

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Deskripsi Konseptual

2.1.1. Mutu Layanan

Mutu atau yang juga dikenal dengan istilah kualitas adalah hal yang selalu ditingkatkan oleh setiap organisasi. Kualitas suatu organisasi baik publik maupun bisnis dapat dilihat dari aspek layanan yang diberikannya, baik lewat produk yang ditawarkannya maupun jasa yang diberikan oleh organisasi tersebut. Kualitas mempunyai pengertian yang luas. Kotler mendefinisikan kualitas adalah totalitas fitur atau karakteristik produk atau jasa yang tergantung pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Kualitas diartikan sebagai kepuasan pelanggan (customer satisfaction) atau kesesuaian terhadap kebutuhan atau persyaratan (conformance to the requirements).

Menurut Mikros Pakurar (2019) *“Service quality is briefly defined as how companies meet or exceed customer expectations”* Kualitas layanan didefinisikan sebagai cara perusahaan memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Dari defenisi tersebut dapat dimaknai bahwa bahwa kualitas layanan adalah hasil dari proses di mana espektasi konsumen dalam menggunakan jasa dibandingkan dengan penyampaian jasa yang sesungguhnya. Defenisi lain dikemukakan oleh Reeves & Bednar sebagaimana yang dikutip oleh Yuning Wang (2020) *“ Service quality is the provision of service that can meet the expectations of customers”*.

Kualitas layanan adalah penyediaan layanan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Wisam Abu Jayadil (2020) mengatakan bahwa konsep kualitas layanan semakin diakui sebagai faktor penting dalam keberhasilan bisnis apa pun “*Service quality has been increasingly recognized as a critical factor in the success of any business*” dalam beberapa dekade terakhir, para peneliti menyelidiki tentang kualitas diberbagai bidang yang berbeda seperti pendidikan, keuangan, perawatan kesehatan, restoran, transportasi, hotel, toko kelontong dan toko ritel, layanan lalu lintas polisi, layanan elektronik dan layanan lain yang disediakan. Kesemuanya memperlihatkan pentingnya kualitas layanan.

Gummesson dalam jurnal yang ditulis oleh (Theophilus Ampah & Sidi Ali, 2019) yang berjudul “The Role of Service Quality in Patients Customer Satisfaction in Public Healthcare Institutions in Ghana, bahwa kualitas layanan menyiratkan paradigma manajemen yang berhubungan dengan manajemen layanan di bidang pemasaran yang menekankan pentingnya interaksi pelanggan dengan penyedia layanan dalam memberikan layanan dan menciptakan nilai untuk uang. “*Service quality implies management paradigm that deals with service management in the area of marketing which emphasises the importance of customer interaction with service provider in giving service and creating value for money.*”

Dalam bukunya yang berjudul “*Delivering Quality Service*” yang banyak dipakai dalam mendefinisikan kualitas layanan dan juga untuk

mengukur aspek-aspek kualitas layanan Valerie Zeithaml, A. Parasuraman dan Leonard (1990) menggambarkan bahwa kualitas layanan menjadi isu sentral di Amerika Serikat, berdasarkan riset yang dilakukan oleh Gallup survey yang menyimpulkan bahwa kualitas layanan menjadi tantangan berat yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan. Mereka juga mendefinisikan kualitas layanan adalah kesesuaian antara harapan atau keinginan konsumen dengan persepsi konsumen *“Service quality is the extent of discrepancy between customer’s expectations or desires and their perceptions”*

Kualitas layanan juga didefinisikan sebagai penilaian yang dirasakan, yang dihasilkan dari proses evaluasi di mana pelanggan membandingkan harapan mereka dengan layanan yang mereka anggap telah mereka terima *“Service quality is defined as a perceived judgment, resulting from an evaluation process where customers compare their expectations with the service they perceive to have received .Kualitas layanan ditentukan oleh kepuasan atau ketidakpuasan konsumen. “Service quality is the outcome of a process in which consumers” expectations for the service are compared with their perceptions of the service actually delivered”* (Bhatt, 2020). Defenisi lain dikemukakan oleh Bateson dan Hoffman yang dikutip oleh Hulya Senor Near (2017) yang mengatakan bahwa kualitas layanan adalah sikap pelanggan yang diperlihatkan berdasarkan penilaian jangka panjang mereka terhadap proses layanan organisasi. Sikap pelayanan organisasi menentukan loyalitas pelanggan.

Hasil dari kualitas layanan yang diberikan yaitu kepuasan atau ketidakpuasan konsumen. Kepuasan akan membuat konsumen akan kembali menggunakan jasa yang ditawarkan namun jika yang timbul adalah ketidakpuasan, konsumen akan enggan menggunakan jasa tersebut lagi. Teori ini ini didukung oleh hasil kajian Prateek Kalia (2016) yang menyatakan bahwa *“service quality influenced customer satisfaction and will influenced buying motives.”* yang artinya bahwa kualitas layanan mempengaruhi kepuasan konsumen dan akan mempengaruhi motivasi dalam membeli.

Dalam Artikel yang berjudul *The New soul and Structure of The Post Management Corporation*, Ricard Koch dan Ian Godden (1996) sudah lama memprediksi bahwa para pelanggan akan semakin memegang peran kunci keberhasilan perusahaan utamanya perusahaan jasa. Hal ini memberikan tantangan terhadap perusahaan jasa pada umumnya untuk lebih meningkatkan pelayanan eksternal dengan cara memberikan pelayanan dengan mutu sebaik mungkin kepada para pelanggan mereka. Banyak studi di bidang kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan menunjukkan, kebanyakan perusahaan gagal dalam memenuhi layanan sesuai harapan pelanggan, karena faktor sumber daya karyawan, sedangkan kontribusi faktor teknologi tidak terlalu signifikan. Dengan demikian, perusahaan yang berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dengan fokus perubahan teknologi harus bersiap-siap untuk mengalami penurunan pelanggan bila tidak mempersiapkan attitude

karyawannya. Hal ini sejalan dengan apa yang dirumuskan oleh Tom Redman dan Brian P. Mathews (2014) bahwa SDM adalah pusat implementasi TQM, dengan kebutuhan untuk membangun komitmen terhadap kualitas layanan di antara semua karyawan, manajer dan staf, dan untuk menyediakan lingkungan yang mendukung untuk perbaikan berkelanjutan. Kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi tergantung pada pada sumber daya manusianya. Demikian pula di sekolah jasa, sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan sebagai pelaksana dan penunjang operasional dan manajemen sekolah jasa tersebut.

Dalam dunia pendidikan, sekolah adalah lembaga formal penyedia jasa pendidikan yang diharapkan memiliki kualitas layanan yang bermutu. Mutu pendidikan menjadi kebutuhan dan modal utama untuk bersaing dengan sekolah-sekolah lainnya. Saat ini terdapat banyak model sekolah yang ditawarkan lembaga-lembaga pendidikan maupun yayasan dengan spesifikasi yang berbeda-beda, mulai dari sekolah yang menawarkan konsep alam, sekolah untuk anak berbakat, sekolah plus dengan agama sebagai nilai tambah hingga sekolah yang menawarkan konsep-konsep moderen yang diadopsi dan diambil dari negara-negara maju. Persaingan dibidang pendidikan ini memberikan kesempatan kepada siswa dan orang tua untuk memilih menemukan sekolah yang sesuai dengann keinginan, idealisme, dan kemampuan dan juga cita-citanyadengan kebutuhan. Program- program unggulan di promosikan dengan gencar melalui sosial

media, media cetak dan elektronik. Oleh karena itu, manajemen sekolah harus pandai dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Keberhasilan sekolah saat ini sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan dari pelanggannya. Pelanggan sekolah terbagi dua yaitu pelanggan internal yaitu pelanggan dari dalam sekolah dan pelanggan eksternal dari luar sekolah. Hal ini bisa diartikan bahwa ukuran sebuah keberhasilan sekolah dapat dilihat dari layanan yang diberikannya. Apakah layanan yang diberikan itu berada pada tingkat yang sesuai dengan harapan pelanggan atau bahkan melampaui harapan. Pendapat ini didukung oleh Noor Fuadiyah Zuhaeda (2019) yang mengemukakan bahwa di era globalisasi, mengadopsi konsep pemasaran bisnis untuk menghadapi persaingan antar institusi pendidikan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari. Permintaan publik untuk pendidikan berkualitas tinggi, layanan pelanggan yang memuaskan, dan sumber daya sekolah menjadi dasar pertimbangan bagi lembaga pendidikan dalam menentukan strategi pemasarannya. Dengan demikian, saat ini jika dilihat dari perspektif sebuah corporate, lembaga pendidikan ini adalah suatu organisasi produksi yang menghasilkan jasa pendidikan yang dibeli oleh para konsumen. Sehingga diharapkan lembaga pendidikan sudah selayaknya memperhatikan kepuasan dari pelanggan itu sendiri yaitu peserta didik siswa dengan meningkatkan kinerja lembaga dan mutu layanan dari lembaga tersebut.

Sebagai pemberi layanan pendidikan melalui kegiatan mengajar dan mendidik nilai agama ini, guru SD melakukan aktivitasnya dalam konteks pendidikan yang berfungsi sebagai fasilitator, mediator maupun evaluator. Sebagai fasilitator, guru SD wajib memberikan fasilitas atau kemudahan dalam proses belajar mengajar misalnya dengan menciptakan suasana kegiatan pembelajaran yang kondusif sehingga interaksi belajar mengajar berlangsung efektif dan optimal. Makna pelayanan fasilitator, merupakan sesuatu yang utuh karena masing-masing pihak akan saling bertukar pikiran, berbagi ide, pendapat dan hal-hal yang dapat membangun perubahan diri ke arah yang lebih baik. Guru SD sebagai mediator diartikan sebagai penengah dalam kegiatan belajar siswa, misalnya saja menengahi atau memberikan jalan keluar atau solusi ketika diskusi tidak berjalan dengan baik. Mediator juga dapat diartikan sebagai penyedia media pembelajaran, guru menentukan media pembelajaran mana yang tepat digunakan dalam pembelajaran.

Sebagai evaluator, guru SD memiliki tugas untuk menilai dan mengamati perkembangan prestasi belajar peserta didik. Guru memiliki otoritas penuh dalam menilai peserta didik, namun demikian evaluasi tetap harus dilaksanakan dengan objektif. Evaluasi yang dilakukan guru harus dilakukan dengan metode dan prosedur tertentu yang telah direncanakan sebelum dan sesudah kegiatan pembelajaran dimulai. Dalam memberikan pelayanan di sekolah, apabila interaksi antara guru dan siswa berjalan sinergis, dan siswa merasa mendapat kepuasan dari pelayanan guru, maka

konsep kepuasan ini akan berdampak, bahwa pelayanan yang diberikan oleh guru dalam bentuk interaksi dan komunikasi sebagai bentuk kegiatan pelayanan akan bermakna bahwa telah terjadi pelayanan yang berkualitas.

Ada beberapa dimensi dalam kualitas layanan. Kotler dan Keller (2009) membagi dimensi tersebut dalam empat kategori yaitu: 1) Intangibility (tak berwujud): tidak seperti produk fisik, jasa tidak dapat dilihat, dirasakan, diraba, didengar, atau dibaui sebelum jasa itu dibeli. 2) Inseparability (tak terpisahkan): sementara barang fisik dibuat, dimasukkan dalam persediaan, didistribusikan melalui berbagai perantara, dan dikonsumsi kemudian, jasa umumnya diproduksi dan dikonsumsi sekaligus. 3) Variability (bervariasi): kualitas jasa tergantung pada siapa yang menyediakannya, kapan dan di mana, dan kepada siapa, jasa sangat bervariasi dan yang terakhir 4) Perishability (dapat musnah): jasa tidak dapat disimpan, jadi dapat musnahnya jasa bisa menjadi masalah ketika permintaan berfluktuasi.

Dalam jurnal penelitian kuantitatif kualitas layanan guru di sekolah menengah Malaysia yang dilakukan oleh Teoh Sian Hoon dan Faziana Satiman (2016) dari Institut Teknologi Mara yang melibatkan sebanyak 93 guru sebagai sampel, hasil dari penelitian memperlihatkan bahwa kualitas layanan guru memperlihatkan kualitas layanan yang baik dengan mengukur lima dimensi yang dipakai dalam pengukuran kualitas layanan jasa yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml and Berry (1991) yang dikenal dengan istilah *Quality (SERVQUAL)* yang meliputi dimensi-

dimensi sebagai berikut: 1.*Tangibles*; 2.*Reliability*; 3.*Responsiveness*; 4.*Assurance*; 5. *Empathy*.

Aspek tangibles dalam pelayanan disekolah yang bisa diterapkan adalah berkaitan dengan bukti fisik (*Tangible*), yaitu kemampuan guru dalam menunjukkan eksistensinya kepada siswa termasuk juga penampilan fisik, gaya mengajar dan kemampuan mengelola sarana dan prasarana pembelajaran dalam kelas seperti mengatur tempat duduk, membuat tertib siswa di dalam kelas. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penampilan guru di depan kelas membuat siswa lebih antusias dalam belajar. Penelitian yang dilakukan oleh Hye-Ryen Jang (2017) dari universitas Korea Selatan memperlihatkan guru yang mengajar dengan penampilan yang rapi dan menggunakan intonasi suara yang bersahabat terhadap siswa membuat siswa lebih relaks dan termotivasi dalam belajar.

Aspek yang kedua dalam kualitas pelayanan guru disekolah adalah aspek reliability atau keandalan yang menggambarkan kemampuan guru untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Layanan harus sesuai dengan ketepatan waktu dalam proses belajar mengajar dan memberikan pelayanan yang sama untuk semua siswa, serta sikap yang simpatik. Aspek layanan ini harus selalu ditingkatkan oleh guru sebagaimana yang yang disimpulkan oleh Ronald yang dikutip oleh zulfikli (2014) bahwa pelatihan sangat penting dilaksanakan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam meningkatkan

dan mempertahankan mutu layanan. Dengan adanya pelatihan-pelatihan, guru akan terus bersemangat dan meningkatkan keterampilannya.

Dalam aspek *reliability* ini juga, guru juga dituntut untuk melakukan pelayanan yang memperlihatkan kualitas *zero defect* karena guru berhadapan dengan siswa maka sedapat mungkin menghindari kesalahan-kesalahan dalam proses belajar mengajar sehingga hasilnya maksimal. Masoumeh *et., el.*(2011) melakukan penelitian dan menyimpulkan bahwa kegagalan siswa dapat dihindari dengan menerapkan *zero defect* atau kesalahan nol. Aspek ini sesungguhnya adalah aspek total quality managemen. TQM menjadi aspek yang sangat penting dalam dunia manajemen, yang pertama kali diperkenalkan oleh Philip Crosby dalam jurnal yang ditulis oleh Chinmaya Krishnan(2015) berdasarkan teori tersebut yang mengatakan bahwa terlalu banyak pemborosan dalam sistem saat mengupayakan peningkatan mutu, kesalahan, kegagalan dan pemborosan serta penundaan waktu adalah perilaku yang tidak membangun mutu. Aspek *reliability* sejalan dengan prinsip *zero defect* yang menekankan kualitas pelayanan guru dimana salah satu aspeknya adalah tepat waktu dalam proses belajar mengajar.

Aspek yang ketiga dari dimensi pelayanan guru adalah daya tanggap (*responsiveness*), keinginan guru untuk membantu siswa dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Kesiediaan guru untuk mendengar dan mengatasi keluhan siswa yang berhubungan dengan masalah sekolah yang menyangkut masalah belajar mengajar maupun masalah pribadi.

Aspek keempat adalah *Assurance* atau jaminan mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya. Kemampuan guru untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji sekolah terhadap siswa, untuk mendapatkan pengajaran yang berkualitas sesuai visi dan misi sekolah disamping oleh layanan-layanan lainnya

Kelima adalah *Empathy* adalah aspek layanan yang meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para siswa. Pemahaman guru terhadap kebutuhan siswa dan berupaya ke arah pencapaiannya, salah satunya adalah kepekaan tajam yang dimiliki guru atas kebutuhan siswa.

Dari uraian di atas maka dapat disintesis bahwa kualitas layanan Guru adalah upaya atau usaha guru dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan peserta didik dalam proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pembelajaran secara efektif dan efisien dengan indikator: 1. *Bukti Fisik*; 2. *Keandalan*; 3. *Daya tanggap*; 4. *Jaminan*; 5. *Empati*.

2.1.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Robbins dan Coulter (2012) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pengikut menggunakan berbagai jenis kekuatan.” *the process of influencing followers using various types of power. Most effective leaders rely on several different forms of power to affect the behavior and performance of their followers.* Kebanyakan pemimpin yang efektif bergantung pada beberapa bentuk kekuasaan untuk memengaruhi perilaku dan kinerja pengikut mereka. Kepemimpinan adalah proses

mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Victoria W. Miroshnik bahwa kepemimpinan adalah menerjemahkan segala sarana prasarana secara praktis untuk menyebarkan kepada para karyawannya. Juga memberikan pedoman untuk pengambilan keputusan, koordinasi, evaluasi "*Leadership defines these features in practical terms in order to disseminate these to its employees. These provide guidelines for decision-making, coordination, evaluation*" (Miroshnik, 2013)

Dalam Jurnal yang berjudul Contemporary Leadership: The Perspective Of A Practitionari Practice" Robert Vecchioti (2018) mengatakan bahwa defensi ledership sudah mengikuti kemajuan generasi milenial. Dengan kedatangan Generasi Y atau Milenium dalam posisi otoritas dan pengaruh, definisi berubah lagi. Sekarang kolaborasi dan kerja tim, keseimbangan kerja dan umpan balik serta pembelajaran terus-menerus ditambahkan sebagai pertimbangan. Penekanan pada proses kepemimpinan dipandang sebagai sebuah terobosan. Kepemimpinan di defensikanya sebagai "*as relationships exercised as needed to make things happenin delivering their messages*" hubungan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan untuk membuat sesuatu terwujud dalam menyampaikan pesan mereka. Kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi, memotivasi,

dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi yang menjadi anggotanya. Pemimpin menerapkan berbagai bentuk pengaruh terutama persuasi dan taktik terkait yang membangun komitmen untuk memastikan bahwa pengikut memiliki motivasi dan kejelasan peran untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

Oborne (2010) mendefenisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama” *the process of influencing others and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*” kepemimpinan dapat digambarkan sebagai suatu proses pengaruh pada suatu kelompok dalam situasi tertentu, pada suatu titik waktu tertentu; dan dalam kondisi tertentu yang merangsang orang untuk berusaha dengan sukarela untuk mencapai tujuan organisasi, memberi mereka pengalaman membantu mencapai tujuan bersama dan kepuasan dengan jenis kepemimpinan yang ada.

Menurut E. Mulyasa sebagaimana yang dikutip oleh Tarhid (2018) untuk mencapai visi dan misi pendidikan, sekolah membutuhkan pemimpin yang mampu menjalankan peran pemimpin dan fungsi kepemimpinan di sekolah. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut memiliki persyaratan mutu manajerial dan kepemimpinan yang kuat. Keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajerial dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah

yang bermutu. Menurut Danielson sebagaimana yang dikutip oleh Jana (2017) dalam bukunya *Teacher Leadership*, peran kepala sekolah beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan visi dari sekolah dan mengajak semua individu di dalamnya untuk berusaha mewujudkan visi sekolah
2. Membangun kepercayaan diri para gurunya. Untuk membuat suatu perubahan di dalam sekolah dan untuk mewujudkan visi sekolah, kepala sekolah tidak mungkin bekerja sendirian. Kepala sekolah membutuhkan para guru. Untuk itu, kepala sekolah harus mampu membangun budaya bahwa setiap kreativitas, ide, dan pendapat setiap orang harus dihormati. Sehingga para guru pun memiliki kepercayaan diri untuk bertindak yang bertujuan untuk mengembangkan sekolah.
3. Memberikan motivasi dan dukungan kepada guru. Kepala sekolah dapat memberikan motivasi dan dukungan kepada guru ketika guru-guru ingin membuat proyek mengajar yang bertujuan memajukan sekolah. Kepala sekolah dapat memotivasi dan mendukung dengan cara membantu mencari sumber pengetahuan atau menyediakan budget untuk melakukan sebuah proyek.

Dalam penelitian Kathryn Gay Hardwic dan Franco (2019) yang berjudul "Educational leadership is different in the country; what support does the rural school principal need?" penelitian ini, menfokuskan terhadap kepemimpinan kepala sekolah di beberapa negara, baik itu

sekolah diperkecamatan maupun di pedesaan menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah adalah hal kedua yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pembelajaran siswa. Tentu saja hal ini sejalan dengan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang secara tidak langsung memberikan pengaruh terhadap guru ketika proses belajar mengajar, dan guru menjadi hal pertama yang mempengaruhi keberhasilan proses belajar mengajar siswa.

Ada beberapa karakteristik pemimpin yang baik yaitu pemimpin yang memiliki tanggung jawab yang seimbang, mampu menjadi model positif bagi pengikutnya, memiliki keterampilan komunikasi yang baik, mampu memberikan pengaruh positif, dan memiliki kemampuan meyakinkan orang lain. (Tiptojo & Diana, 2003). Karakter-karakter pemimpin di atas sangat pas apabila disejajarkan dengan gaya kepemimpinan transformasional. Melalui gaya kepemimpinan transformasional, sangat potensial untuk mewujudkan sekolah yang baik.

Menurut Puntos (2020) teori kepemimpinan transformasional pertama kali disebutkan pada tahun 1973 dalam studi sosiologis yang dilakukan oleh penulis Downton JV. Setelah itu James McGregor menggunakan istilah kepemimpinan transformasional dalam bukunya " Leadership" (1978). Pada tahun 1985, Barnard M. Bass menyajikan sebuah teori kepemimpinan transformasional yang menjadi rujukan dari banyak ahli dalam dalam penulisan, riset maupun proyek penelitian.

Kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi moral karena mereka yang terlibat di dalamnya “dapat diangkat kepada diri mereka yang lebih baik. Penekanan terhadap dimensi moral ini dengan tajam membedakan kepemimpinan transformasional dari pandangan-pandangan kepemimpinan yang dipromosikan oleh para ahli manajemen. Bagi Burns, Mahatma Gandhi secara khusus merupakan gambaran ideal dari seorang pemimpin transformasional. Kepemimpinan Gandhi mengedepankan nilai “non-kekerasan” dan nilai-nilai lainnya yang bersifat egalitarian, nilai-nilai mana sungguh memberikan dampak perubahan dalam diri orang-orang dan lembaga-lembaga di India.

Daft (2016) menggambarkan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan khusus individu untuk menghasilkan inovasi dan perubahan dengan mengenali kebutuhan pengikut, memberikan makna, menantang orang untuk melihat masalah lama dengan cara baru, dan bertindak sebagai model peran untuk nilai dan perilaku baru. Pemimpin transformasional menginspirasi pengikut tidak hanya untuk percaya pada pemimpin secara pribadi, tetapi untuk percaya pada potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan yang lebih baik bagi organisasi. Pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan pada bawahan dan organisasi.

Colquit (2015) menggambarkan pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang cenderung membina hubungan antara pemimpin dan anggota yang bermutu lebih tinggi, ditandai dengan tingkat saling

menghormati dan kewajiban yang kuat. Contoh pemimpin transformasional saat ini menurut Colquitt adalah Steve Jobs yang merupakan CEO Apple yang dikenal secara luas sebagai pemimpin transformasi meskipun dia sudah meninggal tahun 2011 namun dia sampai saat ini dianggap sebagai pemimpin transformasional “ *Steve Jobs, former CEO of Apple, who was widely recognized as one of the most transformational leaders in the corporate world, as a running example. Fortune named Jobs “CEO of the Decade” Although Jobs died in 2011, his legacy as a transformational leader continues to this day*”(J. Colquitt, Le Pine, & Wesson, 2015, hal. 447)

Mullins (2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses menghasilkan tingkat motivasi dan komitmen yang lebih tinggi di antara pengikut” *is a process of engendering higher levels of motivation and commitment among followers*. Penekanannya adalah pada menghasilkan visi untuk organisasi dan kemampuan pemimpin untuk menarik cita-cita dan nilai-nilai pengikut yang lebih tinggi, dan menciptakan perasaan keadilan, kesetiaan dan kepercayaan. Coutler dan Robbin(2014) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memotivasi pengikut untuk melakukan transformasi melampaui apa yang diharapkan dan menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan diri mereka.

Senada dengan itu, Kinicki (2016) mendefinisikan kepemimpinan transformasi adalah kepemimpinan yang mengubah pengikut untuk

mengejar tujuan organisasi di atas kepentingan diri pribadi. Sedangkan Mc Shane dan Von Glinow (2010) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional menjelaskan bagaimana para pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan cara mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan menginspirasi karyawan untuk mewujudkan visi tersebut. Richard L Daft (2016) mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk membuat perubahan dalam organisasi sesuai dengan misi, strategi, struktur, dan budaya, serta untuk mempromosikan inovasi dalam produk dan teknologi. Pemimpin transformasional tidak hanya mengandalkan aturan dan insentif nyata untuk mengendalikan transaksi tertentu dengan pengikut. Mereka fokus pada mutu tidak berwujud, seperti visi, nilai-nilai bersama, dan ide-ide, untuk membangun hubungan, memberi makna lebih besar kepada beragam kegiatan, dan menemukan landasan bersama untuk meminta pengikut dalam proses perubahan.

Apabila gaya kepemimpinan transformasional diwujudkan di organisasi sekolah, kepemimpinan akan membawa sekolah ke arah perubahan, mempercepat pertumbuhan kapasitas guru dalam mengembangkan diri untuk merespon perubahan yang terjadi di sekolah secara positif. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat mendorong tumbuhnya pembinaan dan perkembangan sekolah, pengembangan visi, pembentukan budaya, dan pembagian tugas atau wewenang.

Menurut Luthan (2011) terdapat tujuh sikap seorang individu yang telah berhasil menerapkan kepemimpinan transformasional, yaitu: Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan (pembaharuan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak, atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu atau atas dasar kepentingan individu, atau dasar kepentingan dan desakan kroninya), (5) meningkatkan kemampuan secara terus-menerus, (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu, serta (7) memiliki visi ke depan atau visioner (Luthan, 2011, hal. 431).

Berdasarkan sikap-sikap tersebut, seorang pemimpin transformasional mempunyai tujuan dan visi misi yang jelas, serta memiliki gambaran yang menyeluruh terhadap organisasinya di masa depan. Pemimpin dalam hal ini berani mengambil langkah-langkah yang tegas tetapi tetap mengacu pada tujuan yang telah ditentukan guna keberhasilan organisasinya, misalnya saja dalam menerapkan metode dan prosedur kerja, pengembangan staf secara menyeluruh, menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, juga termasuk di dalamnya berani menjamin kesejahteraan bagi para stafnya. Di samping itu, hubungan kerjasama dan komunikasi dengan bawahan selalu diperhatikan, memperhatikan perbedaan individual bawahan mengenai pelaksanaan kerja maupun kreativitas kerja masing-masing bawahan dalam mencapai produktivitas tertentu. Pemimpin berani mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi

bawahan dengan pemberian imbalan dan penghargaan sesuai dengan taraf kesanggupan bawahan dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya.

Dalam buku *Organizational behavior*, Robbin (2005) menyebutkan ada empat dimensi gaya kepemimpinan transformasional berdasarkan teori Bass yaitu :

- 1) Kharisma: Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kharisma merupakan kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang ikut berperan untuk membuat orang lain mendukung visi dan misi organisasi.
- 2) Motivasi Inspiratif: Motivasi inspiratif disini yang dimaksud adalah pemimpin yang bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis untuk menumbuhkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu. Motivasi yang diberikan pemimpin kepada anggotanya disini adalah pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi yang sama menjadikan anggota untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis.
- 3) Stimulasi Intelektual: Stimulasi intelektual yaitu pemimpin yang mampu membentuk stafnya dalam memecahkan masalah lama dengan inovasi yang dimilikinya. Pemimpin berusaha mendorong perhatian dan kesadaran anggota akan permasalahan yang dihadapi dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif yang baru.

4) Perhatian yang Individual: Perhatian yang individual disini adalah pemimpin selalu memperhatikan dan memperlakukan staf secara individual, serta melatih dan menasehati.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah menyumbang kearah peningkatan mutu layanan guru dalam keseluruhan aspek yang ada. Penelitian Yuan Deen Lee dan Kuo (2019) di Taiwan memperlihatkan bahwa guru menjadi termotivasi dalam mengajar, masuk kelas tepat waktu dan serta keinginan yang tinggi memperbaiki performancenya ketika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasi. Penelitian itu juga mengungkapkan bahwa aspek simulasi intelektual dan pertimbangan individu menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap guru-guru di bandingkan dimensi lain dari kepemimpinan transformasi.

Kajian yang dilakukan oleh Stephanie Metz dkk (2019), yang meneliti tentang kepemimpinan transformasioanal di sekolah-sekolah pantai timur Amerika memperlihatkan bahwa kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan transformasi sebagai agent of change di sekolah dan memberikan pengaruh terhadap keseluruhan sistem disekolah termasuk di dalamnya proses belajar mengajar. Muhammad Shafiq Ahmad (2019), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasioanal sangat dominan dalam mempengaruhi pencapaian guru disekolah menengah Punjab India. Studi ini menyimpulkan bahwa dimensi kepemimpinan tranformasi yaitu aspek motivasi inspirasional sangat berkorelasi dengan kinerja guru diikuti

oleh pengarus kontribusi individu. Dalam studi kualitatif yang dilakukan oleh Taeyeon (2020) dengan sampel sebanyak dua belas orang kepala sekolah di Amerika menemukan bahwa kepemimpinan transformasi membangun karakter kepemimpinan yang kuat di sekolah termasuk juga memberi pemahaman yang lebih terhadap kemampuan guru di sekolah.

Di Indonesia sendiri berbagai kajian tentang kepemimpinan transformasi kepala sekolah memperlihatkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kemajuan sekolah. Beberapa penelitian itu diantaranya adalah yang dilakukan oleh Hamlan Andi Baso Malla (2019), penelitiannya membahas tentang kepemimpinan transformasi kepala sekolah di SMA Model Palu, hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasi kepala sekolah mampu membangun komitmen dan kerjasama dalam melakukan perubahan, pengembangan, dan peningkatan mutu pembelajaran, manajemen administrasi yang menghasilkan siswa berprestasi, juga mampu mengembangkan budaya agama dan sosial

Salah satu penelitian menarik yang dilakukan oleh Kartika Yulianti (2019) dari universitas Netherland, yang mencoba melihat bagaimana kepemimpinan transformasi kepala sekolah kemudian bisa melibatkan orang tua siswa untuk berpartisipasi aktif di sekolah. Penelitian ini dilakukan di sekolah-sekolah di Jawa. Jika selama ini kebanyakan penelitian transformasi difokuskan kepada siswa dan guru maka penelitian ini juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasi kepala sekolah mampu mempengaruhi keterlibatan aktif orang tua dalam pendidikan siswa di sekolah.

Untuk melihat pengaruh kepemimpinan transformasi kepala sekolah di sekolah menengah khusus atau SMK, Sadrah Ihsani (2020) mengadakan penelitian yang mengkaji pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru-guru SMK swasta di Palembang dan hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasi kepala sekolah berdampak signifikan terhadap kinerja guru.

Hasil dari penelitian-penelitian yang telah disebutkan di atas memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang membuat kultur sekolah menjadi positif melalui motivasi terhadap gurudan meningkatkan prestasi siswa, meningkatkan kolaborasi antar guru, dan mengubah sikap guru terhadap pekerjaannya menjadi lebih baik. Kepala sekolah yang transformasional bisa merubah kompetensi mengajar guru SD agar menjadi lebih optimal, karena salah satu fungsi kepemimpinan transformasi adalah mentransform atau merubah bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasi kepala sekolah, telah terbukti meningkatkan mutu layanan guru PAI (Kumaidah & Siti, 2017). Hal ini mendukung teori Danim dan suparno yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasi kepala sekolah akan mendorong sekolah menjadi tempat dimana guru-guru memiliki rasa positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar (Danim & Suparno, 2009). Penelitian lain yang dilakukan oleh Alwiyah (2017) memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasi kepala sekolah memperlihatkan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru

SMA dan SMK diKecamatan Magelang. Penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Rohani (2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkatkan mutu dan kinerja guru.

Dari uraian di atas, dapat disintesis bahwa kepemimpinan transformasional adalah perilaku kepala sekolah dalam menginspirasi dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan organisasi sekolah dengan indikator:1) mengembangkan potensi guru;2) mendorong inovasi; 3) kepedulian terhadap mutu layanan guru; 4) memberikan teladan.

2.1.3. Supervisor

Landasan dalam hukum berarti melandasi atau mendasari titik tolak. Sementara itu kata hukum dapat dipandang sebagai aturan baku yang patut ditaati, sebagai tempat berpijak atau titik tolak dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Dalam hal ini adapun landasan hukum supervisor adalah Kebmendiknas. Nomor 097/U/2002, tentang pedoman pengawasan pembinaan pemuda dan pembinaan olahraga Pasal 1 Ayat 4 berbunyi: supervisor adalah salah satu fungsi manajemen untuk menjaga agar kegiatan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam rangka mencapai tujuan dapat berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Secara etimologi supervisi berasal dari bahasa Inggris *supervision*. *Super* berarti di atas, sedangkan *vision* berarti penglihatan atau melihat. *Supervision* dapat pula dimaknai melihat dari atas jika diartikan secara bebas. Arti kata supervisi ini tidak bisa dimaknai secara harafiah sebagai

kegiatan melihat orang lain dari atas, namun lebih kepada makna mengawasi yang dilakukan oleh orang yang memiliki jabatan tinggi ke orang yang memiliki jabatan lebih rendah.

Orang yang melakukan supervisi yaitu supervisor. Ditinjau dari sisi morfologisnya, supervisi dapat dijelaskan menurut bentuk kata. Supervisi terdiri dari dua kata, yakni *super* berarti atas, lebih, *visi* berarti lihat, tilik, awasi. Seorang supervisor memang mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih dari orang yang disupervisinya.

Dengan demikian, supervisi pendidikan adalah segala bantuan dari supervisor dan atau dari semua pemimpin kepala sekolah untuk memperbaiki manajemen pengelolaan sekolah dan meningkatkan kinerja staf/guru dalam menjalankan tugas, fungsi dan kewajibannya sehingga tujuan pendidikan dapat dicapai dengan optimal. Caranya, dengan cara memberi bantuan, dorongan, pembinaan, bimbingan, dan memberikan kesempatan bagi pengelola sekolah dan para guru untuk memperbaiki dan mengembangkan kinerja dan profesionalismenya (Jasman dan Syaiful, 2013).

Tujuan supervisi secara umum bertujuan untuk mengontrol dan menilai semua komponen-komponen yang terkait dalam dunia pendidikan. Dengan demikian, apabila supervisi ini dilaksanakan dengan baik, peningkatan kinerja semua komponen pendidikan akan menjadi baik, peranan guru dan tanggung jawab guru sebagai tenaga edukatif pun semakin meningkat (Jasman dan Syaiful, 2013).

Metode dalam konteks supervisi adalah suatu cara yang ditempuh oleh supervisor pendidikan guna merumuskan tujuan yang hendak dicapai, baik oleh sistem perorangan maupun kelembagaan pendidikan itu sendiri. Sementara teknik adalah langkah-langkah kongkret yang dilakukan oleh seorang supervisor, dan teknik yang dilaksanakan dalam supervisi dapat ditempuh melalui berbagai cara, yakni pada prinsipnya supervisor berusaha merumuskan harapan-harapan menjadi sebuah kenyataan.

Menurut Jasman dan Syaiful (2013) supervisor satuan pendidikan dalam melaksanakan tugas kepengawasannya haruslah memahami teknik supervisi manajerial (Sasaran kepala sekolah dalam mengembangkan kelembagaan serta masalah-masalah lain yang berhubungan, serta berorientasi pada peningkatan mutu pendidikan) dan supervisi akademik (Sasaran para guru kelas dan atau mata pelajaran untuk memperbaiki proses pembelajaran di kelas, di laboratorium, dan atau di alam bebas serta memperbaiki pencapaian hasil belajar peserta didik).

Soeharto (dalam Yuliati, 2006) berpendapat bahwa yang dimaksud *supervisor* adalah seseorang yang bertugas dan berhubungan langsung dengan pengelolaan tenaga kerja, memimpin para karyawan dalam pelaksanaan tugas, termasuk menjabarkan, serta mengkoordinasikan dengan rekan atau penyedia lain yang terkait.

Menurut Sarwoto (dalam Anggraeni, 2001) *Supervisor* merupakan seseorang yang tugasnya mengawasi secara langsung kepada sekelompok karyawan dalam pelaksanaan kegiatan rutin dan kongkret pencapaian tujuan

organisasi. Sementara menurut Moekijat (2009), Supervisor merupakan anggota perusahaan yang mempertanggungjawabkan pekerjaan kelompoknya kepada tingkatan manajemen yang lebih tinggi.

Pendapat para ahli di atas dapat digaris bawahi bahwa seorang *supervisor* dalam perusahaan adalah pemimpin yang menduduki posisi manajemen terdepan dalam level organisasi. Perannya dalam sebuah perusahaan sangat strategis dan menentukan bagi kelancaran pelaksanaan perencanaan perusahaan itu sendiri, terutama dalam mengadakan hubungan langsung dengan karyawan.

Kedudukan supervisor dalam organisasi menurut Sarwoto (dalam Angraeni, 2001) kedudukan *supervisor* dalam hirarki organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Supervisi atau pengawas adalah bagian atau unsur dari manajemen perusahaan. Demikian pula seorang *supervisor* dapat digolongkan dalam lapisan manajemen, namun fungsinya hanya dalam lingkup yang terbatas.
- 2) Berhubungan langsung dengan kegiatan karyawan pada tingkat produksi untuk pencapaian tujuan organisasi. Jadi kedudukan *supervisor* adalah sebagai penghubung antara tingkat manajemen dan tingkat karyawan.
- 3) Sebagai mediator yang merupakan *vocal position*, maka dibutuhkan kecakapan ataupun kepribadian yang khas. Karena harus sekaligus dapat bertindak sebagai atasan sekaligus bawahan.

Jadi kedudukan *supervisor* berada antara atasan dan karyawan menyulitkan dirinya, karena ditekan antara perlawanan tekanan sosial dari manajemen dan karyawan. Menurut Davis dkk (dalam Anggraeni, 2001) hal ini menyebabkan *supervisor* frustrasi, karena merasa menjadi korban dalam situasi tersebut.

Menurut Firazanti (dalam Anggraeni, 2001) ada 4 tugas dan tanggung jawab dari *supervisor*, yaitu :

- 1) Merencanakan pelaksanaan tugas sehari-hari pada kelompok pekerja yang dibawahinya, meliputi; penyediaan alat-alat dan perlengkapan yang diperlukan, pembagian beban kerja yang merata, perincian penggunaan waktu, dan penggunaan proses metode dan tehnik yang efisien.
- 2) Menggunakan wewenang secara tepat, dalam arti mengetahui batas-batasnya sebagai seorang *supervisor*.
- 3) Terbuka dan transparan dalam informasi kepada bawahan dan sebaliknya.
- 4) Mengusahakan hasil kerja yang maksimal dari kelompok pekerja untuk kepentingan organisasi.

Rifai (dalam Kompri, 2015) mengemukakan bahwa supervisi merupakan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan-kegiatan yang teratur dan berhubungan satu sama lain. Secara garis besar kegiatan dalam proses supervisi dapat dibagi menjadi tiga yaitu:

- 1) perencanaan supervisi. Perencanaan merupakan pedoman dan arah dalam pelaksanaan supervisi.

- 2) pelaksanaan supervisi pendidikan. meliputi: (a) pengumpulan data. Proses supervisi diawali dengan pengumpulan data untuk menemukan berbagai kekurangan dan kelemahan guru. Data yang dikumpulkan adalah mengenai keseluruhan situasi belajar mengajar; (b) penilaian. Data yang sudah dikumpulkan diolah, kemudian dinilai. Penilaian ini dilakukan terhadap keberhasilan peserta didik, keberhasilan guru, serta faktor-faktor penunjang dan penghambat dalam proses pembelajaran; (c) deteksi kelemahan. Pada tahap ini supervisor mendeteksi kelemahan atau kekurangan guru dalam mengajar. Dalam rangka mendeteksi kelemahan, supervisor memperhatikan beberapa hal yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas guru yaitu: penampilan guru didalam kelas, penggunaan metode, hubungan antar personil dan administrasi kelas; (d) memperbaiki kelemahan. Jika melalui deteksi ditemukan kelemahan dan kekurangan, maka pada tahap ini dilakukan perbaikan atau peningkatan kemampuan; (e) bimbingan dan pengembangan. Supervisor perlu memberikan bimbingan kepada guru agar apa yang diperolehnya diterapkan/diaplikasikan dalam proses belajar mengajar yang dilakukannya,
- 3) Evaluasi. Pada akhir proses supervisi dilakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tujuan yang sudah dicapai, hal-hal yang sudah dilakukan dan hal yang belum dilaksanakan. Evaluasi supervisi dilakukan untuk semua aspek, meliputi evaluasi hasil, proses dan pelaksanaan.

Prosedur Supervisi Akademik merupakan rangkaian kegiatan Supervisi untuk memberikan bantuan dan bimbingan kepada Kepala Sekolah dan Guru agar termotivasi melakukan perbaikan – perbaikan yang diperlukan dalam bidang akademik dengan cara memilih pendekatan , metode, dan teknik supervisi yang tepat sesuai tujuan yang ingin dicapai. Menurut Glickman (Sudjana, 201) Prosedur pelaksanaan supervisi akademik terdiri atas: 1) pertemuan awal (tahap perencanaan), 2) observasi kelas (tahap pelaksanaan), 3) pertemuan umpan balik (tahap pelaporan dan tindak lanjut).

Sebagai tenaga profesional, supervisor sekolah mempunyai tugas yang cukup luas. Nana Sudjana (Danim dan Khairil, 2011) mengemukakan bahwa tugas pokok supervisor sekolah adalah melakukan penilaian dan pembinaan dengan melaksanakan fungsi-fungsi supervisi baik supervisi akademik maupun supervisi manajerial. Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya minimal ada 3 kegiatan yang harus dilaksanakan supervisor yakni:

- 1) Melakukan pembinaan pengembangan kualitas sekolah, kinerja kepala sekolah, kinerja guru, dan kinerja seluruh staf sekolah.
- 2) Melakukan evaluasi dan monitoring pelaksanaan program sekolah beserta pengembangannya.
- 3) Melakukan penelitian terhadap proses dan hasil program pengembangan sekolah secara kolaboratif dengan pemangku kepentingan sekolah

Dari uraian di atas maka dapat disintesiskan bahwa supervisor adalah salah satu fungsi manajemen untuk menjaga agar kegiatan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi dalam rangka mencapai tujuan dapat

berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan indikator: 1) pertemuan awal (tahap perencanaan), 2) observasi kelas (tahap pelaksanaan supervisi), 3) pertemuan umpan balik (tahap pelaporan dan tindak lanjut)

2.1.4. Penelitian Yang Relevan

Setelah menelesuri berbagai literatur, tidak ditemukan studi atau penelitian-penelitian yang persis sama dengan yang peneliti lakukan. Namun penelitian tentang salah satu dari variabel yang diteliti di sini sudah banyak dilakukan orang, khusus untuk variabel kualitas layanan masih sangat sedikit penelitian dilakukan terhadap variabel tersebut. Berikut beberapa penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Teoh Sian Hoon Faziana Satiman (2016) dari Universiti Teknologi MARA Malaysia yang meneliti mutu layanan dari persepsi guru dengan menggunakan dari lima dimensi *Service Quality* (SERVQUAL) yaitu dimensi *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy*, dengan responden sebanyak 93 guru sekolah menengah di Selangor Malaysia. Hasil penelitian ini, didapati bahwa dalam kualitas layanan indikator empati telah diidentifikasi sebagai indikator paling berpengaruh kualitas layanan. Hal ini sesuai dengan fakta yang ada di sekolah bahwa para guru dapat dihubungi dengan mudah secara personal baik melalui telpon, sms, email bahkan dijumpai langsung siswa dengan mudah melakukannya.
2. Penelitian Hulya Senol (2017) yang berjudul” *Increasing Service Quality in Education: Views of Principals and Teachers*” tentang kualitas guru dari

pandangan kepala sekolah dan guru. Respondenya sebanyak 22 orang guru dan 10 orang kepala sekolah menengah di Turki didapatkan bahwa untuk meningkatkan kualitas layanan guru, guru memerlukan pelatihan –pelatihan disekolah sedangkan kepala sekolah menekankan tentang efektifitas mengajar guru untuk meningkatkan layanan guru.

3. M. Nur Mustafa (2013) dari universitas Riau meneliti tentang “*Factors that Influence Quality Service of Teachers*” responden penelitian ini adalah sebanyak 327 guru dari Sekolah Menengah di Pekanbaru. Penelitian ini melihat faktor yang mempengaruhi kualitas layanan guru yaitu motivasi dan kompetensi profesional guru. Kesimpulan dalam penelitian adalah bahwa guru masih mengalami masalah dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan untuk memimpin dan mengelola kelas dalam mewujudkan lingkungan yang kondusif. Dengan demikian guru belum bisa menerapkan kompetensinya secara professional
4. Studi kuantitatif yang berjudul “*The relationship of work motivation and the use of communication and information technology (TIK) with quality service at islamic school in Banjarmasin, indonesia* yang dilakukan oleh Muhammad Ali Permadi, Sutarto Hadi, dan Mahrita(2019) yang meneliti tentang kualitas layanan guru untuk mendeskripsikan hubungan antara motivasi kerja dan kualitas layanan SMA Islam di Banjarmasin dan hubungan antara penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dan kualitas layanan SMA Islam di Banjarmasin. Responden sebanyak 127 orang guru sekolah SMA islam di Banjarmasin. Penelitian ini

merekomendasikan guru untuk memperhatikan dan meningkatkan motivasi kerja terutama dalam proses belajar mengajar. Menghadiri workshop dan memfungsikan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi di sekolah. Dengan demikian kualitas layanan guru dapat ditingkatkan.

2.3. Kerangka Pikir

1) Kepemimpinan Transformasional dan Mutu Layanan Guru

Dalam setiap organisasi peran penting pemimpin terhadap bawahan sudah menjadi salah satu faktor yang menentukan kemajuan organisasi. Seorang pemimpin selalu melakukan interaksi dengan bawahan dalam melaksanakan tugasnya. Berbagai macam respon ditunjukkan oleh bawahan terhadap kepemimpinan. Salah satunya adalah seorang pemimpin yang transformasional mampu menjadikan bawahannya mempunyai kualitas layanan yang baik sebagaimana hasil penelitian Fangguo, Dejun Cheng and Shanshan Wen¹(2019) yang menyimpulkan bahwa *“Transformational leaders promote greater adherence to service quality guidelines to increase their firms’ customer service performance”* Pemimpin transformasional mempromosikan kepatuhan yang lebih besar terhadap pedoman kualitas layanan untuk meningkatkan kinerja layanan pelanggan perusahaan mereka.

Pada Organisasi sekolah, kualitas layanan guru ditentukan oleh kepala sekolah yang memiliki fungsi sebagai pemimpin sekaligus manajer di sekolah. Kunci keberhasilan suatu sekolah pada hakikatnya terletak pada efisiensi dan efektifitas kinerja kepala sekolah. Kepala sekolah dituntut

memiliki persyaratan kualitas manajerial dan kepemimpinan yang kuat. Keberhasilan sekolah hanya dapat dicapai melalui fungsi-fungsi manajerial dan fungsi kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas. gaya kepemimpinan transformasional, sangat potensial untuk mewujudkan sekolah yang baik. Apabila gaya kepemimpinan transformasional diwujudkan diorganisasi sekolah, kepemimpinan akan membawasekolah ke arah perubahan, mempercepat pertumbuhan kapasitas guru dalam mengembangkan diri untuk merespon perubahan yang terjadi di sekolah secara positif. Selain itu, kepemimpinan transformasional juga dapat mendorong tumbuhnya pembinaan dan perkembangan sekolah, pengembangan visi, pembentukan budaya, dan pembagian tugas atau wewenang. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah menyumbang kearah peningkatan kualitas layanan guru dalam keseluruhan aspek yang ada. Penelitian Yuan Deen Lee dan kuo (2019) di Taiwan memperlihatkan bahwa guru menjadi termotivasi dalam mengajar, masuk kelas tepat waktu dan menggunakan media pembelajaran yang mutakhir dan serta keinginan yang tinggi memperbaiki performancenya ketika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transformasi. Penelitian itu juga mengungkapkan bahwa aspek simulasi intelektual dan pertimbangan individu menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap guru-guru di bandingkan dimensi lain dari kepemimpinan transformasi. Kajian yang dilakukan oleh Stephanie Metz dkk (2019), yang meneliti tentang kepemimpinan transformasioanl di

sekolah-sekolah pantai timur Amerika memperlihatkan bahwa kepala sekolah melaksanakan kepemimpinan transformasi sebagai agent of change di sekolah dan memberikan pengaruh terhadap keseluruhan sistem disekolah termasuk di dalamnya mutu layanan.

Muhammad Shafiq Ahmad *et el*(2019), menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat dominan dalam mempengaruhi pencapaian mutu layanan guru disekolah menengah Punjab India. Kepala sekolah yang transformasional juga merubah kompetensi mengajar guru agar menjadi lebih optimal, karena salah satu fungsi kepemimpinan transformasi adalah mentransform atau merubah bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasi kepala sekolah telah terbukti meningkatkan kinerja guru (Kumaidah & Siti, 2017), penelitian lain adalah yang dilakukan oleh Alwiyah (2017) memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasi kepala sekolah memperlihatkan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja guru SMA dan SMK di kota Magelang dan penelitian yang dilakukan oleh Rohani (Rohani. & Puji, 2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah meningkatkan kualitas dan kinerja guru. Berdasarkan uraian di atas, diduga kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap kualitas layanan guru.

Berdasarkan uraian di atas, diduga gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan guru.

a. Supervisor dan Mutu Layanan Guru

Supervisor merupakan pelaksana pekerjaan langsung dengan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas melalui pengarahan dan pemberian umpan balik (feedback) secara efektif dan efisien. Menurut Dharma (2014: 4) supervisor merupakan manajer tingkat pertama yang berhubungan langsung dengan karyawan.

Supervisor sebagai pembimbing di sekolah bertugas, memantau perkembangan guru, serta memberi masukan penting tentang pelaksanaan tugas pokok guru. Pembimbing dari sekolah yaitu instruktur yang memiliki kompetensi handal dan profesional di sekolah, dalam hal ini tidak lain adalah supervisor lapangan di sekolah. Supervisor selaku pembimbing lapangan di sekolah mempunyai peranan dan tugas yang penting untuk keberhasilan pelaksanaan pembelajaran, diantaranya 1) menjelaskan dan membimbing guru tentang latar belakang dunia sekolah, tata tertib, *environment health dan safety* yang berlaku, main job dan additional job, keterampilan yang sesuai dan bisa dilakukan di sekolah; 2) monitoring kehadiran dan kegiatan guru di sekolah; 3) mengesahkan buku kegiatan guru selama melaksanakan tugas di sekolah; serta 4) menilai guru yang terdiri dari aspek teknis dan aspek non teknis (Sudrajat, 2011).

Sementara itu mutu pelayanan adalah derajat memberikan pelayanan secara efisien dan efektif sesuai dengan standar profesi, standar pelayanan yang dilaksanakan secara menyeluruh sesuai dengan kebutuhan pasien, memanfaatkan teknologi tepat guna dan hasil penelitian dalam pengembangan pelayanan kesehatan/keperawatan sehingga tercapai derajat kesehatan yang optimal (Nursalam, 2015).

Mutu layanan adalah menunjukkan segala bentuk aktualisasi kegiatan pelayanan yang memuaskan orang-orang yang menerima pelayanan sesuai dengan daya tanggap (responsiveness), menumbuhkan adanya jaminan (assurance), menunjukkan bukti fisik (tangible) yang dapat dilihatnya, menurut empati (empathy) dari orang-orang yang memberikan pelayanan sesuai dengan keandalannya (reliability) menjalankan tugas pelayanan yang diberikan secara konsekuen untuk memuaskan yang menerima pelayanan

Hasil penelitian Gulom, Muhamad (2019) tentang Pengaruh Kompetensi, Disiplin dan Lingkungan Kerja Terhadap Mutu Pelayanan pada Bank Pembangunan Daerah Kabupaten Tojo Una-Una. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap mutu pelayanan pada Bank Pembangunan Daerah Kabupaten Tojo Una-Una.

Berdasarkan uraian di atas, diduga supervisor berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan guru.

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, deskripsi teori, dan kerangka teoritik seperti telah diuraikan maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan guru SD di Kecamatan Tongauna.
2. Supervisor berpengaruh langsung positif terhadap mutu layanan guru SD di Kecamatan Tongauna.
3. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh langsung positif terhadap supervisor di Kecamatan Tongauna
4. Gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh tidak langsung positif terhadap mutu layanan melalui supervisor di Kecamatan Tongauna