

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN**
(Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)

SKRIPSI



Oleh:

MUH. ZAKIY HUMAIDA

NIM: 206180039

**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2023

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN**
(Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)

SKRIPSI

Diajukan
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan Program Sarjana
Pendidikan



Oleh:

MUH. ZAKIY HUMAIDA

NIM: 206180039

**IAIN
PONOROGO**
**JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2023



LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Muh. Zakiy Humaida
NIM : 206180039
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul : Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji dalam ujian munaqosah

Pembimbing

Fata Asyrofi Yahya, M.Pd.

NIDN. 2105049002

Ponorogo, 06 September 2023

Mengetahui,

Ketua

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo

Dr. Athok Fuadi, M.Pd.
NIP. 1197611062006041004



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

PENGESAHAN

Skripsi atas nama saudara:

Nama : Muh. Zakiy Humaida
NIM : 206180039
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul : Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)

Telah dipertahankan pada sidang munaqosah di Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 17 Oktober 2023

Dan telah diterima sebagai bagian dari persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan, pada:

Hari : Selasa
Tanggal : 24 Oktober 2023

Ponorogo, 24 Oktober 2023

Mengesahkan,

Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo



Dr. H. Moh. Mumir, Lc., M.Ag.

NIP. 196807051999031001

Tim Penguji :

Ketua Sidang : Dr. Athok Fuadi, M.Pd
Penguji I : Dr. Ahmadi
Penguji II : Fata Asyrofi Yahya, M.Pd

(
(
(

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muh. Zakiy Humaida
NIM : 206180039
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul Skripsi : Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)

Dengan ini, menyatakan yang sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 06 September 2023



Yang Membuat Pernyataan

Muh. Zakiy Humaida

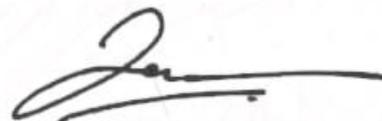
SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muh. Zakiy Humaida
NIM : 206180039
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul :Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)

Menyatakan bahwa naskah skripsi telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di etheses.iainponorogo.ac.id adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut menjadi tanggung jawab penulis.

Ponorogo, 24 Oktober 2023



Muh. Zakiy Humaida
NIM.206180039

PERSEMBAHAN

Ucapan beribu syukur alhamdulillah kepada Allah SWT atas segala petunjuk dan karunia-Nya, sehingga saya diberi kelancaran dan keistiqomahan dalam menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam tidak lupa saya lontarkan kepada Nabi Muhammad SAW sang penerang kehidupan. Atas kerendahan hati, skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Untuk kedua orang tuaku yang tercinta, (Alm) Bapak Ahmad Darodji, Ibu Umi Mukaromah, dan seluruh keluarga besar yang telah memberi dukungan baik berupa materi atau nonmateri dan yang memberikan motivasi dan doa-doa terbaik yang tidak pernah terganti dengan apapun.
2. Guru besar penulis wa murobbi ruhina pendiri Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-Hasan Ponorogo Al Maghfurlah K.H. Husein Aly, Ibu Nyai Hj. Yatim Munawaroh, serta pengasuh pondok Agus Muhammad Ihsan Arwani wa ahli baith yang sangat penulis ta'dzimi.
3. Guru-guru penulis, mulai dari jenjang TK hingga jenjang Perguruan Tinggi, yang telah memberikan ilmu dan ajaran-ajaran hidup sejak kecil hingga dewasa dengan penuh kasih sayang.
4. Untuk teman-temanku seperjuangan santri-santri Pondok Pesantren Al-Hasan Ponorogo dan juga keluarga besar MPI B yang telah memberikan makna kebersamaan dan dukungan motivasi.

MOTO

عَنْ عَوْفِ بْنِ مَالِكٍ عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ خَيْرُ أئِمَّتِكُمُ
الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ وَيُصَلُّونَ عَلَيْكُمْ وَتُصَلُّونَ عَلَيْهِمْ وَشَرَّ أئِمَّتِكُمُ الَّذِينَ
تُبْغِضُونَهُمْ وَيُبْغِضُونَكُمْ وَتَلْعَنُونَهُمْ وَيَلْعَنُونَكُمْ

Dari 'Auf bin Malik RA dari Rasulullah SAW. Bersabda: “Sebaik-baik pemimpin kalian adalah orang-orang yang kalian cintai dan mencintai kalian, kalian mendoakan mereka dan mereka pun mendoakan kalian. Dan seburuk-buruk pemimpin kalian adalah orang-orang yang kalian benci dan membenci kalian, kalian melaknat mereka dan mereka pun melaknat kalian.”

Hadis sahih, Diriwayatkan oleh Muslim¹



¹ Hadits Riwayat Muslim No.4910

ABSTRAK

Humaida, Muhammad Zakiy. 2023. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)*. **Skripsi.** Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Pembimbing: Fata Asyrofi Yahya, M.Pd.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Tenaga Kependidikan

Gaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu penyebab pendidikan Indonesia kurang optimal. Karena, salah satu faktor yang mempengaruhi maksimal atau tidaknya kinerja guru dan tenaga kependidikan adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah harus mampu mentransformasikan perubahan lingkungan sekolah untuk menciptakan lingkungan yang kondusif dengan membentuk budaya kerja yang berkualitas dalam proses memberikan pendidikan, serta memberikan motivasi dan memperhatikan perlunya peningkatan kualitas tenaga kependidikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komponen kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh kepala sekolah di SMAN 2 Ponorogo yang meliputi Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*), Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*), dan Pertimbangan Pribadi (*Individualized consideration*) serta keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Subjek dari penelitian ini adalah kepala sekolah, waka kurikulum, dan kepala tata usaha. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Keabsahan data dilakukan dengan cara triangulasi metode dan sumber. Data dianalisis secara kualitatif dengan mengacu model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi pengumpulan data, reduksi, penyajian data, dan menarik kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut. (1) Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*) yang dimiliki kepala SMAN 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah melibatkan guru, karyawan, pengawas pembina, komite sekolah dan tokoh masyarakat baik dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, selalu mengadakan rapat rutin terkait dengan kendala yang dihadapi dalam program kegiatan sekolah. (2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) yang dimiliki kepala SMAN 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan tapi selalu melihat situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo antara lain saling salam, sapa, senyum. Kepala sekolah bergabung dengan guru dan karyawan saat jam istirahat, atau saat tidak ada tugas atau kewajiban yang harus diselesaikan. (3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*) yang dimiliki kepala SMAN 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah menanamkan penyelesaian kerja secara cekatan,

tepat waktu, dan kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama. (4) Pertimbangan Pribadi (*Individualized consideration*) yang dimiliki kepala SMAN 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah selalu menindaklanjuti kebutuhan para staf tenaga kependidikan. Kepala sekolah juga mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan dengan cara mengadakan atau mengikutkan guru dan karyawan melalui pelatihan, workshop, dan juga studi banding. (5) Keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan telah berhasil.



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللهم صل على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan berkah rahmat, taufiq serta hidayah-Nya. Sholawat serta salam semoga selalu terlimpahkan pada Rasulullah Muhammad SAW, teladan bagi umat manusia dan rahmat bagi seluruh alam. Rasa syukur dipanjatkan atas kehadiran-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)”.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi persyaratan guna mencapai gelar Sarjana Pendidikan pada Fakultas Tarbiyah Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo.

Bukanlah suatu hal yang mudah bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini, karena terbatasnya pengetahuan dan sedikitnya ilmu yang penulis miliki. Akan tetapi berkat rahmat Allah SWT, dukungan serta bantuan dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag selaku Rektor IAIN Ponorogo.
2. Dr. H. Moh. Munir, Lc, M.Ag selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Ponorogo.

3. Dr. Athok Fuadi, M.Pd selaku Ketua Jurusan Manajemen Pendidikan Islam IAIN Ponorogo.
4. Bapak Fata Asyrofi Yahya, M.Pd, selaku pembimbing yang sangat sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada penulis sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Drs. H. Mukh. Aslam Ashuri M.M selaku Kepala Sekolah serta seluruh tenaga pendidik dan kependidikan di MAN 2 Ponorogo.
6. Guru besar penulis wa murobbi ruhina Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-Hasan Ponorogo Al-Maghfurlah K.H. Husein Aly, dan pimpinan Pondok Pesantren Tahfidzul Qur'an Al-Hasan Ponorogo Agus Muhammad Ihsan Arwani wa ahli baith yang sangat penulis ta'dzimi.
7. Semua pihak yang telah membantu baik dalam materi maupun non materi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, tak ada karya yang sempurna kecuali karya Sang Pencipta yaitu Allah SWT. Oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis sangat mengharapkan kritik yang konstruktif dan saran dari berbagai pihak untuk kesempurnaan skripsi ini. Besar harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan, bagi pembaca pada umumnya dan bagi penulis sendiri khususnya.



IAIN
PONOROGO

Ponorogo, 06 September 2023

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTO	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	5
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	6
E. Manfaat Penelitian	7
F. Sistematika Pembahasan	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
A. Kajian Teori	10
1. Kepemimpinan Transformasional	10
a. Pengertian	10
b. Dimensi	11

2. Kepala Sekolah.....	22
a. Pengertian.....	22
b. Syarat-Syarat Kepala Sekolah.....	23
c. Peran dan Kompetensi Kepala Sekolah.....	25
3. Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan.....	33
a. Pengertian.....	33
b. Asas-Asas Motivasi Kerja.....	36
c. Indikator Motivasi Kerja.....	38
4. Strategi Pengukuran Peningkatan Motivasi Kerja.....	38
5. Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja.....	40
B. Kajian Penelitian Terdahulu.....	42
C. Kerangka Pikir.....	47
BAB III METODE PENELITIAN.....	48
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	48
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	49
C. Data dan Sumber Data.....	50
D. Teknik Pengumpulan Data.....	51
E. Teknik Analisis Data.....	54
F. Pengecekan Keabsahan Penelitian.....	57
G. Tahap Penelitian.....	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	61
A. Gambaran Umum Latar Penelitian.....	61
B. Deskripsi Data.....	67

1. komponen pengaruh idealisme (idealized influence) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.....	67
2. komponen motivasi inspirasional (inspirational motivation) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.....	71
3. komponen stimulasi intelektual (intelektual stimulation) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.....	75
4. komponen pertimbangan pribadi (individualized consideration) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.....	79
5. Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan di SMAN 2 Ponorogo	82
C. Pembahasan.....	91
1. komponen pengaruh idealisme (idealized influence) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.....	91
2. komponen motivasi inspirasional (inspirational motivation) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.....	93
3. komponen stimulasi intelektual (intelektual stimulation) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.....	94
4. komponen pertimbangan pribadi (individualized consideration) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.....	96
5. Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan di SMAN 2 Ponorogo	98

BAB V SIMPULAN DAN SARAN	105
A. Simpulan	105
B. Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	113



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir.....	46
Gambar 3.1 Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif.....	54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi SMAN 2 Ponorogo.....	67
Gambar 4.2 Rapat Rutin evaluasi program SMAN 2 Ponorogo.....	68
Gambar 4.3 Suasana Ruang Tata Usaha SMAN 2 Ponorogo.....	87
Gambar 4.4 Suasana Sekolah SMAN 2 Ponorogo.....	87



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Komponen Pengaruh Idealisme (<i>Idealized influence</i>)	68
Tabel 4.2 Komponen Motivasi Inspirasional (<i>Inspirational motivation</i>)	73
Tabel 4.3 Komponen Stimulasi Intelektual (<i>Intellectual stimulation</i>).....	76
Tabel 4.4 Komponen Pertimbangan Pribadi (<i>Individualized consideration</i>).....	79
Tabel 4.5 Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan	87



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran: 1 Instrumen Wawancara, Observasi, Dokumentasi.....	111
Lampiran: 2 Transkrip Hasil Wawancara, Observasi, Dokumentasi.....	118
Lampiran: 3 Surat Izin Penelitian.....	139
Lampiran: 4 Surat Telah Melakukan Penelitian.....	140
Lampiran: 5 Pernyataan Keaslian Tulisan.....	141
Lampiran: 6 Daftar Riwayat Hidup.....	142



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Pada umumnya pendidikan di Indonesia masih kurang memperhatikan unsur efektifitas pendidikan. Tanpa pengetahuan yang lebih mendalam tentang sebuah esensi, pendidikan hanya memberikan kesan sebagai jenis formalitas dan rutinitas belaka. Akibatnya, pembentukan karakter ideal sumber daya manusia Indonesia melalui pendidikan belum tercapai sesuai dengan tujuan undang-undang tentang sistem pendidikan nasional.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu penyebab pendidikan Indonesia kurang optimal. Karena, salah satu faktor yang mempengaruhi maksimal atau tidaknya kinerja guru dan tenaga kependidikan adalah gaya kepemimpinan kepala sekolah. Buruknya kinerja guru dan tenaga kependidikan disebabkan antara lain oleh kepala sekolah yang belum menerapkan konsep gagasan dan penerapan manajemen mutu terpadu di sekolah. Kepala sekolah harus melakukan transformasi kepemimpinan dengan memberikan arahan, nasihat, atau bimbingan kepada orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai tujuan sekolah.²

Peran Kepala Sekolah adalah salah satu yang terberat di sekolah.

Kepala sekolah adalah atasan di satu sisi, dan perwakilan guru dan/atau

² Naila Attamimi, "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Supervisi Kepala Sekolah Serta Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang," *Istighna*, 2 (Juli 2020), 186-187.

karyawan di sisi lain.³ Tenaga kependidikan membutuhkan pemimpin yang dapat membangun visi dan mendorong pekerja dan semua komponen lembaga pendidikan lainnya dalam perannya sebagai administrator kelembagaan.⁴

Dengan menanamkan kepercayaan dan wewenang pada semua pegawai pendidikan, pemimpin pendidikan menjadi kekuatan pendorong dibalik proses transformasi di lembaga pendidikan.⁵

Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang begitu besar terhadap kinerja sekolah sehingga masuk akal untuk mengasumsikan bahwa kemunduran pendidikan disebabkan oleh ketidakmampuan kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan kurangnya praktik pendidikan yang adaptif. Konsekuensinya, kepala sekolah baru diharapkan memiliki kemampuan untuk terus mengembangkan sumber daya manusia di sekolah, salah satunya tenaga kependidikan, guna menghadapi perubahan lingkungan yang terus berlangsung.

Seorang pemimpin bukan hanya seorang manajer, ia juga harus menanamkan nilai-nilai mental, moral, dan spiritual pada karyawannya. Dalam menjalankan agenda transformasi ke arah yang lebih baik, seorang pemimpin tidak hanya menggunakan peraturan tertulis, tetapi juga perilaku, tindakan, dan keteladanan.⁶

³ Praptiningsih, "Sikap Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kedisiplinan Guru SMK PGRI III Salatiga," *Waspada*, 01 (April 2021), 15.

⁴ Umar Sidiq, Khoirussalim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021), 121.

⁵ *Ibid.*, 1.

⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Manajemen Pengelolaan dan kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidikan* (Yogyakarta: Diva Press, 2009), 91.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya atau model kepemimpinan yang dapat digunakan seorang pemimpin untuk melaksanakan tugas dan kewajiban kepemimpinannya. Seorang pemimpin transformasional adalah orang yang melihat gambaran besar dan berusaha untuk tumbuh dan mengembangkan organisasi tidak hanya untuk saat ini, tetapi juga di masa depan. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan yang berfungsi sebagai katalis, yaitu, mereka mengambil tanggung jawab untuk meningkatkan sistem.⁷

Beberapa masalah yang sering muncul adalah dimana tenaga kependidikan mendapatkan tekanan tuntutan tugas dari kepala sekolah yang hanya berperan untuk memerintah tanpa memperhatikan perannya yang lain. Hal ini menjadikan salah satu masalah yang menyangkut motivasi kerja tenaga kependidikan. Karena dengan kurangnya pendampingan langsung dari kepala sekolah sebagai sarana motivasi bagi tenaga kependidikan maka tenaga kependidikan akan enggan untuk meningkatkan kinerjanya. Padahal keberhasilan yang dicapai dalam bekerja ditentukan oleh motivasi yang dimilikinya.

Berdasarkan data pra observasi, SMAN 2 Ponorogo merupakan salahsatu representasi dari lembaga pendidikan unggul dengan akreditasi A dan memiliki sistem manajemen pendidikan yang baik sehingga sekolah ini menjadi sekolah favorit di Kabupaten Ponorogo. Hal ini juga yang menguatkan

⁷ Fahim Tharaba, *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Islamic Education Leadership)* (Malang: Dream Litera Buana, 2016), 125.

animo masyarakat yang memiliki kecenderungan untuk menyekolahkan anaknya ke jenjang yang lebih tinggi dengan memilih sekolah yang unggul dan berprestasi. Tingkat kemajuan dan keberhasilan lembaga pendidikan ini sangat ditentukan oleh kualitas dan keberhasilan dari seorang Kepala Sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan di sekolah.⁸

Sementara itu, Kabupaten Ponorogo mengalami kekurangan Sumber Daya Manusia yang mempunyai kapasitas dan kualifikasi untuk menjadi kepala sekolah. Sehingga Sejumlah SMA dan SMK Negeri di lingkungan Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Kabupaten Ponorogo mengalami pergantian kepala sekolah, diantara salah satunya yaitu SMAN 2 Ponorogo. Dengan bergantinya kepala sekolah tersebut berpengaruh besar dan menjadikan sekolah mengalami banyak perubahan baik di bidang sistem manajemen, budaya organisasi, kebijakan-kebijakan, serta hal-hal lainnya yang bergantung kepada keputusan kepala sekolah. Sehingga dengan adanya mutasi dan pergantian tersebut diharapkan kepala sekolah sadar untuk melakukan inovasi dan bertanggungjawab atas lembaganya dengan baik agar bisa membawa perubahan menjadi lebih baik.⁹

Berdasarkan uraian di atas, jelaslah bahwa kepemimpinan kepala sekolah harus mampu mentransformasikan perubahan lingkungan sekolah untuk menciptakan lingkungan yang kondusif dengan membentuk budaya kerja yang berkualitas dalam proses memberikan pendidikan, serta memberikan

⁸ Hasil Pra-Observasi Peneliti pada tanggal 12 November 2021.

⁹<https://ponorogo.terkini.id/2021/09/11/sertijab-kepala-sekolah-ponorogo-songsong-perubahan/>, diakses 12 Januari 2022

motivasi dan memperhatikan perlunya peningkatan kualitas tenaga kependidikan. Akibatnya, penulis menganggapnya penting dan ingin mempelajarinya lebih lanjut terkait kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur.

B. FOKUS PENELITIAN

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, mengingat keterbatasan yang peneliti miliki, dan agar pembahasan ini tidak terlalu luas maka peneliti membatasi pembahasan pada kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo, yang meliputi penerapan dimensi/ komponen pengaruh idealisme (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intelektual stimulation*), pertimbangan pribadi (*individualized consideration*), serta keberhasilan peningkatan motivasi kerja tenaga kependidikan.

C. RUMUSAN MASALAH

Berangkat dari latar belakang masalah tersebut, maka ada sejumlah pertanyaan penelitian penting yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan komponen pengaruh idealisme (*idealized influence*) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo?
2. Bagaimana penerapan komponen motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo?

3. Bagaimana penerapan komponen stimulasi intelektual (*intelektual stimulation*) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo?
4. Bagaimana penerapan komponen pertimbangan pribadi (*individualized consideration*) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo?
5. Bagaimana keberhasilan peningkatan motivasi kerja tenaga kependidikan dari penerapan dimensi kepemimpinan transformasional?

D. TUJUAN PENELITIAN

Berangkat dari latar belakang masalah dan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan penerapan komponen pengaruh idealisme (*idealized influence*) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.
2. Mendeskripsikan penerapan komponen motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.
3. Mendeskripsikan penerapan komponen stimulasi intelektual (*intelektual stimulation*) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.
4. Mendeskripsikan penerapan komponen pertimbangan pribadi (*individualized consideration*) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo.
5. Mengetahui keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan.

E. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis:

1. **Secara teoritis.** Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu pijakan *research theory* (teori penelitian) tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam menjalankan model kepemimpinannya.

2. **Secara praktis:**

a. **Bagi IAIN Ponorogo.** Diharapkan dapat bermanfaat sebagai referensi/masukan dalam menjalankan kepemimpinan transformasional yang dapat dikembangkan di perguruan tinggi serta diaplikasikan oleh para mahasiswa sebagai salah satu modal masa depan mahasiswa dalam meningkatkan kualitas pendidikan yang lebih baik.

b. **Bagi Lembaga Sekolah di Indonesia.** Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi operasional bagi kepala sekolah di berbagai lembaga pendidikan sekolah di Indonesia, khususnya kepala sekolah menengah atas dalam mengimplementasikan model kepemimpinan transformasional dalam rangka mengembangkan, membenahi dan meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan sehingga tercipta kualitas manajemen sekolah yang unggul dan profesional.

c. **Bagi Para Peneliti dan Masyarakat.** Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menjadi referensi tambahan secara teoritis dan aplikatif bagi para peneliti maupun masyarakat pada umumnya dalam mengembangkan pengelolaan bidang pendidikan di Indonesia yang lebih maju terlebih dalam konsep kepemimpinan transformasional.

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Pembahasan yang sistematis diperlukan untuk membantu pembuatan skripsi ini dan memungkinkan untuk dicerna secara runtut. Peneliti membagi penelitian menjadi lima bab yang masing-masing memiliki sub bab yang saling berhubungan satu sama lain. Berikut ini adalah pembahasan metodis dari hasil skripsi penelitian ini:

Didalam bab I, terdapat Pendahuluan, yang merupakan penjelasan luas yang memberikan pola berpikir untuk laporan hasil penelitian secara lengkap. Latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan semuanya akan akan dibahas dalam bab ini.

Kajian Pustaka dan Landasan Teori dijelaskan pada Bab II yang berisi tentang gambaran umum kepemimpinan transformasional, kepala sekolah, motivasi kerja, dan tenaga kependidikan, serta telaah hasil penelitian terdahulu serta kerangka berfikir.

Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi dan Waktu Penelitian, Data dan Sumber Data, Prosedur Pengumpulan Data, Teknik Analisis Data, dan Pengecekan Keabsahan, Data semuanya tercakup dalam Bab III.

Bab IV membahas tentang uraian hasil dan pembahasan. Bagian ini menawarkan gambaran umum tentang latar belakang penelitian, deskripsi data, dan pembahasan tentang temuan penelitian.

Kemudian, bab V berisi penutup, yang merupakan bab terakhir dari rangkaian pembahasan yang dimulai dengan bab I dan diakhiri dengan bab IV. Bab ini dirancang untuk membantu pembaca memahami substansi penelitian, yang mencakup kesimpulan dan saran.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan (leadership) dan transformasional (transformation).¹⁰ Menurut Sutisna sebagaimana dikutip oleh Mulyasa mendefinisikan kepemimpinan sebagai “proses memberikan pengaruh dalam suatu organisasi yang terdapat kegiatan perorangan ataupun kelompok untuk tercapainya tujuan yang sesuai dengan apa yang sudah diharapkan.¹¹ Menurut Miftah Thoha, kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni memberikan pengaruh terhadap perilaku manusia, baik secara perorangan maupun kelompok.¹²

Istilah transformasional berasal dari kata to transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi lebih baru dan berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.¹³

¹⁰ Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 53.

¹¹ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 107.

¹² Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: Rajawali Press, 2000), 9.

¹³ Taufani C. Kurniatun, Asep Suryana, *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar* (Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, Edisi 1, 2019), 27.

Sejalan dengan pendapat Bass yang dikutip oleh Nur Efendi, mendefinisikan kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang selalu melibatkan banyak perubahan dalam sebuah organisasi.¹⁴

b. Dimensi

Bass dan Avolio menyatakan komponen dari kepemimpinan transformasional terdiri atas empat dimensi kepemimpinan dengan konsep “4-I” yang artinya¹⁵ :

1. Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*)

Merupakan perilaku yang menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri (trust) dari orang yang dipimpinnya. Pengaruh Idealisme mengandung makna saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis. Memiliki keyakinan diri yang kuat.

Tingkah laku pemimpin akan mempengaruhi tingkah laku pegawainya dan secara tidak langsung akan berpengaruh pula pada kontribusinya terhadap lembaga. Pemimpin memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para pegawainya, memberi visi (Kepala Sekolah harus

mengkomunikasikan nilai-nilai institusi kepada guru, siswa dan

¹⁴ Nur Efendi, *Islamic Education Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 194.

¹⁵ Aan Komariah, dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 79.

pada komunitas yang lebih luas), menanamkan rasa bangga, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari pegawai atau anggotanya dan tentunya mengkomunikasikannya serta menurunkannya keseluruhan orang dalam institusi. Sikap-sikap sederhana seperti ucapan “terimakasih” atas keberhasilan suatu pekerjaan dapat menjadi perbuatan yang sangat menguntungkan bagi orang yang mengatakannya dan sebaliknya membuat gembira orang yang mendapat ucapan tersebut.

Pengaruh Idealisme muncul dari perubahan situasi yang cepat, kritis dan tekanan. Perbaikan sistem manajerial suatu lembaga pendidikan harus dimulai dari perbaikan pribadi pemimpin selaku manajer di semua aspek. Dalam konsep 4I yang pertama ini, seorang Kepala Sekolah selaku pemimpin dilukiskan sebagai orang yang percaya dan yakin pada dirinya sendiri. Karena bagaimana pegawai akan yakin dengan pimpinannya, jika pimpinan tidak yakin dengan dirinya sendiri. Pemimpin yang sukses, akan bersikap konsisten atau tidak labil menghadapi situasi yang variatif. Situasi kepemimpinan yang baik adalah yang arah pemikiran dan kebijaksanaannya dapat dibaca atau diterjemahkan secara tepat dan pasti oleh pegawainya.

Untuk itu sikap atau perilaku kepemimpinan dari Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*) antara lain:



- Melibatkan para staf guru dan pegawai dan stakeholder lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis sekolah, dan program kerja tahunan sekolah.
- Kepemimpinan yang selalu mengutamakan mutu secara terencana, sistematis, dan berkesinambungan.¹⁶

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Merupakan perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf.

Pada dasarnya Kepala Sekolah harus mampu mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang berupa kemampuan konseptual tentang pengembangan kurikulum sekolah, manajerial, administrasi, pengembangan teknis pembelajaran, pengelolaan kelas, metodologi, sistem evaluasi, pengembangan ruhaniah, komitmen dan kesejahteraan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Usaha Kepala Sekolah tersebut dapat dilakukan melalui pembuatan keputusan untuk mengirimkan delegasi dalam kegiatan seminar, training, work shop dan kegiatan lainnya yang meluaskan

¹⁶ Husaini Usman, *Manajemen: teori, praktik, dan riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 281.

pandangan, pengetahuan dan kemampuan pegawai. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme seorang guru dan pegawai pendidikan.

Motivasi Inspirasional berarti pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, memiliki komitmen pada tujuan serta dukungan tim.

Tantangan-tantangan yang ditawarkan pimpinan harapannya diartikan sebagai peluang-peluang bagi pegawainya untuk menambah kekayaan pengetahuan dan pengalamannya, misalnya pendelegasian wewenang. Bagi pimpinan yang telah mengenal baik kelemahan dan kelebihan pegawainya, maka pendelegasian wewenang menjadi kegiatan yang cukup mudah untuk diterapkan. Namun tidak bagi pemimpin yang kurang atau tidak mengenal dengan baik kelemahan dan kekurangan pegawainya, ia cenderung ragu dengan kemampuan mereka. Maka ketika pimpinan mencoba menerapkan proses pelimpahan wewenang yang terjadi adalah pengawasan yang ketat terhadap gerak-gerik pegawainya. Dengan kata lain pelimpahan wewenang tidak dipercayakan sepenuhnya pada pegawai tersebut. Jika memang demikian maka langkah yang sebaiknya dilakukan oleh pimpinan adalah dengan memberi kepercayaan sepenuhnya pada mereka, namun masih tetap di bawah pengawasan dan bimbingan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini akan

jauh lebih memuaskan bagi pimpinan dan bagi pegawai itu sendiri terutama bagi organisasi, karena pegawai akan menampilkan performa kerja terbaiknya.

Untuk itu sikap atau perilaku kepemimpinan dari Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) antara lain:

- Menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial
- Lebih menekankan pengembangan suasana kerja yang kondusif, informal, rileks, dan didukung motivasi intrinsik yang kuat sebagai landasan peningkatan produktivitas kerja.
- Mengembangkan nilai-nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai konsensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran untuk berbagi dalam kreativitas dan ide-ide baru serta komitmen kuat untuk selalu lebih maju
- Peduli dan mengembangkan nilai-nilai afiliatif
- Peduli dan mengembangkan nilai-nilai kreativitas para guru, pegawai, dan siswa
- Mengembangkan kerjasama tim yang kuat dan kompak.¹⁷

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen: teori, praktik, dan riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 281.

Yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

Seorang pemimpin yang inovatif digambarkan dengan ciri-ciri sebagai berikut: memiliki empati yang lebih besar, yakni kemampuan seseorang untuk memproyeksikan diri ke dalam peranan orang lain. Kemampuan ini biasanya harus ditunjang oleh kemampuan berpikir abstrak, berdaya khayal dan mengambil peran orang lain (memosisikan diri sebagai orang lain atau mencoba berpikir dari sudut pandang orang yang diajak berkomunikasi) agar dapat berkomunikasi lebih efektif dengan mereka.

Dengan demikian pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pegawai melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, serta menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru. Simulasi intelektual, artinya menghargai kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.

Untuk itu sikap atau perilaku kepemimpinan dari Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) antara lain:

- Penumbuhan ide baru
- Kepemimpinan yang menekankan pengembangan budaya kerja yang positif, etos kerja, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan
- lebih bersifat memberdayakan para guru dan staf daripada memaksakan kehendak kepala sekolah
- kepemimpinan yang mendidik
- kompeten dalam hal-hal teknis pekerjaan maupun pendekatan dalam relasi interpersonal.¹⁸

4. Pertimbangan Pribadi (*Individualized consideration*)

Pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Agar pegawai mau mengungkapkan secara jujur tentang ide-ide, harapan bahkan keluhan mereka, maka sikap terbuka diantara pimpinan dan pegawai menjadi penting. Manusia dengan kepribadian terbuka, umumnya semangat kerjanya mudah dirangsang. Sebaliknya seseorang yang cenderung tertutup akan sulit menerima rangsangan dan isyarat perubahan.

¹⁸ *Ibid.*, 282.

Dengan adanya keterbukaan ini, Kepala Sekolah akan mampu mengembangkan semua potensi dan komponen sekolah secara optimal. Hal serupa akan terjadi pada semua sumber daya manusia yang ada. Mereka akan tahu persis kemana arah pengembangan lembaga (karena tidak sedikit pegawai yang merasa bingung dengan arah pengembangan lembaga dan kemauan pimpinan), pegawai akan merasa nyaman dengan keberadaannya dan dapat memberikan kontribusi positif bagi lembaga. Di samping itu, dapat menambah perasaan memiliki organisasi pada pegawai dan merasa diakui sebagai bagian dari unit kerjanya. Keterbukaan ini juga memberikan peluang kepada Majelis Sekolah/Dewan Sekolah, wali murid dan masyarakat untuk memberikan masukan, kritik dan bantuan berupa finansial atau konseptual untuk pengembangan sekolah menjadi lebih baik secara kualitas manajerial, administrasi, pembelajaran dan peningkatan sarana prasarana.

Pertimbangan Pribadi (*Individualized consideration*) dapat dilakukan dengan melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan, mengekspresikan penghargaan pekerjaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, mengkritik kelemahan pegawai secara kondusif, menggunakan bakat khusus pegawai dan memberikan kesempatan belajar.

Usaha yang dapat dilakukan oleh Kepala Sekolah dalam hal ini diantaranya dengan menjalin persahabatan dan keakraban dengan pegawainya, melakukan tindakan yang memberi kesenangan pribadi pada mereka, melindungi pegawai, menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi guru dan stafnya, bersedia menerima saran-saran mereka, mengusahakan kesejahteraan individual para pegawainya serta memperlakukan mereka dengan baik. Perlu ditekankan bahwa semua usaha ini hendaknya dilakukan secara proporsional dan profesional. Hal ini dikarenakan hubungan keakraban yang terjalin antara pimpinan dan pegawai yang berlebihan memungkinkan menurunnya wibawa pimpinan atau bisa juga pegawai menjadi kurang menghormati dan mengakui keberadaannya sebagai pemimpin.

Meminta pendapat mengenai hal-hal penting sebelum diputuskan untuk dilaksanakan merupakan salah satu wujud perhatian dari pimpinan. Keputusan yang diambil melalui penciptaan lingkungan yang terbuka dan demokratis di mana komunitas sekolah (guru, tenaga administrasi, siswa, orangtua dan tokoh masyarakat) turut ikut serta terlibat secara langsung dalam proses. Dengan demikian, pengambilan keputusan akan memiliki implikasi yang cukup berarti pada pencapaian tujuan sekolah. Keputusan keterlibatan ini dilandasi oleh keyakinan pimpinan bahwa jika seseorang dilibatkan atau berpartisipasi dalam

pengambilan keputusan maka yang bersangkutan akan mempunyai 'rasa memiliki' terhadap keputusan tersebut. Di samping itu, orang yang bersangkutan akan bertanggungjawab dan berdedikasi sepenuhnya untuk pencapaian tujuan sekolah. Tentu saja keterlibatan komunitas sekolah dalam pengambilan keputusan harus mempertimbangkan keahlian, batas kewenangan dan relevansi dengan tujuan pengambilan keputusan sekolah.

Untuk itu sikap atau perilaku kepemimpinan dari Pertimbangan Pribadi (*Individualized consideration*) antara lain:

- Menjalin Komunikasi yang baik dengan bawahan
- kepemimpinan yang tanggap dan peduli dengan kebutuhan para anggota
- berorientasi pada pengembangan profesionalisme para guru dan pegawai
- kepemimpinan yang peduli terhadap perasaan dan kebutuhan pengikutnya.¹⁹

Berdasarkan uraian-uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi sekolah. Kepemimpinan transformasional berkenaan juga dengan kemampuan untuk memotivasi sumber daya manusia yang ada di lingkungan sekolah agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan

¹⁹ *Ibid.*, 282.

pribadinya dimana segala hal yang diberikan dalam pekerjaan merupakan semata-mata demi kepentingan kemajuan sekolah. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara kepala sekolah dan sumber daya manusia yang ada di sekolah, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian, tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen bersama demi kepentingan sekolah.²⁰

Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan yang diinginkan pengikut agar tercapai, membangkitkan kualitas emosi, perasaan bersemangat, mendorong intuisi, menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Oleh karena itu juga pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang handal dalam berkomunikasi baik dengan atasannya, pegawainya bahkan dengan dirinya sendiri. Namun perlu ditekankan bahwa pemimpin harus mampu menciptakan kesesuaian antara kata-kata dengan perbuatan dan dibutuhkan komitmen untuk mewujudkannya serta memberi contoh jauh lebih bermakna daripada hanya sekedar menyampaikan kata-kata. Contoh yang pemimpin

²⁰ Donni Juni Priansa, Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), 232.

berikan untuk para pegawainya mempunyai dampak langsung terhadap motivasi kerja dan kepuasan bekerja mereka.

2. Kepala Sekolah

a. Pengertian

Kepala sekolah berasal dari dua kata, kepala dan sekolah. Kata kepala diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu kantor, perkumpulan, organisasi atau lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah bangunan atau lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.²¹ Kepala sekolah menurut wahjosumidjo yaitu “seorang tenaga fungsional guru yang di beri tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.”²²

Kepala sekolah adalah orang yang memegang peran penting dalam meningkatkan mutu dan kualitas suatu sekolah. Seorang kepala sekolah bukanlah seorang penguasa yang seenaknya memerintahkan bawahannya, kepala sekolah adalah seorang pemimpin bagi para bawahannya. Kepala sekolah yang baik akan selalu memotivasi, mengarahkan, dan mengawasi para bawahannya agar dapat mengerjakan tugas dan perintah yang diberikan dengan baik demi tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Kepala sekolah tidak boleh

²¹ Kamus Besar Bahasa Indonesia V (Badan Pengembangan Bahasa dan Perbukuan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia).

²² Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 83.

bertindak semaunya sendiri, kepala sekolah harus mau menerima masukan dan ide dari bawahannya, agar setiap ide dari masing-masing anggota dapat ditampung dan direalisasikan demi terwujudnya sekolah yang berkualitas.²³

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah merupakan pimpinan tertinggi dalam lembaga pendidikan yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan kelancaran jalannya sekolah demi terwujudnya tujuan sekolah tersebut. Seorang kepala sekolah hendaknya dapat meyakinkan kepada masyarakat bahwa segala sesuatunya telah berjalan dengan baik, termasuk perencanaan dan implementasi kurikulum, penyediaan dan pemanfaatan sumber daya guru, rekrutmen sumber daya peserta didik, kerjasama sekolah dengan orang tua, serta lulusan yang berkualitas.

b. Syarat-syarat kepala sekolah

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi telah mengeluarkan Peraturan yang bernomor 40 tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Aturan ini menggantikan Permendikbud Nomor 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Guru yang diberikan penugasan sebagai Kepala Sekolah harus memenuhi persyaratan sebagai berikut.

²³ Nurilatul Rahmah Yahdiyani, et al., "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Peserta Didik di SDN Martapuro 2 Kabupaten Pasuruan," *Journal of Education, Psychology and Counseling*, 1, (2020), 328.

- 1) Memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang terakreditasi;
- 2) memiliki sertifikat pendidik;
- 3) memiliki Sertifikat Guru Penggerak;
- 4) memiliki pangkat paling rendah penata muda tingkat I, golongan ruang III/b bagi Guru yang berstatus sebagai PNS;
- 5) memiliki jenjang jabatan paling rendah Guru ahli pertama bagi Guru pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja;
- 6) memiliki hasil penilaian kinerja Guru dengan sebutan paling rendah Baik selama 2 (dua) tahun terakhir untuk setiap unsur penilaian;
- 7) memiliki pengalaman manajerial paling singkat 2 (dua) tahun di satuan pendidikan, organisasi pendidikan, dan/atau komunitas pendidikan;
- 8) sehat jasmani, rohani, dan bebas narkoba, psikotropika, dan zat adiktif lainnya berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit pemerintah;
- 9) tidak pernah dikenai hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 10) tidak sedang menjadi tersangka, terdakwa, atau tidak pernah menjadi terpidana; dan berusia paling tinggi 56 (lima puluh

enam) tahun pada saat diberi penugasan sebagai Kepala Sekolah.²⁴

Menurut Suryosubroto syarat-syarat kepala sekolah adalah sebagai berikut:

- 1) Memiliki ijazah yang sesuai dengan ketentuan/peraturan pemerintah.
- 2) Mempunyai pengalaman kerja yang cukup, terutama di sekolah yang sejenis dengan sekolah yang dipimpinnya.
- 3) Mempunyai sifat kepribadian yang baik, terutama sikap dan sikap-sikap kepribadian yang diperlukan bagi kepentingan pendidikan.
- 4) Mempunyai keahlian dan pengetahuan yang luas terutama mengenai bidang-bidang pengetahuan pekerja yang diperlukan bagi sekolah yang dipimpinnya
- 5) Mempunyai ide dan inisiatif yang baik untuk kemajuan dan pengembangan sekolahnya.²⁵

c. Peran dan Kompetensi Kepala Sekolah

Sebagai seorang yang diberi kepercayaan lembaga untuk memimpin sekolah, kepala sekolah mempunyai tanggungjawab besar mengelola sekolah dengan baik agar menghasilkan lulusan yang berkualitas serta bermanfaat bagi masyarakat, bangsa, dan negara.

Dengan kata lain mengelola sekolah secara baik adalah tanggungjawab

²⁴ Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.

²⁵ Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), 92.

utama kepala sekolah. Disinilah, kepala sekolah berposisi sebagai manajer sekaligus pemimpin, dua peran yang diemban dalam satu waktu dan tidak bisa dipisahkan. Sebagai manajer, kepala sekolah berperan langsung dilapangan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, evaluasi, dan usaha perbaikan terus menerus. Dan sebagai pemimpin kepala sekolah harus memberikan keteladanan, motivasi, spirit pantang menyerah, dan selalu menggerakkan inovasi sebagai jantung organisasi.²⁶

Dalam rangka melaksanakan tugasnya sesuai dengan beban kerjanya, seorang kepala madrasah diharapkan memiliki kompetensi yang telah ditetapkan berdasarkan standar kepala sekolah/madrasah. Standar kompetensi kepala sekolah/madrasah diatur dalam permendiknas No. 13 tahun 2007. Kompetensi kepala sekolah/madrasah terdiri dari 5 dimensi kompetensi yaitu: Kepribadian, Kewirausahaan, Supervisi, Sosial²⁷

Jabatan kepala sekolah diduduki oleh orang yang menyandang profesi guru. Karena itu, ia harus profesional sebagai guru sekaligus sebagai kepala sekolah dengan derajat profesionalitas tertentu. Kepala sekolah memiliki fungsi yang berdimensi luas. Kepala sekolah dapat memerankan banyak fungsi yang orangnya sama tetapi topinya yang berbeda.

²⁶ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips*, Hal. 15.

²⁷ Permendiknas No 13 Tahun 2007

Dinas Pendidikan (dulu: Depdikbud) telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai edukator; manajer; administrator; dan supervisor (EMAS). Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman, kepala madrasah juga harus mampu berperan sebagai leader, innovator, dan motivator di sekolahnya. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu berfungsi sebagai edukator, manajer, administrator, supervisor, leader, innovator, motivator (EMASLIM).²⁸

Sebagai seorang pemimpin, fungsi dan tugas kepala sekolah sangat kompleks demi terwujudnya sekolah yang berkualitas. E. Mulyasa memaparkan fungsi dan tugas kepala sekolah secara terperinci:

- 1) Sebagai pendidik dengan meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya, menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasihat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, melaksanakan model pembelajaran yang menarik, serta mengadakan program akselerasi bagi siswa yang cerdas diatas rata-rata.
- 2) Sebagai manajer dengan memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama, memberi kesempatan kepada para tenaga

²⁸ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 97.

kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan.

- 3) Sebagai administrator dengan mengelola kurikulum, siswa, personalia, sarana prasarana, kearsipan dan keuangan.
- 4) Sebagai supervisor dengan memperhatikan prinsip-prinsipnya, seperti hubungan konsultatif, kolegial, dan bukan hierarkis, dilaksanakan secara demokratis, berpusat pada tenaga kependidikan (guru), dilakukan berdasarkan kebutuhan tenaga kependidikan (guru), dan merupakan bantuan profesional.
- 5) Sebagai leader dengan memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, serta mendelegasikan tugas.
- 6) Sebagai inovator dengan strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan disekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.
- 7) Sebagai motivator dengan strategi yang tepat memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan,



penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar lewat pengembangan pusat sumber belajar.²⁹

Sedangkan menurut Mohib Asrori (2011) dalam Asmani mengemukakan bahwa ada delapan fungsi dan tugas kepala sekolah yang disingkat dengan emaslime, secara lebih rinci, dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebagai educator, kepala sekolah berperan dalam pembentukan karakter yang didasari nilai-nilai pendidik. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
 - a) Kemampuan mengajar/membimbing siswanya,
 - b) Kemampuan membimbing guru,
 - c) Kemampuan mengembangkan guru, dan
 - d) Kemampuan mengikuti perkembangan di bidang pendidikan.
- 2) Sebagai manajer, kepala sekolah berperan dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan institusi secara efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
 - a) Kemampuan menyusun program,
 - b) Kemampuan menyusun organisasi sekolah,
 - c) Kemampuan menggerakkan guru, dan
 - d) Kemampuan mengoptimalkan sarana pendidikan.

²⁹Ibid., 98-120.

- 3) Sebagai administrator, kepala sekolah berperan dalam mengatur tata laksana sistem administrasi di sekolah, sehingga bisa lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- Kemampuan mengelola administrasi PBM/BK
 - Kemampuan mengelola administrasi kesiswaan,
 - Kemampuan mengelola administrasi ketenagaan,
 - Kemampuan mengelola administrasi keuangan,
 - Kemampuan mengelola administrasi sarana dan prasarana, dan
 - Kemampuan mengelola administrasi persuratan.
- 4) Sebagai supervisor, kepala sekolah berperan dalam upaya membantu mengembangkan profesionalitas guru dan tenaga kependidikan lainnya. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan,
 - Kemampuan melaksanakan program supervisi pendidikan, dan
 - Kemampuan memanfaatkan hasil supervisi.
- 5) Sebagai leader kepala sekolah berperan dalam mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam mencapai visi dan tujuan bersama. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:
- Memiliki kepribadian yang kuat,
 - Kemampuan memberikan layanan bersih, transparan, dan profesional, serta
 - Memahami kondisi warga sekolah.
- 

6) Sebagai inovator, kepala sekolah adalah pribadi yang dinamis dan kreatif yang tidak terjebak dalam rutinitas. Dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:

- a) Kemampuan melaksanakan reformasi (perubahan lebih baik), dan
- b) Kemampuan melaksanakan kebijakan terkini di bidang pendidikan.

7) Sebagai motivator, kepala sekolah harus mampu memberi dorongan, sehingga seluruh komponen pendidikan dapat berkembang secara profesional.

- a) Kemampuan mengatur lingkungan kerja (fisik),
- b) Kemampuan mengatur suasana kerja/belajar, dan
- c) Kemampuan memberikan keputusan kepada warga sekolah.

8) Sebagai entrepreneur, kepala sekolah berperan untuk melihat adanya peluang dan memanfaatkan peluang untuk kepentingan sekolah. dalam hal ini, kepala sekolah harus memiliki:

- a) Kemampuan menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah.
- b) Kemampuan bekerja keras untuk mencapai hasil yang efektif, serta
- c) Kemampuan memotivasi yang kuat untuk mencapai sukses

dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi.³⁰

³⁰ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips*, 33-36.

Jadi, menurut Mohib Asrori peran kepala sekolah lebih kompleks lagi. Kepala sekolah bukan hanya berperan sebagai educator, manajer, administrator, supervisor, leader, inovator, motivator. Tapi kepala sekolah juga harus mampu menjiwai peran sebagai entrepreneur untuk selalu mencari peluang dan mampu memanfaatkan peluang untuk kepentingan sekolah.

Dalam pelaksanaannya, keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah sangat dipengaruhi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kepribadian yang kuat. Kepala sekolah harus mengembangkan kepribadiannya agar percaya diri, berani, bersemangat, murah hati, dan memiliki kepekaan sosial.
- 2) Memahami tujuan pendidikan dengan baik. Pemahaman yang baik merupakan bekal utama kepala sekolah agar dapat menjelaskan kepada guru, staf, dan pihak lain serta menemukan strategi yang tepat untuk mencapainya.
- 3) Pengetahuan yang luas. Kepala sekolah harus memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang bidang tugasnya maupun bidang yang lain yang terkait.
- 4) Keterampilan profesional yang terkait dengan tugasnya sebagai kepala sekolah, yakni ketrampilan teknis seperti penyusunan jadwal pelajaran dan memimpin rapat, ketrampilan hubungan kemanusiaan misalnya bekerja sama dengan orang lain, memotivasi guru/staf;

serta ketrampilan konseptual, seperti memperkirakan masalah yang muncul serta mencari pemecahannya.³¹

Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah sebagai leader adalah dia harus mampu menunjukkan pribadi yang kuat karena seorang kepala sekolah merupakan figur yang harus menjadi contoh dan, memiliki visi dan misi yang jelas, mampu mengayomi dalam arti berusaha meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan, bersikap demokratis dan mampu menciptakan hubungan yang harmonis antar personal dalam lembaga. Agar kepala sekolah dapat melaksanakan tugas memimpin secara efektif dan efisien kiranya perlu memperhatikan faktor-faktor yang mendukung kepemimpinan adalah (1) komunikasi, (2) kepribadian, (3) keteladanan, (4) tindakan, (5) dan memfasilitasi.

Jadi menurut penulis peran kepala sekolah adalah perilaku yang dilakukan kepala sekolah berkaitan dengan tanggung jawab yang dimilikinya kepada warga sekolah dan perilaku tersebut tergambar dari hasil yang nampak dan dilihat oleh orang.

3. Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan

a. Pengertian

Kata motivasi berasal dari Bahasa latin, *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). Dan kata motivasi tidak lepas dari kata kebutuhan (*needs*). Setiap organisasi tentu ingin mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut peranan manusia yang terlibat didalamnya

³¹ Daryanto, *Kepala Sekolah*, 32.

sangat penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja didalam organisasi tersebut, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.³²

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan yang mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan) dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).³³

Dari definisi yang telah dipaparkan tersebut, maka motivasi kerja dapat disimpulkan sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia untuk bekerja kearah suatu tujuan tertentu, suatu keahlian dalam mengarahkan tenaga kependidikan SMAN 2 Ponorogo agar mau bekerja secara maksimal sehingga keinginan-keinginan bisa tercapai dengan baik, sebagai energy dan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

³² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Kencana Pernada Media Group, 2009), 110.

³³ Veithzal Rivai, Ella Jauvani Sagala, *Managemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 837.

Tenaga pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.³⁴ Tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.³⁵

Tenaga kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggara pendidikan. Menurut Hasbullah, yang dimaksud personel adalah orang-orang yang melaksanakan sesuatu tugas untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dalam konteks lembaga pendidikan atau sekolah, dibatasi dengan sebutan pegawai. Tenaga kependidikan menurut UU Sisdiknas (Undang-undang RI No 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional) adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan. Manajemen tenaga kependidikan merupakan kegiatan yang

³⁴ Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 5 dan 6 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

³⁵ Umar Sidiq, *Manajemen Madrasah* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018), 63.

mencakup penetapan norma, standar, prosedur, pengangkatan, pembinaan, penatalaksanaan, kesejahteraan dan pemberhentian tenaga kependidikan sekolah agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam mencapai tujuan sekolah.³⁶

Tugas pokok tenaga kependidikan sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bab XI pasal 39 ayat 1 disebutkan bahwa tugas pokok tenaga kependidikan adalah melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.³⁷

1) Asas-Asas Motivasi Kerja

Suatu program motivasi akan berhasil dengan baik apabila memperhatikan asas-asas motivasi sebagai berikut³⁸ :

a) Asas mengikut sertakan

Artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

b) Asas komunikasi

³⁶ Rusi Rusmiati Aliyyah, *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan* (Jakarta: Polimedia Publishing, 2018), 5.

³⁷ Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 bab XI pasal 39 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

³⁸ Nana Syaodih Sukmadinata, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 62.

Artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakan dan kendala-kendala yang dihadapi.

c) Asas pengakuan

Artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat secara wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

d) Asas wewenang yang didelegasikan

Artinya memberi kewenangan, dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas itu dengan baik.

e) Asas adil dan layak

Artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan.

Contohnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.

f) Asas perhatian timbal balik

Artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia memberikan alat dan jenis motivasi, atau dapat disebut sebagai kerjasama yang saling

menguntungkan kedua belah pihak.

2) Indikator Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan

Ada beberapa Indikator Motivasi Kerja. Kekuatan motivasi tenaga kependidikan untuk bekerja secara langsung tercermin sebagai upaya nya seberapa jauh bekerja keras. Indikator motivasi kerja dimaksudkan untuk dapat mengukur sejauh mana tenaga kependidikan bekerja sesuai dengan tuntutan sebagai karyawan.

Menurut Rahmat dan Candra, indikator motivasi kerja tenaga kependidikan terdiri dari³⁹:

- a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja
- b. Prestasi yang dicapainya
- c. Pengembangan diri
- d. Kemandirian dalam bertindak

Keempat hal tersebut dapat dijadikan indikator penting untuk menelusuri motivasi kerja tenaga kependidikan. Paling tidak jika keempat indikator tersebut ada pada diri tenaga kependidikan maka tenaga kependidikan tersebut terindikasi telah termotivasi dalam melaksanakan tugas dan perannya.

4. Strategi Pengukuran Peningkatan Motivasi Kerja

Dalam penelitian mengenai kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan peneliti mencoba merekonstruksi atau mengadaptasi dari teori menurut Thomas yang ditulis oleh E. Mulyasa, "*The psychologist's production function*, yang

³⁹ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 112.

pada fungsi ini melihat produktivitas dari segi keluaran, perubahan perilaku yang terjadi pada peserta didik, dengan melihat karakter yang dibentuk pada pribadi peserta didik sebagai suatu gambaran dari prestasi akademik yang telah dicapainya dalam periode belajar tertentu di sekolah,”⁴⁰ teori ini yang digunakan untuk mengukur keberhasilan peningkatan motivasi kerja tenaga kependidikan. Lebih singkatnya yaitu motivasi kerja tenaga kependidikan dapat diukur melalui perubahan perilaku yang terjadi pada kondisi awal sebelum adanya kepemimpinan transformasional tersebut hingga adanya proses waktu tertentu dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional tersebut.

Kajian terhadap efektivitas pendidikan yang memiliki tahapan dan waktu panjang, menimbulkan berbagai pertanyaan tentang indikator efektivitas pada setiap tahapannya. Sama halnya dengan penelitian ini tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan yang memiliki tahapan dan waktu panjang, sehingga diperlukan juga penyusunan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan suatu program tersebut. Dalam hal ini peneliti mencoba merumuskan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan.

⁴⁰ "E. Mulyasa, *Manajemen Pendidikan Karakter* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 93-95.

Adapun indikator-indikator dari motivasi kerja yang dapat digunakan dalam mengukur keberhasilan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja
- b. Prestasi yang dicapainya
- c. Pengembangan diri
- d. Kemandirian dalam bertindak

Dengan adanya indikator-indikator yang telah dirumuskan di atas diharapkan nantinya dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan. Hal tersebut penting untuk dilakukan pengukuran keberhasilan, karena bertujuan untuk mengetahui perkembangan atau perubahannya.

5. Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja

Pemimpin dapat dikatakan efektif jika pemimpin bukan saja membawa organisasi pendidikan ke arah terjadinya proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikutnya yang hanya memunculkan status quo dalam organisasi, tetapi dalam proses bergulirnya organisasi pendidikan perlu adanya pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah yang benar, kearah moralitas dan motivasi yang lebih tinggi yang akhirnya membawa suatu proses dinamika dalam organisasi pemimpin yang mempunyai kemampuan memerankan

fungsi secara transformasional merupakan prakondisi bagi perubahan-perubahan dalam tubuh organisasi pendidikan.⁴¹

Kepemimpinan transformasional pada dasarnya menggiring organisasi pendidikan pada bentuk pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Artinya, pemimpin memobilisasi organisasi dengan arah yang lebih baik berlandaskan pada paradigm pengembangan organisasi untuk membentuk organisasi yang secara terus-menerus beranjak dari *stage* satu ke *stage* yang lain dalam bingkai peningkatan mutu pendidikan. Bahkan kepemimpinan ini juga berimplikasi pada adanya perubahan dan pengembangan manajemen organisasi pendidikan.⁴²

Kepemimpinan transformasional bisa menciptakan system organisasi pendidikan yang menginspirasi dan memotivasi. Pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran, dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.⁴³

Dari hal tersebut, menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran besar terhadap motivasi kerja tenaga kependidikan didalam sebuah organisasi. Kepala sekolah yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional dapat lebih menunjukkan

⁴¹ Euis Karwati, Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2013), 205.

⁴² *Ibid.*, 206.

⁴³ *Ibid.*, 162.

sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan mampu menggairahkan, membangkitkan (memotivasi) para bawahan untuk melakukan upaya hasil kerja yang dicapai dapat lebih baik.

B. KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU

Ada sejumlah hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian peneliti ini. Di antaranya yaitu:

Pertama, artikel jurnal penelitian yang dilakukan oleh Iwa Kuswaeri, dengan judul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Penelitian tersebut mencoba mendeskripsikan tentang: 1) Konsep kepemimpinan transformasional kepala sekolah; 2) Sifat-sifat pemimpin transformasional; 3) Ciri-ciri kepemimpinan transformasional 4) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Hasil dari penelitian tersebut yaitu 1) Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan; 2) Kepemimpinan transformasional memiliki sifat-sifat: kharismatik, kekuatan membangkitkan inspirasi, kemahiran merangsang intelektual para bawahan secara aktif, bersifat tenggang rasa secara individu; 3) Kepemimpinan transformasional memiliki ciri-ciri: memiliki visi, individualized consideration, inspirational motivation, intelektual simulation; 4) Penerapan gaya kepemimpinan transformasional Kepala sekolah terlihat pada: kemampuan merumuskan visi, misi, dan program sekolah, menjadi agen perubahan, memiliki kharisma, memiliki empatik, merangsang intelektualitas

dan menumbuhkan kreativitas, memberi kesempatan kepada semua unsur di sekolah. Penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah membawa pengaruh kepada menyelenggarakan proses pembelajaran yang secara profesional. Tercipta budaya dan iklim sekolah yang kondusif, tercapainya prestasi belajar siswa yang tinggi.⁴⁴

Perbedaan penelitian ini terletak pada inti pembahasan, dalam penelitian tersebut lebih menitik beratkan pada deskripsi semata, sedangkan penelitian penulis ini disamping juga melakukan deskripsi, tetapi lebih jauh daripada itu juga berupaya menganalisis serta mengkonstruksikan bentuk model kepemimpinan transformasional.

Kedua, jurnal penelitian yang dilakukan oleh Ida Siswatiningsih, Kusdi Raharjo, Arik Prasetya, yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan*. Penelitian ini mencoba untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Tempat penelitian dilaksanakan di Rumah sakit umum Muhammadiyah Ahmad Dahlan Kediri. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasional; (2) Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan

⁴⁴ Iwa Kuswaeri, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah," *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 02 (Juli-Desember 2016).

signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan; (3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja; (4) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional; (5) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (6) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan; (7) Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasional.⁴⁵

Perbedaan penelitian ini terletak pada jenis penelitian dan pembahasan, dalam penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif, dan pembahasannya mengambil dua model kepemimpinan yaitu transformasional dan transaksional. Sedangkan penelitian penulis ini menggunakan pendekatan kualitatif dan pembahasannya hanya focus kepada kepemimpinan transformasional.

Ketiga, jurnal penelitian yang dilakukan oleh Chaerul Rofik, yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Dalam Lembaga Pendidikan Sekolah*. Permasalahan pokok dalam dalam penelitian ini adalah (1) Bagaimana kepemimpinan transformasional yang otentik dan karakteristiknya; (2) Bagaimana kepemimpinan pendidikan Islam yang bermutu; (3) Bagaimanakah kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja organisasi; dan (4) Bagaimanakah kepemimpinan

⁴⁵Ida Siswatiningsih, Kusdi Raharjo, Arik Prasetya, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan," *Jurnal Bisnis dan Manajemen, Universitas Brawijaya Malang*, 2 (Juni 2018).

transformasional dalam lembaga pendidikan sekolah. Hasil penelitian ini adalah (1) ciri dari gaya kepemimpinan transformasional diantaranya adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama, para pelaku lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi, dan adanya partisipasi aktif dari para pengikut atau orang yang dipimpinnya; (2) Keberhasilan kepemimpinan Islami dalam manajemen pendidikan Islam akan membawa pemberdayaan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam. Nilai-nilai dasar kepemimpinan Islami, perlu dijadikan rambu-rambu dalam pengambilan keputusan pendidikan yang ditetapkan.; (3) kepala sekolah dapat menerapkan hal-hal berikut ini dalam rangka meningkatkan kinerja organisasinya, antara lain menetapkan tujuan, visi dan misi yang jelas, juga berusaha menentukan prioritas dan standar kerja bagi para guru dan karyawan, mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan, membuat kebijakan-kebijakan baru untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, mempercayai para guru dan karyawan dalam pelaksanaan tugas, melakukan peran kepemimpinannya atas dasar sistem nilai, mempertinggi nilai kebenaran bawahan, mengatasi situasi yang rumit maupun penolakan terhadap perubahan itu sendiri; (4) kepemimpinan transformasional yang diterapkan pada lembaga pendidikan sekolah, cenderung melaksanakan tindakan-tindakan yang selalu menyetap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal.⁴⁶

⁴⁶Chaerul Rofik, "Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah," *JPA: Jurnal Penelitian Agama, LPPM UIN Prof.K.H. Saifuddin Zuhri*, 02 (2019).

Perbedaan penelitian ini terletak pada metode penelitian, dalam penelitian tersebut merupakan penelitian kepustakaan, kemudian dikomparasikan dengan teori lainnya. Sedangkan penelitian penulis ini menggunakan penelitian lapangan.

Keempat, jurnal penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Rivai, yang berjudul *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Pembahasan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Federal International Finance - Medan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan.⁴⁷

Perbedaan penelitian ini terletak pada metode pendekatan penelitian, dalam penelitian tersebut menggunakan pendekatan asosiatif dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan atau pengaruh diantara kedua variabel (variabel bebas dan variabel terikat). Sedangkan penelitian penulis ini menggunakan pendekatan fenomenologis yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau fenomena yang terjadi.

⁴⁷ Ahmad Rivai, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Manenggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2 (September 2020).

C. KERANGKA PIKIR

Berikut ini merupakan kerangka pikir dari penelitian “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan”:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan kualitatif dimana penelitian ini berupaya menggambarkan dan memahami fenomena apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan suatu konteks khusus yang alamiah.⁴⁸ Jenis penelitian ini dilakukan dilapangan atau lokasi penelitian, suatu tempat yang dipilih sebagai lokasi untuk menyelidiki gejala objektif sebagai terjadi dilokasi tersebut.⁴⁹ Mengingat SMAN 2 merupakan salah satu lembaga pendidikan yang belum lama mengalami peralihan kepemimpinan kepala sekolah.

2. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologis (*phenomenology approach*) yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau fenomena yang terjadi. Fokus perhatian fenomenologi tidak hanya sekedar fenomena, akan tetapi pengalaman sadar dari sudut pandang orang pertama atau yang mengalaminya secara langsung.⁵⁰

⁴⁸ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosda Karya, 2005), 9.

⁴⁹ Abdurrahman Fathoni, *Metodologi Penelitian dan Teknik penyusunan Skripsi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), 96.

⁵⁰ Engkus Kuswarno, *Fenomenologi: Metodologi Penelitian Komunikasi* (Bandung: Widya Padjadjaran, 2009), 22.

Pendekatan ini merupakan cara yang tepat untuk mengungkapkan dan memaknai berbagai kegiatan yang saling berkaitan dan berpengaruh dalam kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur, yang berkaitan erat dengan upaya mengetahui dan menganalisis penerapan dimensi pengaruh idealisme (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intelektual stimulation*), pertimbangan pribadi (*individualized consideration*), serta keberhasilan peningkatan motivasi kerja tenaga kependidikan.

B. LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN

Pada penelitian ini penulis memilih lokasi penelitian di SMAN 2 Ponorogo yang beralamatkan di Jl. Pacar, Nomor 24, Ponorogo Jawa Timur. Dipilihnya SMAN 2 Ponorogo sebagai lokasi penelitian berdasarkan pada beberapa alasan sebagai berikut :

1. Sebagai Sekolah Menengah Atas favorit yang unggul dan berprestasi di Kabupaten Ponorogo.
2. Terjadinya pergantian Kepala Sekolah sehingga kepemimpinan sangat mempengaruhi proses penyesuaian dan perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah.

Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu 4 bulan yaitu April 2022 sampai Juli 2022.

C. DATA DAN SUMBER DATA

Data penelitian diperoleh dari sumber data dengan melalui; (1) wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara akan peneliti lakukan terhadap kepala sekolah, dan sejumlah tenaga kependidikan untuk mengetahui model penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo tersebut (2) Observasi dilakukan untuk mengamati sejumlah hal penting seperti jalannya proses penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo tersebut (3) Dokumentasi digunakan untuk mendukung upaya pengumpulan data seperti data tentang mekanisme penerapan model kepemimpinan transformasional, kebijakan tertulis, arsip, buku, peraturan-peraturan, dan data tertulis lainnya.

Dengan demikian sumber data primer penelitian ini adalah kepala sekolah dan sejumlah tenaga kependidikan. Sedangkan sumber data sekundernya adalah data-data dari hasil penelitian, tulisan-tulisan yang telah ada berupa buku, arsip, dan lain sebagainya. Dengan sejumlah sumber tersebut, data yang diperoleh diupayakan lebih komprehensif sehingga nantinya dapat menggambarkan hasil penelitian yang seobyektif mungkin. Hal ini sekaligus merupakan karakteristik dasar dari penelitian kualitatif. Dalam hal ini Soemargono menegaskan bahwa "Penelitian kualitatif memusatkan perhatian

pada sesuatu yang menjadi obyek penelitian secara intensif dan terperinci mengenai latar belakang keadaan sekarang yang dipermasalahkan.”⁵¹

D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Sesuai dengan jenis penelitiannya, pada penelitian ini, peneliti menggunakan sejumlah teknik pengumpulan data yang meliputi *interview*, *observasi*, serta *dokumentasi*. Karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi dan juga berupaya mengadakan analisis kualitatif tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo tersebut, karenanya peneliti memerlukan teknik pengumpulan data tersebut untuk memperoleh data yang diperlukan. teknik pengumpulan data tersebut sering disebut dengan istilah instrumen penelitian sebagaimana dinyatakan oleh **Suharsimi Arikunto** bahwa instrumen penelitian adalah merupakan “Alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data.”⁵²

Secara rinci penjelasan mengenai beberapa teknik pengumpulan data pada penelitian ini dapat dipaparkan sebagai berikut :

a. *Interview*. Interview merupakan salah satu cara pengambilan data yang dilakukan melalui kegiatan komunikasi lisan dalam bentuk terstruktur, semi terstruktur, dan tak terstruktur. Interview yang terstruktur merupakan bentuk interview yang sudah diarahkan oleh sejumlah pertanyaan secara ketat.

Interview semi terstruktur, meskipun interview sudah diarahkan oleh

⁵¹. Soemargono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 107.

⁵². Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 137.

sejumlah daftar pertanyaan tidak tertutup kemungkinan memunculkan pertanyaan baru yang idenya muncul secara spontan sesuai dengan konteks pembicaraan yang dilakukannya. Interview secara tak terstruktur (terbuka) merupakan interview di mana peneliti hanya terfokus pada pusat-pusat permasalahan tampak diikat format format tertentu secara ketat. Pelaksanaan wawancara bisa secara individual atau kelompok.⁵³ Peneliti melakukan wawancara dengan jenis wawancara terstruktur dengan tujuan memperoleh keterangan atau informasi secara detail dan mendalam mengenai pandangan responden tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo tersebut. Wawancara ini dilakukan kepada kepala sekolah dan tenaga kependidikan. Untuk itulah maka peneliti perlu menyusun suatu pedoman pada saat melakukan wawancara guna memperoleh data atau informasi yang dimaksud.

b. *Observasi*. **Bungin** mengemukakan beberapa bentuk observasi, yaitu: 1). observasi partisipasi, 2). observasi tidak terstruktur, dan 3). observasi kelompok. Berikut penjelasannya:⁵⁴

1) Observasi partisipasi adalah (participant observation) adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan di mana peneliti terlibat dalam keseharian informan.

⁵³ Suyitno, *Metode Penelitian Kualitatif: Konsep, Prinsip dan Operasionalnya* (Tulungagung: Akademia Pustaka, 2018), 113-114.

⁵⁴ M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), 115-117.

- 2) Observasi tidak terstruktur ialah pengamatan yang dilakukan tanpa menggunakan pedoman observasi, sehingga peneliti mengembangkan pengamatannya berdasarkan perkembangan yang terjadi di lapangan.
- 3) Observasi kelompok ialah pengamatan yang dilakukan oleh sekelompok tim peneliti terhadap sebuah isu yang diangkat menjadi objek penelitian.

Observasi atau pengamatan langsung dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan jenis observasi partisipan untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan penelitian, yaitu berupa penerapan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo tersebut, seperti halnya penerapan dimensi pengaruh idealisme (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intelektual stimulation*), pertimbangan pribadi (*individualized consideration*). Prosedur ini dimaksudkan untuk melengkapi prosedur pengumpulan data yang berasal dari wawancara dan studi dokumentasi.

- c. *Dokumentasi*. Metode dokumentasi ini dapat diartikan sebagai cara pengumpulan data dengan cara memanfaatkan data-data berupa buku, catatan (dokumen) sebagaimana dijelaskan oleh **Sanafiah Faesal** sebagai berikut: metode dokumenter, sumber informasinya berupa bahan-bahan tertulis atau tercatat. Pada metode ini petugas pengumpulan data tinggal mentransfer bahan-bahan tertulis yang relevan pada lembaran-lembaran yang telah disiapkan untuk mereka sebagaimana

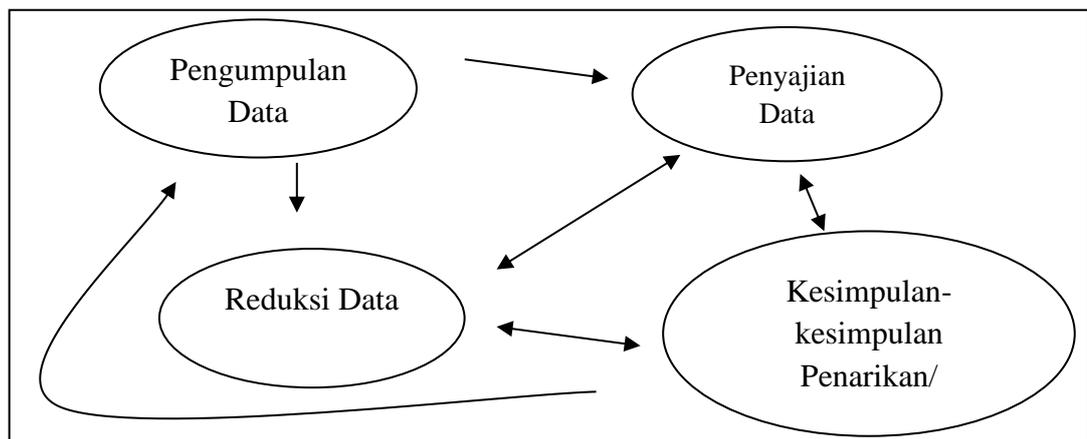
mestinya.⁵⁵ Tentunya dalam hal ini adalah catatan tertulis yang sering digunakan untuk memperoleh data dokumen tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo tersebut, seperti halnya dokumen program kepala sekolah, dokumen tentang pendampingan kepala sekolah dan lain sebagainya.

E. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis data dilakukan dengan tujuan agar data yang telah diperoleh agar lebih bermakna. Analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, diinterpretasikan dan dipahami. Penelitian kualitatif memandang data sebagai produk dari proses memberikan interpretasi peneliti yang di dalamnya sudah terkandung makna yang mempunyai referensi pada nilai. Dengan demikian data dihasilkan dari konstruksi interaksi antara peneliti dengan informan dan *key informan*. Karena karakteristik penelitian ini yang bersifat kualitatif, maka analisis datanya menggunakan analisis model interaktif yang terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu; (1). Reduksi data (pemilihan data sesuai tema); (2). Reduksi data (penyajian data); serta (3). Penarikan kesimpulan/verifikasi. Analisis Model Interaktif ini didasarkan pada gagasan **Miles dan Huberman** yang dapat dilihat pada Gambar 2 sebagai berikut:⁵⁶

⁵⁵ Sanafiah Faesal, *Dasar dan Teknik Penelitian Keilmuan Sosial* (Surabaya: Usaha Nasional, 2002), 42-43.

⁵⁶ Elvinaro Ardianto, *Metodologi Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif* (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2010), 223.



Gambar 3.1. Komponen-komponen Analisis Data: Model Interaktif

Sumber: Diadaptasi dari Miles dan Huberman. *Qualitatif Data Analysis*.

F. PENGECEKAN KEABSAHAN DATA

Agar data penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah maka perlu diadakan uji keabsahan data. Adapun teknik pengujian keabsahan data yang digunakan peneliti adalah uji kredibilitas data dengan 2 pendekatan yaitu: (1). Pendekatan peningkatan ketekunan, yaitu melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan, dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Maka peneliti dapat memberikan deskripsi data yang akurat dan sistematis tentang apa yang diamati. Dan (2). Pendekatan triangulasi sumber dan teknik, triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data

kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda seperti wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner.⁵⁷

G. TAHAP PENELITIAN

Bagian ini menguraikan rencana pelaksanaan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti, melalui dari penelitian pendahuluan, pengembangan desain, penelitian sebenarnya, dan sampai pada penulisan laporan.⁵⁸ Peneliti menyusun tahapan penelitian sebagai berikut:

1. Tahap Pra Lapangan

Tahap pralapangan yaitu tahap yang dilakukan sebelum penelitian dilaksanakan. Kegiatan dalam tahap pra lapangan meliputi:

a. Menyusun Rancangan

Penelitian Rancangan Penelitian ini latar belakang masalah dan alasan pelaksanaan penelitian, pemilihan lokasi, penentuan jadwal penelitian, rancangan pengumpulan data, rancangan dan prosedur analisis data, dan rancangan pengecekan keabsahan data.

b. Studi Eksplorasi

Study Eksplorasi merupakan kunjungan ke lokasi penelitian sebelum penelitian dilaksanakan, dengan tujuan

⁵⁷ Umar Sidiq, Moh. Miftachul Choiri, *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan* (Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019), 90-95.

⁵⁸ Tim Penyusun, *Karya Tulis Ilmiah* (Jember: IAIN Jember Prees, 2018), 48.

untuk mengenal segala unsur sosial, fisik dan keadaan alam lokasi penelitian.

c. Perizinan

Sehubungan dengan penelitian yang dilaksanakan di luar kampus dan merupakan lembaga pemerintah, maka penelitian ini memerlukan izin sesuai dengan prosedur sebagai berikut, yaitu permintaan surat pengantar dari Institut Agama Islam Negeri Ponorogo sebagai pemohonan izin penelitian yang diajukan kepada kepala SMAN 2 Ponorogo. Penyusunan instrumen penelitian kegiatan dalam penyusunan instrument penelitian meliputi penyusunan daftar pertanyaan untuk wawancara, membuat lembaran observasi, dan pencatatan dokumen yang diperlukan.

2. Tahap Pelaksanaan

Dalam tahapan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang dilakukan antara lain:

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan jadwal yang telah ditentukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan analisis dokumentasi.

b. Pengelolaan Data



Pengelolaan data dari hasil pengumpulan data dalam penelitian dimaksud untuk mempermudah dalam proses analisis data.

c. Analisis Data

Setelah semua data terkumpulkan dan tersusun, kemudian dianalisis dengan teknik analisis kualitatif, yaitu mengemukakan gambaran terhadap apa yang telah diperoleh selama pengumpulan data. Hasil analisis data diuraikan dalam penerapan data temuan penelitian.

d. Tahap Pelaporan

Tahap pelaporan adalah penyusunan hasil penelitian dalam bentuk skripsi sesuai dengan pedoman yang berlaku pada program Istitut Agama Islam Negeri Ponorogo.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM LATAR PENELITIAN

1. Profil Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Ponorogo



Nama Sekolah	: SMA Negeri 2 Ponorogo
NPSN	: 20510147
Tipe Sekolah	: 30 Rombel
Alamat	: Jl. Pacar, No.24 Tonatan, Kec. Ponorogo Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur 63418, Indonesia
Telepon	: (0352) 481268
E-mail	: smn2ponorogo@gmail.com
Website	: http://smn2ponorogo.sch.id
Status Sekolah	: Negeri
Bentuk Pendidikan	: SMA (Sekolah Menengah Atas)
Kurikulum	: K13
Akreditasi	: A
Status Kepemilikan	: Pemerintah Daerah ⁵⁹

2. Sejarah berdirinya Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Ponorogo

SMA Negeri 2 Ponorogo berdiri pada tanggal 16 Juli tahun 1979.Mendapatkan Surat Keputusan (SK) dari Kemendikbud RI, dengan Nomor.0188/O/1979 yang disahkan pada tanggal 3 September tahun

⁵⁹ SMAN 2 Ponorogo, *Profil SMAN 2 Ponorogo*, 21 April 2023.

1979. Pada tanggal 7 Maret 1997 melalui Surat Keputusan (SK) Kemendikbud RI, Nomor. 035/O/1997, nama sekolah ini diubah menjadi SMU Negeri 2 Ponorogo.

Pada awal berdiri SMA Negeri 2 Ponorogo memiliki gedung sendiri sebanyak 9 lokal yang dibangun sejak tahun 1978. Terletak di Jl. Pacar No.24, Tonatan, Kec. Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur. Namun belum dapat dipakai karena belum dilengkapi dengan fasilitas kegiatan belajar mengajar. Oleh karena itu, proses KBM sehari-hari dilaksanakan pada siang hari di SMA Negeri 1 Ponorogo (pada saat itu menempati gedung swasta Koperasi Bakti milik Yayasan Pembangunan Bakti di jalan Batoro Katong Ponorogo yang sekarang dipakai sebagai gedung SMA Bakti Ponorogo).

SMA Negeri 2 Ponorogo memiliki murid perdana sebanyak 144 siswa yang dikelola oleh SMA Negeri 1 Ponorogo yang dibagi ke dalam 3 kelas. Proses seleksi penerimaan siswa-siswa tersebut dilakukan melalui dua sistem yaitu melalui tes tulis dan melalui wilayah calon (zonasi). Materi tes tulis meliputi 6 mata pelajaran, yaitu: PMP, Bahasa Indonesia, Matematika, Bahasa Inggris, IPA, dan IPS. Sedangkan, wilayah calon dibagi menjadi dua bagian yakni wilayah 'Ponorogo Utara' dan 'Ponorogo Selatan' dengan garis batas jalan Imam Bonjol ke timur (Jl. Alun-Alun Selatan, Jl. Panglima Sudirman, Jl. Gajah Mada dan Jl. Ir. Juanda) sampai dengan Jl. Raya Pulung (Halim Perdana Kusuma).

Kepala sekolah yang memimpin SMA Negeri 2 Ponorogo pada awal mula berdirinya adalah bapak Soeprantiyo yang berasal dari Mojoroto Kediri. Bapak Soeprantiyo merupakan kepala sekolah definitif sebagai pengelola tetap dan sekaligus juga sebagai pengajar mata pelajaran Tata Buku yang kemudian diangkat beberapa bulan setelah SMA Negeri 2 Ponorogo berdiri. Adapun nama-nama Kepala Sekolah yang pernah menjabat di SMA Negeri 2 Ponorogo adalah sebagai berikut:

- a. Soeprantiyo, BA.
- b. Pranowo, BA.
- c. Hadi Sudarno, BA.
- d. Marniti, BA.
- e. Drs. Sutarlan
- f. Drs. Mukailani HS.
- g. Drs. Djamil Effendi
- h. Drs. Sugeng Subagyo, M.Pd.
- i. Dra. Lilik
- j. Turidjan, S.Pd., M.Pd.I.
- k. Drs. H. Hariyadi, M.Pd.
- l. Drs. H. Mukh. Aslam Ashuri, M. M.

Pada tahun 1980, gedung SMA Negeri 2 Ponorogo yang berada di Jl. Pacar No.24, Tonatan, Kec. Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur akhirnya dapat ditempati dan dapat digunakan sebagai tempat berlangsungnya proses pendidikan serta pembelajaran. 75% lulusan

perdana SMA Negeri 2 Ponorogo diterima diberbagai Perguruan Tinggi Negeri (PTN) ternama melalui proyek perintis (sekarang SBMPTN) di antaranya yaitu ITB, UGM, ITS, UNIBRAW, UNS, IKIP dan AKABRI.

SMA Negeri 2 Ponorogo memiliki penanggalan sengkala atau bisa disebut kronogram (merupakan teknik penulisan tahun dengan kalimat yang tiap kata atau bendanya melambangkan suatu angka dan dibaca secara terbalik) yang merupakan semboyan dan ciri khas dari SMA Negeri 2 Ponorogo yang tertulis rapi di atas gapura masuk, yaitu⁶⁰: **DWARA**

WIYATASANA PARAMARTHA

DWARA : 9 (Gerbang)

WIYATA : 7 (Pelajaran)

SANA : 9 (Tempat)

PARAMARTHA : 1 (Puncak Kebenaran, Kebijaksanaan, Kesejatian)

Dwara Wiyata Sana Paramarta, jika diartikan satu persatu akan menjadi tahun 1979 yang melambangkan angka tahun kelahiran SMA Negeri 2 Ponorogo.

3. Visi dan misi Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 2 Ponorogo

a. Visi

Menghasilkan sumber daya manusia yang bertaqwa, cerdas, dan berkarakter serta berbudi daya lingkungan.

⁶⁰ SMAN 2 Ponorogo, *Gambaran Umum SMAN 2 Ponorogo*, 21 April 2023.

b. Misi

- 1) Melaksanakan pembelajaran untuk menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran agama yang dianut dan budaya bangsa sehingga terwujud keseimbangan iman, taqwa, ilmu, dan amal serta berbudi pekerti luhur
- 2) Melaksanakan pembelajaran yang efektif dan efisien untuk meningkatkan kemampuan intelektual dan pembelajaran hidup.
- 3) Melaksanakan program pembelajaran yang mampu mengaktualisasikan jati diri siswa yang unggul dalam bidang akademik dan non akademik.
- 4) Menciptakan kondisi lingkungan sekolah yang kondusif sehingga peserta didik nyaman belajar di sekolah.
- 5) Mendorong semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga sekolah.
- 6) Manajemen partisipatif dengan melibatkan seluruh warga sekolah dan kelompok kepentingan yang terkait dengan sekolah (stake holders).
- 7) Mendorong warga sekolah untuk memiliki dan melaksanakan prinsip kesetaraan dalam kemajemukan di dunia global.
- 8) Budaya hidup bersih, sehat, dan mencegah pencemaran dan kerusakan lingkungan sebagai wujud pelestarian terhadap lingkungan.

c. Tujuan Lembaga

- 1) Mempersiapkan peserta didik yang bertaqwa kepada Allah, Tuhan yang Maha Esa dan berakhlak mulia.
- 2) Mempersiapkan peserta didik menjadi manusia yang berkepribadian cerdas, berkualitas, dan berprestasi dalam bidang akademis dan non akademis.
- 3) Membekali peserta didik agar memiliki keterampilan teknologi, informasi, dan komunikasi serta mampu mengembangkan diri secara mandiri.
- 4) Menanamkan peserta didik sikap ulet dan gigih dalam berkompetensi, beradaptasi dengan lingkungan, dan mengembangkan sifat sportifitas.
- 5) Membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan dan teknologi agar mampu bersaing dan melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
- 6) Menanamkan sikap santun dan berbudaya, budaya hidup sehat, cinta kebersihan, cinta kelestarian lingkungan dengan dilandasi keimanan dan ketaqwaan terhadap Tuhan yang Maha Esa.
- 7) Menumbuhkan sikap peduli warga sekolah untuk mencegah pencemaran dan kerusakan lingkungan sekolah.⁶¹

⁶¹ SMAN 2 Ponorogo, *Gambaran Umum SMAN 2 Ponorogo*, 21 April 2023.

B. DESKRIPSI DATA

Kepemimpinan transformasional memiliki 4 komponen sebagaimana dijelaskan di Bab II, yaitu Pengaruh Idealisme (Idealized Influence), Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation), Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation), dan Pertimbangan Pribadi (Individualized consideration). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di SMAN 2 Ponorogo mengenai kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Penerapan komponen pengaruh idealisme (idealized influence) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo

Di dalam konsep komponen kepemimpinan transformasional Pengaruh Idealisme, seorang kepala sekolah harus dapat melibatkan guru dan pegawai dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah. Menurut hasil temuan penelitian, kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo sudah memegang komponen Pengaruh Idealisme, yang dijelaskan dalam hasil wawancara dengan kepala sekolah dan staf Tata Usaha SMAN 2 Ponorogo. Berikut adalah hasil wawancara 18 April 2022 dengan kepala sekolah.

Iya mas, dan itu sudah pasti. Jadi dalam segala hal terkait visi misi tujuan maupun program-program yang ada di sekolah saya harus melibatkan seluruh masyarakat sekolah.

Pertama kali saya datang di sekolah ini, saya kumpulkan semua tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di aula, kemudian saya memperkenalkan diri kemudian saya menyampaikan harapan saya di sini kemudian saya ingin berkoordinasi dengan masing-masing bidang. Karena semua program yang ada di sekolah pasti melibatkan warga sekolah seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, BK, tata usaha, OSIS, dan lain-lain. Kalau ada program, kami terlebih dahulu mengumpulkan mereka, kita koordinasi dulu kemudian baru kita floor kan bersama, apakah ada masukan atau tidak

untuk perbaikan. Semua kan harus terlibat, kebetulan kemarin setelah saya bertugas disini, kita mengadakan pertemuan untuk membahas visi misi yang sudah ada dan itu melibatkan semua guru, karyawan, mendatangkan pengawas pembina, komite sekolah, dan juga tokoh masyarakat sekitar sekolah. Draf yang sudah jadi kami tayangkan untuk kita kaji ulang dan kita lakukan perbaikan Bersama⁶²

Hal tersebut juga dibenarkan oleh wakil kurikulum pada wawancara pada tanggal 18 April 2022 yang menyatakan sebagai berikut: “Betul, dalam penyusunan visi misi kepala sekolah tentu melibatkan kami semua, para waka, komite, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta perwakilan dari OSIS”.⁶³

Hal tersebut juga dibenarkan oleh kepala tata usaha yang di wawancarai pada tanggal 18 April 2022.

Iya kepala sekolah juga melibatkan kami semua, dan tidak hanya kami tapi juga semua unsur yang ada disekolah baik itu komite, tenaga pendidik dan kependidikan, dan juga ketua osis juga beliau ikutkan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah.

Ya jadi langkah awal itu ada workshop mengenai penyusunan visi misi. Jadi ketika visi, misi kurang sesuai, kita evaluasi, yang sebelumnya para staf memberikan hasil Eyaluasi Diri Sekolah (EDS). Kita rekapitulasi, yang nantinya dirundingkan bersama komite dan pengawas sekolah.⁶⁴

Keterlibatan tenaga kependidikan yang dalam hal ini diwakili oleh kepala tata usaha dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah tidak ada kendala, tetapi dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah masih ada kendala yaitu kurangnya koordinasi, hal tersebut diungkapkan oleh kepala sekolah dalam wawancara pada tanggal 18 April 2022.

⁶² Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/18-IV/2022

⁶³ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/18-IV/2022

⁶⁴ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/18-IV/2022

Ya namanya manusia kan kita pasti memiliki keterbatasan yaitu hambatan terkait pelaksanaan visi, misi, tujuan dan program kegiatan sekolah yang secara tidak disengaja seperti kurangnya koordinasi atau mungkin ada beberapa kelalaian dalam melaksanakan tugas dan masalah-masalah lainnya.

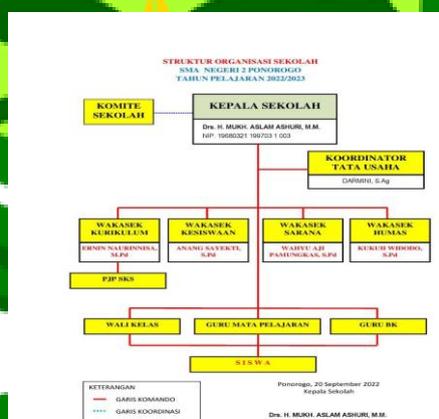
Terkait dengan mengatasi kendala yang ada, kita mengusahakan untuk melakukan koordinasi yang lebih giat lagi, saling mengingatkan, saling membantu agar kita bisa bersama-sama berjalan dengan baik dalam mengembangkan SMAN 2 Ponorogo ini. Untuk memudahkan koordinasi kita juga melakukan rapat evaluasi yang dilaksanakan secara rutin setiap hari jum'at.⁶⁵

Sesuai dengan temuan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah melibatkan seluruh bawahannya mulai dari wakil kepala sekolah, baik wakil kepala sekolah bidang kurikulum, kemahasiswaan, dan sarana prasarana, dalam menyusun visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah. Kepala sekolah dan para wakil berkolaborasi dalam proses rancangan yang nantinya akan dibahas bersama guru dan tenaga kependidikan untuk melihat apakah ada perubahan atau perbaikan. Selain guru dan staf tenaga kependidikan, Kepala sekolah juga mengikutsertakan pengawas, komite sekolah, dan tokoh masyarakat dalam perumusan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah. Setiap orang yang berpartisipasi dalam pengembangan visi, misi, tujuan, dan program sekolah diberi kesempatan untuk berbagi pemikiran tentang visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, penyampaian pendapat ini meliputi isi, maksud, dan bahasa yang digunakan dapat dimengerti atau tidak.

Terdapat temuan kendala dalam pelaksanaan program kegiatan sekolah, seperti kurangnya koordinasi yang berarti pencapaian program

⁶⁵ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/18-IV/2022

kegiatan sekolah tidak selalu berjalan sesuai rencana, dan juga waktu pelaksanaannya yang terlambat, tetapi kepala sekolah selalu berusaha meminimalisir semuanya. Kepala sekolah mengadakan pertemuan rutin untuk meninjau tidak hanya program kegiatan sekolah, tetapi juga menyangkut pembelajaran dan manajerial yang ada di sekolah. Seminggu sekali, setelah anak-anak pulang, rutin diadakan rapat ini. Pertemuan rutin ini merupakan bagian dari upaya untuk menghindari hambatan yang mungkin timbul sebagai akibat dari masalah sekolah. Masalah-masalah ini diatasi melalui kerja sama rutin yang lebih giat, yang memastikan bahwa kepala sekolah, guru, dan karyawan terus bekerja sama untuk meningkatkan sekolah.⁶⁶



Gambar 2.1 Struktur Organisasi SMAN 2 Ponorogo⁶⁷

⁶⁶ Lihat transkrip observasi kode : 01/O/19-IV/2022

⁶⁷ Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/25-IV/2022



Gambar 2.2 Rapat Rutin evaluasi program SMAN 2 Ponorogo⁶⁸

Tabel 1. Komponen Pengaruh Idealisme (*Idealized influence*)

No.	Aspek Perilaku	Kepemimpinan Kepala SMAN 2 Ponorogo
1.	Melibatkan guru, karyawan, dan stakeholder dalam penyusunan visi, misi, tujuan dan rencana strategis	Kepala sekolah selalu melibatkan guru, karyawan, pengawas pembina, komite sekolah dan tokoh masyarakat baik dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah.
2.	Mengutamakan mutu terencana, sistematis dan berkesinambungan	Selalu mengadakan rapat rutin terkait dengan kendala yang dihadapi dalam program kegiatan sekolah.

2. Penerapan komponen motivasi inspirasional (inspirational motivation)

kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo

Motivasi Inspirasional, merupakan komponen kedua dari kepemimpinan transformasional, yang berarti bahwa seorang kepala sekolah menggunakan gaya kepemimpinan yang demokratis, partisipatif, dan kolegial serta mampu membangun nilai-nilai yang baik

⁶⁸ Lihat transkrip dokumentasi kode : 01/D/25-IV/2022

di dalam sekolah. Kepala SMAN 2 Ponorogo memiliki Motivasi Inspirasional, sesuai dengan hasil temuan penelitian, seperti yang dijelaskan dalam wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 18 April 2022.

Kalau saya sendiri dalam menerapkan kepemimpinan itu sesuai dengan situasi mas. Biasanya saya bersikap demokratis namun juga ada disaat tertentu atau suatu kondisi yang sangat urgent dimana saya harus bersikap otoriter kepada mereka. Tapi tentunya saya berusaha untuk lebih demokratis, lebih luwes dan terbuka ketika melakukan koordinasi dan pelaksanaan program sekolah bersama-sama dengan mereka.

Saya berusaha membuat suasana sekolah itu yang tertib dan nyaman, kalau pagi itu jam 06.30 WIB itu saya sudah di depan sekolah dibantu guru piket dan OSIS yang piket, saya kadang juga keliling sekolah.

Nilai-nilai yang saya tanamkan yaitu karakter seperti saling bertegur sapa apabila bertemu, menghormati satu sama lain, membudayakan untuk mengucapkan terimakasih. Di sekolah ini kan satu tema yaitu 4S (senyum, salam, sapa, sopan santun). Setiap kali berpapasan anak-anak dibiasakan saling sapa dan ramah, setiap ibu bapak guru selesai memberikan KBM, anak-anak dibiasakan mengucapkan terimakasih secara serempak, karena saya baru di sini, saya masih memberikan teladan sebuah kedisiplinan, kejujuran dan tanggungjawab. Jadi misalnya saya datang besok jam sekian, saya harus tepat waktu sampai kesini. Kemudian kalau saya ada kepentingan keluar atau kemana-mana saya izin dengan memberitahu salah satu dari mereka agar semisal ada yang mencari atau berkepentingan mereka tidak bingung mencari.⁶⁹

Hal tersebut juga diungkapkan oleh kepala Tata Usaha dalam wawancara pada tanggal 18 April 2022.

Menurut pribadi saya, Yang jelas kolaborasi dalam penerapan tipe kepemimpinan, tergantung dari situasi dan kondisi yang dihadapi, demokratis pasti diterapkan, kadang otoriter, partisipasi, mengingat kadang pemimpin perlu otoriter, melihat sikonnya, karena tidak bisa jika hanya salah satu yang ditempuh.

Tentunya suasana kerja yang nyaman yang dapat kami rasakan, sehingga bapak ibu karyawan merasa di *uwongke*, seperti menghargai pendapat yang disampaikan dan pekerjaan yang sudah diselesaikan, para staff selalu terlibat apa yang dipertahkin kepala sekolah, kalau kami ada kesusahan, kepala sekolah tanggap untuk membantu.⁷⁰

⁶⁹ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/18-IV/2022

⁷⁰ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/18-IV/2022

Hal tersebut juga diungkapkan oleh waka kurikulum dalam wawancara pada tanggal 18 April 2022 sebagai berikut: “Kalau menurut saya, bapak kepala sekolah berbeda-beda dalam memimpin, kepek selalu demokratis, terkadang juga otoriter, disesuaikan dengan sikon yang ada”.⁷¹

Kepala tata usaha dalam wawancara pada tanggal 18 April 2022 juga mengungkapkan bahwa:

Bapak kepala sekolah termasuk orang yang disiplin, kepala sekolah selalu mengajak semua warga sekolah untuk selalu mempunyai kedisiplinan terhadap aturan sekolah. jadi apabila ada guru dan karyawan misalnya terlambat, beliau mengamati terlebih dahulu, kalau guru dan karyawan sering melakukan pelanggaran, yang bersangkutan dipanggil secara personal.⁷²

Kepala SMAN 2 Ponorogo sudah memiliki Motivasi Inspirasional, yang ditunjukkan dengan penerapan kepemimpinan kepala sekolah yang demokratis, partisipatif, dan kolegial di sekolah, serta kepemimpinan otoriter, yang digunakan sesuai situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai karakter positif seperti 4S (senyum, salam, sapa, dan sopan santun), serta nilai kekeluargaan ditanamkan oleh kepala SMAN 2 Ponorogo. Kepedulian kepala sekolah terhadap lingkungan diwujudkan tidak hanya melalui peraturan, tetapi juga melalui ajakan dan keteladanan langsung kepada guru dan siswa, yang sering melanggar peraturan yang menekankan kedisiplinan, terutama dalam

⁷¹ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/18-IV/2022

⁷² Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/18-IV/2022

menanamkan kepedulian terhadap lingkungan dengan membudayakan kebiasaan selalu membuang sampah pada tempatnya.⁷³

Suasana kerja di SMAN 2 Ponorogo cukup kondusif, terlihat dari interaksi antara satu guru dengan karyawan lain yang menyambut dan tersenyum, terutama saat melakukan urusan pekerjaan. Selama istirahat, peneliti dapat menyaksikan ini di ruang TU, di ruang tersebut terdapat juga meja untuk kepala sekolah, mereka dapat bertegur sapa dan berbincang-bincang, dan beberapa bahkan mencoba membuat *guyonan* untuk mencairkan suasana. Walaupun kepala sekolah adalah pemimpin tertinggi di lingkungan yang ada di SMAN 2 Ponorogo, dalam hal hubungan antara kepala sekolah dengan para staf tenaga kependidikan, bahkan dengan siswa, beliau selalu menunjukkan rasa kekeluargaan, baik dalam bertindak satu sama lain atau dalam berbicara.⁷⁴

Hubungan yang terjalin antara Kepala Sekolah dengan siswa disini juga sangat terlihat dari sikap Kepala Sekolah yang dalam arti sangat mengayomi terhadap siswa di SMAN 2 Ponorogo agar tercipta suasana kekeluargaan antara dirinya dengan siswanya. siswa di SMAN 2 Ponorogo diajarkan untuk menyapa orang yang lebih tua yang mereka temui baik di dalam maupun di luar sekolah dan bersikap ramah kepada mereka. Mund-mund dilatih untuk selalu menghormati guru yang sedang mengajar dengan menyampaikan terimakasih di akhir pelajaran. Kepala

⁷³ Lihat transkrip observasi kode : 01/O/19-IV/2022

⁷⁴ Lihat transkrip observasi kode : 01/O/19-IV/2022

sekolah selalu datang tertib ke sekolah, pada pukul 06.30 WIB beliau sudah berada disekolah bersama guru piket dan salah satu anggota OSIS yang juga turut andil dalam menanamkan motivasi tersebut. Ini adalah contoh motivasi besar kepala sekolah kepada warga sekolah agar senantiasa selalu disiplin.⁷⁵

Menurut temuan observasi peneliti, suasana sekolah cukup nyaman, dan ada rasa keterkaitan atau kekeluargaan yang kuat antara kepala sekolah dan warga sekolah. Saat istirahat atau waktu senggang, kepala sekolah berkunjung ke ruang tata usaha, di mana ia bercakap-cakap dengan para tenaga kependidikan yang ada di kantor, bersenda gurau, dan membicarakan pekerjaan sekolah dengan suasana akrab dan santai. Kepala sekolah tampaknya bukan seseorang yang harus ditakuti, melainkan teman dan tempat di mana para staf tenaga kependidikan dapat berbagi masalah dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Pada kesempatan tersebut, kepala sekolah akan menanyakan kepada para staf tenaga kependidikan apakah mereka mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan kepada mereka.⁷⁶

⁷⁵ Lihat transkrip observasi kode : 01/O/19-IV/2022

⁷⁶ Lihat transkrip observasi kode : 01/O/19-IV/2022

Tabel 2. Komponen Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*)

No.	Aspek Perilaku	Kepemimpinan Kepala SMAN 2 Ponorogo
1.	Menerapkan gaya kepemimpinan demokratis, partisipatif, dan kolegial	Kepala sekolah tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan tapi selalu melihat situasi dan kondisi yang dihadapi.
2.	Mengembangkan suasana kerja yang kondusif, rileks, dan motivasi intrinsik dalam peningkatan produktivitas kerja.	Selalu bergabung dengan para staf tenaga kependidikan saat jam istirahat, atau saat tidak ada tugas atau kewajiban yang harus diselesaikan
3.	Mengembangkan nilai kebersamaan, kesadaran kelompok dan berorganisasi, menghargai konsensus, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, berbagi kreativitas dan ide-ide baru.	Nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo antara lain saling senyum, salam, sapa, sopan santun dan kedisiplinan.

3. Penerapan komponen stimulasi intelektual (*intelectual stimulation*) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo

Komponen *Intellectual stimulation* mempunyai indikator bahwa seorang kepala sekolah harus dapat menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif dan menciptakan hubungan yang harmonis. Komponen tersebut dimiliki oleh kepala SMAN 2 Ponorogo, hal ini berdasarkan proses wawancara dengan kepala sekolah pada tanggal 18 April 2022.

Saya dalam mengembangkan budaya kerja yang positif yaitu harus dekat dengan guru dan tidak menggurui, tapi mengajak kerjasama, penanaman disiplin dalam penuntasan pekerjaan, kalau sudah ditargetkan tanggal sekian harus selesai ya harus diselesaikan, tanggung jawab dengan pekerjaan yang dimiliki.

Setiap pagi atau istirahat saya selalu menyempatkan ke ruang guru, mengobrol bersama, makan bersama, selalu memberikan salam kepada para karyawan.⁷⁷

Hal tersebut juga diungkapkan oleh kepala Tata Usaha dalam wawancara pada tanggal 18 April 2022.

Kepala sekolah sudah mengembangkan budaya positif yang sudah bagus sekali, contohnya nilai-nilai seperti menghormati, akrab tetapi tetap ada unggah-ungguh.

Bapak kepala sekolah orangnya fun, familiar sama semuanya. Beliau banyak waktu untuk ke ruang guru, ke ruang TU, juga sering ke waka, jadi suka untuk berkoordinasi.⁷⁸

Hal demikian juga diungkapkan oleh waka kurikulum dalam wawancara pada tanggal 18 April 2022.

Kepala sekolah selalu melakukan pendekatan dengan para guru dan karyawan agar selalu mempunyai hubungan harmonis satu sama lain, selalu akrab, menghargai pekerjaan guru dan karyawan. beliau kadang seperti teman, pemimpin, bapak kepala sekolah ngemong kepada guru, karyawan, dan juga siswa.⁷⁹

Kepala Tata Usaha dan waka kurikulum juga mengungkapkan dalam wawancara bahwa kepala sekolah menanamkan untuk selalu menyelesaikan pekerjaan dengan cekatan, tepat waktu, dan selalu mengutamakan kerja secara tim dan harus sesering mungkin melakukan koordinasi. Hal demikian diungkapkan Kepala tata Usaha sebagai berikut: “Kepala sekolah membudayakan untuk selalu harus tepat waktu dan cekatan dalam penyelesaian tugas”.⁸⁰ Dan Waka Kurikulum yang mengatakan: “Bapak kepala sekolah selalu mengutamakan kerja secara tim, selalu menanamkan sebisa mungkin pekerjaan diselesaikan

⁷⁷ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/18-IV/2022

⁷⁸ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/18-IV/2022

⁷⁹ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/18-IV/2022

⁸⁰ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/18-IV/2022

sesegera mungkin dan tepat waktu, selain itu juga selalu mengajak koordinasi”.⁸¹

Kepala SMAN 2 Ponorogo memiliki *Intellectual stimulation* hal ini dibuktikan dengan mengembangkan budaya kerja positif dengan cara lebih mendekati para karyawan untuk menciptakan suasana yang dekat dan kekeluargaan, kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama. Kepala sekolah juga selalu menanamkan untuk mengutamakan kerja secara tim dan mengajak untuk rutin berkoordinasi. Kepala sekolah juga tidak hanya memberi contoh, tetapi juga melaksanakan apa yang dicontohkan olehnya. Kepala sekolah juga bisa menjadi teman, pemimpin, dan *ngemong* kepada guru dan karyawan, kepala sekolah juga menciptakan hubungan yang harmonis dengan para siswa, kedekatan yang diciptakan membuat para siswa selalu nyaman untuk bersekolah.

Kepala SMAN 2 Ponorogo sebagai seorang pemimpin menciptakan suasana kekeluargaan dan budaya kerja yang positif agar para guru dan karyawan merasa nyaman dalam bekerja, suasana nyaman ini diharapkan dapat berpengaruh baik terhadap hasil kerja yang ditunjukkan oleh para staf tenaga kependidikan.

Kepala sekolah menanamkan kebiasaan untuk selalu membuang sampah pada tempatnya, di setiap sudut sekolah juga disediakan tempat sampah yang dibedakan menjadi tempat sampah untuk sampah kering

⁸¹ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/18-IV/2022

dan sampah basah. Setiap pada saat pelajaran dimulai, kepala sekolah selalu berkeliling untuk melihat kebersihan sekolah, fasilitas sekolah apakah ada yang rusak atau tidak, berbincang-bincang dengan tukang kebun sekolah terkait dengan pengelolaan kebersihan dan taman sekolah. Pada waktu istirahat, kepala sekolah juga sesekali berkumpul dengan para siswa yang sedang duduk-duduk di depan kelas atau taman sekolah, mereka bersenda gurau dan saling berdiskusi mengenai kesulitan-kesulitan mata pelajaran yang dihadapi para siswa.⁸²

Tabel 3. Komponen Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*)

No.	Aspek Perilaku	Kepemimpinan Kepala SMAN 2 Ponorogo
1.	Pengembangan budaya kerja positif, etos kerja, disiplin, dan berkeadilan.	Kepala sekolah menanamkan penyelesaian kerja secara cekatan, tepat waktu, dan selalu mengutamakan kerja tim Kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama.
2.	Melakukan pendekatan untuk hubungan harmonis	Kepala sekolah menjadi teman, pemimpin, dan <i>ngemong</i> kepada guru dan karyawan, kepala sekolah juga menciptakan hubungan yang harmonis dengan para siswa, kedekatan yang diciptakan membuat para warga sekolah merasa nyaman.

⁸² Lihat transkrip observasi kode : 01/O/19-IV/2022

4. Penerapan komponen pertimbangan pribadi (individualized consideration) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo

Komponen berikutnya dari kepemimpinan transformasional yaitu pertimbangan pribadi, dalam komponen ini, kepala sekolah harus dapat mengembangkan profesionalisme guru dan karyawannya, kepala sekolah juga harus dapat memenuhi kebutuhan mereka. Berdasarkan hasil penelitian, komponen Pertimbangan Pribadi dimiliki kepala SMAN 2 Ponorogo, seperti hasil wawancara sebagai berikut dengan kepala sekolah pada tanggal 18 April 2022.

Untuk mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan, kita mengadakan atau mengikutkan mereka untuk mengikuti pelatihan, kita melihat *need assessment*, dari situ kita plotkan untuk pengadaan program yang akan dilaksanakan sesuai dengan *need assessment*.

Masalahnya kalau di tenaga kependidikan itu jarang sekali ada pelatihan, jadi sementara ini adanya webinar ya, kalau untuk diklat belum ada karena masa pandemi, jadi kalau ada informasi ya tetap kita kirimkan delegasi.

Disini barusan juga melakukan study banding dengan SMA bantul jogjakarta dalam hal Kurikulum-13 yg mana disini sudah menerapkan sistem SKS, dan juga memperhatikan dan belajar terkait kinerja manajerial yang ada disana.

Sekolah sini itu benar-benar memperhatikan kebutuhan tenaga kependidikan seperti pengadaan sarana seperti meja kantor, komputer disetiap meja, dan lain sebagainya itu kita mendatangkan sarana yg representatif untuk tenaga kependidikan, jadi itu juga merupakan salah satu daya dukung bagi seorang staff untuk lebih semangat dalam bekerja atau memberikan pelayanan.

Saya juga merencanakan inovasi disini dengan mengikuti perkembangan yang serba IT atau digital ya, jadi kita atau tenaga kependidikan itu bisa memberikan layanan yang terbaik pada customer ya, terutama kepada guru, siswa, orang tua, masyarakat. Dan sekarang ini zamannya digital, itu harapannya kita sudah menguasai teknologi digital. Misalnya absensi siswa itu bisa dilakukan secara digital atau memanfaatkan kartu pelajar digunakan untuk absensi secara digital, absensi online menggunakan smartphone nya itu juga bisa. Seperti juga misalnya pelayanan guru, ada aplikasi-aplikasi yang kita adakan untuk manajemen kantor atau tata usaha⁸³

Hal tersebut juga diungkapkan oleh kepala Tata Usaha dalam wawancara pada tanggal 18 April 2022.

⁸³ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/18-IV/2022

Biasanya guru karyawan dituntut untuk semaksimal mungkin kerjanya, sehingga sesuai apa yang diharapkan kepala sekolah. Salah satunya ada diklat, workshop dan sebagainya, kita juga pernah melakukan studi banding ke SMA Bantul Yogyakarta contohnya.

Kepala sekolah sangat memperhatikan apa yang kami butuhkan dalam melakukan pekerjaan, beliau sangat peduli selalu melihat dan mempertanyakan apa saja hal-hal yang masih kurang dan diperlukan oleh para karyawan baik dalam hal pelayanan maupun sarana yang ada.⁸⁴

Hal demikian juga diungkapkan oleh waka kurikulum dalam wawancara pada tanggal 18 April 2022.

Mengikuti pelatihan atau seminar, selain itu juga ada yang disuruh untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Diadakannya program keprofesionalan berkelanjutan untuk semua guru. Untuk memenuhi kebutuhan para karyawan beliau memperhatikan betul proses pengelolaan sekolah, beliau sering bertanya terkait kendala dalam pekerjaan, apa yang perlu dibantu, disamping itu beliau juga sangat aktif dalam pengadaan sarana prasarana yang ada di sekolah dalam mendukung pekerjaan yang kami lakukan.⁸⁵

Komponen *Individualized consideration* dimiliki oleh kepala SMAN 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan dengan cara mengikuti para guru dan karyawan untuk melakukan pelatihan, workshop, studi banding, dan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan profesionalisme yang dilakukan atau diikuti guru dan karyawan disesuaikan dengan *need assessment* yang telah disusun.

Need assessment yang dilakukan oleh kepala SMAN 2 Ponorogo adalah dengan melihat kinerja yang dimiliki oleh para guru dan karyawan. Penilaian kinerja yang dilakukan tidak hanya setiap tahun sekali, penilaian kinerja guru dan karyawan juga dilakukan melalui

⁸⁴ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/18-IV/2022

⁸⁵ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/18-IV/2022

pengamatan kepala sekolah. Kepala sekolah melakukan pengamatan setiap hari dengan melihat keseharian, hasil kerja yang dilakukan setiap diberi tugas oleh kepala sekolah, dan masukan dari para guru dan karyawan, dari penilaian tertulis maupun pengamatan, kepala sekolah dapat menyusun *need assessment* sehingga nantinya para guru dan karyawan yang diikuti dalam pendidikan, pelatihan, seminar, atau bahkan melanjutkan pendidikan tepat pada Sasarannya.

Tabel 4. Komponen Pertimbangan Pribadi (*Individualized consideration*)

No.	Aspek Perilaku	Kepemimpinan Kepala SMAN 2 Ponorogo
1.	Tanggap dan peduli pada kebutuhan guru, karyawan, dan siswa	Kepala Sekolah selalu menindaklanjuti kebutuhan para staf tenaga kependidikan.
2.	Mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan	Selalu mengikuti dan mengadakan <i>workshop</i> , pendidikan dan pelatihan, dan studi banding.

5. Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan di SMAN 2 Ponorogo

Pemimpin merupakan tongkat utama maju mundurnya suatu organisasi atau lembaga, tanpa adanya pemimpin organisasi atau lembaga tersebut tidak dapat berjalan dengan optimal. Setiap pemimpin tentunya memiliki model kepemimpinan yang variatif di antara model kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah. Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo dengan model

Kepemimpinan transformasional. yang dimaksud dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana model kepemimpinan transformasional dalam peningkatan motivasi kerja guru di SMAN 2 Ponorogo.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo, beliau menjelaskan strategi apa yang dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan dalam rangka pengembangan diri yaitu:

Sejauh ini, saya selaku kepala sekolah menggunakan strategi meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan dengan cara mengikutkan, baik pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti diklat administrasi, dimana ini merupakan pengembangan pola pikir seorang tenaga kependidikan, dan setelah kepulangan mereka ke SMA, para tenaga kependidikan ini diharapkan mampu menerapkan ilmu yang telah didapat dari pelatihan tersebut diterapkandi lembaga ini. Terkadang saya juga mengawasi mereka dalam proses pengelolaan, untuk melihat bagaimana mereka bekerja, keseriusan dalam bekerja dan lain sebagainya. Hal ini untuk mengetahui sejauh mana mereka sudah menerapkan ilmu dari diklat yang mereka jalani itu, jika memang harus perlu pelatihan lagi maka saya akan mengirim mereka untuk mengikuti pelatihan.⁸⁶

Hal ini sesuai dengan pengakuan kepala tata usaha yang mengatakan bahwa:

Seperti yang terlihat bapak kepala sekolah selalu memeberikanyang terbaik untuk mengembangkan sekolah ini, sejauh yang saya lihat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan beliau memberikan pelatihan, seperti bapak kepala sekolah mengundang pemateri dari luar untuk memberikan materi-materi yang dapat meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. dengan harapan setelah mengikuti pelatihan dapat menerapkan ilmuyang di dapat, kepala sekolah juga terkadang mengawasi kinerja mereka, tidak hanya sampai disitu kepala sekolah juga melakukan supervisi dengan melihat mereka bekerja secara langsung, jika memang masih kurang maka Bapak kepala sekolah memberikan pelatihan kembali.⁸⁷

⁸⁶ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/18-IV/2022

⁸⁷ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/18-IV/2022

Hal serupa juga disampaikan oleh waka kurikulum di SMAN 2 Ponorogo yaitu: “Seperti yang saya lihat dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan, kepala sekolah sering mengirim mereka untuk mengikuti pelatihan, dan sering memantau kinerja secara langsung, setau saya itu saja sih”⁸⁸

Dari beberapa pendapat di atas dapat diketahui bahwa upaya kepala sekolah dalam pengembangan diri dan juga sering melakukan memantau kinerja secara langsung. Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan, peneliti mengambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk meningkatkan motivasi kerja sudah berjalan sesuai tugas dan fungsinya, itu dapat dilihat dengan diadakannya pelatihan terhadap tenaga kependidikan dengan tujuan pengembangan diri tenaga kependidikan.⁸⁹

Bukan hanya itu saja, dengan tujuan untuk menanamkan rasa tanggung jawab kepada tenaga kependidikan dalam melakukan pekerjaan, kepala sekolah juga berusaha menjalin komunikasi yang baik kepada bawahannya.⁹⁰ Dalam hal ini kepala sekolah memotivasi personilnya dengan menegakkan disiplin dan berbagai usaha agar dapat bekerja dengan sebaik mungkin. Kepala sekolah memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang

⁸⁸ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/18-IV/2022

⁸⁹ Lihat transkrip observasi kode : 02/O/19-IV/2022

⁹⁰ Lihat transkrip observasi kode : 02/O/19-IV/2022

program sekolah. Hal ini selaras dengan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo, yaitu:

Saya melihat Pelaksanaan program kerja sekolah di SMAN 2 Ponorogo sudah berjalan dengan cukup baik, namun kendalanya tentunya ada saja. Dalam melaksanakan program yang berjalan, saya membangun komunikasi yang baik dengan stakeholder, sesekalisaya mengecek ke ruang waka, guru, dan ruang TU apabila ada kepentingan dengan administrasi sekolah, atau informasi mengenai kepentingan sekolah saya memberikan informasi dan jika perlu saya mengadakan rapat. Komunikasi dilakukan secara terus menerus, misalnya ada hal penting yang harus dirapatkan maka akan segera ditindak lanjuti.⁹¹

Kepala sekolah juga berusaha untuk melakukan hubungan sosial dan memotivasi guru dan karyawan dengan melakukan pendekatan secara individu maupun kelompok. hal ini dikemukakan oleh kepala tata usaha menyatakan: “Dalam berkomunikasi biasanya bapak kepala sekolah mengadakan rapat untuk yang bersifat urgen kalau hanya informasi biasa, maka hanya diberitahukan kepada yang bersangkutan. Tergantung informasinya”.⁹²

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa sekolah kepala melakukan koordinasi dengan stakeholder agar informasi yang diterima dapat tersampaikan kepada bawahannya guna tercapainya kinerja yang optimal. Hal ini sesuai dengan pendapat waka kurikulum menyatakan bahwa: “Saya melihat hubungan yang baik antar semua masyarakat sekolah dan kepala sekolah, apabila ada informasi yang mengenai kepentingan sekolah beliau langsung menyampaikan kepada yang bersangkutan secara langsung atau melalui rapat sekolah”.⁹³

⁹¹ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/18-IV/2022

⁹² Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/18-IV/2022

⁹³ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/18-IV/2022

Dari pernyataan di atas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa kepala sekolah dalam menanamkan tanggung jawab kepada tenaga kependidikan guna meningkatkan motivasi kerja itu dapat dilihat dengan adanya koordinasi yang dilakukan kepala sekolah dengan seluruh staf terutama dengan tenaga kependidikan agar informasi yang diterima dapat tersampaikan sehingga tercipta rasa tanggungjawab dan kinerja yang optimal.

Selain itu untuk meningkatkan motivasi kerja. Kepala sekolah juga menanamkan kemandirian bertindak dalam bekerja melalui kegiatan administrasi disekolah. Seperti halnya untuk mengelola dan merencanakan tata laksana sistem administrasi dan sarana prasarana di SMAN 2 Ponorogo. Seperti yang dijelaskan kepala sekolah pada saat wawancara dengan peneliti. Beliau menjelaskan bahwa:

Kalau membicarakan masalah cara mengelola administrasi kita menggunakan cara pengelolaan Administrasi Keuangan yang baik dengan prinsip jangan lebih besar pengeluaran dari pada pendapatan, baik itu administrasi keuangan sarana dan prasarana harus sesuai dengan yang dibutuhkan di SMA ini, dan mendahulukan pengeluaran rutin yang sifatnya wajib, misalnya membeli kebutuhan administrasi tata usaha seperti Spidol, buku absensi, dan kertas untuk print-out dan lain-lain. Dan saya selalu melakukan pembaharuan dalam upaya melengkapi sarana dan prasarana yang memadai. Jika ada yang dianggap perlu untuk dibenahi atau ditambah, saya selaku kepala sekolah mengundang unsur sekolah untuk membicarakan hal tersebut. Kemudian untuk perawatan, pengelolaan, dan manajerial selebihnya saya serahkan kepada mereka.⁹⁴

Selanjutnya waka kurikulum mengungkapkan bahwa: “Kalau membicarakan masalah cara mengelola administrasi sebenarnya sangat simpel, dengan cara mengelola Administrasi Keuangan, baik Materi,

⁹⁴ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/18-IV/2022

Personil dan sebagainya dengan baik. baik itu administrasi keuangan sarana dan prasarana harus baik dan sesuai, mungkin itu saja”⁹⁵.

Berdasarkan temuan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa dalam meningkatkan kemandirian tenaga kependidikan. Kepala sekolah memberikan arahan kepada tenaga kependidikan diantaranya yaitu bagaimana mengelola administrasi dan sarana prasarana yang dilakukan kepala sekolah sudah berjalan, dan prasaranapun sudah ada, walaupun belum lengkap semua fasilitasnya.

Tidak hanya sampai disitu peneliti juga menemukan jawaban yang selaras dengan pernyataan kepala sekolah dan kepala tata usaha, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala tata usaha, yaitu:

Berdasarkan yang saya tau bapak kepala sekolah dalam mengelola administrasi baik itu adminitrasi keuangan materil maupun personil dan administrasi keuangan sarpras dan sesuai yang dibutuhkan sekolah saja. Hal ini dikarenakan dana sekolah yang seadanya, dalam arti belum mencukupi. Begitupun kepala sekolah selalu berusaha untuk pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana.⁹⁶

Berdasarkan hasil wawancara, peneliti dapat menyimpulkan untuk meningkatkan kemandirian tenaga kependidikan. Kepala sekolah memberikan arahan dan menyerahkan wewenang dalam mengelola administrasi baik itu adminitrasi keuangan materil maupun personil dan administrasi keuangan sarpras sesuai yang dibutuhkan sekolah saja.

Dalam rangka meningkatkan motivasi kerja, Kepala sekolah juga sering memberikan motivasi berupa pujian dan ucapan selamat kepada

⁹⁵ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/18-IV/2022

⁹⁶ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/18-IV/2022

tenaga kependidikan. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif. Setiap orang memiliki kebutuhan yang mendorong kemauan berprestasi yaitu dorongan kerja untuk berprestasi. Untuk itu kepala sekolah harus senantiasa memperhatikan motivasi kerja tenaga kependidikan, agar tenaga kependidikan dapat terus giat mengoptimalkan kinerjanya. Hal ini berdasarkan wawancara peneliti dengan kepala sekolah, yaitu :

Dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan saya sebagai kepala sekolah melakukan upaya memotivasi dengan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis. Hampir setiap jam luang saya memberikan pujian-pujian terhadap prestasi kerja yang bagus. Ketika saya lihat tenaga kependidikan mulai lelah dan jenuh terhadap pekerjaannya saya langsung memberikan support pada setiap tenaga kependidikan agar mereka kembali semangat dalam bekerja, saya selalu berusaha menjadi contoh bagi tenaga kependidikan, baik itu berpadisiplin kerja maupun kualitas kerja, dengan begitu saya dapat menghasilkan tenaga kerja yang bermutu dan memiliki prestasi kerja yang cemerlang. Dan dorongan untuk meningkatkan gairah kerja para tenaga kependidikan, saya selaku kepala madrasah memberikan penghargaan walaupun seadanya saja dikeranakan anggaran yang terbatas kita biasanya mengadakan makan bersama saja. hal ini diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.⁹⁷

Hasil wawancara dengan kepala sekolah tersebut diperkuat oleh wawancara kepada waka kurikulum sebagai berikut:

Yang saya lihat sejauh ini peran kepala sekolah cukup baik, beliau lebih mengedepankan anggotanya, memberi motivasi bimbingan dan arahan kepada tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerjanya, beliau juga memberikan support, menjadi contoh bagi seluruh personil bawahannya, baik itu dari segi kedisiplinan dan kualitas kerja. Strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah bagus, namun motivasi yang diberikan kepala sekolah hanya sebatas kata-kata saja, bagi tenaga kependidikan yang memiliki kinerja yang bagus hanya diberikan penghargaan dengan ucapan selamat saja, dan juga terkadang mengadakan kegiatan syukuran makan saja setiap satu semester.⁹⁸

⁹⁷ Lihat transkrip wawancara kode : 01/W/18-IV/2022

⁹⁸ Lihat transkrip wawancara kode : 03/W/18-IV/2022

Dapat kita lihat bahwa kepala sekolah dalam menjalankan perannya sebagai motivator dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan melalui pengaturan suasana kerja dan dorongan untuk meningkatkan gairah kerja para tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala tata usaha yang peneliti temukan seimbang dengan pernyataan kepala sekolah:

Saya melihat Peran bapak kepala sekolah sebagai motivator itu sudah cukup baik, menyenangkan serta nyaman. Karena suasana kerja yang diciptakan oleh bapak kepala sekolah sendiri itu bersifat kekeluargaan dan harmonis. Beliau juga memiliki sifat ramah tamah, selalu memberikan support disela-sela waktu istirahat sebelum memulai kegiatan kembali sehabis istirahat. Namun dalam pemberian reward masih belum ada. Jika ada tenaga kependidikan yang memiliki prestasi kerja yang bagus hanya diberikan pujiandan ucapan selamat saja tidak ada yang berbentuk sesuatu yang akan membuat tenaga kependidikan tersebut untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya.⁹⁹

Berdasarkan hasil wawancara diatas upaya kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan terbilang lumayan baik dari pernyataan yang diberikan oleh staf tata usaha itu sendiri. Dengan melakukan tindakan menggerakkan dan mengembangkan potensi para tenaga kependidikan untuk mencapai kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugasnya. Namun dalam pemberian reward belum ada hanya berupa pujian dan ucapan selamat saja.

⁹⁹ Lihat transkrip wawancara kode : 02/W/18-IV/2022



Gambar 3.1 Suasana Ruang Tata Usaha SMAN 2 Ponorogo¹⁰⁰



Gambar 3.1 Suasana Sekolah SMAN 2 Ponorogo¹⁰¹

Tabel 5. Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan

No.	Indikator Keberhasilan	Capaian Keberhasilan
1.	Tanggung jawab dalam bekerja	Kepala sekolah menegakkan disiplin kerja dan melakukan koordinasi dengan seluruh staf terutama dengan tenaga kependidikan agar informasi yang diterima dapat tersampaikan sehingga tercipta rasa tanggung jawab dan kinerja yang optimal
2.	Prestasi yang dicapai	Kepala sekolah memberikan motivasi

¹⁰⁰ Lihat transkrip dokumentasi kode : 02/D/25-IV/2022

¹⁰¹ Lihat transkrip dokumentasi kode : 02/D/25-IV/2022

		berupa pujian dan ucapan selamat kepada tenaga kependidikan yang memiliki prestasi baik dalam bekerja
3.	Pengembangan diri	Kepala sekolah mengikutsertakan pelatihan di luar sekolah dan mengadakan pelatihan didalam sekolah
4.	Kemandirian dalam bertindak	Kepala sekolah memberikan arahan dan menyerahkan wewenang kepada tenaga kependidikan dalam mengelola administrasi atau tata kelola sekolah

C. PEMBAHASAN

1. Penerapan komponen pengaruh idealisme (idealized influence) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo

Pengaruh Idealisme muncul dari perubahan situasi yang cepat, kritis dan tekanan. Perbaikan sistem manajerial suatu lembaga pendidikan harus dimulai dari perbaikan pribadi pemimpin selaku manajer disemua aspek. Dalam konsep 4I yang pertama ini, seorang Kepala Sekolah selaku pemimpin dilukiskan sebagai orang yang percaya dan yakin pada dirinya sendiri. Karena bagaimana pegawai akan yakin dengan pimpinannya, jika pimpinan tidak yakin dengan dirinya sendiri. Pemimpin yang sukses, akan bersikap konsisten atau tidak labil menghadapi situasi yang variatif. Situasi kepemimpinan yang baik adalah yang arah pemikiran dan kebijaksanaannya dapat dibaca atau diterjemahkan secara tepat dan pasti oleh pegawainya.¹⁰²

¹⁰² Husaini Usman, *Manajemen: teori, praktik, dan riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 281.

Visi suatu sekolah menjadi sangat penting untuk menentukan masa depan sekolah ke mana akan diorientasikan, maka perlu ada keterlibatan dari semua warga sekolah untuk menyampaikan pendapatnya dalam penyusunan visi, yang disusul dengan misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah karena pada akhirnya semua warga sekolah akan bekerja sesuai dengan visi yang dimiliki oleh sekolah.¹⁰³ Penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah tidak hanya melibatkan warga sekolah yaitu para guru dan karyawan, tetapi juga orang tua dan masyarakat, hal ini sudah dilakukan oleh kepala SMAN 2 Ponorogo yang selalu menghadirkan orang tua siswa dan tokoh masyarakat.

Menurut *Andang* dalam mengembangkan sekolah, keterlibatan orang tua siswa dan masyarakat sangat dibutuhkan karena mereka juga merupakan komponen pendidikan. Kepala sekolah sebisa mungkin memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh orang tua siswa dan masyarakat untuk bisa berpartisipasi dalam pengembangan sekolah. Kepala sekolah harus menjaga hubungan yang harmonis dengan orang tua siswa dan masyarakat, karena hubungan yang harmonis akan membentuk saling pengertian antara sekolah dengan orang tua dan masyarakat, saling membantu, dan saling bekerjasama dalam ikut bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan di sekolah.¹⁰⁴

¹⁰³ Barnawi & Arifin, *Kinerja guru profesional* (Yogyakarta: Arruz Media, 2014),78.

¹⁰⁴ Andang, *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah* (Yogyakarta: Arruz Media,2014), 84-87.

Kepala SMAN 2 Ponorogo melibatkan semua wakil kepala sekolah yang ada, baik wakil kepala sekolah bagian kurikulum, kesiswaan, maupun saranaprasarana dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah. Kepala sekolah bersama mereka membuat draft yang nantinya akan di floorkan kepada guru dan karyawan, apakah ada perbaikan atau tidak. Selain guru dan karyawan yang dilibatkan, kepala sekolah juga melibatkan pengawas pembina, komite sekolah, dan tokoh masyarakat sekitar sekolah. Semua yang dilibatkan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, program kegiatan sekolah diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat mereka mengenai visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, penyampaian pendapat ini meliputi isi, maksud, dan bahasa yang digunakan dapat dimengerti atau tidak. Keterlibatan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah tidak ada kendala, tetapi dalam pencapaian visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah masih ada kendala yaitu kurangnya koordinasi, namun hal tersebut bisa diatasi dengan mengadakan rapat evaluasi secara rutin.

2. Penerapan komponen motivasi inspirasional (inspirational motivation) kepala sekolah SMAN 2 ponorogo

Inspirational Motivation Merupakan perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau

mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pada dasarnya Kepala Sekolah harus mampu mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang berupa kemampuan konseptual tentang pengembangan kurikulum sekolah, manajerial, administrasi, pengembangan teknis pembelajaran, pengelolaan kelas, metodologi, sistem evaluasi, pengembangan ruhaniah, komitmen dan kesejahteraan baik secara langsung maupun tidak langsung.¹⁰⁵

Kepala SMAN 2 Ponorogo sudah memiliki motivasi inspirasional hal ini dibuktikan dengan kepala sekolah tidak hanya menerapkan satu kepemimpinan tetapi kepemimpinan demokratis, partisipatif, kolegial juga diterapkan dalam sekolah, selain itu kepala sekolah juga menerapkan kepemimpinan otoriter, kepemimpinan tersebut diterapkan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Dalam mengembangkan suasana kerja yang kondusif, rileks, dan motivasi intrinsik dalam peningkatan produktivitas kerja dengan selalu bergabung dengan para staf tenaga kependidikan saat jam istirahat, atau saat tidak ada tugas atau kewajiban yang harus diselesaikan. Nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala SMAN 2 Ponorogo antara lain nilai karakter yang positif seperti salam, sapa, dan senyum, selain itu nilai kekeluargaan juga ditanamkan oleh kepala SMAN 2 Ponorogo. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat oleh kepala sekolah dapat mendorong guru dan karyawan untuk bersemangat dalam

¹⁰⁵ Husaini Usman, *Manajemen: teori, praktik, dan riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 281.

memperbaiki kompetensinya, selain itu penanaman nilai-nilai positif dan kondusif dalam lingkungan kerja akan mudah tertanam dan dibiasakan. Kepala SMAN 2 Ponorogo sudah dapat memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat dilakukan. Pemilihan dan penerapan gaya kepemimpinan tersebut dilakukan dengan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang tepat, ada kalanya kepala sekolah menerapkan kepemimpinan demokratis, partisipatif, kolegal, tetapi juga menerapkan kepemimpinan otoriter, sehingga tidak hanya satu gaya kepemimpinan saja yang dilakukan oleh kepala SMAN 2 Ponorogo.

3. Penerapan komponen stimulasi intelektual (intelektual stimulation) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo

Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

Dengan demikian pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pegawai melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, serta menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru. Simulasi intelektual, artinya

menghargai kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.¹⁰⁶

Kepala SMAN 2 Ponorogo memiliki Stimulasi Intelektual hal ini dibuktikan dengan mengembangkan budaya kerja positif dengan cara lebih mendekati para guru untuk menciptakan suasana yang dekat dan kekeluargaan. Kepala sekolah menanamkan penyelesaian kerja secara cekatan, tepat waktu, dan selalu mengutamakan kerja tim, kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk saling bekerjasama. Kepala sekolah juga tidak hanya memberi contoh, tetapi juga melaksanakan apa yang dicontohkan olehnya. Kepala sekolah juga bisa menjadi teman, pemimpin, dan ibu yang *ngemong* kepada guru, karyawan, dan juga siswa sehingga suasana kekeluargaan yang diciptakan semakin erat.

Kepala SMAN 2 Ponorogo sudah menciptakan iklim lingkungan kerja yang kondusif dan positif, kepala sekolah memperlakukan tenaga kependidikan sebagai teman dan tidak menggurui apabila ada yang merasa kesulitan dengan salah satu tugasnya dan menginginkan bantuan dari kepala sekolah. Tenaga kependidikan merasa di-*uwongke* oleh kepala sekolah. Kepala sekolah selalu menciptakan hubungan yang harmonis dengan tenaga pendidik dan kependidikan serta setiap ada waktu luang selalu menyempatkan diri untuk berkumpul mendekati diri dengan mereka.

¹⁰⁶ *Ibid.*, 282.

4. Penerapan komponen pertimbangan pribadi (*individualized consideration*) kepala sekolah SMAN 2 Ponorogo

Pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Agar pegawai mau mengungkapkan secara jujur tentang ide-ide, harapan bahkan keluhan mereka, maka sikap terbuka diantara pimpinan dan pegawai menjadi penting. Manusia dengan kepribadian terbuka, umumnya semangat kerjanya mudah dirancang. Sebaliknya seseorang yang cenderung tertutup akan sulit menerima rangsangan dan isyarat perubahan.

Pertimbangan Pribadi (*Individualized consideration*) dapat dilakukan dengan melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan, mengekspresikan penghargaan pekerjaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, mengkritik kelemahan pegawai secara kondusif, menggunakan bakat khusus pegawai dan memberikan kesempatan belajar.¹⁰⁷

Komponen Pertimbangan Pribadi dimiliki oleh kepala SMAN 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah tanggap dan peduli serta selalu menindaklanjuti kebutuhan para staf tenaga kependidikan. Kepala sekolah juga mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan dengan cara

¹⁰⁷ *Ibid.*, 282.

mengadakan atau mengikutkan guru dan karyawan melalui pelatihan, workshop, dan juga studi banding. Pengembangan profesionalisme yang dilakukan atau diikuti guru dan karyawan disesuaikan dengan *need assessment* yang telah disusun.

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan dari temuan-temuan peneliti diantaranya hasil observasi, hasil wawancara, dan hasil dokumentasi mengenai Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan di SMAN 2 Ponorogo bahwa dalam kepemimpinan tersebut kepala sekolah menerapkan 4 komponen dimensi kepemimpinan transformasional yaitu Pengaruh Idealisme, Motivasi Inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Pertimbangan Pribadi.

Satu hal yang menjadi catatan bahwa kepemimpinan transformasional tersebut bukan satu-satunya gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam organisasi pendidikan yang selalu mengalami perubahan. Masih ada beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan antara gaya kepemimpinan situasional, kepemimpinan visioner, kepemimpinan transaksional, dan sebagainya

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap paling efektif untuk diterapkan pada organisasi sekolah terutama dalam meningkatkan kinerja organisasi, dimana gaya kepemimpinan ini memiliki makna mengubah sesuatu ke dalam bentuk lain, dengan kata lain mampu melakukan perubahan. Dengan diterapkannya

tipe kepemimpinan transformasional ini jika di terapkan dengan sebaik-baiknya maka akan memberikan perubahan besar bagi suatu lembaga pendidikan nyatanya di SMAN 2 Ponorogo kepemimpinan transformasional telah dilaksanakan dengan baik dari berbagai bentuk komponen kepemimpinan transformasional meski tidak sepenuhnya terlaksana dengan sempurna hal ini dibuktikan dengan berbagai bentuk kegiatan yang dilakukan dalam upaya perwujudan dari di terapkannya kepemimpinan transformasional.

5. Keberhasilan Kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan di SMAN 2 Ponorogo

Dalam memimpin suatu lembaga pendidikan, kepala sekolah tentunya memiliki cara dan strategi yang berbeda. Dengan menerapkan berbagai tipe atau gaya kepemimpinan yang sangat variatif. Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala sekolah SMA Negeri 2 Ponorogo menggunakan gaya kepemimpinan transformasional yang mana sudah dijelaskan secara detail dan rinci pada rumusan masalah yang pertama. Menurut *Burn* mendeskripsikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah merupakan sebuah proses saat pemimpin dan bawahan mengembangkan satu sama lain tingkat moralitas dan motivasi yang tinggi.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Komariah, Aan & Cepi Triatna, *Visionary leadership; Menuju sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 78.

Menurut Syaiful Sagala menyatakan bahwa Kepemimpinan adalah kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan melalui suatu proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu.¹⁰⁹

Kemudian menurut Sondang P. Siagian menyatakan bahwa Kepala sekolah dikatakan sebagai pemimpin yang efektif bilamana mampu menjalankan perannya untuk mendorong, mempengaruhi, mengarahkan kegiatan dan tingkah laku kelompoknya. Kepala sekolah sangat berperan dalam mengembangkan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Siagian bahwa arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuan harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang tersedia.¹¹⁰

Menurut Rahmat dan Candra, indikator motivasi kerja tenaga kependidikan terdiri dari¹¹¹:

- a. Tanggung jawab dalam melakukan kerja
- b. Prestasi yang dicapainya
- c. Pengembangan diri
- d. Kemandirian dalam bertindak

¹⁰⁹ Syaiful Sagala, *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan* (Bandung:Alfabeta, 2010), 124.

¹¹⁰ So ndang P. Siagian, *Manajemen Statetik* (Jakarta: PT. Bumi Aksara,1994), 46.

¹¹¹ Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis Bidang Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 112.

Berdasarkan hasil penelitian yang ditemukan oleh peneliti dari penelitian melalui data dari hasil observasi, wawancara, dan studi dokumentasi tentang kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan di SMAN 2 Ponorogo dalam mengemban tugas dan perannya yaitu:

Berdasarkan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja tenaga kependidikan yaitu tanggung jawab dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapai, pengembangan diri, dan kemandirian dalam bertindak.

Temuan pertama dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam menanamkan tanggung jawab kepada tenaga kependidikan guna meningkatkan motivasi kerja itu dapat dilihat dengan adanya koordinasi yang dilakukan kepala sekolah dengan seluruh staf terutama dengan tenaga kependidikan agar informasi yang diterima dapat tersampaikan sehingga tercipta rasa tanggungjawab dan kinerja yang optimal.

Temuan ini menunjukkan tentang kemandirian dalam bertindak serta memberikan tanggung jawab dalam bekerja. Hal senada juga disampaikan Sutari Imam Barnadib Kemandirian meliputi, perilaku mampu berinisiatif, mampu menghadapi masalah atau hambatan, mempunyai rasa percaya diri dan dapat melakukan sesuatu sendiri tanpa bantuan orang lain.¹¹²

Sedangkan tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu

¹¹² Enung Fatimah, *Psikologi Perkembangan Peserta Didik* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010, 142.

yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu.¹¹³

Temuan selanjutnya Dalam rangka meningkatkan motivasi kerja, Kepala sekolah juga sering memberikan pujian apresiasi dan motivasi kepada tenaga kependidikan, yang dimana kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif. Setiap orang memiliki kebutuhan yang mendorong kemauan berprestasi yaitu dorongan kerja untuk berprestasi. Untuk itu kepala sekolah harus senantiasa memperhatikan motivasi kerja tenaga kependidikan, agar tenaga kependidikan dapat terus giat mengoptimalkan kinerjanya. Hal ini sesuai Berdasarkan teori dari E. Mulyasa mengemukakan bahwa Sebagai *motivator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).¹¹⁴

Temuan ketiga menunjukkan tentang pengembangan diri seperti halnya bapak kepala sekolah memberikan pembmaian, pelatihan-pelatihan, dan study banding yang dapat meningkatkan motivasi kerja tenaga

¹¹³ Handoko, T Hani, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE UGM, 2003)

¹¹⁴ E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 120.

kependidikan. Jadi diharapkan nanti setelah tenaga kependidikan yang diberikan pelatihan bisa menerapkan apa yang didapat dan dipelajarinya selama pelatihan. Karena adanya pelatihan tentu tenaga kependidikan merasa diperhatikan oleh pihak sekolah dan itu juga untuk memotivasi tenaga kependidikan agar lebih giat dalam bekerja.

Pengembangan diri yang dimaksud adalah pengembangan segala potensi yang ada pada diri sendiri, dalam usaha meningkatkan potensi berfikir dan berprakarsa serta meningkatkan kapasitas intelektual yang diperoleh dengan jalan melakukan berbagai aktivitas.¹¹⁵

Hal ini sesuai dengan teori dari Tarsis Tarmudji menjelaskan bahwa Pengembangan diri berarti mengembangkan bakat yang dimiliki, mewujudkan impian-impian, meningkatkan rasa percaya diri, menjadi kuat dalam menghadapi percobaan, dan menjalani hubungan yang baik dengan sesamanya. Hal ini dapat dicapai melalui upaya belajar dari pengalaman, menerima umpan balik dari orang lain, melatih kepekaan terhadap diri sendiri maupun orang lain, mendalami kesadaran, dan mempercayai usaha hati.¹¹⁶

Temuan keempat yang peneliti temukan bahwa Kepala sekolah juga menanamkan kemandirian bertindak dalam bekerja melalui kegiatan administrasi disekolah. Seperti halnya untuk mengelola dan merencanakan tata laksana system administrasi dan sarana prasarana di SMAN 2

¹¹⁵ Abd. Chayyi Fanani, Studi tentang Metode Belajar Mahasiswa Pendidikan Agama Islam dalam Upaya Pengembangan Diri di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya Periode 2000-2002 (skripsi, fakultas tarbiyah UIN Sunan Ampel Surabaya, 2003), 31.

¹¹⁶ Tarsis Tarmudji, *Pengembangan Diri*, (Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 1998), 29.

Ponorogo. Kepala sekolah memberikan arahan dan menyerahkan wewenang dalam mengelola administrasi baik itu administrasi keuangan materil maupun personil dan administrasi keuangan sarpras sesuai yang dibutuhkan sekolah. Hal ini sesuai dengan teori dari Sunaryo Kartadinata mengemukakan bahwa kemandirian sebagai kekuatan motivasional dalam diri individu untuk mengambil keputusan dan menerima tanggung jawab atas konsekuensi¹¹⁷.

Berdasarkan indikator yang digunakan peneliti dan temuan data penelitian SMAN 2 Ponorogo dalam mengukur keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan telah berhasil. Meskipun sudah dapat dikatakan berhasil namun perlu adanya pemahaman mendalam tentang kepemimpinan kepala sekolah guna mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan. Hal ini dikarenakan pada tahun 2021 sampai dengan tahun 2022, SMAN 2 Ponorogo mengalami tiga kali pergantian kepala sekolah, sehingga dibutuhkan peningkatan hubungan dan kerjasama yang baik dari kepala sekolah dengan tenaga kependidikan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Dengan kepemimpinan transformasional ini kepala sekolah mampu membangkitkan semangat atau motivasi bagi para guru serta staf yang ada terutama staf tenaga kependidikan yang berperan penting dalam pengelolaan lembaga di sekolah. Melalui kepala sekolah yang dapat mengayomi serta mengarahkan para tenaga kependidikan dengan baik berbagai bentuk motivasi bisa dilakukan dan diterapkan kepada staf tenaga

¹¹⁷ Eti Nurhayati, *Psikologi Pendidikan Inovatif* (Yogyakarta: PustakaPelajar, 2011), 131.

kependidikan yang memiliki sikap antusias dalam mengemban tugas dan tanggungjawab.



BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Penerapan Komponen Pengaruh Idealisme (*idealized influence*) yang dimiliki kepala SMAN 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah selalu melibatkan guru, karyawan, pengawas pembina, komite sekolah dan tokoh masyarakat baik dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah, Kepala Sekolah juga selalu mengadakan rapat rutin terkait dengan kendala yang dihadapi dalam program kegiatan sekolah.
2. Penerapan Komponen Motivasi Inspirasional (*inspirational motivation*) yang dimiliki kepala SMAN 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah tidak hanya memakai satu gaya kepemimpinan tapi selalu melihat situasi dan kondisi yang dihadapi. Nilai yang ditanamkan oleh kepala SMAN 2 Ponorogo antara lain saling salam, sapa, senyum. Kepala sekolah selalu bergabung dengan guru dan karyawan saat jam istirahat, atau saat tidak ada tugas atau kewajiban yang harus diselesaikan.
3. Penerapan Komponen Stimulasi Intelektual (*intellectual stimulation*) yang dimiliki kepala SMAN 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah menanamkan penyelesaian kerja secara cekatan, tepat waktu, dan kepala sekolah juga menghindari menggurui para guru dan karyawan tetapi mengajak untuk

saling bekerjasama dengan berperan sebagai pemimpin sekaligus teman dalam menciptakan hubungan yang harmonis.

4. Penerapan Komponen Pertimbangan Individu (*individualized consideration*) yang dimiliki kepala SMAN 2 Ponorogo yaitu kepala sekolah tanggap dan peduli serta selalu menindaklanjuti kebutuhan para staf tenaga kependidikan. Kepala sekolah juga mengembangkan profesionalisme guru dan karyawan dengan cara mengadakan atau mengikutkan guru dan karyawan melalui pelatihan, workshop, dan juga studi banding.
5. Peningkatan motivasi kerja tenaga kependidikan yang dilakukan kepala sekolah di SMAN 2 Ponorogo yaitu memberikan tanggung jawab dalam bekerja dengan melakukan komunikasi dan koordinasi yang aktif dalam menjalankan tanggung jawab serta melakukan peningkatan kemandirian dalam bertindak dengan pengelolaan dan perencanaan tata laksana system administrasi. Dalam meningkatkan pengembangan diri kepala sekolah memberikan pembinaan/pelatihan, workshop, dan studi banding. Dan dalam setiap kegiatan kepala sekolah mendampingi dan mengawasi setiap kegiatan dan kinerja baik secara langsung maupun tidak. Dan yang paling penting adalah pencapaian prestasi dengan memberikan motivasi kepada tenaga kependidikan dan melakukan tindakan mengembangkan potensi para tenaga kependidikan untuk mencapai kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugasnya. Namun dalam pemberian reward hanya berupa pujian dan ucapan selamat, tidak ada penghargaan khusus.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian di atas, maka peneliti akan memberikan saran agar dapat memperbaiki kualitas kepemimpinan kepala sekolah, yaitu:

1. Untuk Kepala Sekolah diharapkan agar selalu mempertahankan dan meningkatkan empat dimensi kepemimpinan transformasional dalam praktik kepemimpinannya di SMAN 2 Ponorogo. Dalam pengaruh idealisme, kepala sekolah dan para staf saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis. Dalam motivasi inspirasional, kepala sekolah menunjukkan komitmen dan berperan sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan. Dalam stimulasi intelektual, kepala sekolah senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para stafnya dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Dalam pertimbangan individu, kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.
2. Untuk tenaga kependidikan, diharapkan bisa menjalin hubungan yang baik dengan kepala sekolah dengan mengenali gaya kepemimpinan dari kepala sekolahnya. Tenaga kependidikan bisa menjadikan penelitian ini sebagai referensi untuk bagaimana membangun iklim kerja yang dinamis baik

dengan sesama pendidik ataupun kepala sekolah. Tenaga kependidikan bisa mengadaptasi bagaimana model pengembangan kompetensi diri yang baik dari hasil penelitian ini.



DAFTAR PUSTAKA

- Aliyyah, Rusi Rusmiati. *Pengelolaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Jakarta: Polimedia Publishing, 2018.
- Andang. *Manajemen & kepemimpinan kepala sekolah*. Yogyakarta: Arruz Media, 2014.
- Ardianto, Elvinaro. *Metodologi Penelitian untuk Public Relations Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2010.
- Arikunto Suharsimi. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta, 1998.
- Asmani, Jamal Ma'mur. *Manajemen Pengelolaan dan kepemimpinan Pendidikan Profesional: Panduan Quality Control Bagi Para Pelaku Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: Diva Press, 2009.
- Barnawi dan Arifin. *Kinerja guru professional*. Yogyakarta: Arruz Media, 2014.
- Bungin, M. Burhan. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007.
- Danim, Sudarman. *Menjadi Komunitas Pembelajar (Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran)*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Efendi, Nur. *Islamic Education Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Faesar, Sanafiah. *Dasar dan Teknik Penelitian Keilmuan Sosial*. Surabaya: Usaha Nasional, 2002.
- Fathoni, Abdurrahman. *Metodologi Penelitian dan Teknik penyusunan Skripsi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2011.
- Fatimah, Enung. *Psikologi Perkembangan Peserta Didik*. Bandung: CV. Pustaka Setia, 2010.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM, 2003.
- Karwati, Euis dan Donni Juni Priansa. *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2013.

- Khoirussalim dan Umar Sidiq. *Kepemimpinan Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2021.
- Komariah, Aan & Cepi Triatna. *Visionary leadership; Menuju sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Kurniatun, Taufani C dan Asep Suryana. *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka, 2019.
- Kuswarno, Engkus. *Fenomenologi: Metodologi Penelitian Komunikasi*. Bandung: Widya Padjadjaran, 2009.
- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosda Karya, 2005.
- Mulyasa, E. *Manajemen Pendidikan Karakter*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mulyasa. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.
- Nurhayati, Eti. *Psikologi Pendidikan Inovatif*. Yogyakarta: PustakaPelajar, 2011.
- Nurkholis. *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Grasindo, 2006.
- Praptiningsih. "Sikap Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kedisiplinan Guru SMK PGRI III Salatiga. Salatiga: *Waspada*, 01,2021: 15.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad. *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- Purwanto, Ngalm. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. *Managemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Sagala, Syaiful. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Siagian, So ndang P. *Manajemen Strategik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994.
- Sidiq, Umar dan Moh. Miftachul Choiri. *Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2019.
- Sidiq, Umar. *Manajemen Madrasah*. Ponorogo: CV. Nata Karya, 2018.
- Soemargono. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2004.

- Sukmadinata, Nana Syaodih. *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.
- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Kencana Perdana Media Group, 2009.
- Suyitno. *Metode Penelitian Kualitatif: Konsep, Prinsip dan Operasionalnya*. Tulungagung: Akademia Pustaka, 2018.
- Tarmudji, Tarsis. *Pengembangan Diri*. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 1998.
- Tharaba, Fahim. *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Islamic Education Leadership)*. Malang: Dream Litera Buana, 2016.
- Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta: Rajawali Press, 2000.
- Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukuran*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010.
- Uno, Hamzah B. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Usman, Husaini. *Manajemen: teori, praktik, dan riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Wahjosumidjo. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002.
- yusuf, A. Muri. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana, 2017.
- Attamimi, Naila. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Supervisi Kepala Sekolah Serta Iklim Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Kecamatan Cikande Kabupaten Serang". Serang: *Istighna*, 2020:186-187.
- Fanani, Abd. Chayyi. Studi tentang Metode Belajar Mahasiswa Pendidikan Agama Islam dalam Upaya Pengembangan Diri di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya Periode 2000- 2002. skripsi, fakultas tarbiyah UIN Sunan Ampel Surabaya, 2003.
- Kuswaeri, Iwa. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah," *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 01, 2016.
- Rivai, Ahmad. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *Manenggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2, 2020.

Rofik, Chaerul. "Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah," *JPA: Jurnal Penelitian Agama, LPPM UIN Prof.K.H. Saifuddin Zuhri*, 02, 2019.

Siswatiningsih, Ida, Kusdi Raharjo, Arik Prasetya. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan," *Jurnal Bisnis dan Manajemen, Universitas Brawijaya Malang*, 2, 2018.

Yahdiyani, Nurilatul Rahmah et al. "Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Peserta Didik di SDN Martapuro 2 Kabupaten Pasuruan," *Journal of Education, Psychology and Counseling*. 2020.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 bab XI pasal 39 ayat 1 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 20 Tahun 2003 pasal 1 ayat 5 dan 6 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

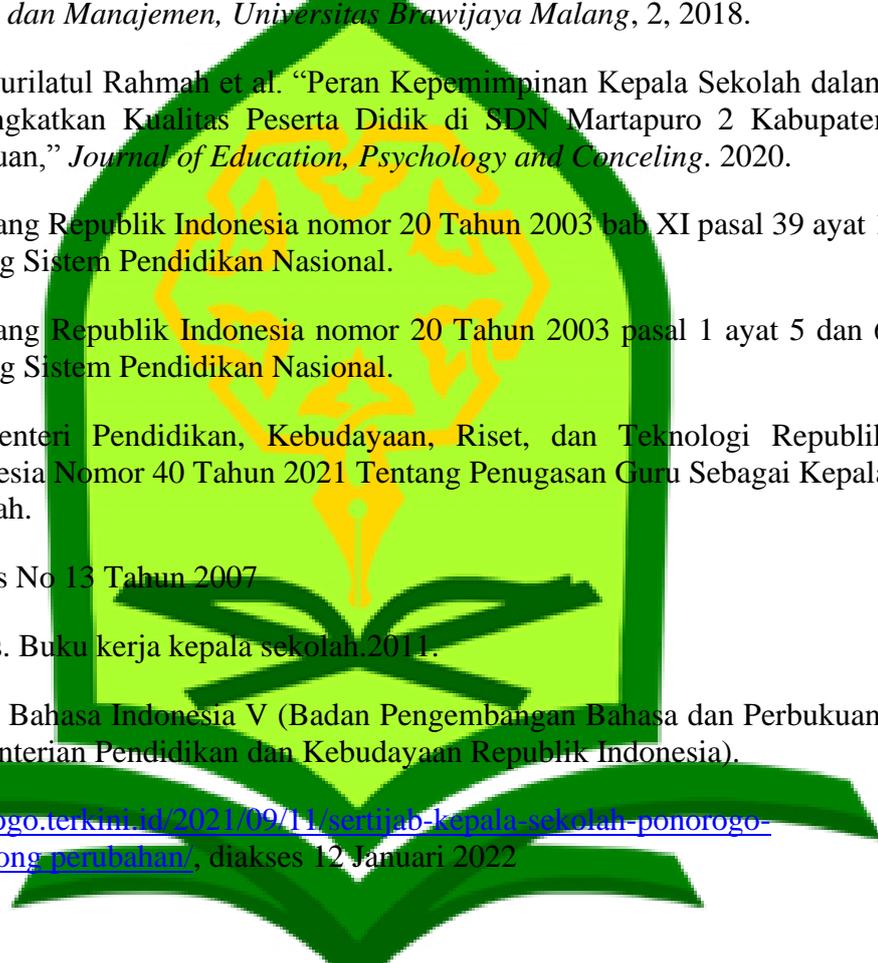
Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2021 Tentang Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.

Permendiknas No 13 Tahun 2007

Kemendiknas. Buku kerja kepala sekolah. 2011.

Kamus Besar Bahasa Indonesia V (Badan Pengembangan Bahasa dan Perbukuan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia).

<https://ponorogo.terkini.id/2021/09/11/serijab-kepala-sekolah-ponorogo-songsong-perubahan/>, diakses 12 Januari 2022



IAIN
PONOROGO

Lampiran 1

INSTRUMEN PENELITIAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA TENAGA
KEPENDIDIKAN

(Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)

A. WAWANCARA**1. Kepala Sekolah****a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo**

1)	Pengaruh Idealisme (Idealized influence)	<p>a) Apakah Bapak melibatkan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?</p> <p>b) Bagaimana cara Bapak memberdayakan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?</p> <p>c) Apa saja kendala yang Bapak hadapi dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?</p> <p>d) Bagaimana Bapak mengatasi kendala tersebut?</p>
2)	Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation)	<p>a) Apakah Bapak menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis (melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan), Partisipatif (ikut serta), dan kolegial (bersifat seperti teman)?</p> <p>b) Bagaimana Bapak menerapkan gaya kepemimpinan di sekolah?</p> <p>c) Bagaimana suasana yang diciptakan Bapak dalam lingkungan sekolah?</p> <p>d) Apa saja nilai-nilai yang Bapak tanamkan dalam lingkungan sekolah?</p>

3)	Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)	<p>a) Bagaimana cara Bapak menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?</p> <p>b) Apa saja pendekatan yang Bapak lakukan agar tercipta hubungan yang harmonis?</p>
4)	Pertimbangan Pribadi (Individualized consideration)	<p>a) Bagaimana cara Bapak mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan?</p> <p>b) Bagaimana sikap Bapak dalam memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan?</p> <p>c) Bagaimana cara Bapak dalam memecahkan masalah yang terjadi pada tenaga kependidikan?</p>

b. Keberhasilan Peningkatan Motivasi Kerja

1)	Tanggung jawab dalam melakukan kerja	dalam hal tanggung jawab melaksanakan tugas, bagaimana Bapak melakukan komunikasi yang baik dengan para tenaga kependidikan?
2)	Prestasi yang dicapainya	Bagaimana cara Bapak mendorong dan meningkatkan semangat kerja tenaga kependidikan dalam mencapai prestasi? apakah juga ada reward atau penghargaan?
3)	Pengembangan diri	Dalam rangka pengembangan diri tenaga kependidikan, bagaimana strategi Bapak dalam meningkatkan motivasi dan profesionalisme?
4)	Kemandirian dalam bertindak	Untuk menciptakan kemandirian para karyawan dalam bertindak, bagaimana cara Bapak menerapkan pengelolaan administrasi yang ada disekolah ini?

2. Kepala TU

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo

1)	Pengaruh Idealisme (Idealized influence)	<p>a) Apakah kepala sekolah melibatkan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?</p> <p>b) Bagaimana cara kepala sekolah memberdayakan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?</p>
2)	Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation)	<p>a) Bagaimana cara kepala sekolah dalam memimpin? apakah kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis (melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan), Partisipatif (ikut serta), dan kolegial (bersifat seperti teman)?</p> <p>b) Bagaimana suasana yang diciptakan kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?</p> <p>c) Apa saja nilai-nilai yang ditahamkan oleh kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?</p>
3)	Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)	<p>a) Bagaimana cara kepala sekolah menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?</p> <p>b) Apa saja pendekatan yang dilakukan kepala sekolah agar tercipta hubungan yang harmonis?</p>
4)	Pertimbangan Pribadi (Individualized consideration)	<p>a) Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan?</p> <p>b) Bagaimana sikap kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan?</p>

b. Keberhasilan Peningkatan Motivasi Kerja

1)	Tanggung jawab dalam	Dalam hal tanggung jawab melaksanakan tugas, bagaimana kepala sekolah melakukan komunikasi yang baik dengan para tenaga kependidikan?
----	----------------------	---

	melakukan kerja	
2)	Prestasi yang dicapainya	Bagaimana cara kepala sekolah mendorong dan meningkatkan semangat kerja tenaga kependidikan dalam mencapai prestasi? apakah juga ada reward atau penghargaan?
3)	Pengembangan diri	Dalam rangka pengembangan diri tenaga kependidikan, bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan profesionalisme?
4)	Kemandirian dalam bertindak	Untuk menciptakan kemandirian para karyawan dalam bertindak, bagaimana cara kepala sekolah menerapkan pengelolaan administrasi yang ada disekolah ini?

3. Waka Kurikulum

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo

1)	Pengaruh Idealisme (Idealized influence)	<p>a) Apakah kepala sekolah melibatkan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?</p> <p>b) Bagaimana cara kepala sekolah memberdayakan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?</p>
2)	Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation)	<p>a) Bagaimana cara kepala sekolah dalam memimpin? apakah kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis (melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan), Partisipatif (ikut serta), dan kolegial (bersifat seperti teman)?</p> <p>b) Bagaimana suasana yang diciptakan kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?</p> <p>c) Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?</p>

3)	Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)	a) Bagaimana cara kepala sekolah menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif? b) Apa saja pendekatan yang dilakukan kepala sekolah agar tercipta hubungan yang harmonis?
4)	Pertimbangan Pribadi (Individualized consideration)	a) Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan? b) Bagaimana sikap kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan?

b. Keberhasilan Peningkatan Motivasi Kerja

1)	Tanggung jawab dalam melakukan kerja	dalam hal tanggung jawab melaksanakan tugas, bagaimana kepala sekolah melakukan komunikasi yang baik dengan para tenaga kependidikan?
2)	Prestasi yang dicapainya	Bagaimana cara kepala sekolah mendorong dan meningkatkan semangat kerja tenaga kependidikan dalam mencapai prestasi? apakah juga ada reward atau penghargaan?
3)	Pengembangan diri	Dalam rangka pengembangan diri tenaga kependidikan, bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan profesionalisme?
4)	Kemandirian dalam bertindak	Untuk menciptakan kemandirian para karyawan dalam bertindak, bagaimana cara kepala sekolah menerapkan pengelolaan administrasi yang ada disekolah ini?

B. OBSERVASI

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo

No	Fokus Pengamatan	Pemunculan Hasil Pengamatan		Ket.
		Ya	Tidak	
a.	Suasana yang tercipta dalam lingkungan kerja dan sekolah			
b.	Nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah			

2. Keberhasilan Peningkatan Motivasi Kerja

No	Fokus Pengamatan	Pemunculan Hasil Pengamatan		Ket.
		Ya	Tidak	
a.	Kepala Sekolah memotivasi semangat kerja guru			
b.	Sekolah melakukan pelatihan tenaga kependidikan guna untuk meningkatkan profesionalisme			
c.	Proses kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah			
d.	Pembaharuan dalam pembangunan sekolah			
e.	Kepala sekolah membangun suasana kerja			

	melalui pendekatan kekeluargaan			
--	---------------------------------	--	--	--

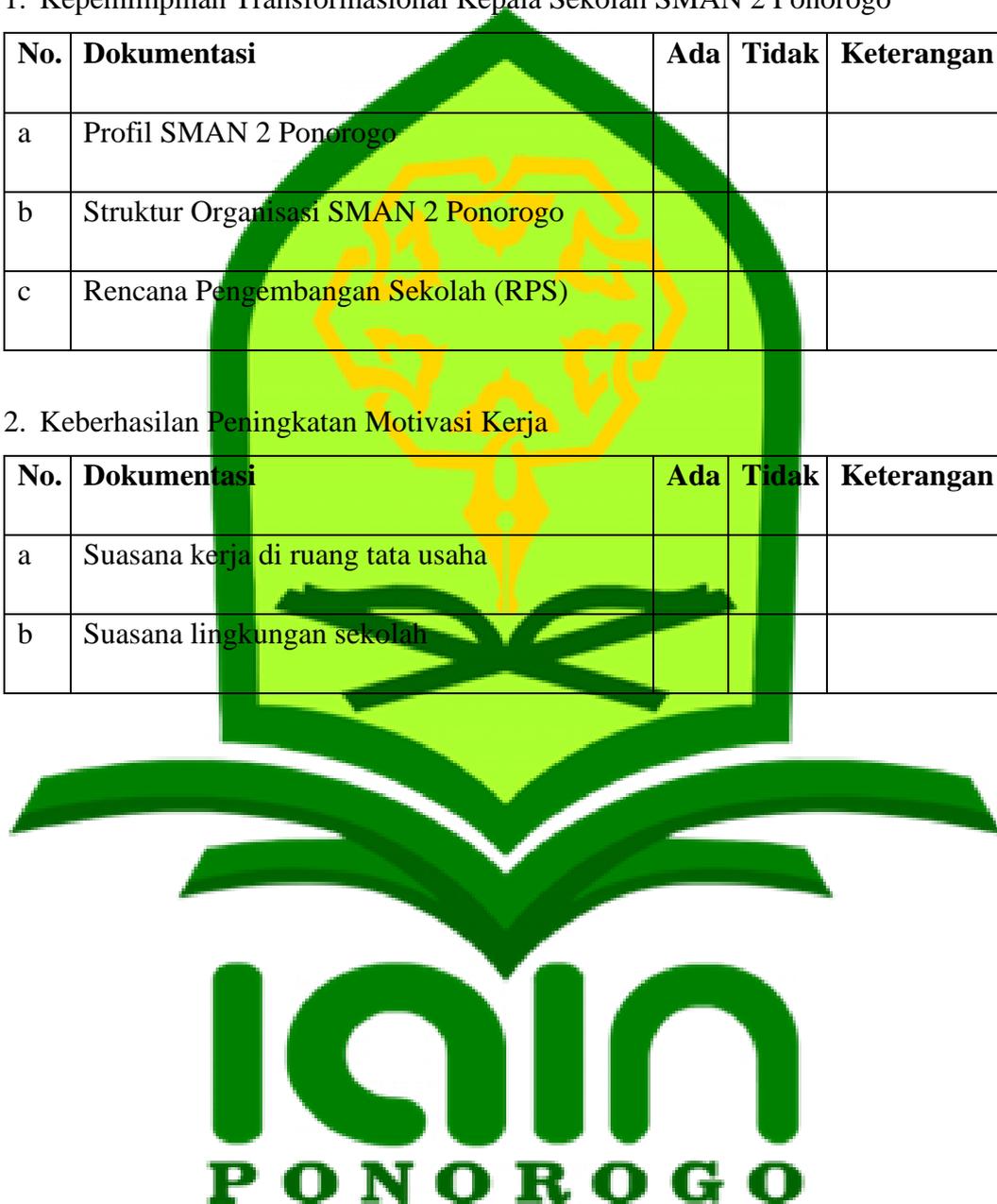
C. DOKUMENTASI

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo

No.	Dokumentasi	Ada	Tidak	Keterangan
a	Profil SMAN 2 Ponorogo			
b	Struktur Organisasi SMAN 2 Ponorogo			
c	Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)			

2. Keberhasilan Peningkatan Motivasi Kerja

No.	Dokumentasi	Ada	Tidak	Keterangan
a	Suasana kerja di ruang tata usaha			
b	Suasana lingkungan sekolah			



Lampiran 2

TRANSKRIP HASIL PENELITIAN
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH
DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN

(Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)

A. WAWANCARA

1. Kepala Sekolah

Nomor Wawancara : 01/W/18-IV/2022
 Nama : Drs. H. Mukh. Aslam Ashuri, M. M.
 Hari/Tanggal : Senin, 18 April 2022
 Waktu : 09.00 WIB
 Tempat : Ruang Kepala Sekolah

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo

<p>1) Pengaruh Idealisme (Idealized influence)</p>	<p>e) Apakah Bapak melibatkan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah? Iya mas, dan itu sudah pasti. jadi dalam segala hal terkait visi misi tujuan maupun program-program yang ada disekolah saya harus melibatkan seluruh masyarakat sekolah. Jadi itu dasarnya ya, dasarnya kita melakukan sebuah pekerjaan itu visi misinya apa. Itu kan tujuan atau ide gagasan atau sebuah cita-cita dari sebuah lembaga ini. Jadi biar semua itu fokus pada satu tujuan atau satu pencapaian yg harus kita capai ya. sesering mungkin harus kita ingatkan kepada mereka bahwa kita bekerja itu untuk mencapai sebuah visi misi yang telah kita tetapkan</p> <p>f) Bagaimana cara Bapak memberdayakan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah? Pertama kali saya datang di sekolah ini, saya kumpulkan semua tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan di aula, kemudian saya memperkenalkan diri kemudian saya</p>
--	---

		<p>menyampaikan harapan saya disini kemudian saya ingin berkoordinasi dengan masing-masing bidang. karena semua program yang ada disekolah pasti melibatkan warga sekolah seperti waka kurikulum, waka kesiswaan, BK, tata usaha, osis dan lain-lain. kalau ada program, kami terlebih dahulu mengumpulkan mereka, kita koordinasi dulu kemudian baru kita floor kan bersama, apakah ada masukan atau tidak untuk perbaikan?”. “Semua kan harus terlibat, kebetulan kemarin setelah saya bertugas disini, kita mengadakan pertemuan untuk membahas visi misi yang sudah ada dan itu melibatkan semua guru, karyawan, mendatangkan pengawas pembina, komite sekolah, dan juga tokoh masyarakat sekitar sekolah. Draf yang sudah jadi kami tayangkan untuk kita kaji ulang dan kita lakukan perbaikan bersama</p> <p>g) Apa saja kendala yang Bapak hadapi dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah?</p> <p>Ya namanya manusia kan kita pasti memiliki keterbatasan yaitu hambatan terkait pelaksanaan visi, misi, tujuan dan program kegiatan sekolah yang secara tidak disengaja seperti kurangnya koordinasi atau mungkin ada beberapa kelalaian dalam melaksanakan tugas dan masalah-masalah lainnya</p> <p>h) Bagaimana Bapak mengatasi kendala tersebut?</p> <p>Terkait dengan mengatasi kendala yang ada, kita mengusahakan untuk melakukan koordinasi yang lebih giat lagi, saling mengingatkan, saling membantu agar kita bisa bersama-sama berjalan dengan baik dalam mengembangkan SMAN 2 Ponorogo ini. Untuk memudahkan koordinasi kita juga melakukan rapat evaluasi yang dilaksanakan secara rutin setiap hari Jum'at</p>
2)	Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation)	e) Apakah Bapak menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis (melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan), Partisipatif (ikut serta), dan kolegial (bersifat seperti teman)?

Bisa dikatakan iya mas, karena dalam menerapkan kepemimpinan seperti itu tadi selalu saya usahakan sebaik mungkin mengingat saya sendiri juga sadar bahwa saya memiliki tanggungjawab yang besar dalam memimpin sekolah ini

- f) Bagaimana Bapak menerapkan gaya kepemimpinan di sekolah?

Kalau saya sendiri dalam menerapkan kepemimpinan itu sesuai dengan situasi mas. Biasanya saya bersikap demokratis namun juga ada disaat tertentu atau suatu kondisi yang sangat urgent dimana saya harus bersikap otoriter kepada mereka. Tapi tentunya saya berusaha untuk lebih demokratis, lebih luwes dan terbuka ketika melakukan koordinasi dan pelaksanaan program sekolah bersama-sama dengan mereka

- g) Bagaimana suasana yang diciptakan Bapak dalam lingkungan sekolah?

Saya berusaha membuat suasana sekolah itu yang tertib dan nyaman, kalau pagi itu jam 06.30 WIB itu saya sudah di depan sekolah dibantu guru piket dan OSIS yang piket, saya kadang juga keliling sekolah

- h) Apa saja nilai-nilai yang Bapak tanamkan dalam lingkungan sekolah?

Nilai-nilai yang saya tanamkan yaitu karakter seperti saling bertegur sapa apabila bertemu, menghormati satu sama lain, membudayakan untuk mengucapkan terimakasih. Di sekolah ini kan satu tema yaitu 4S (senyum, salam, sapa, sopan santun). Setiap kali berpapasan anak-anak dibiasakan saling sapa dan ramah, setiap ibu bapak guru selesai memberikan KBM, anak-anak dibiasakan mengucapkan terimakasih secara serempak”.

karena saya baru di sini, saya masih memberikan teladan sebuah kedisiplinan, kejujuran dan tanggungjawab.

		<p>Jadi misalnya saya datang besok jam sekian, saya harus tepat waktu sampai kesini. Kemudian kalau saya ada kepentingan keluar atau kemana-mana saya izin dengan memberitahu salah satu dari mereka agar semisal ada yang mencari atau berkepentingan mereka tidak bingung mencari.</p>
3)	<p>Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)</p>	<p>c) Bagaimana cara Bapak menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?</p> <p>Saya dalam mengembangkan budaya kerja yang positif yaitu harus dekat dengan guru dan tidak menggurui, tapi mengajak kerjasama, penanaman disiplin dalam penuntasan pekerjaan, kalau sudah ditargetkan tanggal sekian harus selesai ya harus diselesaikan, tanggung jawab dengan pekerjaan yang dimiliki</p> <p>d) Apa saja pendekatan yang Bapak lakukan agar tercipta hubungan yang harmonis?</p> <p>Setiap pagi atau istirahat saya selalu menyempatkan ke ruang TU, mengobrol bersama, makan bersama, selalu memberikan salam kepada para karyawan.</p> <p>Saya selalu berusaha semaksimal mungkin dalam melakukan pendekatan dengan para karyawan. kebersamaan itu hampir setiap hari, jadi di ruang TU (Tata Usaha) itu ada meja khusus untuk saya, jadi saya tidak harus berada disini (ruang kepala sekolah), saya bisa disana (ruang TU), kalau disana mereka malah lebih tidak canggung, mereka bisa menyampaikan hal2 apa yg dihadapi atau permasalahan apa pada hari itu bisa disampaikan kepada saya langsung dan bagaimana solusinya itu bisa kita temukan bersama.</p> <p>Kemudian untuk refleksi saya secara berkala saya minta kepada para karyawan, bagaimana saya disini selaku kepala sekolah, itu apakah sudah sesuai harapan mereka atau belum atau perlu ada kebijakan-kebijakan yang lain yang perlu saya buat agar manajerial di tenaga kependidikan itu bisa lebih baik lagi</p>

<p>4) Pertimbangan Pribadi (Individualized consideration)</p>	<p>d) Bagaimana cara Bapak mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan?</p> <p>Untuk mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan, kita mengadakan atau mengikutkan mereka untuk mengikuti pelatihan, kita melihat <i>need assessment</i>, dari situ kita plotkan untuk pengadaan program yang akan dilaksanakan sesuai dengan <i>need assessment</i>.</p> <p><i>Need assessment</i> ini dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja setahun sekali, jadi penilaian tertulis, kemudian dengan melihat pengamatan hasil kerja sehari-hari, apakah sudah sesuai harapan atau belum</p> <p>Masalahnya kalau di tenaga kependidikan itu jarang sekali ada pelatihan, jadi sementara ini adanya webinar ya, kalau untuk diklat belum ada karena masa pandemi, jadi kalau ada informasi ya tetap kita kirimkan delegasi.</p> <p>Disini barusan juga melakukan study banding dengan SMA bantul jogjakarta dalam hal Kurikulum-13 yg mana disini sudah menerapkan sistem SKS, dan juga memperhatikan dan belajar terkait kinerja manajerial yang ada disana</p> <p>saya juga merencanakan inovasi disini dengan mengikuti perkembangan yang serba IT atau digital ya, jadi kita atau tenaga kependidikan itu bisa memberikan layanan yang terbaik pada customer ya, terutama kepada guru, siswa, orang tua, masyarakat. Dan sekarang ini zamannya digital, itu harapannya kita sudah menguasai teknologi digital. Misalnya absensi siswa itu bisa dilakukan secara digital atau memanfaatkan kartu pelajar digunakan untuk absensi secara digital, absensi online menggunakan smartphone nya itu juga bisa. Seperti juga misalnya pelayanan guru, ada aplikasi-aplikasi yang kita adakan untuk manajemen kantor atau tata usaha</p> <p>saya lebih suka inovasi itu datang dari bawah, walaupun saya memiliki kebijakan dari saya sendiri. Karena sebuah inovasi</p>
---	---

		<p>itu apabila datang dari bawah itu berarti mereka sudah memiliki motivasi atau dorongan untuk melakukan perubahan yg lebih baik, tetapi kalau itu dari atas (top down) biasanya perubahan perilakunya itu lama atau mungkin bahkan tidak bisa diterima atau bisa jadi hanya sebuah kebijakan dari atas tetapi tidak dilaksanakan oleh bawahan. semua usul atau gagasan itu yang bagus dari bawah, maka dari itu saya ingin yang demikian.</p> <p>e) Bagaimana sikap Bapak dalam memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan? Sekolah sini itu benar-benar memperhatikan kebutuhan tenaga kependidikan seperti pengadaan sarana seperti meja kantor, komputer disetiap meja, dan lain sebagainya itu kita mendatangkan sarana yg representatif untuk tenaga kependidikan, jadi itu juga merupakan salah satu daya dukung bagi seorang staff untuk lebih semangat dalam bekerja atau memberikan pelayanan</p> <p>f) Bagaimana cara Bapak dalam memecahkan masalah yang terjadi pada tenaga kependidikan? Pertama diberikan pemanggilan, dg tujuan untuk mengetahui latar belakang permasalahan yang sedang dia alami. Kalau kita sudah mengetahui latar belakang atau duduk permasalahan yg dialami oleh staff itu kita bisa mengarahkan, tetapi kalau kita itu belum mengetahui pokok permasalahan yg ada kemudian mengarahkan itu ndak sesuai. ..jadi kita harus tanya jawab dulu ada permasalahan apa terkait yg dilakukan itu baru kita bisa mengarahkan bisa memberikan bimbingan. Jikalau kemudian dia ternyata belum melakukan perubahan ya kita panggil lagi, jadi ada tahapan2 yg kita berikan kepada mereka, tidak langsung memberikan sanksi atau hukuman</p>
--	--	---

b. Penerapan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan di SMAN 2 Ponorogo

1)	<p>Bagaimana motivasi kerja tenaga kependidikan yang ada di sekolah ini?</p> <p>Saya sebagai kepala sekolah yang baru, melihat motivasi kerja tenaga kependidikan masih harus terus ditingkatkan mulai dari tanggung jawab dalam melakukan kerja, prestasi yang dicapainya, pengembangan diri untuk terus maju dan kemandirian dalam bertindak. Karena tidak semua tenaga kependidikan disini memiliki motivasi yang tinggi ada beberapa yang memiliki motivasi tinggi dan juga rendah. Dan saya melihat hal tersebut dari bagaimana ia menjalankan tugas dan tanggung jawabnya</p>
2)	<p>Bagaimana Bapak melihat tenaga kependidikan yang termotivasi rendah dan yang termotivasi tinggi?</p> <p>tenaga kependidikan yang memiliki motivasi rendah terlihat dari sikap yang ditunjukkan yaitu: rendahnya tanggung jawab dalam melaksanakan kerja, kurangnya kemampuan dalam mengembangkan diri, pekerjaan yang molor dari batas waktu yang direncanakan</p> <p>Karyawan dan guru disini yang memiliki motivasi yang tinggi terlihat dari sikap dan prilakunya seperti bertanggung jawab dalam mengerjakan tugas, datang tepat waktu, mengisi jam pelajaran sesuai jadwal, sekalipun tidak datang kesekolah selalu minta izin dan memberikan alasan yang logis, memiliki kreativitas yang tinggi, memiliki keinginan yang kuat untuk maju dan memberikan ide-ide atau inovasi dalam pengembangan program</p>

c. Keberhasilan Peningkatan Motivasi Kerja

1)	<p>Tanggung jawab dalam melakukan kerja</p> <p>dalam hal tanggung jawab melaksanakan tugas, bagaimana Bapak melakukan komunikasi yang baik dengan para tenaga kependidikan?</p> <p>saya melihat Pelaksanaan program kerja sekolah di SMAN 2 Ponorogo sudah berjalan dengan cukup baik, namun kendalanya tentunya ada saja. Dalam melaksanakan program yang berjalan, saya membangun komunikasi yang baik dengan stekholder, sesekali saya mengecek keruang guru, TU dan apabila ada kepentingan dengan administrasi sekolah, atau informasi mengenai kepentingan sekolah saya memberikan informasi dan jika perlu saya mengadakan rapat. Komunikasi dilakukan secara</p>
----	--

		<p>terus menerus, misalnya ada hal penting yang harus dirapatkan maka akan segera ditindak lanjuti</p>
2)	Prestasi yang dicapainya	<p>Bagaimana cara Bapak mendorong dan meningkatkan semangat kerja tenaga kependidikan dalam mencapai prestasi? apakah juga ada reward atau penghargaan?</p> <p>Dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan saya sebagai kepala sekolah melakukan upaya memotivasi dengan menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman dan harmonis. Hampir setiap jam luang saya memberikan pujian-pujian terhadap prestasi kerja yang bagus. Ketika saya lihat tenaga kependidikan mulai lelah dan jenuh terhadap pekerjaannya saya langsung memberikan support pada setiap tenaga kependidikan agar mereka kembali semangat dalam bekerja, saya selalu berusaha menjadi contoh bagi tenaga kependidikan, baik itu berupa disiplin kerja maupun kualitas kerja, dengan begitu saya dapat menghasilkan tenaga kerja yang bermutu dan memiliki prestasi kerja yang cemerlang. Dan dorongan untuk meningkatkan gairah kerja para tenaga kependidikan, saya selaku kepala madrasah memberikan penghargaan walaupun seadanya saja dikeranakan anggaran yang terbatas kita biasanya mengadakan makan bersama saja. hal ini diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja tenaga kependidikan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya</p>
3)	Pengembangan diri	<p>Dalam rangka pengembangan diri tenaga kependidikan, bagaimana strategi Bapak dalam meningkatkan motivasi dan profesionalisme?</p> <p>Sejauh ini, saya selaku kepala sekolah menggunakan strategi meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan dengan cara mengikutkan, baik pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti diklat administrasi, dimana ini merupakan pengembangan pola pikir seorang tenaga kependidikan, dan setelah kepulangan mereka ke SMA, para tenaga kependidikan ini diharapkan mampu menerapkan ilmu yang telah didapat dari</p>

		<p>pelatihan tersebut diterapkan di lembaga ini. Terkadang saya juga mengawasi mereka dalam proses pengelolaan, untuk melihat bagaimana mereka bekerja, keseriusan dalam bekerja dan lain sebagainya. Hal ini untuk mengetahui sejauh mana mereka sudah menerapkan ilmu dari diklat yang mereka jalani itu, jika memang harus perlu pelatihan lagi maka saya akan mengirim mereka untuk mengikuti pelatihan</p>
4)	<p>Kemandirian dalam bertindak</p>	<p>Untuk menciptakan kemandirian para karyawan dalam bertindak, bagaimana cara Bapak menerapkan pengelolaan administrasi yang ada di sekolah ini?</p> <p>Kalau membicarakan masalah cara mengelola administrasi kita menggunakan cara pengelolaan Administrasi Keuangan yang baik dengan prinsip jangan lebih besar pengeluaran dari pada pendapatan, baik itu administrasi keuangan sarana dan prasarana harus sesuai dengan yang dibutuhkan di SMA ini. dan mendahulukan pengeluaran rutin yang sifatnya wajib, misalnya membeli kebutuhan administrasi tata usaha seperti Spidol, buku absensi, dan kertas untuk print-out dan lain-lain. Dan saya selalu melakukan pembaharuan dalam upaya melengkapi sarana dan prasarana yang memadai. Jika ada yang dianggap perlu untuk dibiayai atau ditambah, saya selaku kepala sekolah mengundang unsur sekolah untuk membicarakan hal tersebut. Kemudian untuk perawatan, pengelolaan, dan manajerial selebihnya saya serahkan kepada mereka</p>

2. Kepala TU

Nomor Wawancara : 02/W/18-IV/2022

Nama : Moh. Mansur Anwar, S. Sos. I

Hari/Tanggal : Senin, 18 April 2022

Waktu : 09.43 WIB

Tempat : Ruang Tata Usaha

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo

<p>1) Pengaruh Idealisme (Idealized influence)</p>	<p>c) Apakah kepala sekolah melibatkan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah? Iya kepala sekolah juga melibatkan kami semua, dan tidak hanya kami tapi juga semua unsur yang ada disekolah baik itu komite, tenaga pendidik dan kependidikan, dan juga ketua osis juga beliau ikutkan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kegiatan sekolah</p> <p>d) Bagaimana cara kepala sekolah memberdayakan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah? Ya jadi langkah awal itu ada workshop mengenai penyusunan visi misi. Jadi ketika visi, misi kurang sesuai, kita evaluasi, yang sebelumnya para staf memberikan hasil Evaluasi Diri Sekolah (EDS). Kita rekapitulasi, yang nantinya dirundingkan bersama komite dan pengawas sekolah</p>
<p>2) Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation)</p>	<p>d) Bagaimana cara kepala sekolah dalam memimpin? apakah kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis (melibatkan anggota dalam pengambilan keputusan), Partisipatif (ikut serta), dan kolegial (bersifat seperti teman)? Menurut pribadi saya, Yang jelas kolaborasi dalam penerapan tipe kepemimpinan, tergantung dari situasi dan kondisi yang dihadapi, demokratis pasti diterapkan, kadang otoriter, partisipasi, mengingat kadang pemimpin perlu otoriter, melihat sikonnya, karena tidak bisa jika hanya salah satu yang ditempuh Saya kira kepemimpinan bapak kepala sekolah sudah bagus</p> <p>e) Bagaimana suasana yang diciptakan kepala sekolah dalam lingkungan sekolah? Tentunya suasana kerja yang nyaman yang dapat kami rasakan, sehingga bapak ibu karyawan merasa di uwongke, seperti menghargai pendapat yang disampaikan dan pekerjaan yang sudah diselesaikan, para staff selalu terlibat apa yang</p>

		<p>diperintahkan kepala sekolah, kalau kami ada kesusahan, kepala sekolah tanggap untuk membantu</p> <p>f) Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?</p> <p>Bapak kepala sekolah termasuk orang yang disiplin, jadi apabila ada guru dan karyawan misalnya terlambat, beliau mengamati terlebih dahulu, kalau guru dan karyawan sering melakukan pelanggaran, yang bersangkutan dipanggil secara personal</p>
3)	Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)	<p>e) Bagaimana cara kepala sekolah menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?</p> <p>Kepala sekolah sudah mengembangkan budaya positif yang sudah bagus sekali, contohnya nilai-nilai seperti menghormati, akrab tetapi tetap ada unggah ungguh.</p> <p>“Kepala sekolah membudayakan untuk selalu harus tepat waktu dan cekatan dalam penyelesaian tugas</p> <p>d) Apa saja pendekatan yang dilakukan kepala sekolah agar tercipta hubungan yang harmonis?</p> <p>Bapak kepala sekolah orangnya fun, familiar sama semuanya. Beliau banyak waktu untuk ke ruang guru, ke ruang TU, juga sering ke waka, jadi suka untuk berkoordinasi</p>
4)	Pertimbangan Pribadi (Individualized consideration)	<p>e) Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan?</p> <p>Biasanya guru karyawan dituntut untuk semaksimal mungkin kerjanya, sehingga sesuai apa yang diharapkan kepala sekolah. Salah satunya ada diklat, workshop dan sebagainya, kita juga pernah melakukan studi banding ke SMA Bantul yogyakarta contohnya</p> <p>d) Bagaimana sikap kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan?</p> <p>kepala sekolah sangat memperhatikan apa yang kami butuhkan dalam melakukan pekerjaan, beliau sangat peduli selalu melihat dan mempertanyakan apa saja hal-hal yang</p>

	masih kurang dan diperlukan oleh para karyawan baik dalam hal pelayanan maupun sarana yang ada
--	--

b. Penerapan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan di SMAN 2 Ponorogo

1)	<p>Bagaimana motivasi kerja tenaga kependidikan yang ada di sekolah ini?</p> <p>Untuk motivasi kerja yang ada di sekolah ini cukup berjalan baik meskipun belum bisa dikatakan optimal. Tapi yang jelas, dengan setelah adanya pergantian kepala sekolah diharapkan bisa meningkatkan lebih baik lagi motivasi para tenaga kependidikan yang sudah ada di sekolah ini.</p>
2)	<p>Bagaimana melihat tenaga kependidikan yang termotivasi rendah dan yang termotivasi tinggi?</p> <p>Menurut saya di sekolah ini ada yang memiliki motivasi yang tinggi, namun masih ada juga beberapa tenaga kependidikan yang memiliki motivasi rendah, terlihat dari banyaknya tenaga kependidikan yang tidak bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya, terkadang pulang lebih awal, namun dalam dua bulan belakangan ini terjadi banyak perubahan yang terjadi terlihat dari ketekunan tenaga kependidikan datang tepat waktu saat jam operasional sekolah dimulai. Mungkin karena belakangan ini pak kepala sekolah sering berada di sekolah dan melakukan controlling, mungkin karena kepala sebelumnya beliau sering menghadiri undangan dan pertemuan diluar sekolah sehingga menyebabkan tenaga kependidikan tidak takut meninggalkan ruangan untuk pulang lebih awal</p>

c. Keberhasilan Peningkatan Motivasi Kerja

1)	<p>Tanggung jawab dalam melakukan kerja</p> <p>dalam hal tanggung jawab melaksanakan tugas, bagaimana kepala sekolah melakukan komunikasi yang baik dengan para tenaga kependidikan?</p> <p>Dalam berkomunikasi biasanya bapak kepala sekolah mengadakan rapat untuk yang bersifat urgen kalau hanya informasi biasa, maka hanya diberitahukan kepada yang bersangkutan. Tergantung informasinya</p>
----	--

2)	Prestasi yang dicapainya	<p>Bagaimana cara kepala sekolah mendorong dan meningkatkan semangat kerja tenaga kependidikan dalam mencapai prestasi? apakah juga ada reward atau penghargaan?</p> <p>saya melihat Peran bapak kepala sekolah sebagai motivator itu sudah cukup baik, menyenangkan serta nyaman. Karena suasana kerja yang diciptakan oleh bapak kepala sekolah sendiri itu bersifat kekeluargaan dan harmonis. Beliau juga memiliki sifat ramah tamah, selalu memberikan support disela-sela waktu istirahat sebelum memulai kegiatan kembali sehabis istirahat. Namun dalam pemberian reward masih belum ada. Jika ada tenaga kependidikan yang memiliki prestasi kerja yang bagus hanya diberikan pujian dan ucapan selamat saja tidak ada yang berbentuk sesuatu yang akan membuat tenaga kependidikan tersebut untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya</p>
3)	Pengembangan diri	<p>Dalam rangka pengembangan diri tenaga kependidikan, bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan profesionalisme?</p> <p>Seperti yang terlihat bapak kepala sekolah selalu memeberikan yang terbaik untuk mengembangkan sekolah ini, sejauh yang saya lihat dalam meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan beliau memberikan pelatihan, seperti bapak kepala sekolah mengundang pemateri dari luar untuk memberikan materi-materi yang dapat meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan. dengan harapan setelah mengikuti pelatihan dapat menerapkan ilmu yang di dapat, kepala sekolah juga terkadang mengawasi kinerja mereka, tidak hanya sampai disitu kepala sekolah juga melakukan supervisi dengan melihat mereka bekerja secara langsung, jika memang masih kurang maka Bapak kepala sekolah memberikan pelatihan kembali.</p>
4)	Kemandirian dalam bertindak	<p>Untuk menciptakan kemandirian para karyawan dalam bertindak, bagaimana cara kepala sekolah menerapkan pengelolaan administrasi yang ada disekolah ini?</p>

	Berdasarkan yang saya tau bapak kepala sekolah dalam mengelola administrasi baik itu adminintrasi keuangan materil maupun personil dan administrasi keuangan sarpras dan sesuai yang dibutuhkan sekolah saja. Hal ini dkarenakan dana sekolah yang seadanya, dalam arti belum mencukupi. Begitupun kepala sekolah selalu berusaha untuk pemenuhan kebutuhan sarana dan prasarana
--	--

3. Waka Kurikulum

Nomor Wawancara : 03/W/18-IV/2022
 Nama : Ernin Naurinnisa, M. Pd
 Hari/Tanggal : Senin, 18 April 2022
 Waktu : 10.50 WIB
 Tempat : Ruang Wakil Kepala

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo

1)	Pengaruh Idealisme (Idealized influence)	<p>c) Apakah kepala sekolah melibatkan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah? Betul, dalam penyusunan visi misi kepala sekolah tentu melibatkan kami semua, para waka, komite, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta perwakilan dari OSIS</p> <p>d) Bagaimana cara kepala sekolah memberdayakan tenaga kependidikan dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah? jadi dalam penyusunan visi, misi, tujuan, dan program kerja sekolah itu bapak kepala selalu menghargai kami dalam hal menyampaikan masukan aspirasi dan ide-ide untuk melakukan perbaikan demi belajarnya pengelolaan sekolah secara baik</p>
2)	Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation)	d) Bagaimana cara kepala sekolah dalam memimpin? apakah kepala sekolah menerapkan gaya kepemimpinan yang demokratis (melibatkan anggota dalam pengambilan

		<p>keputusan), Partisipatif (ikut serta), dan kolegial (bersifat seperti teman)?</p> <p>Kalau menurut saya, bapak kepala sekolah berbeda-beda dalam memimpin, kepek selalu demokratis, terkadang juga otoriter, disesuaikan dengan sikon yang ada</p> <p>e) Bagaimana suasana yang diciptakan kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?</p> <p>Saya melihat suasana yang dimunculkan bapak kepala di lingkungan sekolah ini itu cukup baik. Bapak kepala sekolah melakukan pendekatan kepada para guru, siswa, dan karyawan sehingga kami pun juga merasa nyaman dalam melaksanakan segala aktivitas disekolah</p> <p>f) Apa saja nilai-nilai yang ditanamkan oleh kepala sekolah dalam lingkungan sekolah?</p> <p>Nilai kepribadian dan sosial seperti selalu bertegur sapa, penanaman rasa saling menghormati yang lebih tua, saling akrab satu sama lain, saya rasa banyak yang diterapkan sehingga kekeluargaan semakin erat</p>
3)	<p>Stimulasi Intelektual (Intellectual stimulation)</p>	<p>c) Bagaimana cara kepala sekolah menciptakan pengembangan budaya kerja yang positif?</p> <p>Bapak kepala sekolah selalu mengutamakan kerja secara tim, selalu menahamkan sebisa mungkin pekerjaan diselesaikan sesegera mungkin dan tepat waktu, selain itu juga selalu mengajak koordinasi</p> <p>d) Apa saja pendekatan yang dilakukan kepala sekolah agar tercipta hubungan yang harmonis?</p> <p>Kepala sekolah selalu melakukan pendekatan dengan para guru dan karyawan agar selalu mempunyai hubungan harmonis satu sama lain, selalu akrab, menghargai pekerjaan guru dan karyawan. beliau kadang seperti teman, pemimpin, bapak kepala sekolah ngemong kepada guru, karyawan, dan juga siswa</p>

<p>4) Pertimbangan Pribadi (Individualized consideration)</p>	<p>c) Bagaimana cara kepala sekolah mengembangkan profesionalisme tenaga kependidikan? Mengikuti pelatihan atau seminar, selain itu juga ada yang disuruh untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi</p> <p>d) Bagaimana sikap kepala sekolah dalam memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan? untuk memenuhi kebutuhan para karyawan beliau memperhatikan betul proses pengelolaan sekolah, beliau sering bertanya terkait kendala dalam pekerjaan, apa yang perlu dibantu, disamping itu beliau juga sangat aktif dalam pengadaan sarana prasarana yang ada di sekolah dalam mendukung pekerjaan yang kami lakukan</p>
---	--

b. Penerapan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan di SMAN 2 Ponorogo

<p>1)</p>	<p>Bagaimana motivasi kerja tenaga kependidikan yang ada di sekolah ini? Sejauh ini saya menilai bahwa masih diperlukannya peningkatan motivasi kerja kepada para staf tenaga kependidikan dan motivasi itu diharapkan bisa dimunculkan dan ditingkatkan lagi oleh bapak kepala sekolah, berhubung kita sudah dua kali mengalami pergantian kepemimpinan yang belum lama ini sehingga diperlukan juga adaptasi antara kepala sekolah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan</p>
<p>2)</p>	<p>Bagaimana melihat tenaga kependidikan yang termotivasi rendah dan yang termotivasi tinggi? guru dan karyawan yang memiliki motivasi rendah terlihat dari sikapnya yaitu sering terlambat masuk pada saat jam kerja dan jam pelajaran, kurang disiplin waktu, sering datang terlambat dan pulang lebih awal sebelum waktu kerja selesai. Karyawan dan guru yang memiliki motivasi yang tinggi dapat dilihat dari sikap yang ditunjukkannya, disiplin waktu, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi untuk melaksanakan pekerjaan, memiliki kreatifitas yang tinggi, tidak mudah putus asa, dan mencari solusi dari masalah yang dihadapinya</p>

c. Keberhasilan Peningkatan Motivasi Kerja

1) Tanggung jawab dalam melakukan kerja	<p>dalam hal tanggung jawab melaksanakan tugas, bagaimana kepala sekolah melakukan komunikasi yang baik dengan para tenaga kependidikan?</p> <p>saya melihat hubungan yang baik antar semua masyarakat sekolah dan kepala sekolah, apabila ada informasi yang mengenai kepentingan sekolah beliau langsung menyampaikan kepada yang bersangkutan secara langsung atau melalui rapat sekolah</p>
2) Prestasi yang dicapainya	<p>Bagaimana cara kepala sekolah mendorong dan meningkatkan semangat kerja tenaga kependidikan dalam mencapai prestasi? apakah juga ada reward atau penghargaan?</p> <p>Yang saya lihat sejauh ini peran kepala sekolah cukup baik, beliau lebih mengedepankan anggotanya, memberi motivasi bimbingan dan arahan kepada tenaga kependidikan dalam meningkatkan kinerjanya, beliau juga memberikan support, menjadi contoh bagi seluruh personil bawahannya, baik itu dari segi kedisiplinan dan kualitas kerja. Strategi yang dilakukan oleh kepala madrasah sudah bagus, namun motivasi yang diberikan kepala sekolah hanya sebatas kata-kata saja, bagi tenaga kependidikan yang memiliki kinerja yang bagus hanya diberikan penghargaan dengan ucapan selamat saja, dan juga terkadang mengadakan kegiatan syukuran makan saja setiap satu semester</p>
3) Pengembangan diri	<p>Dalam rangka pengembangan diri tenaga kependidikan, bagaimana strategi kepala sekolah dalam meningkatkan motivasi dan profesionalisme?</p> <p>seperti yang saya lihat dalam meningkatkan motivasi kerja tenaga kependidikan, kepala sekolah sering mengirim mereka untuk mengikuti pelatihan, dan sering memantau kinerja secara langsung, setau saya itu saja sih</p>
4) Kemandirian dalam bertindak	<p>Untuk menciptakan kemandirian para karyawan dalam bertindak, bagaimana cara kepala sekolah menerapkan pengelolaan administrasi yang ada di sekolah ini?</p>

		Kalau membicarakan masalah cara mengelola administrasi sebenarnya sangat simpel, dengan cara mengelola Administrasi Keuangan, baik Materi, Personil dan sebagainya dengan baik. baik itu administrasi keuangan sarana dan prasarana harus baik dan sesuai, mungkin itu saja
--	--	---

B. OBSERVASI

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo

Nomor Catatan Lapangan : 01/O/17-IV/2022

Hari/Tanggal Pengamatan : Selasa, 17 April 2022

Waktu Pengamatan : 08.30 – 10.50 WIB

Lokasi Pengamatan : Lingkungan SMAN 2 Ponorogo

No	Fokus Pengamatan	Pemunculan Hasil Pengamatan		Keterangan
		Ya	Tidak	
a.	Suasana yang tercipta dalam lingkungan kerja dan sekolah	√		Suasana kerja yang nyaman dan kondusif
b.	Nilai-nilai yang ditanamkan dalam lingkungan sekolah	√		Penerapan 4S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan santun)

2. Keberhasilan Peningkatan Motivasi Kerja

Nomor Catatan Lapangan : 02/O/17-IV/2022

Hari/Tanggal Pengamatan : Selasa, 17 April 2022

Waktu Pengamatan : 08.30 – 10.50 WIB

Lokasi Pengamatan : Lingkungan SMAN 2 Ponorogo

		Pemunculan	
--	--	------------	--

No	Fokus Pengamatan	Hasil Pengamatan		Keterangan
		Ya	Tidak	
a.	Kepala Sekolah memotivasi semangat kerja guru	√		Kepala sekolah memberikan reward dan pujian
b.	Sekolah melakukan pelatihan tenaga kependidikan guna untuk meningkatkan profesionalisme	√		Sekolah melakukan pendelegasian untuk ikut serta dalam pelatihan atau workshop
c.	Proses kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah	√		Kepala sekolah melihat buku kehadiran karyawan dan guru
d.	Pembaharuan dalam pembangunan sekolah	√		Pembangunan masjid, perbaikan toilet, penambahan buku-buku perpustakaan
e.	Kepala sekolah membangun suasana kerja melalui pendekatan kekeluargaan	√		Kepala sekolah ramah, humoris, dan menyempatkan diri berbincang-bincang dengan bawahan ketika waktu luang

C. DOKUMENTASI

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SMAN 2 Ponorogo

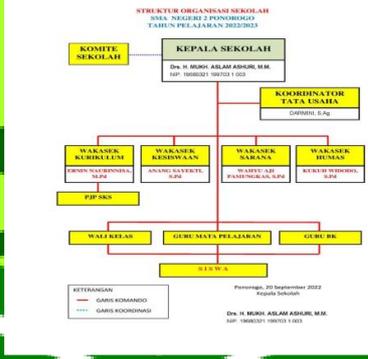
Nomor : 01/D/17-IV/2022

Hari/Tanggal Pencatatan : Selasa, 17 April 2022

Waktu Pencatatan : 08.30 – 10.50 WIB

Lokasi Pencatatan : Lingkungan SMAN 2 Ponorogo

No	Dokumenta	Ad	Tida	Bukti Dokumen	Refleksi/Keterang
.	si	a	k		an

<p>a</p>	<p>Profil SMAN 2 Ponorogo</p>	<p>✓</p>		<p>Informasi tentang sekolah mencakup visi, misi, tujuan, ekstrakurikuler, fasilitas sekolah, sarana prasarana, dan prestasi sekolah</p>
<p>b</p>	<p>Struktur Organisasi SMAN 2 Ponorogo</p>	<p>✓</p>		<p>Struktur organisasi yang mencakup kepala sekolah, wakil kepala sekolah, tata usaha, pengurus perpustakaan, dan komite.</p> <p>Dengan adanya temuan dokumen disamping memaparkan tentang Struktur Organisasi di SMAN 2 Ponorogo</p>

c	Rencana Pengembangan Sekolah (RPS)	√			Informasi tentang program strategis 5 tahunan yang akan dicapai dan RKAS (Rencana Kegiatan dan Anggaran Sekolah)
---	------------------------------------	---	--	--	---

2. Keberhasilan Peningkatan Motivasi Kerja

Nomor : 02/D/17-IV/2022
 Hari/Tanggal Pencatatan : Selasa, 17 April 2022
 Waktu Pencatatan : 08.30 – 10.50 WIB
 Lokasi Pencatatan : Lingkungan SMAN 2 Ponorogo

No.	Dokumentasi	Ada	Tidak	Bukti Dokumen	Keterangan
a	Suasana kerja di ruang tata usaha	√			Suasana kerja yang nyaman dilingkungan sekolah
b	Suasana lingkungan sekolah	√			Budaya Senyum Sapa Salam Sopan santun dan suasana lingkungan sekolah yang bersih

Lampiran 3

Permohonan izin penelitian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
FAKULTAS TARBİYAH DAN ILMU KEGURUAN
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

Terakreditasi "B" sesuai SK BAN-PT Nomor: 645/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/PT/VII/2021
 Alamat : Jl. Pramuka No.156 Po.Box. 116 Ponorogo 63471 Tlp. (0352) 481277 Fax. (0352) 461893
 Website: www.tarbiyah.ac.id Email: www.tarbiyah@iainponorogo.ac.id

Nomor : B- *1127* /In.32.2/PP.00.9/03 /2022 Ponorogo, 4 Maret 2022
 Lampiran : 1 (Satu) Eksemplar Proposal
 Perihal : PERMOHONAN IZIN UNTUK
PENELITIAN INDIVIDUAL

Kepada
 Yth. Kepala SMAN 2 PONOROGO
 Di
 Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini :

Nama : MUH. ZAKIY HUMAIDA
 N I M : 206180039
 Semester : VIII (Delapan) Tahun Akademik : 2021/2022
 Fakultas/
 Jurusan : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan / Manajemen Pendidikan Islam

dalam rangka menyelesaikan studi / penulisan skripsinya yang berjudul :

**" KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM
 MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN (STUDI
 KASUS DI SMAN 2 PONOROGO JAWA TIMUR) "**

Perlu mengadakan penelitian secara individual yang berlokasi di :

SMAN 2 PONOROGO

Sehubungan dengan hal tersebut diatas, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan izin dan petunjuk / pengarahan guna kepentingan penelitian dimaksud. Demikian dan atas perkenan Bapak/Ibu kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



a.n. Dekan,
 Wakil Dekan I.

Dr. H. Moh. Miftachul Choiri, M.A.
 NIP. 197404181999031002

Lampiran 4**Telah melakukan penelitian**

PEMERINTAH PROVINSI JAWA TIMUR
DINAS PENDIDIKAN
SEKOLAH MENENGAH ATAS NEGERI 2 PONOROGO
 Jalan Pacar No. 24 Telp. (0352) 481268 Fax.462166 Email : sman2ponorogo@gmail.com
PONOROGO Kode Pos 63418

SURAT KETERANGAN

Nomor: 422 / 527 /101.6.19.2/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini Kepala SMA Negeri 2 Ponorogo :

Nama : **Drs. H. MUKH. ASLAM ASHURI, M.M.**
 NIP : 19680321 199703 1 003
 Pangkat/Gol : Pembina Tingkat 1/IVb
 Jabatan : Kepala SMA Negeri 2 Ponorogo

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **MUH. ZAKIY HUMAIDA**
 NIM : 206180039
 Program Studi : S1 Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
 Fakultas : Manajemen Pendidikan Islam
 Perguruan Tinggi : IAIN Ponorogo

telah melakukan penelitian di SMA Negeri 2 Ponorogo pada bulan Maret – April Tahun 2022 dalam rangka penyusunan skripsi berjudul **KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN (STUDI KASUS DI SMAN 2 PONOROGO JAWA TIMUR).**

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 28 April 2022

Kepala Sekolah,



Drs. H. MUKH. ASLAM ASHURI, M.M.
 NIP. 19680321 199703 1 003

Lampiran 5**Pernyataan keaslian tulisan****PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muh. Zakiy Humaida
NIM : 206180039
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Tarbiyah dan Ilmu Keguruan
Judul Skripsi : Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan (Studi Kasus di SMAN 2 Ponorogo Jawa Timur)

Dengan ini, menyatakan yang sebenarnya bahwa skripsi yang saya tulis ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambil-alihan tulisan atau pikiran orang lain yang saya akui sebagai hasil tulisan atau pikiran saya sendiri.

Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Ponorogo, 06 September 2023



Yang Membuat Pernyataan

Muh. Zakiy Humaida

*Lampiran 6***RIWAYAT HIDUP**

Muh. Zakiy Humaida dilahirkan pada tanggal 30 November 1999 di Ponorogo, putra terakhir Bapak Ahmad Darodji dan Ibu Umi Mukaromah dari 4 bersaudara. Pendidikan MI ditamatkannya pada tahun 2012 di MIN 2 Ponorogo. Pendidikan selanjutnya dijalani di Madrasah Tsanawiyah ditamatkan pada tahun 2015 di MTs. Darul Huda Mayak Ponorogo dan Madrasah Aliyah pada tahun 2018 di MA Darul Huda Mayak Ponorogo.

Pada tahun 2018, ia melanjutkan pendidikannya ke Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo dengan mengambil program studi Manajemen Pendidikan Islam. Di tengah-tengah melaksanakan studi Manajemen Pendidikan Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo, ia mengikuti organisasi-organisasi baik di dalam maupun di luar kampus serta mendalami ilmu agama di PPTQ. Al-Hasan Ponorogo.

