point langkah-langkah kepala SD Mupat Malang di atas, yang diantaranya adalah menciptakan pembelajaran yang asyik. Maka, dalam menerapkan kepemimpinan transformasional di SD Mupat Malang, Ibu Hana mendorong para guru untuk dapat mampu mengikuti perkembangan belajar peserta didik.

“Oke, jelas ada. Saya berbicara pembelajaran di sini sebelum pandemi ya. Banyak apresiasi dari orang tua. Artinya kita itu harus mengikuti perkembangan ya. Anak-anak bisa bercerita tentang kegiatan di sekolah. Misal anak itu ga boleh dikurung di dalam kelas. Orang tua sangat senang jika anak-anak bisa *explore* melalui program SD Mupat.”¹⁶²

Selain itu, sekolah juga mendapatkan apresiasi dari orang tua karena anak-anak dapat belajar dengan nyaman di sekolah. Untuk dapat menghadirkan pembelajaran yang menyenangkan bagi peserta didik para guru diberi ruang seluas-luasnya untuk berkembang melalui beragam kegiatan yang dapat menunjang performa mengajar.

“Nah iya. Memang kalo di Muhammadiyah ini ada event-event guru dalam menulis karya ilmiah. Teman-teman di sini dimotivasi agar semangat berinovasi juga dalam hal meningkatkan performa mengajar dan aspek lainnya.”¹⁶³

“Kadang kalau ada lomba guru kita ditawari untuk ikut.”¹⁶⁴

“Iya, misal webinar begitu. Bapak ibu guru silakan diikuti tidak harus menunggu saya. Jadi, bapak ibu guru yang kreatif itu gak harus menunggu KSnya menyuruh. Bapak ibu guru

¹⁶² Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁶³ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

¹⁶⁴ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

sudah punya SIM PKB jadi monggo diikuti, dikasih rambu hijau oleh bu Hana.”¹⁶⁵

Di sisi lain, Ibu Hana Ayudah memberikan perspektif pentingnya bersikap aktif dalam merespon perubahan untuk pendidikan. Kepala sekolah harus terus belajar dan menjunjung nilai-nilai kolaborasi serta mengajak guru berkontribusi bagi terwujudnya perubahan yang lebih baik.

“Ini juga sekolah kita sudah mendaftar Sekolah Penggerak. Inilah perubahan yang harus disikapi dengan cepat oleh KS, ya. Harus proaktif, akun belajarnya harus diaktifkan jika tidak bisa ketinggalan. Belum lagi akan ada Kurikulum Merdeka yang menggugulkan kerjasama, kolaborasi kerja kelompok.”¹⁶⁶

Berdasarkan beberapa pernyataan di atas, sosok kepala SD Mupat Malang memiliki pengaruh yang secara langsung terhadap perilaku kolega sehingga para guru di sini berusaha bertingkah laku sebagaimana perspektif yang dibangun kepala sekolah dalam beragam hal, baik dalam performa mengajar, penguatan profesionalitas guru melalui kegiatan pendukung dan berkontribusi dalam perubahan.

Hal tersebut ditampilkan oleh guru kelas VI yaitu seusai salat berakhir, subyek EA mempersilakan anak-anak duduk rapi sambil memberi informasi seputar beberapa persiapan latihan soal ujian akhir yang akan dilaksanakan esok hari, kemudian ia meminta anak-anak untuk membaca do'a bersama, saling memaafkan sebelum perpulangan dan diakhiri dengan pelaksanaan piket kelas.¹⁶⁷

¹⁶⁵ Setiti Rahayuningtyas, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

¹⁶⁶ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁶⁷ Berdasarkan hasil observasi pada tanggal 30 Maret 2022

Gambar 4.2 Suasana Kelas VI SD Mupat Malang



b. Mendorong Bawahan Membentuk Kelompok Sosial dan Membangun Tradisi Saling Mendukung Selama Proses Perubahan

Indikator dari kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran ditunjukkan dengan prestasi sekolah sebagai juara umum bertahun dalam Macofest tahun 2021. Selain itu, jumlah pendidik SD Mupat bertambah banyak saat kepemimpinan ibu Hana. Berikut pernyataan ibu Erna selaku wakil kurikulum:

“Tahun 2021 kemarin sekolah dapat mempertahankan gelar juara umum Macofast, semuanya itu hasil kerjasama guru, orang tua dan anak-anak, mba.”¹⁶⁸

“Ya dampaknya besar sekali, ya. Ya terbukti dengan dulu beliau belum menjabat gurunya sedikit sekarang makin banyak gurunya muridnya juga. Ini membawa kemajuan sekali.”¹⁶⁹

Para guru SD Mupat Malang dikenal sangat kompak. Dalam hal ini tidak akan terwujud tanpa keterlibatan pemimpin dalam membangun kerja tim yang solid.

“Iya, di Mupat ini prinsipnya kita-kita harus bisa guru-gurunya sebelum nanti ke kegiatan. Misal tanggal 20 nanti

¹⁶⁸ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁶⁹ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

ada pelatihan maka sebelum itu kita belajar dulu supaya pas kegiatan kita menonjol, seperti itu. Alhamdulillah SD Mupat ini terkenal sangat kompaak sekali.”¹⁷⁰

“Dulu awal-awal jabat ya beliau nanges “*sekolaan gede sakmene iso gak yo, bu Yun, bu Nana, bu Idhoh*” Kebetulan ada 5 senior yang membantu beliau. Dampaknya luar biasa sekali baik saya pribadi maupun teman-teman lainnya. Baik dari segi finansial dan kenyamanan”¹⁷¹

Kekompakan berikutnya disampaikan oleh ibu Yun sebagai bedahara sekolah bahwa selama pandemi sekolah bergerak bersama dalam merekrut atau mencari calon peserta didik.

“*Nggih*, ada peningkatan. Turunnya gak drastis kok, mba. Tetap siswa kita 500 lebih seperti itu, *nggih*. Jadi, bu Hana ini perlu dicontoh untuk ibu-ibu semuanya. Untuk mencari murid kita semuanya gerak, mba. Dari mulut ke mulut begitu promosi sekolahannya, orang tua pada menghubungi bu Yun.”¹⁷²

Diketahui bahwa sosok kepala SD Mupat Malang menjunjung tinggi nilai religius maka dalam proses penanam akhlak terhadap peserta didik, para guru dituntut untuk menjadi teladan terlebih dahulu sebelum diinternalisasikan pada peserta didik.

“Iya, karena kan basicnya kan sekolah Islam, ya. Jadi, ya harus dari kita dulu kalo mau mengajarkan ke anak-anak. Misalkan kita mau nyuruh anak-anak: usahakan shalat tahajjud, kalo gak bisa seminggu sekali, ya sebulan sekali. Nah, kan kita ngajarkan, nyuruh begitu. Tapi kalo kita enggak kan kayaknya bagaimana gitu ya? Mau ga mau kita harus memberikan contoh yang baik ke anak-anak.”¹⁷³

“Kita sama-sama belajar di sini, saling mengingatkan untuk aktif menyikapi perubahan, apalagi instruksi dan kebijakan pemerintah cepet berubah.”¹⁷⁴

¹⁷⁰ Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁷¹ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

¹⁷² Setiti Rahayuningtyas, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

¹⁷³ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

¹⁷⁴ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

Tradisi saling mendukung, saling mengingatkan satu sama lain, serta kerjasama dapat melahirkan sikap keterlibatan guru secara penuh dalam pekerjaan. Hal tersebut merupakan salah satu aspek dari sebuah nilai yang dipengaruhi oleh pemimpin. Apabila seseorang telah memiliki rasa keterlibatan di lingkungan kerjanya, maka dapat dipastikan mereka akan semakin loyal terhadap organisasi.

c. Membuka Peluang *Feedback* Positif Bagi Semua Pihak yang Terlibat Dalam Perubahan

Indikator dari dampak kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang ditunjukkan dengan memberi peluang *feedback* bagi kolega untuk menuju transformasi lembaga secara keseluruhan. Para guru saling memberi ruang untuk bertukar ide dan gagasan untuk menemukan titik temu bagi kemaslahatan bersama.

“Kalau Bu Hana itu enak diajak sharing. Jadi, ga harus Bu Hana minta A kita harus A. Ga seperti itu. Jadi, kita punya ide apa lalu kita sampaikan. Lha nanti akhirnya kita sharing, bagaimana titik temunya.”¹⁷⁵

Sosok kepala SD Mupat Malang dikenal sangat open terhadap masukan dan menampilkan sikap *humble* dalam menerapkan kepemimpinannya. Menurut ibu Hana menjaga komunikasi antar guru sangat penting. Hal tersebut dilakukan dalam rangka membangun tradisi positif dalam memelihara hubungan kekeluargaan di sekolah.

“Untuk segala hal yang baru, selalu disampaikan oleh bu Hana. Jadi, kita-kita di sini harus sama-sama bergerak sama. Alhamdulillah SD Mupat ini terkenal sangaat kompaak sekali. Nah, bu Hana ini juga tidak pernah sungkan untuk minta saran bahkan kritikan yang membangun, mba.”¹⁷⁶

“Bu Hana ini enak, mba. Nyuwun sewu. pimpinan perempuan dan laki-laki itu kalo dikasih masukan itu beda, mba.”¹⁷⁷

¹⁷⁵ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

¹⁷⁶ Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁷⁷ Setiti Rahayuningtyas, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

“Saya juga tidak sungkan meminta masukan teman-teman jika dibutuhkan, sebisa mungkin kita terus menjaga komunikasi dalam hal apapun di sekolah.”¹⁷⁸

d. Sensitif Terhadap *Outcomes* Proses Pengembangan dan Menciptakan Kondisi yang Kondusif Bagi *Feedback* yang Dibutuhkan

Pada awal pelantikan ibu Hana sebagai kepala SD Mupat Malang, beliau mencoba mengamati dan mempelajari segala hal yang berkaitan dengan manajemen sekolah serta mengembangkan apa yang telah dibangun oleh sebelumnya. Seiring berjalannya waktu, kepemimpinan ibu Hana mendapatkan apresiasi yang baik.

Beliau dikenal sebagai pemimpin perempuan yang tidak baperan sebagaimana stigma “baperan” dilekatkan masyarakat pada sifat perempuan. Memiliki kepekaan sehingga dapat mengetahui kebutuhan pengikut maupun organisasi.

Pada periode kepemimpinan kepala SD Mupat Malang saat ini, ada kemajuan yang telah dicapai khususnya dalam penambahan jumlah siswa, guru, dan infrastruktur yang menunjang proses pembelajaran serta prestasi lainnya. Berikut pernyataan beberapa guru mengenai hal tersebut:

“Lebih ke fasilitas pembangunan ya. Supaya anak-anak bisa *eksplora* saat belajar gak di ruang kelas saja.”¹⁷⁹

“Alhamdulillah ketika bu Hana pun Mupat semakin berkembang. Banyak peningkatan di bidang fisik yang sangat menunjang aktivitas belajar anak-anak. Kalo akademik masih berproses ya karena banyak pergantian guru.”¹⁸⁰

“Alhamdulillah, Mupat diapresiasi oleh alumni. Mupat semakin jaya. Bu Hana baru menjabat berapa tahun ini sudah bisa *nyelengi* tanah dimana-mana. Ya, semua kan diatasnamakan atas nama Persyarikatan. Sampek diacungi

¹⁷⁸ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁷⁹ Endah Triastutik, *Wawancara* (Malang, 25 Maret 2022)

¹⁸⁰ Erna Agustin, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

jempol sama bapak-bapak Persyarikatan. Pinter memanage keuangan itu luar biasa”¹⁸¹

Di tengah-tengah pengembangan sekolah, kepala SD Mupat Malang menciptakan kondisi atau atmosfer yang memungkinkan semua guru menyuarakan aspirasi, ide gagasan sehingga para guru menjadi terbuka, aktif, kolaboratif dan kritis pada pekerjaan serta pengembangan sekolah.

“Bu Hana suka bilang dalam rapat, meskipun tiap-tiap guru memiliki prioritas tugas yang berbeda namun harus kompak, saling peduli dan saling membantu, mba. Karena kan kita sejatinya ini dalam satu rumah jadi harus menjaga sikap saling tadi.”¹⁸²

Pada masa kepemimpinan bu Hana Ayudah, SD Mupat Malang mendapat rapot sekolah dari Diknas yang memuat performa kepemimpinan kepala sekolah, hasil belajar peserta didik, dan beberapa aspek lainnya. Berikut pernyataan bu Hana sambil menunjukkan dokumen:

“Kita punya rapor sekolah. Yang memuat hasil kepemimpinan KS, bagaimana hasil pembelajaran anak-anak, kualitas SDM, mutu sekolah dll. Ini, ada penilaian tentang kepemimpinan saya yang hasilnya berdampak secara instruksional.”¹⁸³

¹⁸¹ Setiti Rahayuningtyas, *Wawancara* (Malang, 29 Maret 2022)

¹⁸² Mauidhatul Hasanah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

¹⁸³ Hana Ayudah, *Wawancara* (Malang, 31 Maret 2022)

Gambar 4.3 Rapor Pendidikan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang

Kualitas Pengajaran

Untuk menghasilkan pembelajaran yang berkualitas, guru perlu melakukan refleksi dan evaluasi terhadap cara mengajar saat ini. Tetapi, rencana pengembangan guru juga harus didukung oleh program dan kebijakan dari kepala sekolah.

Indeks Kualitas Pembelajaran

Terarah

Kualitas pembelajaran terdiri dari:

- Manajemen kelas
- Dukungan afektif
- Aktivasi kognitif...

[Selengkapnya](#)

Indeks Refleksi Guru

Membudaya

Refleksi dan perbaikan pembelajaran oleh guru terdiri dari:

- Belajar tentang pembelajaran
- Refleksi atas praktik mengajar ...

[Selengkapnya](#)

Kepemimpinan Instruksional

Berdampak

Kepemimpinan instruksional terdiri dari:

- Visi-misi sekolah
- Pengelolaan kurikulum sekolah
- Dukungan untuk refleksi guru

Perbandingan dengan satuan pendidikan setara, daerah, dan nasional

Indeks Kualitas Pembelajaran	Indeks Refleksi Guru	Kepemimpinan Instruksional
Satuan Pendidikan Anda: 2.12	Satuan Pendidikan Anda: 3.00	Satuan Pendidikan Anda: 2.33
Satuan Pendidikan Serupa di Nasional: 1.88	Satuan Pendidikan Serupa di Nasional: 1.96	Satuan Pendidikan Serupa di Nasional: 1.73
Rata-rata di Kab/Kota: 2.03	Rata-rata di Kab/Kota: 2.43	Rata-rata di Kab/Kota: 2.18
Rata-rata Provinsi: 1.91	Rata-rata Provinsi: 1.98	Rata-rata Provinsi: 1.77
Rata-rata Nasional: 1.91	Rata-rata Nasional: 1.98	Rata-rata Nasional: 1.78

Beri Saran Beranda Glosarium Pusat Bantuan Unduh Hana Ayudha

Beranda > Kualitas Capaian Pembelajaran Peserta Didik > Mutu Hasil Belajar 24/3/2022

Hasil Belajar Peserta Didik

Hasil belajar peserta didik bisa dilihat dari aspek kognitif dan nonkognitif. Aspek kognitif diukur dari kemampuan literasi dan numerasi peserta didik, sementara aspek nonkognitif diukur dari karakter dan perilaku yang sejalan dengan nilai Pancasila.

Kemampuan Literasi

Di atas kompetensi minimum

Kemampuan literasi terdiri dari:

- Kompetensi membaca teks informasi
- Kompetensi membaca teks sastra
- Kompetensi mengakses dan menemukan isi teks (L1)
- Kompetensi menginterpretasi dan memahami isi teks (L2)
- Kompetensi mengevaluasi dan merefleksikan isi teks (L3)

[Sembunyikan](#)

Distribusi kemampuan peserta didik: 43.33% mahir

Kemampuan Numerasi

Mencaapai kompetensi minimum

Kemampuan numerasi terdiri dari:

- Kompetensi pada domain Bilangan
- Kompetensi pada domain Aljabar
- Kompetensi pada domain Geometri
- Kompetensi pada domain Data dan Ketidakpastian
- Kompetensi mengetahui (L1)
- Kompetensi menerapkan (L2)
- Kompetensi menalar (L3)

[Sembunyikan](#)

Distribusi kemampuan peserta didik: 13.33% mahir

Indeks Karakter

Berkembang

Karakter terdiri dari:

- Beriman, Bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, dan Berakhlak Mulia
- Otong Royong
- Kreativitas
- Nalar Kritis
- Kebinekaan global
- Kemandirian

[Sembunyikan](#)

50% cakap 76.67% cakap
6.67% mendasar 10% mendasar
0% perlu intervensi 0% perlu intervensi

Perbandingan dengan satuan pendidikan setara, daerah, dan nasional

Kemampuan Literasi	Kemampuan Numerasi	Indeks Karakter
Satuan Pendidikan Anda: 2.40	Satuan Pendidikan Anda: 2.08	Satuan Pendidikan Anda: 2.19
Satuan Pendidikan Serupa di Nasional: 1.66	Satuan Pendidikan Serupa di Nasional: 1.53	Satuan Pendidikan Serupa di Nasional: 2.07
Rata-rata di Kab/Kota: 2.06	Rata-rata di Kab/Kota: 1.77	Rata-rata di Kab/Kota: 2.20
Rata-rata Provinsi: 1.80	Rata-rata Provinsi: 1.63	Rata-rata Provinsi: 2.12
Rata-rata Nasional: 1.71	Rata-rata Nasional: 1.57	Rata-rata Nasional: 2.10

Langkah Selanjutnya

Setelah mengetahui kualitas pendidikan di sekolah Anda, mari kita lihat bagaimana proses pembelajaran di sekolah sebagai faktor yang berperan dalam membentuk mutu pembelajaran.

[Lihat Mutu Pembelajaran →](#)

Beri Saran Beranda Glosarium Pusat Bantuan Unduh Hana Ayudha

Beranda > Kualitas Proses Pembelajaran Peserta Didik > Mutu Pembelajaran

Keamanan dan Inklusivitas

Perasaan dan interaksi peserta didik di sekolah sangat menentukan kualitas pembelajaran. Peserta didik yang merasa tidak aman, misalnya karena mengalami perundungan atau diskriminasi agama, ras, sosial ekonomi, atau kondisi fisiknya, akan kesulitan dalam mengikuti pelajaran.

Iklim Keamanan

Aman

Iklim keamanan sekolah terdiri dari:

- Kesejahteraan psikologis murid
- Kesejahteraan psikologis guru
- Perundungan...

[Selengkapnya](#)

Iklim Inklusivitas

Merintis

Iklim inklusivitas terdiri dari:

- Layanan disabilitas
- Layanan sekolah untuk murid cerdas dan bakat istimewa
- Sikap terhadap disabilitas...

[Selengkapnya](#)

Perbandingan dengan satuan pendidikan setara, daerah, dan nasional

Iklim Keamanan	Iklim Inklusivitas
Satuan Pendidikan Anda: 2.44	Satuan Pendidikan Anda: 2.18
Satuan Pendidikan Serupa di Nasional: 2.06	Satuan Pendidikan Serupa di Nasional: 1.93
Rata-rata di Kab/Kota: 2.44	Rata-rata di Kab/Kota: 2.10
Rata-rata Provinsi: 2.22	Rata-rata Provinsi: 1.97
Rata-rata Nasional: 2.21	Rata-rata Nasional: 1.98

Berdasarkan keterangan bu Hana selaku kepala SD Mupat Malang, bahwa kegiatan kepemimpinan yang diterapkan berjalan sebagaimana mestinya. Artinya, segala bentuk instruksi, nilai-nilai, perspektif yang ditampilkan pemimpin dapat difahami dan diikuti para guru.

Dalam hal pengajaran di sekolah, kepala sekolah mengupayakan berbagai program dan kebijakan yang dapat mendukung kinerja guru dalam pengajaran. Dengan begitu, para guru mendapat support atau dukungan untuk berkembang dan berkontribusi dalam kemajuan sekolah.

Jika guru merasa nyaman dan didukung penuh oleh kepala sekolah maka secara tidak langsung mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan terbaik bagi peserta didik.

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa hasil penemuan sementara peneliti dari fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

a. Idealized Religious Influence

Karakter pemimpin transformasional yang ditampilkan yaitu *idealized religious influence*. Kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang menampilkan kepemimpinan melalui standar penguatan religi. Dalam beberapa kesempatan wawancara, ibu Hana kerap kali menunjukkan betapa pentingnya penguatan nilai-nilai agama dalam pendidikan. Nilai-nilai keislaman tersebut diinternalisasikan dalam kegiatan sehari-hari di SD Mupat Malang, diantaranya dengan metode keteladanan dan pembiasaan puasa Senin-Kamis, shalat berjamaah, shalat malam, rutin membaca al Qur'an, dan bersalaman dengan guru.

Metode keteladanan dan pembiasaan ini seyogianya untuk diterapkan pada semua guru dengan tujuan pembentukan karakter anak di sekolah.

b. *Idealized Influence*

Pengaruh ideal ini ditunjukkan dengan kemampuan kepala sekolah dalam menterjemahkan visi misi SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam program sekolah. Indikator lain dari dimensi ini adalah sosok kepala SD Mupat Malang sangat dihormati dan disegani oleh para guru dan murid. Meskipun beliau orang nomor satu di sekolah namun ia tetap merakyat sebagaimana guru yang lain.

c. *Inspirational Motivation*

Karakter motivasi inspirasi kepala SD Mupat Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran dilakukan dengan menginspirasi kepercayaan, motivasi dan rasa tujuan pada pengikutnya. Kepala SD Mupat Malang dapat mengartikulasikan visi yang jelas untuk masa depan, mengkomunikasikan harapan dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Dalam menampilkan aspek kepemimpinan transformasional ini, pemimpin dituntut untuk memiliki keterampilan komunikasi yang luar biasa karena pemimpin harus menyampaikan pesannya dengan kekuatan inspirasi, optimisme dan kebersamaan untuk menunjukkan hal-hal yang positif.

Kepala SD Mupat Malang memiliki kecintaan belajar untuk tetap mengikuti perkembangan yang ada. Hal ini bertujuan untuk *self improve* dan modal sosial untuk menginspirasi pengikut. Sama seperti guru dapat membantu siswa menjadi pembelajar seumur hidup dan oleh karena itu seorang pemimpin transformasional yang sukses beradaptasi dapat menginspirasi pengikut mereka untuk belajar, demi pembelajaran terbaik yang berasal dari diri sendiri yang kemudian diterapkan dalam pekerjaan mereka setiap harinya.

d. *Intellectual Stimulation*

Karakter ini ditampilkan seorang pemimpin, yakni kepala SD Mupat Malang dengan menghargai kreativitas dan otonomi di antara para guru. Pemimpin menampilkan dukungan pada guru dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan, proses perubahan dan merangsang upaya mereka untuk menjadi kreatif dan inovatif.

Pemimpin transformasional berusaha membuka ruang-ruang diskusi untuk mengumpulkan ide dari pengikut sebagai kekuatan dalam menentukan kebijakan yang bijaksana. Update dengan pengetahuan yang sedang terjadi dan menyampaikan apa yang ia dapat kepada kolega dalam rangka membumikan gagasan dan mengajak tim untuk melihat gambaran besar masa depan sekolah.

e. *Individualize Consideration*

Karakter pertimbangan atau perhatian individual ini mengakui adanya kebutuhan para pengikut baik secara personal, finansial, sosial, intelektual dan spiritual. Pemimpin harus mampu mengenali atau menentukan—melalui pengamatan— apa yang memotivasi setiap individu di dalamnya.

Pemimpin transformasional mendengarkan kekhawatiran dan kebutuhan setiap pengikut dan memberikan dukungan serta berempati terhadap situasi dan latar belakang setiap orang. Sebagai misal, jika terdapat guru yang sakit maka pemimpin mengajak tim untuk menjenguknya. Hal ini dilakukan sebagai wujud saling membutuhkan sebagai satu keluarga di sekolah. Selain itu, kepala SD Mupat Malang juga memberikan penghargaan berupa ibadah umrah bagi para guru yang telah mengabdikan +-10 tahun di SD Mupat Malang.

2. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

a. Merumuskan Sasaran Jangka Panjang atau Tujuan-Tujuan Organisasi

Pemimpin transformasional mampu menentukan sasaran, menyusun tujuan yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan. Untuk itu, seorang pemimpin harus memahami visi misi lembaga yang ia pimpin secara utuh dan dapat menggambarkan tujuan yang dimaksud kepada para pengikutnya.

Adapun aktivitas kepemimpinan yang dilakukan kepala SD Muhammadiyah 4 Kota Malang, diantaranya menyusun RKT sekolah, mengadakan koordinasi, masing-masing standart menyusun tugas tim; menyusun jadwal supervisi pembelajaran dan mengadakan evaluasi.

b. Membangun Komunikasi

Dalam kepemimpinan apapun, pendekatan komunikasi menjadi penting dalam menyampaikan pesan-pesan yang berkaitan dengan budaya nilai-nilai inti sebuah organisasi. Pesan-pesan ini sangat penting bagi pemangku kepentingan utama seperti guru, siswa, orang tua, yayasan, masyarakat sekitar dan mitra kerjasama.

Komunikasi kepemimpinan dapat menjadi salah satu pendorong terbesar bagi keberhasilan organisasi yang sukses. Komunikasi kepala SD Mupat Malang banyak dilakukan dengan membuka ruang diskusi, saling berinteraksi dalam aktivitas formal maupun informal, menampilkan sikap open dengan ide dan masukan, serta menciptakan hubungan yang kuat dengan tim untuk perubahan yang lebih baik.

c. Pendekatan Kepemimpinan Dalam Interaksi

Pendekatan kepemimpinan transformasional SD Mupat Malang dilakukan dengan metode keteladanan dan pembiasaan. Sebagai lembaga pendidikan harus mencerminkan nilai-nilai mulia dalam menjalankan aktivitas pendidikan, pembelajaran di sekolah.

Kepala SD Mupat Malang meyakini bahwa pendekatan keteladanan yang berbasis penguatan nilai-nilai Islam akan sangat berdampak positif bagi guru dan peserta didik. Nilai-nilai Islam akan melahirkan karakter mulia seperti disiplin, tanggung jawab, amanah dan jujur. Pendekatan keteladanan tidak dapat berdiri sendiri. Tapi, dintegrasikan dengan pendekatan yang lain, diantaranya pendekatan kekeluargaan, sosial, dan keilmuan.

d. Meningkatkan Kekuatan Internal dan Eksternal

Penguatan SDM SD Mupat Malang dilakukan dengan mengadakan rapat sekolah tiap Jum'at atau Sabtu, membangun kerjasama dengan pihak luar, *upgrade* keilmuan dengan menghadirkan guru pakar di sekolah, dan terdapat Gerakan Peduli Sekolah (GPS) yang beranggotakan para wali murid SD Mupat Malang.

SD Mupat Malang sangat terbuka untuk menerima kerjasama dari pihak manapun yang memiliki misi dalam memajukan pendidikan anak. Berikut beberapa *partnership* SD Mupat Malang, *Sister School*: International Islamic School Malaysia, Sekolah Agama Rendah Taman Melawatu Selangor; *Education Partners*: Fakultas Biologi UMM, Fakultas Psikologi UMM, Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang; *Corporation Partners*: Eco Green Park, Jatim Park Group, P-WEC, Bhakti Alam; *NGO Partners*: AIESEC, Trash Hero, Green, Book.org, dan Pro Fauna.

e. Perumusan Kebijakan dan Teknik Tertentu Untuk Mencapai Tujuan dan Sasaran Secara Tepat

Dimensi kepemimpinan transformasional menjadi penting dalam strategi kepemimpinan transformasional. Stimulasi kepemimpinan ini dapat berdampak positif pada efektivitas kepemimpinan dalam membangun pembelajaran dan kolaborasi bagi tim. Dengan mengadopsi strategi kepemimpinan

transformasional, para pemimpin dapat meningkatkan kinerja melalui pemberdayaan sumber daya manusia dan memungkinkan mewujudkan perubahan organisasi.

Strategi kebijakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang dimaksud adalah dengan membagi tugas guru per standar, melaksanakan supervisi pembelajaran, menampung aspirasi dan informasi dari kolega sebagai kekuatan dalam mengambil keputusan, bersikap responsif, menciptakan gebrakan atau hal baru, dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.

3. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

a. Memberikan Kesempatan Kepada Bawahan Untuk Berpartisipasi Dalam Proses Perubahan

Kepemimpinan transformasional akan mengedepankan kerja sama dengan orang lain. Karena tanpa orang lain, tidak akan ada pemimpin, dan aktivitas kepemimpinan merupakan upaya yang melibatkan banyak orang untuk menuju perubahan yang lebih baik. Diantara ciri sebuah tim yang dibangun dengan kepemimpinan transformasional adalah terdapat tim yang bisa bekerja sama, saling percaya, saling mendukung, saling menghargai dan saling berkontribusi untuk kemajuan lembaga.

Kemajuan demi kemajuan SD Mupat Malang pada masa kepemimpinan ibu Hana Ayudah semakin nampak ke permukaan, antara lain; tercipta suasana pembelajaran yang menyenangkan, mendapatkan apresiasi dari wali murid dan Persyarikatan, ruang berproses untuk guru terbuka lebar, dan tercipta suasana aktif memotivasi menuju perubahan.

b. Mendorong Bawahan Membentuk Kelompok Sosial dan Membangun Tradisi Saling Mendukung Selama Proses Perubahan

Selama proses transformasi nilai kepemimpinan, kepala SD Mupat Malang mencoba untuk membangun budaya kerja yang lebih baik, di antaranya menumbuhkan rasa saling membutuhkan dan memelihara komunikasi serta kerjasama di antara guru di sekolah. Strategi yang dilakukan tidak jauh dari pembudayaan pada penanaman karakter islami.

Dengan demikian, terbangun budaya kebersamaan; saling mengingatkan dalam merespon kebijakan yang dinamis, terbangun kultur kerjasama mewujudkan prestasi sekolah, pemimpin sekolah dapat membangun kepercayaan tim, internalisasi nilai keteladanan, dan terbangun sikap saling bergerak dalam merekrut calon peserta didik selama pandemi

c. Membuka Peluang *Feedback* Positif Bagi Semua Pihak yang Terlibat Dalam Perubahan

Kemampuan untuk membangun dan menjaga budaya-budaya positif organisasi merupakan kunci sinergi dalam aktivitas kepemimpinan. Artinya, seorang pemimpin memikirkan suatu kepercayaan dengan cara yang positif dalam membangun komitmen bagi tim untuk mencapai transformasi yang progresif. Dalam proses transformasi, seorang pemimpin yang baik membuka ruang kepemimpinan seluas-luasnya, yakni mendorong keterlibatan tim untuk turut berkontribusi dan mengamati apa yang terjadi di sekitarnya.

Untuk tujuan di atas, maka pemimpin transformasional harus memiliki *skill* komunikasi efektif dalam menyampaikan gagasan dan tujuan organisasinya. Dengan begitu, efektivitas kepemimpinan transformasional ini akan berhasil, di antaranya adalah terbangun budaya diskusi antar profesi, terdapat pola komunikasi kepemimpinan yang santai namun tegas, dan terbangun sikap terbuka dalam menerima kritikan dan saran.

- d. Sensitif Terhadap *Outcomes* Proses Pengembangan dan Menciptakan Kondisi yang Kondusif Bagi *Feedback* yang Dibutuhkan

Dampak kepemimpinan transformasional yang lain adalah pemimpin dan pengikut sama-sama responsif dalam mengidentifikasi program sekolah berdasarkan nilai atau budaya yang telah diterapkan pemimpin, apakah sudah tepat sasaran atau belum. Jika harapan-harapan tersebut belum mencapai hasil yang dicita-citakan maka diadakan evaluasi program agar tidak mengubah nilai-nilai fundamental yang telah disepakati.

Selain itu, selama kepemimpinan ibu Hana Ayudah sebagai kepala SD Mupat Malang, terjadi kemajuan dalam bidang infrastruktur dengan tujuan agar para peserta didik dapat belajar dengan nyaman, terdapat peningkatan jumlah murid dan guru, terdapat perencanaan sarana dan prasarana secara bertahap, terbangun rasa kepedulian untuk memajukan sekolah, menjadi juara umum bertahan sejak tahun 2021 dan SD Mupat Malang mendapat rapor pendidikan dengan nilai yang memuaskan; hasil performa SD Mupat Malang dalam aspek pengajaran dan hasil belajar peserta didik adalah sangat baik, instruksi kepala sekolah sangat berdampak, hasil belajar peserta didik SD Mupat Malang dikategorikan mahir, dan iklim pembelajaran di sekolah tergolong aman dan menyenangkan.

Table 4.1. Matrik Temuan Penelitian Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Fokus Penelitian	Temuan Penelitian	Keterangan
Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Idealized religious influence</i> 2. <i>Idealized influence</i> 3. <i>Inspirational motivation</i> 	Karakter <i>idealized religious influence</i> kepala SD Mupat Malang diterapkan melalui banyak cara, yakni menampilkan standar moral/spiritual, memimpin dengan memberi contoh

<p>Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran</p>	<p>4. <i>Intellectual stimulation</i> 5. <i>Individualize consideration</i></p>	<p>dan teladan, menjadikan ajaran agama sebagai tuntunan utama dalam memimpin. Ibu Hana Ayudah yang memiliki karakter <i>idealized influence</i> ini sangat dihormati dan menjadi role model sebagai pemimpin transformasional perempuan. Penerapan nilai-nilai akhlak menjadi fokus kepala SD Mupat Malang dalam mendidik siswa-siswa di sekolah. Hal tersebut diinternalisasikan melalui kegiatan pembelajaran sebagai misal sebelum memberikan instruksi pada siswa untuk membangun kebiasaan shalat malam maka seorang guru harus lebih dahulu memiliki kebiasaan tersebut.</p> <p>Karakter motivasi kepala SD Mupat Malang yang ditunjukkan adalah dapat menyampaikan visi misi sekolah dengan lancar dan menterjemahkannya dalam program sekolah. Selain itu, pemimpin transformasional perempuan memiliki semangat tinggi dalam memimpin sekolah, mendorong para guru agar mengedepankan kerja tim dan kebersamaan.</p> <p>Karakter stimulus intelektual dengan <i>update</i> wawasan dan ide seputar pendidikan, saling sharing informasi baru, menyelesaikan masalah berbasis data, mendorong guru untuk berkontribusi dalam perubahan, memiliki rasionalitas yang kuat sebagaimana</p>
--	---	--

		<p>dilekatkan masyarakat pada karakter pemimpin laki-laki, dan melibatkan guru sesuai kemampuan masing-masing untuk beraktivitas bersama kepala sekolah.</p> <p>Karakter perhatian individu melalui cara-cara kultural, sebagai misal menjadi pendengar yang baik bagi kolega, memberikan treatment sesuai dengan karakter dan kepribadian kolega, memanusiakan manusia dengan menunjukkan ketertarikan, yakni memahami bahwa guru juga memiliki kehidupan di luar urusan sekolah. Selain itu, kepala SD Mupat Malang selalu menunjukkan dukungan pada ide maupun saran guru dan memberikan penghargaan berupa umrah bagi guru dengan masa pengabdian +-10 tahun.</p>
<p>Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merumuskan sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi 2. Membangun komunikasi 3. Pendekatan kepemimpinan dalam interaksi 4. Meningkatkan kekuatan internal dan eksternal 5. Perumusan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai tujuan dan sasaran secara tepat 	<p>Dalam hal ini, SD Mupat Malang telah mencanangkan program FDS berdasarkan kebutuhan dan permintaan orang tua sejak 2014. Tiap tahun ajaran baru sekolah menyusun rencana kerja tahunan (RKT), mengadakan koordinasi, masing-masing standart menyusun tugas tim; menyusun jadwal supervisi pembelajaran dan mengadakan evaluasi.</p> <p>Pada tahap membangun komunikasi, kepala SD Mupat Malang; banyak membuka ruang diskusi, sangat open dengan ide dan masukan, dan menciptakan hubungan yang</p>

		<p>kuat dengan tim untuk perubahan yang lebih baik.</p> <p>Pendekatan kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat; secara kekeluargaan, gaya santai, menampilkan keadilan, pendekatan spiritual, sosial dan intelektual.</p> <p>Strategi sekolah dalam meningkatkan kekuatan internal dan eksternal; mengadakan rapat rutin sekolah tiap Jum'at, membangun kerjasama dengan pihak luar, upgrade keilmuan dengan menghadirkan guru pakar di sekolah, dan terdapat Gerakan Peduli Sekolah (GPS) yang beranggotakan para wali murid SD Mupat Malang.</p> <p>Strategi kebijakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan; membagi tugas guru per standar, melaksanakan supervisi pembelajaran, menampung aspirasi dan informasi dari kolega sebagai kekuatan dalam mengambil keputusan, bersikap responsif tidak masa bodoh, menciptakan gebrakan atau hal baru, dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.</p>
<p>Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan 2. Mendorong bawahan membentuk kelompok sosial dan membangun 	<p>Indikator dampak kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang; tercipta suasana pembelajaran yang menyenangkan, mendapatkan apresiasi dari wali murid dan Persyarikatan, ruang berproses untuk guru terbuka lebar, aktif memotivasi menuju perubahan.</p>

	<p>tradisi saling mendukung selama proses perubahan</p> <p>3. Membuka peluang <i>feedback</i> positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan</p> <p>4. Sensitif terhadap <i>outcomes</i> proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi <i>feedback</i> yang dibutuhkan</p>	<p>SD Mupat Malang memiliki budaya kebersamaan yang sangat baik; saling mengingatkan dalam merespon kebijakan yang dinamis, terbangun kultur kerjasama mewujudkan prestasi sekolah, dapat membangun kepercayaan tim, Internalisasi nilai keteladanan, dan terbangun sikap saling bergerak dalam merekrut calon peserta didik selama pandemi.</p> <p>Kepemimpinan transformasional diterapkan melalui budaya diskusi antar profesi; pendekatan komunikasi yang santai namun tegas, terbangun sikap terbuka untuk kritik dan saran.</p> <p>Terjadi kemajuan dalam bidang infrastruktur dengan tujuan agar para peserta didik dapat belajar dengan nyaman, terdapat peningkatan jumlah murid dan guru, terdapat perencanaan pembangunan sekolah secara bertahap karena kepala sekolah pandai mengatur keuangan, terbangun rasa kepedulian untuk memajukan sekolah.</p> <p>SD Mupat Malang mendapat rapor pendidikan dengan nilai yang memuaskan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nilai performa SD Mupat Malang dalam aspek pengajaran dan hasil belajar peserta didik adalah sangat baik 2. Kepemimpinan instruksional KS sangat berdampak; indikator tersebut meliputi indeks kualitas pembelajaran yang terarah, dan refleksi guru sangat membudaya dalam sekolah
--	---	---

		<p>3. Hasil belajar peserta didik SD Mupat Malang dikategorikan mahir berdasarkan tiga kompetensi, yakni kemampuan literasi, kemampuan numerasi dan indeks karakter siswa</p> <p>Iklm pembelajaran di sekolah tergolong aman dan menyenangkan bagi peserta didik. Sedangkan aspek inklusifitas sekolah sedang dalam tahap perintisan</p>
--	--	--

BAB V PEMBAHASAN

A. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Hasil dalam penelitian ini adalah bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran meliputi karakter yang diidealkan, motivasi inspirasi, stimulus intelektual, menggunakan perhatian individu, dan menerapkan nilai-nilai akhlak sebagai *core value* dalam mendidik.

Karakteristik kepemimpinan di atas sejalan dengan teori yang dicetus oleh Bass dan Avolio tentang kepemimpinan transformasional dengan empat dimensi sebagai karakteristik, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualize consideration*.¹⁸⁴

Kepala SD Mupat Malang juga memiliki semangat tinggi untuk belajar, membunai dengan kolega dan menjunjung tinggi penanaman pendidikan akhlak di sekolah. Karakter pemimpin transformasional, kepala sekolah perempuan SD Mupat Malang memiliki pembawaan sikap yang santai (informal) pada beberapa kondisi, empati, menekankan kolaborasi, menjadi pendengar yang baik, bersikap adil dan sangat open pada masukan dan kritikan

Sebagaimana Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan proses para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi; dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan.¹⁸⁵

¹⁸⁴ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional...*19-20.

¹⁸⁵ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional...*16.

Sependek perjalanan penulis dalam menelusuri literatur kepemimpinan transformasional, ditemukan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Bass dan Reggio (2006), Gundersen dkk (2012), Raes dkk (2013) yang dapat memberikan wawasan kepada kita bahwa kepemimpinan transformasional sangat dekat dengan perilaku perempuan.¹⁸⁶ Selain itu A.M Koenig dkk berpandangan, pada umumnya para perempuan condong ke arah perilaku kepemimpinan transformasional.¹⁸⁷

Bahkan ada sementara akademisi yang menyebut kepemimpinan ini sebagai kepemimpinan feminin. Menurut Engen dkk. (2001) gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan stimulasi intelektual dan pertimbangan individu kepada pengikut sehingga menurutnya, gaya ini dapat digambarkan sebagai gaya kepemimpinan feminin. Lanjut Engen, ada beberapa juga dari penelitian yang menemukan bahwa pemimpin perempuan memiliki gaya transformasional dan gaya transaksional yang lebih sedikit daripada pemimpin laki-laki.¹⁸⁸

Kepemimpinan feminin dimaknai sebagai kepemimpinan yang mengedepankan hubungan interaksi dengan manusia, dan mengutamakan strategi kerjasama. Selain itu, kepemimpinan feminin lebih berfokus pada pemberian kekuasaan serta tanggung jawab. Tujuan lain dari gaya kepemimpinan feminin tidak banyak berfokus pada budaya kompetisi, ia lebih mengutamakan kerja sama dan membangun relasi dengan banyak orang, sehingga terbentuklah tim yang solid dalam organisasi.¹⁸⁹

Dalam hal ini, penulis memiliki pandangan sementara bahwa karakter transformasional memang cenderung lebih dekat dengan karakter

¹⁸⁶ Khurram Sharif, Transformational Leadership Behaviours of Women in a Socially Dynamic Environment,” *Article in International Journal of Organizational Analysis* (2018).

¹⁸⁷ A.M Koenig, H.A Eagly, A.a Mitchell, and T. Ristikari, “Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms”, *Psychological Bulletin*, Vol. 137 No. 4 (2011), 616-642.

¹⁸⁸ C.C Chao, Climbing the Himalayas – a Cross-Cultural Analysis of Female Leadership and Glass Ceiling Effects in Non-Profit Organizations”, *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 8 (2011), 760-781.

¹⁸⁹ <https://womenlead.magdalene.co/2021/03/01/kepemimpinan-feminin/> diakses pada tanggal 11 Juni 2022 pukul 23.15 WIB.

feminim yang dilekatkan pada perempuan. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa para pemimpin perempuan ini juga menampilkan sisi maskulinitas sebagaimana dilekatkan pada pemimpin laki-laki dan juga dapat berlaku sebaliknya.

Dengan demikian, menjaga keseimbangan dalam membaca situasi dan kondisi bagi seorang pemimpin menjadi hal yang penting. Bilamana kepala sekolah pada satuan pendidikan itu perempuan, alangkah baiknya memilih wakil kepala sekolah, laki-laki atau sebaliknya sehingga ada karakter maupun pembawaan sifat kepemimpinan yang dikolaborasikan dalam menggerakkan organisasi.

Temuan penelitian yang menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional kepala sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran di atas akan diuraikan penulis sebagai berikut:

1. *Idealized Religious Influence*

Kepala SD Mupat Malang menjunjung tinggi penguatan karakter agama bagi para guru yang nantinya harus ditransferkan kepada peserta didik di kelas. Pada paparan data sebelumnya telah disampaikan bahwa kepemimpinan transformasional di SD Mupat cenderung menggunakan metode keteladanan dan penguatan religi. Asumsi yang didapat penulis dari informan adalah jika kepemimpinan ditegakkan dengan nilai-nilai Islam yang benar maka akan melahirkan karakter-karakter mulia yang dapat menjadi fondasi bagi manusia, yakni kejujuran, amanah, tanggung jawab, kedisiplinan dan lain sebagainya.

Apa yang telah diterapkan kepala sekolah ini dapat didukung oleh hasil penelitian Roy T Amboro yang menjelaskan bahwa aspek spiritualitas dan kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan yang erat. Dimensi spiritualitas dapat menjadi jangkar bagi kepemimpinan transformasional yang efektif.¹⁹⁰

¹⁹⁰ Solikin M. Juhro (eds), *Transformational Leadership*...136.

2. *Idealized Influence*

Idealized influence atau dapat dimaknai sebagai suatu pengaruh seseorang yang diidealkan oleh pengikutnya. Dalam hal ini, indikator kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran dengan menampilkan standar spiritual dalam kepemimpinan, memimpin dengan memberi contoh, mendapatkan rasa hormat dari kolega, memiliki kepercayaan pada kolega, menampilkan sikap humble dan pandai mengatur keuangan.

Temuan di atas sesuai dengan pandangan Burns, dimensi pemimpin transformasional; mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya, memiliki kepercayaan kepada yang lain, menyampaikan rasa pengertian, menampilkan standar moral, membangun tujuan-tujuan yang menantang sekaligus menjadi role model bagi pengikutnya.¹⁹¹

Sikap *humble* atau ramah, tidak merasa paling tinggi meskipun menjadi orang nomor satu di sekolah, kepala SD Mupat Malang selalu membaur dengan para guru, saling menghormati dan memuliakan. Hal ini sejalan dengan prinsip *civil leadership* Veithzal Rivai dkk, bahwa salah satu prinsip kepemimpinan berbasis keummatan adalah bersikap bijaksana dengan tetap memegang prinsip menghormati dan memuliakan.¹⁹²

3. *Inspirational Motivation*

Karakter *inspirational motivation* atau motivasi inspirasi dari kepemimpinan transformasional di SD Mupat Malang ditunjukkan dengan menyampaikan visi misi sekolah dengan lancar, menyampaikan motivasi dengan baik, mewujudkan kerja tim yang solid dan menampilkan semangat tinggi dalam memimpin.

Pada dimensi ini, kepala SD Mupat Malang berusaha memberikan motivasi secara maksimal pada seluruh rekan guru. Dari temuan yang penulis peroleh di lapangan berdasarkan perspektif kepala

¹⁹¹ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional...*19.

¹⁹² Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar...87.

sekolah dan guru, bahwa motivasi merupakan salah satu hal yang dapat menunjang kinerja seseorang. Motivasi kerja yang tinggi dalam diri seseorang dalam hal ini guru dapat meningkatkan performa menjadi lebih baik dan optimal saat bekerja. Performa kinerja guru juga dapat dipengaruhi oleh sikap pemimpin karena gaya kepemimpinan yang tidak sesuai akan berdampak pada performa pembelajaran yang kurang memuaskan.

Sebagaimana teori Bass dan Avolio, bahwa indikator stimulasi ini adalah mampu menyampaikan visi dengan lancar, percaya diri, meningkatkan optimisme, semangat kelompok dan antusias.¹⁹³ Hasil penelitian dari John Molson School of Business (JMSB) juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional cocok untuk pemimpin perempuan. Hal ini karena pemimpin perempuan memiliki kekhasan tersendiri, yakni kemampuan untuk memotivasi, menghubungkan (Jaskiewicz & Tulenko) dan mengembangkan kepercayaan di antara pengikut mereka (Berson et al.).¹⁹⁴

4. *Intellectual Stimulation*

Seorang pemimpin harus memiliki berbagai cara dalam menumbuhkan ide-ide baru dan solusi kreatif pada permasalahan yang sedang terjadi. Pengaruh kepemimpinan yang ia bawa sejatinya akan membentuk bagaimana pengikut bersikap dan bekerja. Dalam berbagai kesempatan, kepala SD Mupat Malang mengajak guru untuk berkoordinasi membahas ihwal kegiatan pembelajaran di kelas dengan membuka diskusi dan mengumpulkan gagasan serta ide baru dari anggota tim.

Hal tersebut ditunjukkan dengan menyelesaikan masalah berbasis data; sebagai misal menggunakan hasil belajar peserta didik

¹⁹³ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional...*19

¹⁹⁴ Bilal et al., "How Women's Transformational Leadership Induces Employees' Innovative Behaviour Through Trust and Connectivity: A Sequential Mediation Model," *Global Business Review* 1–16 (2021) published at <https://journals.sagepub.com/home/gbr>.

sebagai bahan evaluasi kinerja guru, dan mendorong kolega untuk berkontribusi dalam perubahan. Setiap anggota diajak untuk berpikir secara mandiri dan menggali ide-ide baru yang bermanfaat untuk kepentingan bersama.

Burns dalam Akif Hilmiyah juga menjelaskan bahwa karakter *intellectual stimulation* pada pemimpin transformasional dapat memanifestasikan stimulasi ini dengan meningkatkan pengetahuan, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.¹⁹⁵

5. *Individualized Consideration*

Karakteristik perhatian individu pemimpin transformasional kepala sekolah perempuan di SD Mupat Malang dilakukan dengan menjadi pendengar yang baik, memberi apresiasi berupa umrah bagi guru dengan masa pengabdian +-10 tahun, memanusiakan manusia dengan memperlakukan tim sebagaimana seorang pemimpin ingin diperlakukan baik oleh anggota, memikirkan kebutuhan pendidik dengan mengupayakan *income* yang sesuai, mengayomi, dan menunjukkan dukungan pada ide maupun saran dari tim.

Berdasarkan temuan di lapangan, kepala SD Mupat Malang cenderung menggunakan pola interaksi secara kekeluargaan yang santai dan memberikan *treatment* para guru sesuai dengan karakter masing-masing. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian Retnowati WD Tuti dan Sa'diyah El Adawiyah bahwa pemimpin perempuan itu lebih informal, peduli terhadap perbedaan-perbedaan individual. Mereka lebih sopan dan kondisional, sederhana dalam berbicara dengan menggunakan bahasa tubuh yang lebih jelas terlihat. Selain itu, pemimpin perempuan lebih cenderung menggunakan model

¹⁹⁵ Marwiyah, *Perencanaan Kepemimpinan Transformasional*, (Makassar: Aksara Timur, 2015), 38.

partisipatoris, dan kolaboratif dalam menyelesaikan konflik yang dihadapi.¹⁹⁶

Selain itu, pemimpin transformasional memperlakukan para pengikut secara berbeda sesuai dengan bakat dan pengetahuan masing-masing. Mereka diberdayakan untuk membuat keputusan dan selalu memberikan dukungan yang diperlukan untuk melaksanakan keputusan tersebut.¹⁹⁷

B. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Berdasarkan hasil penelitian di SD Mupat Malang yang telah dipaparkan di atas maka ditemukan beberapa strategi pemimpin transformasional kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pembelajaran yakni; membuat visi misi, membangun komunikasi, menggunakan pendekatan kepemimpinan dalam interaksi, meningkatkan kekuatan internal dan eksternal serta merumuskan kebijakan dan teknik tertentu untuk mencapai sasaran dan tujuan secara tepat. Penjelasan temuan ini akan diuraikan secara sederhana sebagai berikut:

1. Membuat Visi Misi: Sasaran Jangka Panjang atau Tujuan-Tujuan Organisasi

Langkah-langkah strategis yang dilakukan pemimpin transformasional kepala sekolah perempuan SD Mupat Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah adalah membuat panduan RKT sekolah, mengadakan koordinasi di awal tahun ajaran baru, menyusun jadwal supervisi dan evaluasi atau peninjauan kinerja guru. SD Muhammadiyah 4 Kota Malang telah menerapkan *full day school* (FDS) sejak tahun 2014 sebelum FDS diresmikan pemerintah. Fokus

¹⁹⁶ Retnowati WD Tuti dan Sa'diyah El Adawiyah, "Kepemimpinan Walikota Surabaya Tri Rismaharini Sebagai Model Birokrasi Efektif," *Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik dan Komunikasi Bisnis* (2020), 79.

¹⁹⁷ Marwiyah, *Perencanaan Kepemimpinan Transformasional*...38.

utama penerapan model FDS adalah sebagai penguatan karakter religi anak.

Setiap tahun ajaran baru, para guru melakukan koordinasi tiap-tiap standart gugus tugas dan menyusun rencana kerja tahunan yang nantinya akan diplenokan bersama. Dengan demikian, sekolah memiliki pedoman atau tuntunan pelaksanaan kegiatan pembelajaran di sekolah.

Apa yang telah dilakukan oleh kepala SD Mupat Malang sesuai dengan konsep Akdon, bahwa strategi sebuah organisasi, atau sub-unit sebuah organisasi lebih besar merupakan sebuah konseptualisasi yang dinyatakan atau diimplikasi oleh pemimpin organisasi berupa adanya sasaran-sasaran jangka panjang atau tujuan-tujuan organisasi tersebut.¹⁹⁸

2. Membangun Komunikasi

Dalam kehidupan sehari-hari, komunikasi merupakan suatu kebutuhan hidup manusia. Melalui komunikasi manusia akan dapat berhubungan antara satu dengan yang lain. Di sisi lain ada sejumlah kebutuhan dalam diri manusia yang hanya dapat dipenuhi melalui komunikasi dengan sesama. Makin banyak manusia melakukan aktivitas komunikasi antara satu dengan yang lainnya maka akan semakin banyak informasi yang didapatnya dan semakin besar peluang keberhasilan seseorang itu dalam kehidupannya.

Langkah kepala SD Mupat Malang berikutnya adalah membangun komunikasi bersama tim melalui agenda rapat formal dan diskusi informal di sekolah. Strategi komunikasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan di SD Mupat ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tannen. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa pemimpin perempuan lebih cenderung membangun hubungan antarpribadi dengan karyawannya melalui komunikasi dan keterlibatan (partisipasi).¹⁹⁹

¹⁹⁸ Akdon, *Strategik Management for Educational Management* (Bandung: Alfabeta, 2007), 13.

¹⁹⁹ El Adawiyah, "Strategi Komunikasi Perempuan Pemimpin,...22.

Selain itu juga diperkuat oleh temuan Eagly dan Johannesen-Schmidt dalam Duncan, para pemimpin perempuan biasanya memiliki karakteristik komunal. Perilaku yang muncul biasanya melalui cara berbicara yang cenderung ragu-ragu, mudah menerima arahan dari pihak lain, menerima arahan orang lain, mendukung dan menghibur orang lain, dan memberikan kontribusi bagi solusi dari masalah relasional dan interpersonal. Dengan begitu, perempuan cenderung memiliki gaya kepemimpinan yang demokratik dan transformasional.²⁰⁰

3. Pendekatan Kepemimpinan Dalam Interaksi

Keberadaan seorang pemimpin dalam setiap lembaga termasuk di dalamnya lembaga pendidikan dalam tugas dan fungsinya dituntut untuk memiliki kebijaksanaan dan wawasan yang luas, terampil dalam berbagai disiplin ilmu. Pola pendekatan yang digunakan pemimpin pun juga akan berpengaruh dan bahkan menentukan kemajuan lembaga yang ia pimpin.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan di SD Mupat Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran dilakukan dengan menerapkan beberapa pendekatan, diantaranya prinsip keadilan (tidak pilih kasih), kekeluargaan, menggunakan pendekatan spiritual, sosial dan keilmuan, bergaya *humble* dan santai, serta pendekatan personal sesuai dengan minat dan bidang kolega.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, dari beberapa pendekatan yang ditampilkan, nampaknya pendekatan spiritual lebih dominan ditampilkan oleh kepala SD Mupat Malang. Ibu Hana Ayudah, sebagai kepala sekolah kerap kali menekankan aspek penguatan keagamaan dan karakter dalam menjalankan aktivitas kepemimpinannya.

²⁰⁰ Duncan, Phyllis Ann, "Women in Positions of Leadership and Gender-Specific Emotional Intelligence Attributes. UMI Microform 3252973. ProQuest Information and Learning Company <https://www.proquest.com/docview/304702123/fulltextPDF/6B4CBD3BC6AB46A3PQ/1> diakses tanggal 20 November 2021.

Menetapkan standar moral agama dalam sebuah kepemimpinan sangat sesuai dengan prinsip kepemimpinan berbasis keummatan atau *civil leadership*, yakni prinsip moralitas atau akhlak menjadi kunci dalam menjalankan kepemimpinan—terlebih dalam kehidupan organisasi baik formal maupun informal. Akhlak utama ini meliputi lemah lembut, mudah memaafkan, berlapang dada, bersabar, gemar menolong dan lain sebagainya.²⁰¹

4. Meningkatkan Kekuatan Internal dan Eksternal

Sebagai usaha seorang pemimpin dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah yang ia pimpin, maka kepala SD Mupat Malang melakukan koordinasi rutin tiap minggunya, terdapat gerakan peduli sekolah yang dimotori para wali murid, membangun kerjasama dengan pihak luar; instansi pendidikan, *NGO*, *upgrade* keilmuan antar profesi guru di sekolah, dan memberikan kesempatan guru atau tim untuk berkembang.

Kerjasama yang dibangun SD Mupat Malang bersama guru, orang tua, pengusaha, instansi pendidikan lain dan anggota masyarakat lainnya sebagai bentuk mitra yang nantinya berpeluang dalam menciptakan program pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan lokal yang unik sekaligus menggambarkan keanekaragaman di dalam sekolah. Jadi, mereka dapat membawa iklim sekolah yang baik karena menghargai dan menanggapi adanya perbedaan dan kesamaan di antara siswa. Dengan kata lain partisipasi yang dicita-citakan adalah partisipasi sehat.

Temuan di atas sejalan dengan disertasi Fauzuddin yang menjelaskan ada beberapa strategi yang dilakukan kepala sekolah dalam mencapai sekolah efektif salah satunya adalah menjalin kerja sama dengan berbagai pihak untuk mendukung prestasi siswa. Sedangkan faktor-faktor pendukung dalam meningkatkan prestasi sekolah adalah:

²⁰¹ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar...87.

(1) input siswa yang unggul dan terseleksi, (2) memperoleh dukungan dari komponen sekolah, (3) jalinan kerjasama dan kemitraan dengan orang tua, masyarakat, pemerintah, pihak swasta, dan lembaga pendidikan internasional.²⁰²

Penguatan secara internal dan eksternal yang dilakukan sekolah menunjukkan bahwa komunitas pembelajaran di sekolah telah terbangun. Meminjam istilah Haidar Bagir, yakni *active learning*. Tugas guru dan lingkungan sekolah adalah mempersiapkan lahan, atmosfer dan bimbingan secara fisik, psikis dan ruhani demi berkembangnya potensi dalam diri manusia.²⁰³

5. Perumusan Kebijakan dan Teknik Tertentu Untuk Mencapai Sasaran dan Tujuan Secara Tepat

Dalam realitas keseharian, istilah kebijakan kerap disandingkan dengan kebijaksanaan. Dari keduanya memiliki keterkaitan yang mendasar yaitu berharap hadir darinya sebuah pemecahan atau solusi, baik berupa nasihat atau langkah dan tindakan nyata untuk menyelesaikan persoalan demi tercapainya sebuah tujuan yang dikehendaki.

Pada tahap ini, kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah mengumpulkan aspirasi tim, membagi tugas per standar, melaksanakan supervisi pembelajaran, menentukan kebijakan berbasis data atau infomasi, mendorong pengembangan model pembelajaran, menciptakan gebrakan baru atau hal yang berbeda dan bersikap responsif. Kesemuanya merupakan aktivitas kepemimpinan yang ditampilkan pemimpin kepada tim agar dapat melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

²⁰² Fauzuddin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011. Tidak dipublikasikan.

²⁰³ Haidar Bagir, *Mememulihkan Sekolah Memulihkan Manusia...*129.

Menjadi pendengar yang baik dengan menampilkan dukungan kepada tim atas aspirasi dan ide yang disampaikan, berusaha terbuka dengan saran dan kritikan dapat menjadi kekuatan bagi pemimpin dalam membangun keharmonisan di lingkungan kerja. Sebagaimana prinsip kebebasan dalam Islam bahwa Islam sendiri dalam memahami manusia yang telah dibekali akal dan pikiran sehingga dapat menentukan pilihan atas dasar pertimbangannya tanpa dipengaruhi pihak mana pun. Dalam konteks organisasi dan kepemimpinan, setiap orang memiliki kebebasan dalam batasan-batasan tertentu yang telah disepakati sebagai nilai-nilai organisasi. Maka, pemimpin yang memegang prinsip ini tidak akan berlaku sewenang-wenang kepada pengikutnya.²⁰⁴

Jika ingin meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah maka kegiatan supervisi sangat penting dilakukan oleh tiap satuan pendidikan. Kegiatan ini merupakan pertolongan terhadap guru. Tujuan dari supervisi adalah memberikan pelayanan dan pertolongan untuk memperbaiki kualitas mengajar pendidik di kelas.

Bobbi DePorter dalam Munif Chatib menjelaskan bahwa proses belajar mengajar adalah pekerjaan seni yang profesional dan memiliki *management quality control* dalam pembelajaran. Konsekuensi penerapan *management quality control* (MQC) adalah adanya *lesson plan*, konsultasi, observasi dan umpan balik.²⁰⁵ Prinsip *lesson plan* adalah para guru harus membuat perencanaan pembelajaran. Kemudian guru harus mendiskusikan rencana pembelajaran mereka kepada supervisor atau konsultan sebelum mengajar melalui tahap konsultasi.

²⁰⁴ Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar...87.

²⁰⁵ Munif Chatib, *Sekolahnya Manusia*... 136.

C. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran

Kepemimpinan yang baik akan mendorong dampak yang baik bagi lembaga dan seluruh sumber daya yang terlibat di dalamnya. Dari hasil penelitian yang dilakukan di SD Mupat Malang yang telah dipaparkan peneliti sebelumnya maka ditemukan dampak kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang meliputi; memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan, mendorong bawahan membentuk kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan, membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan, sensitif terhadap *outcomes* proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan.

Indikator transformasi di SD Mupat Malang ini sejalan dengan konsep Tony dan Marianne yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional itu perlu diterapkan di sekolah karena; memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan, mendorong bawahan membentuk kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan, membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan, sensitif terhadap *outcomes* proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan.²⁰⁶

Berikut ini akan diuraikan secara terperinci beserta indikator perubahan yang terjadi di SD Mupat Malang selama kepemimpinan Ibu Hana Ayudah:

²⁰⁶ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008), 80-81.

1. Memberikan Kesempatan Kepada Bawahan Untuk Berpartisipasi Dalam Proses Perubahan

Perubahan yang terjadi pada masa kepemimpinan kepala SD Mupat Malang yang sekarang dapat dibilang sangat berkemajuan. Sosok kepala sekolah dipandang sebagai perempuan pemimpin yang tegas dan dapat menjadi panutan bagi yang lain. Diantara dampak kepemimpinan yang terjadi meliputi; tercipta suasana pembelajaran yang menyenangkan, mendapatkan apresiasi dari wali murid dan Persyarikatan, ruang berproses untuk guru terbuka lebar, dan terbangun sikap saling memotivasi menuju perubahan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dari beberapa informan, kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang sudah tinggi. Perubahan yang terjadi dapat dirasakan para guru, wali murid, para alumni dan pimpinan Persyarikatan Muhammadiyah Lowokwaru Malang.

Sebagaimana yang dijelaskan Ditjen Dikti Kemdikbud, bahwa kualitas pembelajaran yang baik dan efektif dapat dilihat melalui beberapa indikator yaitu: perilaku pembelajaran pendidik (guru), perilaku atau aktivitas siswa, terdapat iklim pembelajaran, materi pembelajaran yang berkualitas terlihat dari kesesuaiannya dengan tujuan pembelajaran dan kompetensi yang harus ditempuh, media pembelajaran dan adanya sistem pembelajaran.²⁰⁷

2. Mendorong Bawahan Membentuk Kelompok Sosial dan Membangun Tradisi Saling Mendukung Selama Proses Perubahan

Dampak yang terjadi berikutnya adalah terbangun budaya kebersamaan yang sangat baik; saling mengingatkan dalam merespon kebijakan yang dinamis, terbangun kultur kerjasama mewujudkan prestasi sekolah, kepala sekolah dapat membangun kepercayaan tim, internalisasi nilai religius dalam menyampaikan harapan dan tujuan

²⁰⁷ <https://lpmpjatim.kemdikbud.go.id/site/detailpost/penjaminan-mutu-pembelajaran-di-satuan-pendidikan-melalui-terapan-teknologi-pendidikan> diakses pada tanggal 10 Desember 2021.

pendidikan, terbangun sikap saling bergerak dalam merekrut calon peserta didik selama pandemi.

Berdasarkan asumsi penulis, bahwa aktivitas kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang banyak ditampilkan melalui standar nilai yakni penguatan nilai religi yang diyakini dapat melahirkan karakter berupa akhlak mulia dalam bekerja dan mendidik.

Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Mereka, para pemimpin mencoba membangun kesadaran pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan.²⁰⁸

Prinsip keadilan juga sangat dijunjung tinggi oleh Islam. Secara teologis, Islam menyeru pengikutnya untuk selalu berbuat adil kepada siapapun bahkan kepada musuh karena menegakkan keadilan itu lebih mendekati dengan ketakwaan (QS. al Maidah: 8). Dalam konteks organisasi dan kepemimpinan, sikap adil hendaknya dipandang sebagai pijakan yang paling penting dalam memimpin dan mengelola organisasi.

3. Membuka Peluang *Feedback* Positif Bagi Semua Pihak yang Terlibat Dalam Perubahan

Dalam relasi sosial organisasi, komunikasi terbuka dapat mendorong tim menuju arah yang lebih baik, seperti tercipta kerjasama dan saling memberikan umpan balik yang positif. Pendekatan kepemimpinan transformasional kepala sekolah perempuan di SD Mupat Malang dalam meningkatkan mutu pembelajaran dilakukan dengan berbagai cara sebagaimana telah dipaparkan sebelumnya.

Hasil temuan di lapangan menjelaskan bahwa dampak kepemimpinan kepala SD Mupat Malang dapat dirasakan para guru

²⁰⁸ Akif Hilmiyah, *Kepemimpinan Transformasional...*16.

yang kemudian terbentuk iklim kekeluargaan di dalamnya; terdapat budaya diskusi antar profesi, pola komunikasi kepemimpinan yang santai namun tegas, dan terbangun sikap terbuka.

4. Sensitif Terhadap *Outcomes* Proses Pengembangan dan Menciptakan Kondisi yang Kondusif Bagi *Feedback* yang Dibutuhkan

Adanya kepemimpinan transformasional di SD Mupat Malang akan menuntut adanya hasil atas apa yang telah dikerjakan selama ini. Kemajuan demi kemajuan mulai terlihat ke permukaan, diantaranya terjadi kemajuan dalam bidang infrastruktur, terdapat peningkatan jumlah murid dan guru, terjadi perencanaan pembangunan sekolah secara bertahap, terbangun rasa kepedulian untuk memajukan sekolah, dan terdapat rapor pendidikan yang menyediakan data laporan hasil evaluasi sistem pendidikan yang berlangsung di sekolah.

Selama kepemimpinan ibu Hana Ayudah SD Mupat Malang semakin berkembang. Pengelolaan keuangan diatur dengan baik sehingga dapat menunjang pengadaan gedung serta sarana prasarana sekolah sebagai ruang belajar yang nyaman dan ramah bagi anak. Jumlah murid dan guru pun mengalami peningkatan, yakni 549 murid dan 35 guru.

Setiap sekolah akan memiliki ciri khas atau keunikan masing-masing. SD Mupat Malang sebagaimana telah peneliti sampaikan di muka bahwa kepala SD Mupat Malang menggunakan metode keteladanan dalam mendidik peserta didik mereka. Selain itu, terdapat keterpaduan semua unsur baik siswa, guru, dan orang tua yang bekerjasama dalam menciptakan komunitas yang lebih baik melalui pendidikan yang berkualitas, serta bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah sehingga menjadikan SD Mupat Malang sebagai sekolah unggul dan favorit di masyarakat.

Berkat kerjasama berbagai pihak di sekolah, maka SD Mupat Malang mendapatkan rapor satuan pendidikan yang menampilkan

indikator juga hasil mutu pendidikan di suatu satuan pendidikan. Rapor pendidikan adalah platform yang menyediakan data laporan hasil evaluasi sistem pendidikan sebagai penyempurnaan rapor mutu sebelumnya. Kebijakan evaluasi sistem pendidikan yang baru lebih menekankan pada orientasi terhadap mutu pendidikan dan sistem yang terintegrasi.

Rapor pendidikan SD Mupat Malang dapat diterjemahkan sebagai berikut:

- Nilai performa SD Mupat Malang dalam aspek pengajaran dan hasil belajar peserta didik adalah sangat baik jika dibandingkan dengan beberapa satuan pendidikan setara, daerah dan nasional
- Indikator tersebut meliputi indeks kualitas pembelajaran yang terarah, refleksi guru sangat membudaya dalam sekolah, dan kepemimpinan instruksional kepala sekolah sangat berdampak.
- Hasil belajar peserta didik di SD Mupat Malang dikategorikan mahir berdasarkan tiga kompetensi, yakni kemampuan literasi (di atas kompetensi minimum), kemampuan numerasi (mencapai kompetensi minimum), dan indeks karakter siswa (berkembang).
- Iklim pembelajaran di sekolah tergolong aman dan menyenangkan bagi peserta didik. Sedangkan aspek inklusifitas sekolah sedang dalam tahap perintisan.

Hasil kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat Malang sejalan dengan pendapat Stronge, bahwa sebagai pemimpin pengajaran, peran kepala sekolah meliputi hal-hal sebagai berikut: membangun dan menjaga visi sekolah, berbagi kepemimpinan, memimpin komunitas pembelajaran (*learning communities*), memanfaatkan data untuk membuat keputusan-keputusan

pengajaran, dan memonitor kurikulum dan pengajaran.²⁰⁹ Rapor pendidikan yang diterima sekolah nantinya dapat digunakan sebagai referensi utama sebagai dasar analisis, perencanaan, dan tindak lanjut peningkatan kualitas satuan pendidikan.

Bagi para guru, kemajuan yang terjadi di SD Mupat Malang diyakini sebagai proses belajar yang berkelanjutan untuk semua pihak, baik guru, siswa, dan orang tua. Syaifudin Sagala menjelaskan bahwa seorang pimpinan yang efektif dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan.

Maka, syarat yang diperlukan untuk menjadi pimpinan yang efektif adalah menginginkan perubahan dan mampu melakukan perubahan, mampu mendesain kerja organisasi pendidikan yang memberi ruang pada kreativitas yang inovatif, memosisikan proses perubahan sebagai proses belajar, mengedepankan prinsip demokrasi dengan cara pelibatan semua komponen yang terkait secara proporsional dengan madrasah secara lebih luas dan memperbaiki kinerja dengan cara memfasilitasi dan melayani kebutuhan personil madrasah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.²¹⁰

²⁰⁹ James H Stronge, dkk. *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*, diterjemahkan oleh Siti Mahyuni, (Jakarta: PT. Indeks, 2013), 78.

²¹⁰ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran Dalam Supervisi Pendidikan*, (Cet. II; Bandung: Alfabeta, 2012), 117-118.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pemaparan dan analisis data yang sesuai fokus penelitian yang dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran adalah ;

- Karakter *idealized religious influence* diterapkan dengan menampilkan standar moral dan spiritual, memimpin dengan memberi contoh dan teladan, menjadikan ajaran agama sebagai tuntunan utama dalam memimpin. Penerapan nilai-nilai akhlak menjadi fokus kepala SD Mupat Malang dalam mendidik siswa-siswa di sekolah. Hal tersebut diinternalisasikan dengan metode keteladanan dan pembiasaan guru terhadap siswa.
- Kemampuan kepala sekolah dalam menterjemahkan visi misi sekolah secara jelas dalam berbagai program sekolah membuat sosok ibu Hana Ayudah sebagai pemimpin yang pengaruhnya diidealkan (*idealized influence*). Ia mampu menjadi role model dalam kepemimpinan transformasional perempuan. Sikap *humble* atau rendah hati juga ditampilkannya dengan sikap membumi dan *care* pada kolega. Pemimpin sekolah juga tidak sungkan untuk meminta maaf jika melakukan kesalahan.
- Karakter motivasi kepala SD Mupat Malang ditunjukkan dengan menyampaikan visi misi sekolah secara lancar dan menterjemahkannya dalam program sekolah. Pemimpin transformasional perempuan memiliki semangat tinggi dalam memimpin sekolah dan belajar, mendorong para guru agar mengedepankan kerja tim dan kebersamaan.

- Karakter stimulus intelektual dengan *update* wawasan dan ide seputar pendidikan, saling sharing informasi baru, menyelesaikan masalah berbasis data, mendorong guru untuk berkontribusi dalam perubahan, memiliki rasionalitas sebagaimana dilekatkan masyarakat pada karakter pemimpin laki-laki, dan melibatkan guru sesuai kemampuan masing-masing untuk beraktivitas bersama kepala sekolah.
 - Karakter perhatian individu melalui cara-cara kultural; menjadi pendengar yang baik bagi kolega, memberikan *treatment* sesuai dengan karakter dan kepribadian tim, memanusiakan manusia dengan menunjukkan ketertarikan, yakni memahami bahwa guru juga memiliki kehidupan di luar urusan sekolah. Kepala SD Mupat Malang selalu menunjukkan dukungan pada ide maupun saran guru dan memberikan penghargaan berupa umrah bagi guru dengan masa pengabdian +/-10 tahun.
2. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran:
- SD Mupat Malang telah mencanangkan program FDS berdasarkan kebutuhan dan permintaan orang tua sejak tahun 2013/2014. Tiap tahun ajaran baru sekolah menyusun rencana kerja tahunan (RKT), mengadakan koordinasi, masing-masing standart menyusun tugas tim; menyusun jadwal supervisi pembelajaran dan mengadakan evaluasi.
 - Dalam membangun komunikasi, kepala SD Mupat Malang; banyak membuka ruang diskusi, sangat open dengan ide dan masukan, serta menciptakan hubungan yang kuat dengan tim untuk perubahan yang lebih baik.
 - Pendekatan yang digunakan kepemimpinan transformasional kepala SD Mupat; kekeluargaan, gaya santai, menampilkan keadilan, pendekatan spiritual, sosial dan intelektual.

- Strategi sekolah dalam meningkatkan kekuatan internal dan eksternal; mengadakan rapat rutin sekolah tiap Jum'at, membangun kerjasama dengan pihak luar, upgrade keilmuan dengan menghadirkan guru pakar di sekolah, dan Gerakan Peduli Sekolah (GPS) yang beranggotakan para wali murid SD Mupat Malang.
 - Strategi kebijakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan; membagi tugas guru per standar, melaksanakan supervisi pembelajaran, menampung aspirasi dan informasi dari kolega sebagai kekuatan dalam mengambil keputusan, bersikap responsif tidak masa bodoh, menciptakan gebrakan atau hal baru, dan mengembangkan model pembelajaran yang inovatif.
3. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Perempuan SD Muhammadiyah 4 Kota Malang Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran:
- tercipta suasana pembelajaran yang menyenangkan, mendapatkan apresiasi dari wali murid dan Persyarikatan, ruang berproses untuk guru terbuka lebar, aktif memotivasi menuju perubahan.
 - SD Mupat Malang memiliki budaya kebersamaan yang sangat baik; saling mengingatkan dalam merespon kebijakan yang dinamis, terbangun kultur kerjasama mewujudkan prestasi sekolah, pemimpin dapat membangun kepercayaan tim, menyampaikan harapan dan tujuan pendidikan melalui pendekatan religi, dan terbangun sikap saling bergerak dalam merekrut calon peserta didik selama pandemi.
 - Kepemimpinan transformasional diterapkan melalui budaya diskusi antar profesi; pendekatan komunikasi yang santai namun tegas, terbangun sikap terbuka untuk kritik dan saran.
 - Terjadi kemajuan dalam bidang infrastruktur, terdapat peningkatan jumlah murid dan guru, terdapat perencanaan pembangunan sekolah

secara bertahap dan terbangun rasa kepedulian untuk memajukan sekolah.

- Hasil rapor pendidikan SD Mupat Malang menunjukkan bahwa proses pembelajaran di sekolah berjalan dengan baik, berikut uraian sederhananya:
 - a. Nilai performa SD Mupat Malang dalam aspek pengajaran dan hasil belajar peserta didik adalah sangat baik
 - b. Kepemimpinan instruksional KS sangat berdampak; indikator tersebut meliputi indeks kualitas pembelajaran yang terarah, dan refleksi guru sangat membudaya dalam sekolah
 - c. Hasil belajar peserta didik SD Mupat Malang dikategorikan mahir berdasarkan tiga kompetensi, yakni kemampuan literasi, kemampuan numerasi dan indeks karakter siswa
 - d. Iklim pembelajaran di sekolah tergolong aman dan menyenangkan bagi peserta didik. Sedangkan aspek inklusifitas sekolah sedang dalam tahap perintisan
 - e. Menjadi juara umum bertahan pada lomba *Macofast* 2021

B. Implikasi Penelitian

Secara teoritis, penelitian ini berimplikasi pada pelengkapan disiplin ilmu manajemen pendidikan Islam yang berfokus pada ihwal kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan, khususnya pemimpin perempuan, yang telah dikembangkan dengan sangat baik sebelumnya oleh para akademisi.

Penelitian ini juga dapat menjadi pijakan akademik dalam mengembangkan kajian kepemimpinan transformasional dengan karakteristik kepemimpinan perempuan. Secara praktis, penelitian ini berguna sebagai panduan atau acuan yang dapat diterapkan di lembaga pendidikan baik secara langsung maupun dimodifikasi sesuai situasi dan kondisi.

C. Saran

1. Bagi kepala SD Muhammadiyah hendaknya menerapkan seluruh karakter dan langkah kepemimpinan transformasional yang terdapat pada *grand teory* di atas, khususnya dalam mendorong aktivitas intelektual para pendidik sebagai upaya mempertahankan kualitas dan keberlanjutan mutu pendidikan di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang.
2. Bagi para pendidik hendaknya mampu meningkatkan mutu diri dengan lebih baik agar dapat memberikan pendidikan kontekstual dan autentik.
3. Bagi peneliti selanjutnya, penulis sangat berharap ada telaah lebih lanjut baik sebagai kritik maupun sebagai pengembangan.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

Abdul Kodir, Faqihuddin. *Qira'ah Mubadalah: Tafsir Progresif Untuk Keadilan Gender Dalam Islam* Yogyakarta: IRCisoD, 2019

Akdon, *Strategik Management for Educational Management*. Bandung: Alfabeta, 2007

Bagir, Haidar. *Mememulihkan Sekolah Memulihkan Manusia: Meluruskan Kembali Falsafah Pendidikan Kita*. Jakarta: PT. Mizan Publika, 2019

Burhan Bungin, M. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007

Bush, Tony dan Marianne Coleman, *Manajemen Stategis Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2008

Chatib, Munif. *Sekolahnya Manusia: Sekolah Berbasis Multiple Intelligences di Indonesia*. Bandung: Penerbit Kaffa, 2019

Departemen Pendidikan Nasional, *Manajamen Peningkatan Mutu*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen Direktorat SLTP. 2001

Dimiyati, Hamdan. *Model Kepemimpinan dan Sistem Pengambilan Keputusan*. Bandung: Pustaka Setia, 2014.

Fathurrahman, Muhammad. *Belajar dan Pembelajaran dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Sesuai Standar Nasional*. Yogyakarta: Teras. 2012

Fauzuddin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah. Disertasi*. Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011

H Stronge, James dkk. *Kualitas Kepala Sekolah yang Efektif*, diterjemahkan oleh Siti Mahyuni. Jakarta: PT. Indeks, 2013

Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu Psikologi*. Jakarta: Salemba Humanika, 2015

Hilmiyah, Akif. *Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender: Konsep dan Implementasi di Madrasah*. Yogyakarta: Samudra Biru, 2015

- J. Moleong, Lexy. *Metodologi Penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011
- Juhro, Solikin M (eds). *Transformational Leadership: Konsep, Pendekatan, dan Implikasi Pada Pembangunan*. Bank Indonesia Institute, 2020
- Karim, Muhammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press, 2010
- Kemendiknas. *Buku Kerja Pengawas Sekolah*. Jakarta: Pusat Pengembangan Tenaga Kependidikan, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan dan Penjamin Mutu Pendidikan Kementerian Pendidikan Nasional, 2010
- Komariah, Aan dan Cipi Triatna. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006
- Latuconsina, Hudaya. *Sekolah Kreatif: Menuju Generasi Kreatif dan Kemajuan Ekonomi Kreatif di Indonesia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum, 2014
- Marwiyah. *Perencanaan Kepemimpinan Transformasional*. Makassar: Aksara Timur, 2015
- Miles, Mathew B., Huberman, A. Michael, & Saldana, Johnny. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publication, Inc, 2014
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013
- Nawawi, Haidari. *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*. Bandung; PT. Al-Ma'arif, 2000
- Rivai, Veithzal, Bachtiar dan Boy Rafli Amar. *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013
- Rusman, *Model-Model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada, 2012
- Sabana, Ali. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*. Jakarta: Depdiknas; Cet. II. 2007

Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran Dalam Supervisi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012

Shihab, Najeela dan Komunita Guru Belajar. *Merdeka Belajar di Ruang Kelas*. Tangerang: Penerbit Literati, 2017

Subandono, Heru. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Membentuk Motivasi Kerja Guru: Studi Kasus di Sekolah Msjid Terminal Depok Provinsi Jawa Barat*, *Tesis*. Universitas Indonesia, 2011

Suryanti, *Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional*. Semarang: Media Ilmu, 2009

Tafsir Al Qur'an Tematik, *Kedudukan dan Peran Perempuan*. Jakarta: Aku Bisa, 2012

Uno, Hamzah B. *Perencanaan Pembelajaran*. Semarang: Sindur Press, 2010

Zazin, Nur. *Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan Islam*. Malang: Ar Ruzz Media, 2018

Sumber Jurnal

Adi Purnomo, Wahyudi Setyo. *Peran Kepala Sekolah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah SD Muhammadiyah 4 Kota Malang*, *Tesis* (Universitas Muhammadiyah Malang, 2019)

A.M Koenig, A.M, H.A Eagly, A.a Mitchell, and T. Ristikari. Are Leader Stereotypes Masculine? A Meta-Analysis of Three Research Paradigms. *Psychological Bulletin*, Vol. 137 No. 4 (2011)

Arum Sari, Kurnia dan Enung Hasanah. *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Akademik Siswa SD di Masa Pandemi Covid-19*. *Jurnal Al-Fikrah: Jurnal Manajemen Pendidikan Vol IX* (2021)

Bilal et al, "How Women's Transformational Leadership Induces Employees' Innovative Behaviour Through Trust and Connectivity: A Sequential Mediation Model," *Global Business Review* 1–16 published at <https://journals.sagepub.com/home/gbr> (2021)

Chao, C.C. Climbing the Himalayas – a Cross-Cultural Analysis of Female Leadership and Glass Ceiling Effects in Non-Profit Organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 8 (2011)

Comalasari, Enny Edi Harapan dan Houtman. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah, Kompetensi Guru dan Manajemen Kelas Terhadap Mutu Pembelajaran. *Journal of Innovation in Teaching and Instructional Media* Vol. 1 No. 1 (September 2020)

El Adawiyah. Strategi Komunikasi Perempuan Pemimpin. *Jurnal Perspektif Komunikasi UMJ* Vol. 1 No. 2 Juli - Desember (2017)

Epitropika, Olga. What is? Transformational Leadership. Inggris: Institut of Work Psychology University of Sheffield (2001)

Fitrah, Muhammad. Peran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Jurnal Penjaminan Mutu* (2017)

Hugo Zagorsek, Vlado Dimovski, Miha Skerlavaj. Transactional and Transformational Leadership Impacts on Organizational Learning. *JEEMS*, Vol. 2 (2009)

Irsan, Muhammad. *Peranan Kepemimpinan Transformasional Dalam Mengembangkan Mutu Akademik yang Berbasis Kearifan Lokal Pada Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Palopo*, Tesis (Institut Agama Islam Negeri Palopo, 2019)

Mulawarman, Widyatmike Gede dkk. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan: Studi Kasus di Dua SD Kecamatan Muara Badak,” *Seminar Nasional Administrasi Pendidikan dan Manajemen Pendidikan* (Hotel Remcy: Makassar, 2021)

Mustaghfiroh, Siti. Konsep Merdeka Belajar Perspektif Aliran Progresivisme John Dewey. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, Vol. 3, No. 1, March (2020)

Mutopa, Yusup. Peran Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran,” *Jurnal Manajer Pendidikan*, Volume 9, Nomor1, Maret (2015)

Nurul Anwar, Rosyida. *Kepemimpinan Transformasional Kepala PAUD Untuk Meningkatkan Mutu Pendidik (Studi Multi Kasus di TK Islam Al Irsyad*

Madiun dan TK Islamiyah Rahmatan Lil 'Alamin Kota Madiun, Disertasi (Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2021)

Rosyidah, Aisyatur dan Suyadi. Maskulinitas dan Feminitas Kepemimpinan Pendidikan Islam: Kajian Deferensiasi Otak Laki-Laki dan Perempuan Perspektif Neurosains. *Evaluasi: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (2021)

Setiawan, Awang. Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah Terhadap Efektivitas Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXIII No.1 April* (2016)

Sharif, Khurram. Transformational Leadership Behaviours of Women in a Socially Dynamic Environment. *Article in International Journal of Organizational Analysis* (2018)

Silva, D.A.C. Suranga and B.A.K.M. Mendis, "Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, Transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles," *European Journal of Business and Management Vol.9, No.9* (2017)

Silviana Maris, Intan, Aan Komariah dan Abu Bakar, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Mutu Sekolah," *Jurnal Administrasi Pendidikan 23* (2016)

Solihati, Tati. Model Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan Dalam Meningkatkan Sekolah Efektif. *Indonesiaon Journal of Education Management & Administration Review: Ijemar* (June, 2020)

Usman, Husaini dan Nuryadin Eko Raharjo, Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013, *Jurnal Cakrawala Pendidikan* (2013)

WD Tuti, Retnowati dan Sa'diyah El Adawiyah. Kepemimpinan Walikota Surabaya Tri Rismaharini Sebagai Model Birokrasi Efektif. *Perspektif Komunikasi: Jurnal Ilmu Komunikasi Politik dan Komunikasi Bisnis* (2020)

Widodo, Hendro. Kepemimpinan Kepala Sekolah Perempuan di SD Muhammadiyah Kabupaten Sleman. *Pedagogia: Jurnal Pendidikan* (2019)

Wulandari, Endah, Marhan Taufik dan Kuncahyono. Analisis Implementasi Full Day School Sebagai Upaya Pembentukan Karakter Siswa di SD Muhammadiyah 4 Kota Malang. *Jurnal Pemikiran dan Pengembangan SD* (2018)

Sumber Internet:

1. Dikutip dari tautan <https://theconversation.com/yang-kurang-dari-kebijakan-merdeka-belajar-menteri-nadiem-perlunya-libatkan-keluarga-dan-pemerintah-daerah-129196>, diakses tanggal 29 Agustus 2021.
2. Dikutip dari tautan <https://theconversation.com/indonesias-freedom-to-learn-movement-at-risk-as-students-lose-attention-amid-digital-learning-how-do-we-reclaim-their-drive-to-learn-161866>, diakses tanggal 30 Agustus 2021.
3. Dikutip dari tautan <https://theconversation.com/selama-pandemi-peran-kepala-sekolah-masih-minim-dalam-pelaksanaan-pembelajaran-jarak-jauh-147856>, diakses tanggal 30 Agustus 2021.
4. Dikutip dari tautan <https://theconversation.com/manajemen-sekolah-adalah-kunci-sukses-siswa-tapi-kualitas-kepala-sekolah-di-indonesia-meragukan-129626>, diakses tanggal 2 September 2021.
5. Dikutip dari <https://lmpj Jatim.kemdikbud.go.id/site/detailpost/penjaminan-mutu-pembelajaran-di-satuan-pendidikan-melalui-terapan-teknologi-pendidikan> diakses pada tanggal 10 Desember 2021.
6. Dikutip dari <https://newmalangpos.id/sd-muhammadiyah-4-malang-sukses-pertahankan-juara-umum-macofest-2021> diakses pada tanggal 10 Desember 2021
7. Dikutip dari *Branded School Muhammadiyah Seperti Apa?* <https://inspirasicendekia.com/branded-school-sekolah-muhammadiyah-seperti-apa/> diakses pada tanggal 26 Februari 2022.
8. Dikutip dari Merdeka Belajar Direspon Muhammadiyah <https://pwmu.co/131928/02/13/merdeka-belajar-direspon-muhammadiyah-jatim/> diakses pada tanggal 1 Maret 2022.
9. Dikutip dari Kepemimpinan Feminin <https://womenlead.magdalene.co/2021/03/01/kepemimpinan-feminin/> diakses pada tanggal 11 Juni 2022.

LAMPIRAN