

Laporan Hasil Penelitian Kelompok

**MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL GURU DALAM IMPLEMENTASI
PROGRAM SEKOLAH SEHAT DI MADRASAH IBTIDAIYAH NEGERI (MIN) II
KOTA YOGYAKARTA**



Oleh:

Dr. Wiwik Wijayanti

MD. NIRON, M.Pd

Dwi Esti Andriyani, M.Pd M.Ed St

Jurusan Administrasi Pendidikan

FIP UNY

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
JURUSAN ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN**

**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2011**

**BAB I
PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Penelitian

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penting dalam upaya pengembangan sekolah. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa sekolah yang sukses memiliki kepemimpinan yang kuat (Sergiovanni, 2006). Kepemimpinan adalah kemampuan menggerakkan atau memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yulk, 2006). Kepemimpinan merupakan bagian integral dalam manajemen untuk mencapai keberhasilan dan perubahan organisasi. Menurut Turney (1999: 46)

"Leadership is a group process through which an individual (the leader) manages and inspires a group working towards the attainment of organisational goals through the application of management techniques. Leadership without management can be mere rethoric, while management without leadership rarely result in creative and sustained changes in an organisation".

Salah satu praktek kepemimpinan yang efektif didemonstrasikan oleh seorang guru kelas di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) II Yogyakarta. Hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa kemimpinannya yang berbasis nilai dan moralitas, berhasil membangun komitmen yang tinggi dan kerjasama dari berbagai pihak untuk mendukung Program Sekolah Sehat MIN II. Program ini dirintis tahun 2002 dan meraih Juara I Lomba Sekolah Sehat tingkat Nasional pada tahun 2004, setelah sebelumnya meraih juara I tingkat Kota dan Provinsi. Hal ini merupakan capaian besar mengingat upaya sekolah sehat dirintis dan diimplementasikan ketika sumber daya internal MIN II masih kurang mendukung dan banyak pihak yang meragukan kemampuan MIN meraih juara.

Kejuaraan ini telah membawa perubahan besar pada MIN II. Perubahan dilihat dari *outcome* yaitu MIN II yang sebelumnya kurang dikenal, dipandang lebih rendah dari Sekolah Dasar (SD) dan merupakan tempat sekolah anak-anak dari keluarga tidak mampu berubah menjadi salah satu MIN yang bermutu yang diminati masyarakat. Jumlah siswa terus meningkat. Sebelum tahun 2000, jumlah siswa dibawah 50. Namun, di tahun 2004 jumlah siswa telah mencapai 114, dan saat ini mencapai lebih dari 220 dengan kecenderungan berasal dari latar belakang keluarga menengah ke atas. Kepercayaan *stakeholders* yaitu orang tua murid, masyarakat, dunia bisnis dan instansi

terkait seperti Departemen Agama dan Dinas Pendidikan terhadap MIN II meningkat yang ditunjukkan dengan pemberian beragam bantuan, fasilitas, atau dukungan dan kerjasama yang dibutuhkan MIN II untuk terus meningkatkan prestasi sekolahnya. Warga sekolah merasa bangga terhadap sekolahnya. Kepercayaan diri, kepuasan kerja, motivasi berprestasi berkembang pada diri para guru. Motivasi berprestasi, prestasi siswa baik akademik dan non akademik serta kepercayaan diri siswa meningkat. Sebagai contoh, nilai rata-rata UAS siswa 2005 nilai tertinggi 25, 2006 nilai tertinggi 26, nilai tertinggi 26 untuk 3 mata pelajaran. Pada tahun 2007, MIN II berhasil meraih akreditasi A, yang sebelumnya berakreditasi C (Laporan kinerja MIN II, 2009). Perubahan dilihat dari proses yaitu kejuaraan ini telah berdampak pada peningkatan komitmen serta kemauan para guru, staf, dan *stakeholders* untuk bekerja sama mengembangkan sekolah agar tercapai visi dan misi sekolah.

Kepemimpinan yang kuat yang melandaskan hubungan pada nilai dan moralitas sehingga mampu menghasilkan prestasi/kinerja luar biasa sebagai hasil dari komitmen dan motivasi kerja yang tinggi dari bawahan dikenal dengan nama kepemimpinan transformasional (Bennis & Nanus, 1985; Gunter, 2001). Diterapkan di sekolah, kepemimpinan ini mampu mendorong dan memfasilitasi terciptanya kerjasama yang solid antar unsur sekolah (guru, siswa, pegawai/staf, orangtua siswa, masyarakat sekitar dan lainnya) berlandaskan pada nilai-nilai yang disepakati untuk mencapai visi bersama sekolah (Leithwood, dkk, 1999; Sergiovanni, 2006; Piele & Smith, 2006).

Kepemimpinan transformasional guru yang berhasil tersebut perlu dikaji dengan pendekatan kualitatif agar dapat diketahui secara mendalam dan holistik unsur-unsur pembentuk keefektifannya serta berbagai keunggulan dan keterbatasannya. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang lebih sensitif, fleksibel, dan komperhensif dalam menangkap phenomena (Mason, 2003). Di bidang kepemimpinan, metodologi ini memungkinkan pengkajian dan pemahaman praktek-praktek kepemimpinan dalam konteks situasinya, seperti ukuran sekolah, karakteristik guru, kompetensi kepala sekolah, nilai, keyakinan, dan lainnya sehingga dapat diperoleh pemahaman yang lebih bermakna tentang kepemimpinan. Terlebih, sebagian besar penelitian kepemimpinan menggunakan pendekatan metodologi yang lebih menekankan pada kuesioner (Bryman, 2004) yang memiliki keterbatasan untuk menginvestasi fenomena kepemimpinan secara mendalam dan komperhensif (Conger, 1998).

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi kepemimpinan transformasional guru dalam upaya pelaksanaan program sekolah sehat?
2. Apa saja asumsi yang melandasi kepemimpinan transformasional guru dalam implementasi program sekolah sehat?
3. Apa saja karakteristik pemimpin transformasional guru yang ditampilkan?
4. Apa saja keunggulan dan keterbatasan kepemimpinan transformasional dalam implementasi program sekolah sehat?

C. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi model kepemimpinan transformasional guru.

Adapun secara khusus penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan informasi tentang hal-hal berikut ini.

1. Strategi kepemimpinan transformasional guru dalam upaya pelaksanaan program sekolah sehat.
2. Asumsi-asumsi yang melandasi kepemimpinan transformasional guru dalam implementasi program sekolah sehat.
3. Karakteristik pemimpin transformasional guru yang ditampilkan.
4. Keunggulan dan keterbatasan kepemimpinan transformasional guru dalam implementasi program sekolah sehat.

A. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini sangat bermanfaat bagi banyak pihak berikut ini.

1. Sekolah Dasar, khususnya Kepala Sekolah dan Guru
 - a. Sumber pengetahuan tentang model kepemimpinan transformasional guru
 - b. Dasar pertimbangan ketika menerapkan model kepemimpinan transformasional di sekolah
2. Bagi LPTK-FIP-Jurusan Administrasi Pendidikan
 - a. Informasi perancangan kurikulum untuk program pelatihan kepemimpinan sekolah khususnya kepemimpinan transformasional guru.
 - b. Bahan pengayaan mata kuliah kepemimpinan pendidikan, khususnya pada materi kepemimpinan transformasional guru di sekolah
3. Bagi Dinas Pendidikan Kotamadya Yogyakarta
 - a. Informasi praktek model kepemimpinan transformasional guru SD.

- b. Informasi perancangan kurikulum untuk program pelatihan kepemimpinan sekolah khususnya kepemimpinan transformasional guru tingkat Kota.

BAB II

Kajian Teori

A. Teori Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan teori terkini dari tiga teori sebelumnya yaitu teori sifat, gaya, dan kontingensi (Gunter, 2001). Berbeda dari teori-teori kepemimpinan sebelumnya yang lebih menekankan pada rasionalitas proses, teori kepemimpinan transformasional menekankan pada emosi dan nilai, menekankan pentingnya perilaku simbolik, dan mengkonseptualisasikan peran dari pemimpin sebagai upaya membuat segala peristiwa menjadi bermakna bagi para bawahan (Yulk, 2006). Kepemimpinan transformasional sebagai model kepemimpinan sekolah telah mendominasi persekolahan selama lebih kurang 30 tahun (Mulford, 2008) dan dipandang sebagai paling model ideal untuk perubahan sekolah (Leithwood, 1999; Hallinger, 2003).

Kepemimpinan transformasional yang muncul dari dunia politik dan bisnis, pertama kali dikemukakan oleh Burns (1978). Ia mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional dengan cara membedakannya dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional mengembangkan hubungan berdasarkan pada kesepakatan atau 'transaksi' antara pemimpin dan pengikut, misal, kesepakatan beban tugas dan besaran uang bayaran pelaksanaan tugas; sedangkan kepemimpinan transformasional mengembangkan hubungan berdasarkan nilai-nilai moral dan motif tingkat tinggi seperti *self-esteem* dan aktualisasi diri (Burns, 1978). *Transformational leadership "...occurs when one or more persons engage [original italics] with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality* (p. 20). Menurut Burns, kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan yang paling efektif.

Sejak kemunculannya, kepemimpinan transformasional terus mengalami perkembangan. Bass & Riggio (2006) mengemukakan beberapa konsep kepemimpinan transformasional yang berbeda dari konsep aslinya. Pertama, kepemimpinan transformasional bukanlah kepemimpinan yang paling efektif. Kepemimpinan transformasional dan transaksional, keduanya bisa menjadi kepemimpinan yang efektif bergantung pada konteks situasinya seperti kematangan pengikut, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, lingkungan, dan lain sebagainya.

Kedua, kepemimpinan transformasional tidak menggantikan kepemimpinan transaksional melainkan memperbesar efek kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional memenuhi kebutuhan dasar dari pengikutnya, seperti uang dan rasa aman sedangkan kepemimpinan transformasional, meningkatkan kebutuhan dasar tersebut pada tingkat yang lebih tinggi, seperti penghargaan diri dan aktualisasi diri (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional memberdayakan dan memberikan perhatian pada kebutuhan-kebutuhan individual dan pengembangan diri, membantu bawahan untuk

mengembangkan kepemimpinan mereka sendiri. Dengan demikian, kepemimpinan transaksional dibutuhkan yang pada gilirannya perlu diganti dengan kepemimpinan transformasional. "*Transformational leadership is in some ways an expansion of transactional leadership*" (Parry, 2006)

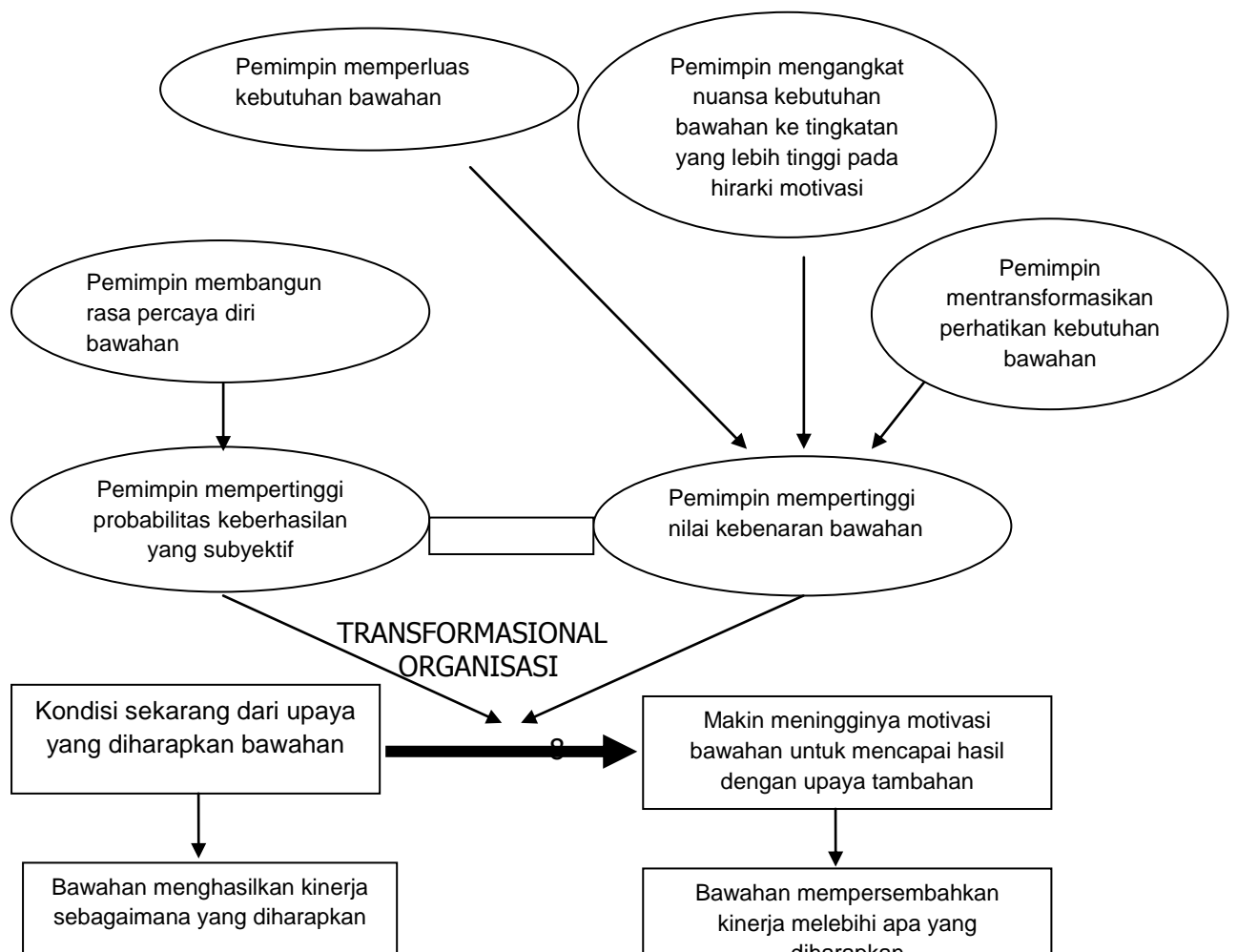
Lebih jauh dijelaskan bahwa dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin menerapkan *Contingent Reward (CR)* dan *Management By Exception (MBE)*. CR adalah penghargaan yang dijanjikan untuk diberikan kepada bawahan ketika bawahan memenuhi persyaratan dan kesepakatan kerja. Penghargaan ini berupa penghargaan material seperti uang. Sedangkan kepemimpinan transformasional menggunakan penghargaan psikologis seperti pujian. MBE adalah perhatian dan tindakan-tindakan korektif pimpinan atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan bawahan. MBE dapat dilakukan secara aktif dan pasif. MBE aktif berarti pemimpin memberikan perhatian langsung terhadap kesalahan-kesalahan bawahan dalam upaya memenuhi standar; sedangkan MBE pasif berarti tidak ada tindakan-tindakan korektif sebelum pemimpin mendapatkan keluhan (Bass & Riggio, 2006).

Sedangkan dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin menampilkan *idealized influence (II)*, *inspirational motivation (IM)*, *intellectual stimulation (IS)*, and *individualized consideration (IC)* (Bass & Riggio, 2006). II bermakna pemimpin menjadi contoh ideal bagi pengikutnya. IM bermakna pemimpin membangun antusiasme, optimism, dan semangat tim. IS berarti pemimpin mendorong inovasi dan kreativitas dengan cara mempertanyakan asumsi-asumsi yang selama ini dipakai dan mendukung upaya pemecahan masalah. IC mengandung arti pemimpin memberikan perhatian individual pada masing-masing bawahannya. Pemimpin yang menunjukkan keempat komponen tersebut dalam kepemimpinannya akan mampu meningkatkan kinerja dan kesadaran yang tinggi pada diri bawahan terhadap misi organisasi (Smith & Piele, 2006).

Walaupun kedua-duanya bisa menjadi model yang efektif, pemimpin yang lebih sering menampilkan kepemimpinan transformasional terbukti lebih efektif dibandingkan dengan pemimpin yang lebih sering menampilkan kepemimpinan transaksional (Bass & Riggio, 2006) Kepemimpinan transformasional, yang melandaskan hubungan pada nilai dan moralitas, menerapkan pendekatan humanis yang memberdayakan, dan berorientasi pada visi bersama, sehingga bawahan menemukan makna pekerjaannya bagi dirinya dan juga organisasi melampaui nilai-nilai material. Sedangkan kepemimpinan transaksional tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang luar biasa karena komitmen dan upaya yang dilakukan bawahan hanya sebatas pada 'penghargaan' yang akan diterima dan standar capaian yang telah disepakati (Burns, 1978).

Ketiga, kepemimpinan transformasional mungkin menampilkan gaya kepemimpinan direktif atau partisipatif, otoriter atau demokratis bergantung konteksnya (Bass & Riggio, 2006). Contoh: pekerjaan yang sulit dan tingkat kemampuan bawahan yang rendah membutuhkan gaya kepemimpinan direktif. Kondisi organisasi yang sedang genting atau krisis dan menuntut upaya solusi segera membutuhkan kepemimpinan otoriter (Sutarto, 1989)

Keempat, kepemimpinan transformasional bukan lah kepemimpinan yang heroik ataupun *top-down*, dan karisma hanya sebagian dari kepemimpinan transformasional. (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin transformasional tidak puas hanya menjadi pemimpin di sekolah. Namun, dia memfasilitasi pengembangan kepemimpinan pada diri semua staf. Pemimpin melakukannya dengan mengidentifikasi dan mengartikulasi visi untuk kinerja yang tinggi, dan memberikan simulasi dan dukungan individual. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional menstimuli pengembangan kepemimpinan distributif. Kekuasaan digunakan hanya untuk memberikan manfaat pada organisasi dan anggotanya. Ketika pemimpin transformasional mendapatkan kekuasaan, mereka akan 'memberikannya' – memberdayakan orang lain. Dan yang paling paradoksial yaitu menunjukkan kepada yang lain bagaimana menggunakan kekuasaan dan pengaruh yang bermanfaat bagi organisasi. Singkatnya, inti kepemimpinan transformasional berbasis pemberdayaan (Smith & Piele, 2006). Gambar 2.1 di bawah ini mengilustrasikan model kepemimpinan transformasional dari Bass.



Gambar 2.1. Model Kepemimpinan Transformasional Bass
 Sumber: Bass dan Aviola (1994)

Model kepemimpinan transformasional Bass melandasi pengembangan kepemimpinan transformasional untuk bidang pendidikan/sekolah oleh Leithwood, dkk (1999). Leithwood, dkk (1999), mengemukakan tiga dimensi kepemimpinan transformasional yaitu: penetapan arah, pengembangan orang, dan redesain organisasi sebagaimana terinci dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Strategi Kepemimpinan transformasional Leithwood, dkk (1999)

Strategi	Outcome
Menetapkan arah 1. Membangun visi bersama 2. Mengembangkan konsensus atas tujuan 3. Menciptakan harapan yang tinggi	Pemimpin karismatik sekolah yang: 1. Sangat dihormati 2. Sangat dipercaya 3. Menampilkan kesuksesan
Mengembangkan orang/anggota organisasi 1. Memberikan dukungan secara individual 2. Menciptakan stimulasi intelektual 3. Menjadi model praktek-praktek perilaku dan nilai-nilai yang penting untuk sekolah	Orang merupakan sentral bagi organisasi; struktur dan tugas tidak bisa dipahami kecuali melalui orang
Meredesain organisasi: 1. Pengembangan budaya organisasi 2. Penciptaan dan pemeliharaan struktur dan proses pembuatan keputusan bersama 3. Pengembangan hubungan dengan komunitas	Kolaborasi merupakan inti penciptaan hasil.

Berdasarkan model kepemimpinan transformasional Leithwood, dkk (1999), Smith & Piele (2006) mengidentifikasi beberapa contoh perilaku kepemimpinan transformasional di sekolah.

1. Mengidentifikasi dan mengartikulasikan visi organisasi. Dalam kegiatan ini, pemimpin dituntut mampu mendengarkan harapan-harapan dan keinginan komunitas sekolah terhadap masa depan sekolah. Dengan demikian, sumber utama visi pemimpin ada pada kelompok.

2. Membantu penerimaan tujuan kelompok, mengembangkan kerjasama yang berlandaskan pada komitmen bersama atas ide, isu, dan juga nilai pada tujuan dan proses-proses manajemen.
3. Memiliki harapan kinerja yang tinggi, mengkomunikasikan nilai-nilai dasar organisasi yang harus diwujudkan untuk keberhasilan organisasi.
4. Memberikan contoh yang baik melalui sikap dan tindakannya dalam aktivitas kerja sehari-hari, misalnya cara menghargai prestasi dan cara berhubungan dengan para guru, siswa, dan orang tua. Hal ini bermanfaat sebagai simbol-simbol penting dalam mengkomunikasikan visi dan nilai-nilai organisasi. , misal:
5. Memberikan stimulasi intelektual.
6. Mengembangkan budaya sekolah yang kuat, terutama untuk penguatan nilai-nilai yang mendasarkan pada layanan pada siswa, pembelajaran profesional yang terus menerus, dan pemecahan masalah kolaboratif.

B. Ciri Pemimpin Transformasional

Menurut Komariah dan Triatna (2008), pemimpin transformasional merupakan pemimpin visioner dan agen perubahan. Ia memiliki wawasan yang jauh ke depan serta berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan hanya untuk saat ini tapi juga masa datang. Sebagai agen perubahan, pemimpin transformasional adalah seorang pengubah sistem ke arah yang lebih baik. Pemimpin transformasional adalah seorang komunikator yang bagus, kredibel, peduli, dan berani mengambil resiko (Smith & Piele, 2006).

Pemimpin mengembangkan upaya-upaya yang luar biasa untuk mencapai tujuan dengan melakukan hal-hal berikut.

1. Visi - mengetahui *outcome* dan metode untuk mencapainya melalui penciptaan ide-ide pengembangan dan visi.
2. Komunikasi - mengekspresikan ide-ide melalui berbagai bentuk presentasi, termasuk tindakan simbolis dan pemaknaan bersama (*shared meaning*)
3. Kepercayaan- berperilaku yang dapat diprediksi, bertanggung jawab, gigih, dapat dipercaya, dan memiliki integritas.
4. *Deployment* – mengidentifikasi dan mengembangkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mengevaluasi pencapaian syarat-syarat pekerjaan, memfokuskan pada tujuan bukan masalah.

C. Program Sekolah Sehat Madrasah Ibtidaiyah Negeri/Sekolah Dasar

Program sekolah sehat MIN/SD merupakan program pengembangan sekolah beserta lingkungan sekolah yang sehat baik fisik maupun non fisik untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran yang efektif di sekolah. Salah satu dasar hukum penyelenggaraan sekolah sehat adalah: Undang Undang Nomor 23 Tahun 1992 pasal 45 tentang Kesehatan. Dalam Undang-undang ini dikatakan: "Kesehatan Sekolah" diselenggarakan untuk meningkatkan kemampuan hidup sehat peserta didik dalam lingkungan hidup sehat sehingga peserta didik dapat belajar, tumbuh dan berkembang secara harmonis dan optimal sehingga diharapkan dapat menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas. Sejak 1991, sekolah sehat mulai dikompetisikan melalui Lomba Sekolah Sehat (LSS) di tingkat kabupaten, provinsi, hingga nasional di bawah koordinasi Departemen Kesehatan.

Pengembangan sekolah sehat dilakukan melalui pembinaan dan pengembangan Usaha Kesehatan Sekolah (UKS). UKS adalah usaha untuk membina dan mengembangkan kebiasaan dan perilaku hidup sehat pada peserta didik usia sekolah yang dilakukan secara menyeluruh (komprehensif) dan terpadu (integrative). Menurut Supari (2009) UKS yang dilaksanakan di sekolah, madrasah, pesantren maupun kelompok belajar lainnya dapat memberikan daya ungkit yang nyata terhadap kesehatan anak usia sekolah. Mereka berjumlah besar dan merupakan sasaran yang mudah dicapai karena terorganisir dengan baik. Selain itu mereka sangat cepat menerima informasi dalam rangka pembentukan perilaku hidup bersih dan sehat. Untuk optimalisasi program UKS perlu ditingkatkan peran serta peserta didik sebagai subjek dan bukan hanya objek. Harapannya, UKS tidak hanya mampu menanamkan sikap dan perilaku hidup sehat pada peserta didik namun juga memberikan kemampuan menolong orang lain. Dari pengertian ini maka UKS dikenal pula dengan *child to child programme*. Program dari anak, oleh anak, dan untuk anak untuk menciptakan anak yang berkualitas (<http://m-ali.net/?p=91>).

Lebih lanjut dijelaskan bahwa UKS memiliki tiga program pokok yang disebut trias UKS yaitu pendidikan kesehatan, pelayanan kesehatan, dan pembinaan lingkungan sekolah sehat.

1) Pendidikan kesehatan dilakukan secara intra kurikuler dan ekstra kurikuler. Kegiatan intra kurikuler adalah melaksanakan pendidikan pada saat jam pelajaran berlangsung sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pendidikan ini tidak hanya diberikan pada saat mata pelajaran Pendidikan Jasmani saja, namun bisa juga secara integratif pada saat mata pelajaran lainnya disampaikan kepada peserta didik. Kegiatan ekstrakurikuler adalah melaksanakan pendidikan di luar jam pelajaran yang dilakukan di sekolah atau di luar sekolah. Contoh yaitu 1) melaksanakan penyuluhan tentang, gizi, narkoba, dan

sebagainya terhadap peserta didik, guru dan orangtua, 2) melaksanakan pelatihan UKS bagi peserta didik, guru pembina UKS dan kader kesehatan, 3) melaksanakan pendidikan dan kebiasaan hidup bersih melalui program sekolah sehat.

- 2) Pelayanan kesehatan dilakukan secara komprehensif dan terpadu meliputi promotif, preventif, kuratif dan rehabilitasi. Promotif adalah peningkatan penyuluhan dan latihan keterampilan pelayanan kesehatan. Preventif adalah layanan kesehatan untuk mencegah sebelum timbulnya penyakit. Kuratif adalah penyembuhan penyakit yang diderita. Rehabilitasi adalah pemulihan pada keadaan kesehatan awal dari penyakit yang telah diderita. Pelayanan kesehatan lingkungan sekolah untuk menciptakan lembaga pendidikan yang dapat menunjang berlangsungnya proses pembelajaran.
- 3) Pembinaan lingkungan sehat sekolah yaitu upaya penciptaan lingkungan sekolah yang aman dan sehat, melalui kerjasama dengan berbagai pihak di lingkungan sekolah untuk bekerja sama mewujudkan lingkungan sekolah yang sehat.

Upaya mewujudkan sekolah sehat membutuhkan komitmen sekolah untuk menginternalisasikan nilai-nilai dan perilaku hidup sehat dalam kehidupan sekolah dan lingkungan sekolah. Upaya ini membutuhkan dukungan tidak hanya dari warga internal sekolah namun komunitas dan juga masyarakat lingkungan sekolah. Dengan demikian sekolah sehat yang dapat mempromosikan atau meningkatkan kesehatan akan memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Melibatkan semua pihak yang berkaitan dengan masalah kesehatan sekolah, yaitu peserta didik, orang tua, dan para tokoh masyarakat maupun organisasi-organisasi di masyarakat.
2. Berusaha keras untuk menciptakan lingkungan yang sehat dan aman, meliputi sanitasi dan air yang cukup, bebas dari segala macam bentuk kekerasan, bebas dari pengaruh negatif dan penyalahgunaan zat-zat berbahaya, suasana yang mempedulikan pola asuh, rasa hormat dan percaya. Diciptakannya pekarangan sekolah yang aman, adanya dukungan masyarakat sepenuhnya.
3. Memberikan pendidikan kesehatan dengan mengembangkan kurikulum yang mampu meningkatkan sikap dan perilaku peserta didik yang positif terhadap kesehatan, serta dapat mengembangkan berbagai keterampilan hidup yang mendukung kesehatan fisik, mental dan sosial. Selain itu, memperhatikan pentingnya pendidikan dan pelatihan untuk guru maupun orang tua.
4. Memberikan akses (kesempatan) untuk dilaksanakannya pelayanan kesehatan di sekolah, yaitu penyaringan, diagnose dini, pemantauan dan perkembangan, imunisasi,

serta pengobatan sederhana. Selain itu, mengadakan kerja sama dengan puskesmas setempat, dan mengadakan program-program makanan begizi dengan memperhatikan 'keamanan' makanan.

5. Menerapkan kebijakan-kebijakan dan upaya-upaya di sekolah untuk mempromosikan atau meningkatkan kesehatan, yaitu kebijakan yang didukung oleh seluruh staf sekolah termasuk mewujudkan proses pembelajaran yang dapat menciptakan lingkungan psikososial yang sehat bagi seluruh masyarakat sekolah. Kebijakan berikutnya memberikan pelayanan yang ada untuk seluruh peserta didik. Terakhir. kebijakan-kebijakan dalam penggunaan rokok, penyalahgunaan narkotika termasuk alkohol serta pencegahan segala bentuk kekerasan/pelecehan.
6. Bekerja keras untuk ikut atau berperan serta meningkatkan kesehatan masyarakat, dengan cara memperhatikan masalah kesehatan yang terjadi di masyarakat. Cara lainnya berpartisipasi dalam kegiatan- kegiatan kesehatan masyarakat (Departemen Kesehatan, 2008)

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang akan mengkaji pengalaman kepemimpinan transformasional guru dalam implementasi program sekolah sehat di MIN II Yogyakarta. Interaksi antara kepemimpinan dan konteksnya seperti: ukuran sekolah, sumber daya sekolah, kebijakan dan strategi sekolah, karakteristik guru, siswa, serta lingkungan sekolah diperhatikan dan dipandang sebagai satu kesatuan dalam upaya pemerolehan dan pemaknaan data dan informasi. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan studi kasus kualitatif. Merriam (1998, p. 27) mengatakan bahwa "*a qualitative case study aims to uncover the interaction of significant factors characteristics of the phenomenon by focusing and concentrating on holistic description and explanation of a single phenomenon or entity (the case)*".

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Studi pendahuluan dilaksanakan sebelum penelitian dimulai untuk memantapkan fokus permasalahan, setting penelitian, dan partisipan dalam penelitian. Penelitian ini akan dilaksanakan di Madrasah Ibtidaiyah Negeri II Yogyakarta yang melibatkan kepala sekolah, pemimpin transformasional (guru), para guru, staf, siswa dan stakeholders sekolah. Penelitian akan dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan November 2011.

C. Sampel atau Subyek Penelitian

Subyek penelitian dalam studi ini yaitu guru yang menerapkan model kepemimpinan transformasional yang darinya peneliti akan memperoleh data yang dibutuhkan. Dalam penelitian kualitatif, sampel bukan hal berkaitan dengan statistik namun untuk pemecahan masalah kualitatif seperti menemukan apa yang terjadi, implikasi apa yang terjadi, dan hubungan antar kejadian. Dalam hal ini, "pengambilan sampel probabilistik atau yang lazim disebut pengambilan sampel purposif adalah yang paling tepat (Merriam, 1996). Konfirmasi kesediaan guru sebagai sampel penelitian dilakukan sebelum pelaksanaan penelitian.

Untuk kepentingan triangulasi, penelitian ini juga akan mengumpulkan data dari staf, guru, siswa dan komunitas sekolah seperti: orang tua siswa, dan berbagai pihak yang terlibat dalam implementasi program sekolah sehat. Dokumen sekolah seperti rencana strategis sekolah, kebijakan sekolah, serta berbagai jenis dokumen laporan kemajuan sekolah akan digunakan sebagai data pendukung. *Triangulation refers to verifying facts through multiple data sources and multiple collecting data techniques* (Klenke, 2008). Dalam penelitian kualitatif, triangulasi akan menguatkan reliabilitas dan validitas data temuan. (Merriam, 1998).

D. Metode dan Instrumen Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dan informasi yang akan digunakan adalah wawancara mendalam atau *indepth interview*. Jenis wawancara mendalam yang dipilih adalah open-ended, dan semi terstruktur yang berfungsi sebagai instrumen utama untuk menggali data dari sumber data utama yaitu: pemimpin transformasional (guru).

Berikut adalah kisi-kisi wawancara yang mungkin berkembang pada saat penelitian.

Komponen	Sub komponen
1. Strategi kepemimpinan transformasional guru	a. Strategi penetapan tujuan dan cara mewujudkan tujuan, serta membangun harapan dari program sekolah sehat yang meliputi: <ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan kesehatan - Pelayanan kesehatan

	<ul style="list-style-type: none"> - Pembinaan lingkungan sehat
	<ul style="list-style-type: none"> b. Strategi pengembangan guru/staf/siswa/stakeholders dalam tiga program sekolah sehat: <ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan kesehatan - Pelayanan kesehatan - Pembinaan lingkungan sehat c. Strategi pengorganisasian sekolah dalam rangka mengimplementasikan program sekolah sehat: <ul style="list-style-type: none"> - Pendidikan kesehatan - Pelayanan kesehatan - Pembinaan lingkungan sehat
2. Asumsi-asumsi yang melandasi kepemimpinan transformasional guru dalam implementasi program sekolah sehat	<ul style="list-style-type: none"> a. Asumsi terhadap orang- guru, siswa, kepala sekolah, orang tua murid, dan pihak-pihak dalam implementasi program sekolah sehat b. Asumsi terhadap pekerjaan/program sekolah sehat
3. Karakteristik pemimpin transformasional	<ul style="list-style-type: none"> a. Karakteristik pribadi/karisma b. Karakteristik kompetensi
4. a. Keunggulan kepemimpinan transformasional guru b. Kelemahan kepemimpinan transformasional guru	<ul style="list-style-type: none"> a. Transformasi sekolah menjadi sekolah sehat b. Suistanibilitas sekolah sehat c. Transformasi sekolah menjadi sekolah sehat d. Suistanibilitas sekolah sehat

Penelitian ini juga akan melakukan wawancara kepada kepala sekolah, guru-guru, staf, siswa, dan pihak-pihak yang terlibat dalam implementasi program sekolah sehat. Fungsi dari wawancara ini adalah untuk melakukan cek silang atas data yang diperoleh dari pemimpin transformasional (guru). Proses interview akan dicatat dan ditranskrip untuk mengurangi atau menghilangkan salah paham dan misinterpretasi data selama analisis.

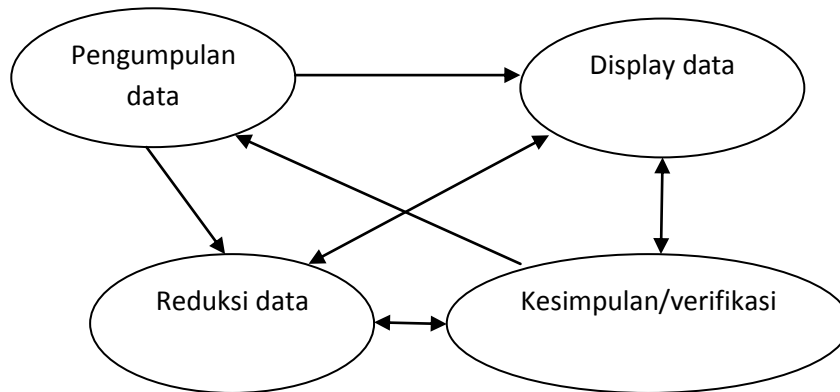
Metode observasi juga akan digunakan untuk mencermati kondisi sekolah dan melihat keterkaitannya dengan kepemimpinan sekolah disamping metode pencermatan dokumen untuk memperoleh data atau informasi tertulis terkait dengan proses maupun hasil penerapan kepemimpinan transformasional guru.

E. Analisis Data

Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis dan dibahas dengan teknik analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan

masalah atau awal penelitian, proses penelitian, hingga penulisan hasil penelitian (Merriam, 1999). Mengacu pada model Miles dan Huberman, analisis data kualitatif dalam penelitian ini meliputi kegiatan interaktif pengumpulan data, reduksi data, display data, dan verifikasi (Sugiyono, 2009).

Berikut adalah ilustrasi proses analisis data yang akan dilakukan.



Gambar 3.1. Komponen analisis data
Diadopsi dari Sugiyono (2009).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI KONTEKS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL GURU MIN II

1. Setting Sekolah

MIN II Yogyakarta merupakan sekolah setingkat Sekolah Dasar di bawah binaan Departemen Agama yang berdiri sejak tahun 1986 di Kota Yogyakarta. Sejak awal berdiri hingga tahun 2000, MIN II Yogyakarta belum mempunyai gedung sendiri melainkan bergabung dengan MTS, kemudian MAN II Yogyakarta. Pada tahun 2002, MIN II akhirnya diberi gedung sendiri oleh Departemen Agama di Giwangan Yogyakarta dengan masa relokasi selama 5 tahun, mulai tahun 1998 hingga 2002.

Sejak awal berdiri hingga tahun 2002 MIN II Yogyakarta termasuk dalam kategori sekolah 'pinggiran' yaitu MIN yang tidak banyak diminati oleh masyarakat dan sebagian besar siswanya berasal dari keluarga miskin atau sangat miskin. Contoh yaitu pada tahun 2001, jumlah total siswa yang mendaftar 9 anak yang mayoritas orang tua mereka merupakan pekerja kasar seperti buruh dan tukang becak. Pada tahun 2002, jumlah total siswanya juga masih sangat sedikit yaitu 68 anak.

2. Kondisi Kepala Sekolah, Guru, dan Staf MIN II Yogyakarta

MIN II Yogyakarta dipimpin oleh Kepala Sekolah perempuan dengan latar belakang pendidikan S1 dan telah berpengalaman menjabat sebagai kepala sekolah lebih dari 10 tahun hingga tahun 2006. Kepala sekolah memandang MIN II Yogyakarta sebagai MIN yang memiliki banyak kekurangan dari sisi sumber daya sekolah dan oleh karenanya bersikap pesimis terhadap kemungkinan perubahan MIN II Yogyakarta menjadi sekolah unggul dan favorit. Kepala Sekolah bersikap tidak mensupport setiap inisiasi perubahan yang muncul dari guru, namun juga tidak menghalangi upaya-upaya perubahan yang dilakukan guru.

MIN II Yogyakarta memiliki guru sebanyak 13 orang dan 2 tenaga penunjang. 8 orang guru berpendidikan S1 kependidikan, dan 5 orang berpendidikan SPG. Sebagian besar guru merupakan guru senior yang telah berpengalaman mengajar lebih dari 15 tahun. Dari keseluruhan guru dan tenaga penunjang, hanya 2 orang yaitu tenaga administrasi yang memiliki semangat dan motivasi tinggi untuk melakukan perubahan yang dibutuhkan untuk memajukan MIN II **serta seorang guru bidang studi.... Dalam kapasitas sebagai penanggung jawab program UKS dan dengan pendekatan kepemimpinan yang**

transformasional, guru tersebut bersama kedua rekan guru, dengan bantuan seorang tenaga administrative tersebut berupaya mengembangkan sekolah sehat.

3. Guru Transformasional MIN II Yogyakarta

Guru transformasional MIN II Yogyakarta, yang selanjutnya disebut guru A merupakan guru yang telah berkerja di MIN II sejak tahun 1986. Ia merupakan guru dari Dinas Pendidikan yang diperbantukan di MIN II. Latar belakang pendidikan guru A saat memimpin program sekolah sehat adalah S1. Guru A memiliki pengalaman organisasi yang luas **sebagai** pemimpin atau coordinator beragam organisasi sebelum menjadi guru di MIN II Yogyakarta. Ia sangat proaktif mengembangkan diri secara mandiri melalui seminar, *workshop*, dan berbagai jenis pelatihan. Pada tahun 2003 ia melanjutkan studi S2 di bidang manajemen pendidikan di UNY dan selesai pada tahun 2005.

B. HASIL PENELITIAN

1. Strategi kepemimpinan transformasional guru dalam upaya pelaksanaan program sekolah sehat.

Sekolah sehat merupakan salah satu program dari Departemen Kesehatan yang dilombakan setiap tahun, dengan pencapaian kejuaraan tertinggi yaitu tingkat nasional. Lomba sekolah sehat ini diikuti oleh banyak sekolah, mulai dari sekolah dasar hingga sekolah menengah. Sekolah yang memenangkan lomba sekolah sehat hingga tingkat nasional akan dinilai sebagai sekolah yang bagus dan mendapatkan kepercayaan dari pemerintah maupun masyarakat. Oleh karenanya, dengan predikat sekolah sehat, sekolah sehat akan mampu meningkatkan animo masyarakat memasukkan anak ke sekolah dan sekolah akan mudah mendapatkan dukungan baik materil maupun moril untuk mengembangkan sekolah.

Guru A berpandangan dan berkeyakinan bahwa mengembangkan MIN II menjadi sekolah sehat dan memenangkan lomba sekolah sehat tingkat nasional merupakan salah satu keunggulan yang mungkin dicapai oleh MIN II. Jika MIN II menjadi sekolah sehat yang diakui secara nasional, **maka akan masuk dalam kategori MIN berkualitas. Apabila telah masuk dalam kategori sekolah berkualitas, maka** MIN II yang sebelumnya dipandang lebih rendah dari SD oleh masyarakat pada umumnya akan berubah menjadi MIN setara SD. MIN II akan menjadi MIN favorit yang dikenal masyarakat yang memudahkan upaya-upaya pengembangan sekolah. Oleh karena, guru A mengupayakan **perwujudan**

sekolah sehat, dan upaya ini secara bertahap membuahkan hasil: MIN II juara lomba sekolah sehat tingkat kota, propinsi, dan nasional pada tahun 2002.

Hal pertama yang dilakukan oleh Guru A dalam upaya mengembangkan sekolah sehat adalah mengembangkan visi program sekolah sehat dan strategi pencapaiannya. Visi program sekolah sehat dikembangkan oleh guru, berdasarkan hasil pencarian informasi dan pengetahuan tentang sekolah sehat. Visi sekolah sehat MIN II yaitu menjadi "Menjadi Sekolah Sehat dan Unggul". Sehat disini mencakup seluruh aspek sekolah yaitu sehat administrasi, sehat keuangan, sehat lingkungan, sehat hubungan (silaturahmi). Sedangkan unggul disini adalah unggul dilihat dari penguasaan iptek dan nilai-nilai keagamaan.

Hal ke dua yang dilakukan adalah mengembangkan strategi untuk mewujudkan sekolah yang sehat dan unggul. Setelah menetapkan visi sekolah sehat, guru mengembangkan strategi untuk mewujudkannya berdasarkan analisis kondisi internal dan eksternal sekolah. Strategi guru **yang ditempuh adalah** memaksimalkan menggunakan sumber daya internal sekolah dan memanfaatkan sumber daya eksternal sekolah untuk mewujudkan sekolah sehat. Visi dan strategi program sekolah sehat yang dikembangkan tersebut, pada awalnya (sebelum memenangkan lomba sekolah sehat tingkat propinsi dan nasional) disosialisasikan kepada dua orang guru yang memiliki semangat dan keikhlasan yang tinggi untuk memajukan sekolah. Bersama dua orang guru ini, guru A mengawali upaya mewujudkan sekolah sehat dan unggul.

Strategi yang dilakukan oleh **tim kecil ini** untuk mewujudkan sekolah sehat yaitu: pertama, memaksimalkan potensi yang ada. Misalnya, sekolah sehat mensyaratkan dokter kecil. Untuk itu guru memaksimalkan siswa pintar yang jumlahnya sangat sedikit yaitu 5 anak untuk memainkan banyak tugas sebagai dokter kecil seperti memeriksa gigi, mengecek tensi, memeriksa kuku, dan sebagainya. Guru juga memberdayakan siswa kelas tinggi yaitu 4, 5, dan 6 untuk mengelola apotik hidup, memelihara ternak, dan sebagainya. Contoh lain yaitu, guru memaksimalkan pemanfaatan komputer yang hanya satu buah untuk memberikan keterampilan komputer kepada siswa.

Kedua, guru A mengembangkan kerjasama dan melibatkan berbagai pihak untuk mendapatkan dukungan dan bantuan baik materi maupun non materi dalam proses persiapan mengikuti lomba program sekolah sehat, dan implementasi sekolah sehat. Pihak-pihak yang dilibatkan antara lain: Dinas Peternakan, Dinas Perkebunan, PKK, Puskesmas, Pustakawan, Dosen UIN, dan sebagainya. Sebagian dari mereka dimasukkan sebagai anggota komite sekolah. Dinas Peternakan membantu MIN II mengembangkan peternakan ayam dan itik yang dikelola oleh siswa-siswa. Dinas Peternakan melatih berbagai

keterampilan memelihara itik dan ayam kepada sepuluh siswa setiap selesai jam sekolah. Siswa juga diajar mengolah kotoran itik menjadi pupuk, makanan ikan, dan biogas. PKK diundang untuk memantau jentik-jentik di sekolah 2 minggu sekali. Dinas Perkebunan dan Dinas Pertanian melatih siswa berkembun (apotik hidup) mulai dari pembibitan, pengklasifikasian tumbuh-tumbuhan, dan pemanfaatannya. Puskesmas, Dinas Kesehatan, Kedokteran Gigi UGM ikut membantu menyiapkan siswa menjadi dokter kecil dengan melatih berbagai keterampilan pemeriksaan kesehatan seperti tes denyut jantung, pemeriksaan tensi darah, pemeriksaan gigi, pengujian garam beryodium atau tidak. PMI membantu melatih siswa-siswa tentang P3K, sedangkan Kepolisian memberikan berbagai informasi tentang narkoba. Untuk mengembangkan keterampilan menulis siswa, MIN II bekerja sama dengan Kompas dan Bernas untuk melatih siswa-siswa tentang jurnalistik. Dalam pelatihan ini siswa dilatih mencari informasi dari masyarakat kemudian menuliskan informasi yang diperoleh untuk dipublikasikan di majalah dinding sekolah ataupun majalah anak, seperti majalah teratai. Berbagai pelatihan tersebut dilaksanakan seminggu sekali dalam paket kegiatan ekstra kurikuler seperti UKS, pemeliharaan ternak, dan pemeliharaan. Selain itu berbagai bantuan seperti uang/pendanaan, fasilitas pendukung program sekolah sehat seperti makanan sehat untuk siswa-siswa diperoleh dari berbagai sumber: orang tua murid, perusahaan (Perusahaan Susu Sari Husada), Toko-toko, dan sebagainya.

Ketiga, guru melakukan pemberdayaan dan pengembangan kolega dan siswa. Guru melibatkan kolega dan siswa sesuai dengan kemampuan dan karakteristik kepribadiannya. Misal, guru yang memiliki kemampuan di bidang sastra diminta untuk membimbing siswa mengembangkan keterampilan menulis siswa dan mengelola majalah dinding. Tenaga administrasi yang mahir mengoperasikan komputer diberi tugas untuk mengajar berbagai keterampilan menggunakan komputer kepada siswa-siswa dan mengerjakan tugas-tugas pendukung program sekolah sehat yang pengerjaannya membutuhkan fasilitas komputer. Guru juga memberikan pembagian kerja dan instruksi yang jelas untuk setiap pekerjaan yang harus dilakukan, pengarahan dan pembimbingan yang dibutuhkan dalam proses pelaksanaan tugas.

Guru A berpandangan bahwa kerjasama yang baik membutuhkan komunikasi, koordinasi, konsolidasi, dan konsultasi. Guru A berpandangan bahwa komunikasi yang efektif dibutuhkan untuk membangun pengertian dan kerjasama pihak-pihak yang terlibat. Komunikasi yang efektif perlu menerapkan nilai-nilai keterbukaan, kejujuran, dan saling menghargai. Oleh karena itu, guru A mengkomunikasikan visi sekolah sehat dan strategi-strategi yang harus dilakukan melalui pertemuan-pertemuan maupun percakapan informal.

Peluang keberhasilan, tantangan, dan permasalahan, dan kondisi sumber daya yang dimiliki sekolah dalam upaya mewujudkan sekolah sehat dikomunikasikan secara terbuka kepada semua pihak yang terlibat, yaitu orang tua siswa, guru-guru, berbagai pihak yang mendukung, misal Dinas Perkebunan, Dinas Peternakan, Puskesmas, dan sebagainya.

Selain **beberapa langkah nyata di atas**, Guru A juga mengembangkan komunikasi yang fleksibel baik secara langsung maupun tidak langsung, kapan saja dibutuhkan (24 jam). Sebagai contoh, guru dapat mengajukan pertanyaan ataupun permasalahan kepada guru A kapan saja. Bahkan guru A menerapkan *sms* berantai tiap malam kepada siswa-siswa agar mereka terbangun dan melakukan sholat malam untuk meningkatkan keimanan dan kedekatan dengan siswa-siswa. Guru A juga menyampaikan kepada siswa untuk tidak sungkan-sungkan bertanya jika menemui kesulitan belajar ataupun permasalahan di sekolah.

Koordinasi kegiatan dilakukan guru A melalui pertemuan dan rapat. Pertemuan mengundang semua pihak yang terlibat dan mendukung upaya pencapaian sekolah sehat, yaitu kepala sekolah, sesama guru, orang tua murid, dan komite sekolah. Pertemuan berisi segala hal tentang persiapan dan implementasi sekolah sehat, berbagai tantangan yang dihadapi, serta tugas, peran, dukungan, dan bantuan yang diharapkan dari setiap pihak yang terlibat. Guru A berkata: "Untuk menuju sekolah sehat, dibutuhkan siswa-siswa yang sehat untuk berperan aktif dalam pengembangan sekolah sehat seperti memelihara kebun, ternak itik, menjadi dokter kecil, dan sebagainya. Untuk itu, dibutuhkan asupan makanan sehat untuk para siswa. Kebutuhan makanan siswa ini kami mintakan dari orang tua siswa".

Guru A membuka diri sebagai tempat konsultasi untuk segala permasalahan yang terjadi dalam upaya mewujudkan sekolah sehat. Konsultasi dilakukan secara fleksibel secara langsung maupun tidak langsung, kapan saja dibutuhkan (24 jam). Untuk mendukung hal ini, guru A banyak berada di sekolah yang kadang-kadang melampaui jam kerjanya yaitu hingga pukul enam sore. Selain itu, guru bersikap terbuka terhadap pemikiran-pemikiran kolega, mendengarkan keluhan dan membantu ketika kolega membutuhkan bimbingan atau pendampingan dalam melaksanakan tugas, mengembangkan solusi masalah yang terjadi serta menghargai setiap upaya yang dilakukan kolega dan siswa sekecil apapun itu.

2. Apa saja asumsi yang melandasi kepemimpinan transformasional guru dalam implementasi program sekolah sehat?

Dalam upaya memperoleh pengertian dan kerjasamanya, guru A selalu bersikap baik kepada semua pihak. Guru A berkata: "Jika orang diperlakukan baik maka dia akan baik"..

Berlandaskan pada asumsi ini, guru A bersikap sabar dan *tlaten* (berulang-ulang) dalam mengupayakan kerjasama dari semua pihak, termasuk pihak-pihak yang kurang atau tidak mendukung serta meragukan keberhasilan program sekolah sehat. Sebagai contoh adalah sikapnya terhadap kepala sekolah yang meragukan keberhasilan program sekolah sehat. Ia tetap bersikap positif terhadap kepala sekolah dan menginformasikan perkembangan upaya mewujudkan sekolah sehat. Guru menerapkan strategi 'lawan menjadi kawan' terhadap siapapun. Dengan kata lain ia berasumsi bahwa semua orang pada prinsipnya bisa diajak kerjasama dan akan melaksanakan tugasnya dengan baik jika dia memahami dan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan kemampuannya"

Selain itu, guru A juga berasumsi bahwa setiap individu punya potensi untuk dikembangkan. Oleh karena itu, ia melibatkan semua siswa (pintar, cukup, dan kurang) dalam mengupayakan sekolah sehat. Hanya saja, tugas-tugas yang diberikan kepada siswa bervariasi disesuaikan dengan kemampuan dan karakteristik kepribadian siswa. Sebagai contoh yaitu pelibatan 40 siswa dalam pelatihan dokter kecil, namun hanya 5 anak yang diberi tugas sebagai dokter kecil. Selain itu, untuk mengupayakan peningkatan prestasi siswa, guru mengadakan les belajar bagi siswa rangking terendah. Hal ini sangat lah berbeda dengan kebanyakan guru yang umumnya mengutamakan prestasi siswa pintar. Bagi guru A, pendidikan adalah memintarkan anak yang telah pintar, dan bagaimanapun membuat yang kurang menjadi pintar.

3. Apa saja karakteristik pemimpin transformasional guru yang ditampilkan?

Dalam proses kepemimpinannya, guru A menampilkan banyak karakteristik kepemimpinan sebagai berikut. Guru A merupakan seorang pemimpin yang komunikatif, santun, empati, simpati, menghargai, menghormati, sabar. Guru A berkata: "Ketika seseorang dituntut untuk menyelesaikan tugas dalam waktu singkat yang membutuhkan ekstra energy, pikiran, dan tenaga, seseorang tersebut akan mudah sakit hati atau 'down' jika dikritik. Oleh karena itu, sangat dibutuhkan kehati-hatian, kesantunan, dan empati saat berkomunikasi. Misal: kalimat yang ditujukan memberikan saran "*iki apike piye ...*" (" ini sebaiknya bagaimana") adalah lebih bijak dan santun dibandingkan '*iki mestine ora kaya ngene' ...*' ("ini seharusnya tidak seperti ini "). Dengan kata lain, guru memahami bahwa penggunaan intonasi dan pilihan kata sangat mempengaruhi keberhasilan atau keefektifan komunikasi yang dibutuhkan untuk

Guru A juga menunjukkan karakter yang sabar. Sebagai contoh, guru A tidak menjauhi namun mendekati kolega yang meragukan serta bersikap apatis dan tidak

mendukung terhadap upayanya mewujudkan sekolah sehat. Guru A berusaha dengan "tlaten" mengupayakan kerjasama dari mereka dengan cara memberikan melibatkan dan memberikan tugas sesuai dengan minat dan bidang keahlian guru. Contoh, guru sastra yang pasif dan apatis diminta untuk membimbing majalah dinding siswa.

Guru A juga merupakan pribadi yang sederhana yang lebih mementingkan prestasi daripada penampilan atau pandangan umum. Sebagai contoh, beliau berpenampilan sederhana dan berkendara sederhana dalam kehidupannya sehari-hari. Ia berkata: "saya sebenarnya bisa mampu ganti motor baru. Orang-orang juga telah mendorong saya untuk membeli motor baru. Namun, bagi saya hal itu tidak lah penting selama motor tua saya tidak bermasalah dan masih mampu menunjang pelaksanaan kerja saya". Lebih lanjut ia berkata bahwa ia lebih puas memiliki barang yang diperoleh sebagai hadiah atas kerja keras atau prestasi kerjanya daripada membeli dengan uang sendiri.

Guru A juga seorang pribadi yang sangat menjunjung nilai-nilai keperdulian dan kemanusiaan. Ia tidak memandang rendah kepada siapapun baik siswa, kolega, dan semua pihak yang kurang mampu. Bahkan kepada siswa yang autis pun, ia mampu menjadikannya sebagai siswa berprestasi yang mendukung kemajuan dan keunggulan sekolah. Dengan demikian, guru A disukai oleh kolega dan juga siswa-siswanya. Menurutny, hal mendasar yang mendorong dia untuk mengoptimalkan potensi individu yang lemah adalah kemanusiaan.

Berbagai karakteristik kepemimpinan lain yang ditunjukkan dalam prosesnya memimpin yaitu percaya diri, keahlian pendidik atau penguasaan ilmu/pekerjaan, komunikatif, rasional, optimis dengan segala keterbatasan sumber daya yang ada, visioner-sekolah harus menjadi sekolah sehat, keteladanan, empati, humanis, suka tantangan dan berani melakukan perubahan, berpikir berbeda. Contoh yaitu disaat guru-guru berpendapat bahwa "jika sekolah ini gak ada siswa autisnya, atau tidak menerapkan inklusi, anak-anak akan berprestasi lebih baik". Guru tidak sepakat dan tertantang untuk membuktikan bahwa siswa autis memiliki kelebihan dan mampu berprestasi. Dalam bimbingannya, tiga anak autis akhirnya mampu meningkatkan prestasi belajarnya.

Guru A juga lebih mengutamakan tindakan dari sekedar kata-kata dalam memberikan contoh, membangun pengetahuan, dan menggerakkan orang lain. Ia merupakan sosok yang memiliki motivasi berprestasi dan aktualisasi diri yang tinggi. Contoh, bahwa mengikuti lomba sekolah sehat, ia menargetkan juara nasional bagi MIN II Yogyakarta yang sebelumnya belum pernah terjadi di MIN manapun.

Ia juga menunjukkan kemampuan berpikir strategis. Misal, untuk meningkatkan prestasi siswa: yang pintar semakin pintar, yang kurang pintar menjadi pintar, guru A memanggil orang tua siswa dan mengembangkan paguyuban orang tua siswa. Fokus kegiatan paguyuban adalah penyediaan dukungan dari orang tua murid untuk peningkatan kualitas pembelajaran, identifikasi dan pengembangan potensi anak. Bentuk dukungan paguyuban sangat beragam disesuaikan dengan kemampuan orang tua murid. Untuk orang tua murid yang berprofesi dosen, guru A memberinya jam mengajar. Bagi orang tua siswa yang berpendidikan tinggi dimohon untuk memberikan les pada siswa-siswa di rumahnya. Orang tua murid juga dimintai bantuan untuk memantau proses belajar kelompok anak-anak di rumahnya. Disamping itu guru membuka konsultasi 24 jam.

Guru A juga merupakan sosok yang rendah hati. Ia berkata; "Dia seringkali terkejut ketika mendapatkan hadiah dari orang tua murid yang berbahagia atas prestasi anaknya. Ia berpandangan bahwa siswa berprestasi bukan karenanya melainkan karena anaknya yang pandai". Ia juga pemimpin yang membangun kedekatan dengan menerapkan pendekatan individual yaitu memberikan bimbingan, bantuan, dan penghargaan sesuai dengan prestasi, karakteristik dan kemampuan individu. Berbagai sifat-sifat positif yang dimilikinya yaitu malu mengeluh, proaktif, pantang menyerah, berani, berpikir sistemik, teguh pendirian, cerdas (memahami sistem), berani beda dan toleran terhadap perbedaan, ingin maju, kekerjasama dalam tim, kepemimpinan tim, motivator, pembelajar, tidak takut gagal (mau prihatin bersusah-susah dulu) dan berani mengambil resiko

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Karakteristik pemimpin yang komunikatif, santun, empati, simpati, menghargai, menghormati, sabar ternyata menjadi kunci keberhasilan dalam melakukan kegiatan kepemimpinan. Sebagai missal, Dengan bersikap sabar dan *tlaten* (berulang-ulang), serta membangun beberapa asumsi dasar, guru A telah mampu mengupayakan kerjasama dari semua pihak, termasuk pihak-pihak yang kurang atau tidak mendukung serta meragukan keberhasilan program sekolah sehat.

Ketika melakukan tindakan kepemimpinan, seorang pemimpin harus terlebih dahulu membangun asumsi tentang bagaimana seseorang ketika dipengaruhi, apa yang diharapkan seseorang berkenaan dengan cara dirinya dipengaruhi. Dengan asumsi ini, niscaya pemimpin akan secara cara memperlakukan seseorang. Asumsi tentang "Jika orang diperlakukan baik

maka dia akan baik” ternyata cukup efektif membuat pemimin menjadi lebih bijak dan sabar dalam mempengaruhi para pengikut. Tindakan kepemimpinan dilakukan dengan tujuan mempengaruhi/menggerakkan semua anggota organisasi (warga sekolah) agar terlibat dalam kegiatan kerja sama. Dengan demikian pemimpin perlu juga membangun asumsi tentang bagaimana seseorang dalam keterlibatannya pada suatu kegiatan bersama. Asumsi bahwa setiap individu punya potensi untuk dikembangkan perlu dibangun, sehingga akan mendorong pemimpin untuk melibatkan semua warga sekolah dalam pelaksanaan program pengembangan sekolah seperti program sekolah sehat yang dikembangkan oleh guru A ini.

Hal ini dibuktikan oleh guru A. berhasil mengembangkan strategi untuk mengembangkan sekolah sehat. Berbagai asumsi dan strategi yang dibangun oleh guru A merupakan strategi kepemimpinan transformasional. Beberapa strategi yang dikembangkan adalah:

1. mengembangkan visi program sekolah sehat dan strategi pencapaiannya.

D. Keunggulan dan keterbatasan kepemimpinan transformasional guru dalam implementasi program sekolah sehat

Kepemimpinan transformasional guru ini menggerakkan orang lain dengan cara menciptakan kebermaknaan suatu kegiatan atau program yang dilakukan bagi diri, siswa, dan juga organisasi. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang diterapkan mencakup pengembangan visi organisasi yang disosialisasikan agar menjadi visi (cita-cita) pribadi, membangun komitmen bersama untuk mewujudkan visi dengan cara pelibatan berbagai pihak dalam upaya pencapaian visi, pemberdayaan, dan pengembangan kemampuan tiap individu. Strategi ini menumbuhkan rasa mampu dan bermanfaat pada diri masing-masing individu sehingga tiap diri termotivasi untuk berprestasi dan berkontribusi maksimal dalam upaya mewujudkan sekolah sehat dan unggul. Kondisi positif ini semakin kuat ketika guru mengembangkan komunikasi yang terbuka dan fleksibel yang menciptakan suasana dan proses kerja yang humanis dan tidak prosedural.

Keunggulan kepemimpinan ini yaitu kinerja yang tinggi (melampau standar), sebagaimana ditunjukkan oleh para guru dan siswa yang berperan aktif dan maksimal dalam program sekolah sehat. Kinerja yang tinggi dari anggota organisasi akan menghasilkan kinerja luar biasa – perubahan- bagi organisasi, yang dalam hal ini terwujudnya sekolah

sehat dan kemenangan MIN II Yogyakarta pada lomba juara sehat tingkat nasional. Selain itu, kepemimpinan ini juga menghasilkan tim kerja yang solid dan dorongan motivasi berprestasi dan kemauan melakukan pengembangan diri dalam diri pemimpin maupun yang dipimpin: kolega dan siswa-siswa. Namun, kepemimpinan yang kuat dari guru A ini, menimbulkan ketergantungan pada diri kolega dan siswa-siswa.

Keteladanan dan kemampuannya dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi menyukseskan sekolah sehat telah menjadikannya sosok ideal sebagai referensi dan validasi setiap sikap, kata, dan tindakan para pengikutnya. Guru-guru dan siswa berkembang kemampuan dan pribadinya. Namun, disaat bersamaan, mereka telah terbiasa dengan figur ideal yang akan memfasilitasi dan 'memvalidasi' ketepatan yang dilakukan mereka. Disadari atau tidak, situasi ini membangun ketergantungan psikologis guru dan siswa terhadap guru A, dan tingkat kemandirian dan kepercayaan diri mereka.

Di sisi lain, kepemimpinan guru yang sangat kuat dan efektif disadari atau tidak menurunkan kekuatan pengaruh kepala sekolah sebagai pimpinan tertinggi di sekolah. Hal ini memberikan dampak psikologis menurunnya kepercayaan diri kepala sekolah dalam mengambil keputusan dan tindakan serta pada kemampuannya dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai Kepala sekolah. Sebagai contoh, kepala sekolah ditugasi untuk menghadiri seminar internasional. Kepala sekolah memberikan tugas ini kepada guru A. Kepala sekolah juga melimpahkan tugas menemui konsultan pendidikan dari luar negeri – Australia- kepada guru A. Kepala sekolah juga mempercayakan berbagai tugas pengembangan sekolah kepada guru A. Ini menimbulkan pergeseran kepala sekolah sebagai pengarah dan juga motivator menjadi fasilitator pengembangan sekolah.

Daftar Pustaka

- Anonim. (2011). **Peningkatan Usaha Implementasi Usaha Kesehatan Sekolah (UKS) di Madrasah**. Tersedia online: <http://m-ali.net/?p=91>
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. The Implication of Transactional and Transformational Leadership and beyond. **Journal of European Industrial Training**. 14, 21-47.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership 2nd edition**. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bryman, A. (2004). Qualitative Research on Leadership: a Critical But Appreciative Review. **The Leadership Quarterly**, 15, 729-769
- Cheng, Yin Cheong. 1997. **The Transformational Leadershipn for School Effectiveness and Development in The New Century**. Paper presented at the International Symposium at Quality Training of Primary and Secondary Principals toward the 21 st Century. China: Nanjing. Januari 20 – 24.
- Conger, J. A. (1998). **Qualitative Research as The Cornerstone Methodology for Understanding Leadership**. *Leadership Quarterly*, 9 (1), 107 – 121.
- Departemen Kesehatan. (2008). *Pedoman Pelatihan Kader Kesehatan di Sekolah*. Jakarta: Departemen Kesehatan.
- Gunter, H. (2001). **Theory and theorizing**. In *leaders and leadership in education*. London: Paul Champman.
- Keputusan Bersama Menteri Pendidikan Nasional, Menteri Kesehatan, Menteri Agama dan Menteri Dalam Negeri. Nomor 26 Tahun 2003 tentang **Pembinaan dan Pengembangan Usaha Kesehatan Sekolah**.
- Leithwood, K. & Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). **Changing Leadership for Changing Times**. Philadelphia: Open University Press.
- Leithwood, K. & Jantzi, D., (2005). A review of transformational school leadership research 1996-2005. **Leadership and Policy in Schools**, 4 (3), 177-199. doi: 10.1080/15700760500244769.
- Merriam, S. B. (1998). **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Fransico: Jossey-Bass Publisher.
- Mulford, W., Silins H., & Leithwood, K. (2004). **Studies in educational leadership. Educational leadership for organizational learning and improved student outcomes**. London: Kluwer Academic Publisher.
- Parry, K. (1996). **Transformational leadership. Developing an enterprising management culture**. Australia: Pitman Publishing.

- Sergioavanni, Thomas J. 2006. **The Principalship A Reflective Practice Perspective. Fith Edition.** Boston: Pearson.
- Smith, S. C. & Piele, P. K. (2006). **School leadership. Handbook for excellence in student learning. Fourth edition.** California: Corwin Press.
- Sugiyono. (2009). **Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R & D.** Bandung: Alfabeta.
- Supari, F. (2009). **Pemenang Lomba Sekolah Sehat.** Tersedia online: <http://www.depkes.go.id/index.php/berita/press-release/325-menkes-menerima-98-pemenang-lomba-sekolah-sehat.html>