BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Mutu pendidikan merupakan harapan, cita-cita, dan tujuan setiap lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu pesat sehingga mengharuskan lembaga pendidikan meningkatkan mutunya. Dalam sistem lembaga pendidikan, lulusan merupakan fokus tujuan. Lulusan berkualitas tidak mungkin terwujud tanpa proses pendidikan yang bermutu. Proses pendidikan yang bermutu tidak mungkin tercapai tanpa adanya organisasi persekolahan yang tepat.¹

Organisasi persekolahan merupakan kemampuan lembaga pendidikan mengelola input, proses, dan *ouput* lulusan sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan. Harapan atau tujuan lembaga tersebut dapat tercapai apabila adanya kerja sama atau sinergi yang efektif antarbidang dalam organisasi. Harus disadari era globalisasi dan era kemajuan ilmu pengetahuan, dan teknologi mengakibatkan persaingan dalam berbagai bidang, tidak lain dalam bidang pendidikan. Masyarakat menuntut madrasah-madrasah di Indonesia mengoptimalkan diri dalam upaya peningkatan mutu dan meningkatkan sumber daya manusia yang unggul, mampu berdaya saing, menguasai teknologi, menguasai ilmu pengetahuan, dan etos kerja yang tinggi beserta perencanaan program yang matang guna mencapai tujuan yang menjanjikan.

¹ Meilina Bustari, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*, Makalah, Konferensi Internasional Manajemen Pendidikan (Yogyakarta: UNY, 2010), 176.

Bentuk upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, yaitu Lingkup Standar Nasional Pendidikan meliputi Standar Isi, Standar Proses, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Sarana dan Prasarana, Standar Pengelolaan, Standar Pembiayaan, dan Standar Penilaian Pendidikan.² Peningkatan mutu pendidikan menjadi salah satu tema penting dalam penyelenggaraan pendidikan. Salah satu elemen pendukung peningkatan mutu pendidikan adalah peran kepala sekolah dalam memimpin lembaganya. Edmonds dalam Muhaimin dan kawan-kawan menuliskan dalam penelitiannya, yaitu sekolah-sekolah yang meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik.³ Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian Sulastrri, yaitu kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap mutu sekolah.⁴ Dengan demikian, kepemimpinan kepala sekolah menjadi alternatif dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Namun, fakta-fakta menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam pendidikan di Indonesia kurang bisa membuktikan hasil yang memuaskan. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya perekrutan pimpinan kepala madrasah yang kurang begitu tepat. Adakalanya seorang pimpinan atau kepala madrasah diangkat bukan karena prestasinya yang

² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2013 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.

³ Muhaimin dkk, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009), 10.

⁴ Sulastrri, Nurkolis, Rasiman, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Mutu Sekolah Dasar di Kabupaten Jepara*, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 5, Universitas PGRI Semarang, 2017, 359.

bagus, dan bukan karena kecakapannya yang mumpuni, tetapi mereka diangkat menjadi pimpinan karena adanya kedekatan baik itu hubungan teman atau kekerabatan dengan atasannya. Adakalanya, hanya berdasarkan kepangkatan golongan ruang, adakalanya berdasarkan pengabdian yang sudah lama, lalu diangkat menjadi kepala madrasah sekaligus penantian untuk menghabiskan masa kerja menuju masa pensiun. Ada pula mereka diangkat menjadi pimpinan karena mampu membeli jabatan, adakalanya diangkat menjadi pimpinan karena kontrak politik. Bahkan di daerah tertentu, tidak terdapat persyaratan formal kepemimpinan bagi orang-orang yang berniat menjadi kepala sekolah. Jalal dan Supriadi dalam Raihani menemukan bahwa mayoritas kepala sekolah di Indonesia tidak memperoleh pendidikan yang layak untuk peran mereka sebagai kepala sekolah dan beberapa kepala sekolah dasar hanya lulusan sekolah menengah, khususnya di daerah pedesaan.⁵

Isu saat ini dalam kepemimpinan kepala sekolah adalah terdapat beberapa pertanyaan berikut, yaitu apa yang penting bagi pemimpin sekolah hari ini demi masa depan sekolah? sekolah yang dikelola apakah masih memiliki daya tarik, daya saing, dan daya tahan untuk nantinya dapat diberdayakan secara optimal sehingga mutunya bisa sangat bagus. Tentunya masih banyak pertanyaan-pertanyaan terkait peran, posisi, dan pengaruh kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah atau lembaganya masing-masing.

⁵ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta, LKIS Yogyakarta, 2012), 4.

Terkait dengan perkembangan yang terus berubah menuju ke arah kemajuan, dalam era seperti saat ini persaingan yang semakin bebas, sekolah yang dapat bertahan hanyalah yang mempunyai kualitas tertentu. Oleh sebab itu, lembaga-lembaga pendidikan yang tidak berkualitas lama-kelamaan akan tersingkir dan ditinggalkan orang dengan sendirinya karena tidak mampu lagi bertahan. Dalam hal ini, kepala sekolah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam lingkungan kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta memberikan motivasi bawahan dan berpikir transformatif.

Fenomena yang muncul adalah mutu pendidikan di Indonesia masih belum memenuhi harapan, apalagi jika dibandingkan dengan negara lain. Hasil *Survey Political and Economic Risk Consultancy* (PERC) tahun 2018 tentang mutu pendidikan di kawasan Asia menempatkan Indonesia berada diperingkat lima belas di bawah India.⁶ Selama ini ekspansi sekolah tidak menghasilkan lulusan dengan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk membangun masyarakat yang kokoh dan ekonomi yang kompetitif di masa depan. Data tersebut menunjukkan mutu pendidikan yang tidak sesuai dengan harapan masyarakat. Harapan tersebut adalah terbentuknya peserta didik yang cerdas dan berakhlak mulia. Jadi, perlu strategi, pendekatan, dan desain kurikulum yang ideal untuk menjawab kebutuhan dan tantangan perubahan tersebut. Salah satu faktor untuk mendukung perubahan tersebut adalah adanya kepala sekolah yang memiliki jiwa-jiwa perubahan, suka

⁶ Political and Economic Risk Consultancy, Ltd.- PERC 20/F, Central Tower 28 Queen's Road, Central, Hong Kong Mailing Address: G.P.O. Box 1342, Hong Kong Tel: (852) 2541 4088 | Fax: (852) 2815 5032 | Email: info@asiarisk.com .

tantangan, dan menyukai inovasi, serta improvisasi dalam memimpin lembaganya. Dapat dikatakan kepala sekolah yang unggul, berdedikasi, dan berpandangan jauh ke depan (visioner).

Karakteristik kepala sekolah yang unggul dan berkualitas akan melahirkan kepemimpinan transformatif. *The U.S Department of Education Publication Guide* menyatakan berkaitan dengan karakteristik kepala sekolah unggul, yaitu kepala sekolah memiliki visi yang luas, jelas, aktif, ambisius dan berorientasi kinerja. Dengan demikian karakteristik kepala sekolah unggul senantiasa berusaha mewujudkan visi dan misi atau tujuan lembaga yang telah ditetapkan.

Peran pemimpin/kepala sekolah dalam pengembangan visi diidentifikasi sebagai aspek yang krusial bagi keefektifan organisasi.⁷ Transformasi menjadi kata kunci dalam mencapai tujuan sekolah. Melalui transformasi, kinerja organisasi akan berjalan dengan baik sehingga program-program yang telah dicanangkan akan terealisasi dengan efektif.

Kepala sekolah transformatif adalah pemimpin yang mampu menciptakan program-program baru dengan cara meneropong jauh ke depan posisi dan keadaan lembaganya dalam kurun waktu tertentu melalui cara pandang yang arif, bijak, dan menggunakan *skill* kompetensinya dan anggota. Pemimpin transformatif adalah orang yang menentukan tujuan dan sasaran

⁷ J.M. Kouzes & B.Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1987) ; A.L. Manasse, *Effective Principals: Effective at What?* (Principal, Vol. 61 No. 4, 1982) 10-15 ; W.I. Rutherford, *School Principals as Effective Leaders*, (Phi Delta Kappan, Vol. 67, No. 1, 1985), 31-34 ; L.T. Shieve & M.B. Shoenheit, *Vision and the Work Life of Educational Leaders*. In L.T. Hieve & M.B. Shoenheit (Eds.) *Leadership: Examining the Elusive*, (Washington D.C.: Association for Supervision and Curriculum Development, 1987), 93-104 ; W. Bennis & B. Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, (NewYork: Harper & Row, 1985) ; P. Block, *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*, (San Ransisco: Jossey-Bass, 1987) ; S. LeSourd & M. Grady, *What is a Visionary Principal?* (NASSP Bulletin: Vol. 75, No. 107, 1988), p. 107-110.

untuk individu dan tindakan kelompok, sinergi atau hubungan yang baik antara anggota dan pimpinan menjadi salah-satu kata kunci dalam mencari sebuah solusi atau kebijakan.

Sebagian peran dari kepemimpinan kepala madrasah adalah mencari solusi untuk menyelesaikan masalah agar lebih baik melalui perubahan-perubahan yang bersifat konstruktif. Tanpa adanya perubahan menuju yang lebih baik, seorang pimpinan sulit mendapatkan kepercayaan dari masyarakat dan bawahannya. Salah satu upaya mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya, seorang pemimpin harus mampu meyakinkan dengan berbagai perubahan sehingga dirinya layak disebut sebagai pemimpin yang transformatif.

Skill dalam melakukan komunikasi menjadi salah satu kompetensi yang dibutuhkan pemimpin transformatif. Komunikasi persuasif dengan bawahannya menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi dalam kepemimpinannya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan bawahannya akan menjadi penghambat transformasi dalam kepemimpinannya.

Pemimpin transformatif akan menghadirkan program-program yang efektif, yaitu tercapainya tujuan sekolah atau madrasah dengan tepat sasaran. Banyak faktor yang memengaruhi pemimpin yang efektif, yaitu faktor internal dirinya sendiri melalui kesadaran akan arti pentingnya perubahan yang lebih baik dan faktor eksternal berupa lingkungan yang senantiasa mengajak untuk berubah lebih baik. Jadi, pengaruh intelektual pemimpin dan

pengaruh eksternal lingkungan akan berpengaruh terhadap pembentukan kepemimpinan transformasional yang efektif.⁸

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi. Paradigma baru manajemen pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas secara efektif perlu didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas.⁹ Kepala sekolah, guru, tenaga kependidikan lain, adalah orang yang menjadi pusat perhatian dalam memenuhi semua kebutuhan masyarakat. Kepuasan peserta didik ataupun masyarakat terletak pada proses yang sedang berlangsung dan hasil pendidikan yang memuaskan dalam proses pendidikan. Jadi kesadaran diri akan fungsi dan tugas secara bermutu dan berkualitas harus berlangsung secara terus-menerus dan berkelanjutan disertai dengan transformasi yang lebih baik.

Sebagai makhluk berakal, manusia diwajibkan untuk selalu berpikir, maka manusia akan senantiasa memberdayakan kemampuannya, tidak hanya dengan meningkatkan kemampuan tetapi juga dengan memanfaatkan kemampuan tersebut. Akhirnya, manusia tersebut mampu memilih dan memutuskan kebijakan yang terbaik demi sesuatu yang berkualitas dalam konteks ini adalah di dunia pendidikan, dan cara mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Kepemimpinan transformasional menuntut sang pemimpin menjadi motivator yang disegani, mampu memotivasi bawahannya untuk mencapai

⁸ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2009), 49

⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung : Rosdakarya, 2007), 23-24

tujuan, pemimpin juga memengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas untuk mencapai tujuan, dan memelihara hubungan kerja sama. Kaitannya dengan kepemimpinan transformasional, Aan komariah dan Cipi Triatna menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya, “ Para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”.¹⁰

Para pemimpin adalah orang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja pengikutnya sehingga ia berupaya meningkatkan kualitas kepemimpinannya sesempurna mungkin melalui pemberian motivasi terhadap pengikutnya. Menyerukan cita-cita yang luhur penuh keikhlasan berdasarkan kebijakan yang tulus penuh dengan nilai-nilai moral seperti kemanusiaan, keadilan, kemerdekaan, beserta dengan tawakalnya kepada Allah, bukan didasarkan pada ego dan otoritas atas dasar emosi, seperti contoh, keserakahan, kebencian, kecemburuan, iri, dan dengki.

Menurut Aan komariah dan Cipi Triatna, kepemimpinan transformasional memiliki dua karakteristik, yaitu 1). pemimpin yang berwawasan luas jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini, tetapi untuk masa depan. Oleh karena itu, pemimpin ini dapat dikatakan sebagai pemimpin visioner. 2). pemimpin bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah

¹⁰ Aan komariah dan Cipi Triana, *Visionary Leadership: menuju sekolah efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 77.

sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Selain itu, pemimpin harus emberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.¹¹

Menurut Bernard M. Bass dalam Joko Widodo, kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik yang membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya di antaranya sebagai berikut.¹²

- a. *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri dari orang yang dipimpinnya. Hal ini mengandung makna bahwa kepala sekolah dan para staf saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
- b. *Inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan stafnya dan memberikan makna tersebut bagi para stafnya. Kepala sekolah sebagai motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan.
- c. *Intellectual stimulation*, yaitu kepemimpinan yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku yang berdasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang secara intelektual dan mampu diterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini

¹¹ Ibid.....78.

¹² Joko Widodo, *Kepemimpinan Pendidikan Transaksional dan Transformasional di SMK Non Teknik*, (Fakultas Ekonomi UNNES), 133.

mengandung makna bahwa kepala sekolah sebagai intelektual senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para stafnya dan tidak lupa selalu mendorong dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaannya.

- d. *Individualized consideration*, yaitu pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan, dan segala masukan yang diberikan stafnya. Dalam hal ini, kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan karakteristik tersebut, seorang pemimpin yang transformatif mempunyai tujuan, memiliki gambaran organisasinya ke depan, serta visi misi yang jelas. Ia berani mengambil keputusan dengan tegas untuk melangkah guna mengejar tujuan organisasi, misalnya saja dalam menerapkan metode dan prosedur kerja, pengembangan staf secara menyeluruh, menjalin kerja sama dengan berbagai pihak, dan berani menjamin kesejahteraan stafnya.

Sebuah langkah aksi untuk memperkuat eksistensi dan peran sokongan dari eksternal lembaga adalah melalui kerja sama dengan komite madrasah. Komite madrasah memiliki andil yang cukup signifikan dalam memajukan dan membantu terlaksananya program-program unggulan madrasah. Jadi, kerja sama dengan pihak eksternal lembaga, yaitu komite madrasah menjadi

salah satu pilar penguat madrasah.¹³ Proses sinergi dan kerja sama dengan komite madrasah menjadi agenda penting dalam menyatukan persepsi dan membangun tujuan yang sama dengan pihak-pihak eksternal madrasah.

Selain itu, kerja sama dan komunikasi dengan bawahannya selalu diperhatikan. Pemimpin juga berani mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi bawahan, yaitu dengan pemberian imbalan dan penghargaan sesuai dengan taraf kesanggupan bawahannya. Dalam hal tertentu, pemimpin transformasional secara tidak langsung, dapat disebut sebagai pemimpin transaksional. Rapat dengan wali santri yang dimediasi oleh komite madrasah menjadi salah satu kegiatan melakukan kontrak program. Kontrak program tersebut akan menghasilkan beberapa poin, di antaranya adalah kewajiban wali santri untuk memikul atau mendanai sebagian kegiatan madrasah yang dirasa memerlukan pendanaan yang lebih besar. Jadi, proses komunikasi, sinergi, dan alternatif solusi menjadi poin-poin utama dalam agenda tersebut.¹⁴ Proses ini secara teoretis relevan dengan riset yang dilakukan oleh Yukl, yaitu salah satu dimensi kepemimpinan transformasional adalah keterampilan pemimpin dalam membangun visi bersama. Upaya membangun visi bersama ini tampak pada upaya pemimpin dalam menetapkan arah tujuan organisasi. Penetapan arah organisasi menjadi poin pertama untuk melangkah secara lebih tepat dan sesuai sasaran. Tanpa adanya kejelasan arah yang menjadi tujuan besar, organisasi tentu akan mengalami kendala yang cukup berarti bagi efektivitas madrasah/organisasi.

¹³ Observasi yang dilakukan peneliti pada 2 November 2020 di Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

¹⁴ Observasi yang dilakukan peneliti pada 3 November 2020 di MI Wahid Hasyim Blitar.

Observasi yang dilakukan di MI Wahid Hasyim menunjukkan adanya dorongan dan anjuran dari kepala madrasah kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kompetensinya melalui jenjang pendidikan yang lebih tinggi.¹⁵ Proses ini menjadi dimensi transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu atau kualitas layanan lembaganya. Peningkatan kompetensi tersebut tentu akan berimbas pada proses pendidikan yang dilakukan di madrasah. Berbagai macam perubahan yang bersifat konstruktif terutama di bidang peningkatan sumberdaya manusia menjadi salah satu prioritas kepemimpinan transformasional kepala madrasah.

Hal tersebut selaras dengan program yang dilaksanakan di MIN 9 Slemanan, yaitu adanya kegiatan seminar, pelatihan, dan *workshop* dalam meningkatkan kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatan tersebut bertujuan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang ada di lembaga tersebut. Berkenaan dengan kegiatan tersebut, kepala madrasah selalu mengajak seluruh pegawai untuk senantiasa kreatif dalam menciptakan ide-ide baru, terutama dalam hal pengajaran.¹⁶ Dengan demikian, salah satu orientasi kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan adalah usaha meningkatkan atau mengembangkan sumber daya manusia. Pengembangan SDM tersebut menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari dimensi kepemimpinan transformasional. Berikut penjelasan yang disampaikan oleh pakar terkait dimensi kepemimpinan transformasional.

Gary Yukl memberikan beberapa klasifikasi terkait dimensi kepemimpinan transformatif, sebagai berikut. *Pertama*, menetapkan arah.

¹⁵ Observasi yang dilakukan peneliti pada 4 November 2020 di MI Wahid Hasyim Blitar.

¹⁶ Observasi yang dilakukan peneliti pada 4 November 2020 di MIN 9 Slemanan Blitar.

Proses ini mencakup membangun visi bersama, menciptakan konsensus tentang tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas, serta membangun ekspektasi performa yang tinggi. *Kedua*, mengembangkan sumber daya manusia. Proses ini menyediakan dukungan individual, menawarkan stimulus intelektual, dan memberi contoh nilai-nilai dan praktik-praktik yang penting. *Ketiga*, mendesain ulang organisasi. Proses ini meliputi membangun suatu kultur kolaboratif, menciptakan dan memelihara struktur-struktur dan proses-proses pengambilan keputusan bersama, serta membangun hubungan dengan para orang tua dan komunitas yang lebih besar.¹⁷

Untuk mewujudkan kinerja organisasi yang tepat dan bermutu, diperlukan adanya kepemimpinan yang memadai. Kepemimpinan tersebut harus mampu memotivasi atau memberi semangat kepada para stafnya dengan jalan memberikan inspirasi atau mengilhami kreativitas mereka dalam bekerja.

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro. Secara makro, kepemimpinan transformasional adalah proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan. Secara mikro, kepemimpinan transformasional merupakan proses memengaruhi antarindividu dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional inilah yang secara akademis cukup diyakini akan mampu menjawab tantangan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Alasannya, yaitu dalam kepemimpinan transformasional tersirat kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan visioner.

¹⁷ H. Yukl dkk., The Effects of Transformational Leadership on Teachers' Commitment to Change in Hongkong, *Journal Of Educational Administration*. 40 (4), 2002), 373.

Bedasarkan studi pendahuluan yang dilakukan peneliti di objek penelitian, terdapat beberapa program yang menjadi ciri khas dari lembaga lainnya; *pertama*, program pembentukan anak saleh dalam waktu satu minggu. Program ini dilakukan melalui buku panduan anak saleh. Buku ini berisi tentang jurnal harian atau kegiatan harian terkait sholat wajib, sholat sunah, membaca Al-Qur'an, membantu orang tua, belajar, dan kegiatan keagamaan lainnya. Proses yang dilakukan, yaitu ketuntasan bacaan alquran, eksistensi peran taman pendidikan Al-Quran di internal lembaga, kerja sama dengan ustaz dari eksternal lembaga, dan pemberdayaan orang tua murid yang memiliki kompetensi dibidang bacaan Al-Quran. Di samping kegiatan tersebut adanya penambahan dan pengayaan materi keagamaan Al-Quran dan hadis pada jam ke-nol dengan materi hafalan ayat pilihan dan hadis. *Kedua*, adanya program pengembangan sumber daya manusia (SDM) di madrasah ini yang terdiri dari beberapa program, yaitu; penguatan *skill* guru melalui tutor sebaya yang dibimbing oleh guru dengan *skill* lebih, penguatan di bidang IT yang dibimbing oleh tenaga ahli, dan rapat dinas setiap bulan dalam rangka evaluasi berkelanjutan terhadap segala program yang telah dilaksanakan.¹⁸

Melihat fenomena di atas, tema yang tepat untuk dijadikan penelitian adalah terkait kepemimpinan. Terdapat tiga alasan mendasar dalam menentukan judul penelitian ini, yaitu kepemimpinan dalam menentukan arah organisasi, kepemimpinan dalam mengembangkan sumber daya manusia, dan pemimpin dalam mendesain ulang organisasi. Tiga pertanyaan besar tersebut menjadi *core* teori kepemimpinan transformasional. Jadi, judul yang tepat

¹⁸ Studi pendahuluan yang dilakukan peneliti di MIN 9 Slemanan pada tgl 20 Juni 2019.

adalah kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan karena menganggap bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah teori kepemimpinan yang tepat guna menghadapi tantangan zaman.

Seorang pemimpin harus mempunyai kesadaran dalam diri untuk selalu melakukan perubahan diawali dari dirinya untuk memengaruhi mitra kerjanya. Seorang pemimpin yang transformatif harus mempunyai karakter *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Selain itu menurut para peneliti dalam teori kepemimpinan transformasional, tersirat teori kepemimpinan visioner dan teori transaksional serta kedua teori tersebut menjadi pelengkap dalam sebuah kajian teori kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan isu-isu tentang kepemimpinan dan mutu pendidikan yang diperoleh melalui studi pendahuluan yang dilakukan untuk menentukan latar penelitian ini, peneliti memilih MIN 9 Blitar Desa Sleman Kecamatan Udanawu dan MI Wakhid Hasyim Udanawu Blitar sebagai objek penelitian. MIN 9 sebagai madrasah negeri favorit dan unggul, sedangkan MI Wakhid Hasyim mewakili madrasah swasta yang favorit dan unggul. Dalam studi pendahuluan, peneliti menemukan bahwa kepala madrasah yang terpilih dalam penelitian ini menunjukkan adanya fenomena-fenomena kepemimpinan yang transformatif. Selain itu, beliau juga menunjukkan adanya peningkatan mutu pendidikan dari waktu ke waktu, baik akademik maupun nonakademik yang diukur melalui Standar Nasional Pendidikan, khususnya Standar Pengelolaan. Sang kepala madrasah diakui oleh rekan-rekannya

sebagai pemimpin yang berhasil dan memiliki pandangan yang *future oriented*.¹⁹

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Desa Slemanan Kecamatan Udanawu Blitar merupakan lembaga pendidikan yang transformatif karena dipimpin oleh pemimpin yang transformatif. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar Desa Slemanan Kecamatan Udanawu Blitar ikut berjuang mencerdaskan kehidupan bangsa demi menyukseskan tujuan pembangunan nasional Indonesia. Madrasah tersebut merupakan lembaga pendidikan negeri yang berada di bawah naungan kementerian agama. Sebelumnya, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar merupakan madrasah swasta dengan nama MI. Al-Qodiriyah dalam naungan Yayasan Al-Qodiriyah. Karena dari tahun ke tahun mengalami kemajuan, pada tahun 1997, Kementerian Agama Kabupaten Blitar mengubah status dari swasta menjadi negeri dan berubah nama menjadi MIN Slemanan Udanawu Blitar. Peraturan pemerintahan baru pada tahun 2017, berganti nama menjadi MIN 9 Blitar Desa Slemanan Kecamatan Udanawu Blitar.²⁰ Selain itu, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar juga dijadikan *center* oleh lembaga-lembaga madrasah ibtidaiyah di Udanawu Blitar. Bahkan lembaga ini sering mendapatkan kejuaraan pada bidang mata pelajaran, olahraga dan seni di tingkat kecamatan ataupun di tingkat kabupaten, provinsi, di tahun 2019 menjuarai lomba/olimpiade matematika terintegritas di tingkat nasional. Selain itu, MIN 9 Blitar merupakan lembaga

¹⁹ Observasi yang dilakukan peneliti pada 11 Juli 2019 di Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

²⁰ Observasi yang dilakukan peneliti pada 12 Juli 2019 di Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

pendidikan terbesar di Kabupaten Blitar dengan jumlah siswa hampir mencapai seribu siswa.²¹

Berdasarkan informasi wali murid dan masyarakat, MIN 9 Blitar mempunyai program yang sangat handal, yaitu program pembentukan karakter anak saleh dalam waktu satu minggu selain itu, masih banyak program lain sebagai bekal anak saleh di antaranya program ketuntasan bacaan Al-Quran dan doa-doa melalui program TPA (Taman Pendidikan Al-Quran) modern, tuntas hafalan yasin, juz'amma, tahlil, dan inovasi baru ketuntasan belajar komunikasi bahasa Inggris dalam satu tahun. Hal ini menjadi salah satu bukti bahwa pimpinan telah berhasil dalam usaha mentransformasi madrasah dari madrasah yang biasa menjadi madrasah yang unggul.

Hal yang sama juga berlaku pada MI Wakhid Hasyim. MI Wahid Hasyim adalah sebuah lembaga pendidikan dibawah Yayasan Al Ma'arif. Tujuan mendirikan MI Wakhid Hasyim adalah untuk menjaga ajaran akidah pada masyarakat, mengajarkan ibadah, dan amaliah Islam yang bergerak melalui bidang pendidikan formal, dakwah, dan sosial kemasyarakatan berdasarkan Al-Qur'an dan Sunah Nabi Muhammad saw, ijma' dan qiyas guna mewujudkan pribadi muslim dan masyarakat Islam menuju keridaan Allah swt. MI Wakhid Hasyim merupakan MI swasta yang sangat maju dilihat dari segi prestasi akademik dan nonakademik. MI Wakhid Hasyim tergolong madrasah berprestasi karena sering menyabet ajang kejuaraan baik, di tingkat kecamatan ataupun kabupaten, bahkan tingkat provinsi.²²

²¹ Observasi yang dilakukan peneliti pada 1 Juli 2019 di Ibtidaiyah Negeri 9 Blitar.

²² Observasi yang dilakukan peneliti pada 12 Agustus 2019 di MI Wakhid Hasyim.

Dilihat dari jumlah murid, MI Wakhid Hasyim memiliki berkisar enam ratus siswa. MI Wakhid Hasyim memiliki berbagai kegiatan ekstrakurikuler di antaranya, pencak silat, *drumband*, program tahfiz Al-Quran, ketuntasan baca Al-Quran, dan masih banyak lainnya. Keberhasilan pimpinan dan para guru dalam mencapai tujuan madrasah tersebut merupakan salah satu prestasi kerja yang berasal dari kemampuan dan motivasi yang dimilikinya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Prestasi kerja yang dihasilkan para guru tersebut merupakan hasil dari kepemimpinan kepala madrasah sebagai pemimpin suatu lembaga pendidikan yang selalu menggerakkan, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada para guru untuk bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Alasan lain selain dari paparan kedua lembaga di atas, diambilnya madrasah dalam penelitian ini karena madrasah yang saat ini menurut UU Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003 sudah disamakan kedudukannya dengan sekolah umum. Madrasah memiliki banyak reputasi dan prestasi yang tidak kalah dengan sekolah umum sebagai lembaga pendidikan alternatif di era kompetitif yang mencetak kader-kader berkarakter untuk menjadi pemimpin di masa depan. Madrasah merupakan integrasi antara pendidikan umum dan agama. Keberadaan madrasah sangat dibutuhkan dan diminati oleh masyarakat karena madrasah sebagai lembaga pendidikan berciri khas agama Islam menjadi benteng akhlak dan moral siswa di tengah arus kecenderungan hidup masyarakat yang materialistik, hedonistik, liberalistik, dan individualistik.

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan peningkatan mutu pendidikan di madrasah yang diidentifikasi melalui isu dan fakta di atas membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih mendalam tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang terjadi di dua madrasah, yaitu MIN. 9 Blitar di Desa Slemanan Kecamatan Udanawu Blitar dan MI Wakhid Hasyim Desa Bakung Kecamatan Udanawu Kabupaten Blitar.

Selanjutnya untuk mengetahui kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada kedua lembaga tersebut, peneliti akan memfokuskan penelitian ini pada *pertama*, kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menetapkan arah pada lembaga untuk meningkatkan mutu pendidikan. *Kedua*, kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia pada kedua lembaga tersebut untuk meningkatkan mutu pendidikan pada lembaganya. *Ketiga*, upaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi pada lembaganya guna meningkatkan mutu pendidikan.

B. Fokus Penelitian

Berdasar konteks penelitian di atas, dapat ditarik fokus penelitiannya, yaitu kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan berdasar delapan standar (SNP). Dari fokus tersebut dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana kepemimpinan transformasional Kkepala MIN 9 Blitar Desa Slemanan Udanawu Blitar dan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan?

2. Bagaimana kepemimpinan transformasional Kepala MIN 9 Blitar desa Slemanan Udanawu Blitar dan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan?
3. Bagaimana kepemimpinan transformasional Kepala MIN 9 Blitar Desa Slemanan Udanawu Blitar dan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar dalam mendesain ulang organisasi guna meningkatkan mutu pendidikan?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk membangun teori tentang praktik-praktik kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan yang dijabarkan sebagai berikut.

1. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MIN 9 Blitar Desa Slemanan Udanawu Blitar dan MI Wakhid Hasyim Udanawu Blitar dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan.
2. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MIN 9 Blitar Slemanan Udanawu Blitar dan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar dalam mengembangkan sumber daya manusia guna untuk meningkatkan mutu pendidikan.
3. Untuk mendeskripsikan kepemimpinan transformasional Kepala MIN 9 Blitar Desa Slemanan Udanawu Blitar dan MI Wakhid Hasyim Bakung Udanawu Blitar dalam mendesain ulang organisasi guna meningkatkan mutu pendidikan.

D. Kegunaan Penelitian

1. Teoretis

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi pertimbangan pemikiran terkait gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

2. Praktis

a. Kepala Madrasah

Bagi kepala madrasah, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk mengelola lembaganya terutama pada tataran gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan. Penelitian ini juga berguna sebagai bahan informasi terkait model penetapan arah (visi-misi) lembaga, pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan proses desain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

b. Peneliti Selanjutnya

Dapat dijadikan referensi, informasi, dan rekonstruksi keilmuan di bidang manajemen pendidikan, khususnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan.

E. Penegasan Istilah

Dalam rangka memberikan cara pandang dan persepsi yang sama terkait fokus dan judul di atas, perlu diberikan penegasan istilah-istilah yang dirasa penting dan perlu untuk ditegaskan. Istilah yang perlu ditegaskan terbagi menjadi dua, yaitu penegasan secara konseptual dan penegasan secara operasional. Berikut ini penjelasan istilah-istilah tersebut.

1. Penegasan Konseptual

a. Kepemimpinan Transformasional

Dimensi kepemimpinan transformasional menurut G. Yukl memiliki tiga unsur, yaitu *pertama*, kemampuan menetapkan arah; mencakup membangun visi bersama, menciptakan konsensus tentang tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas, serta membangun ekspektasi performa yang tinggi. *Kedua*, mengembangkan sumber daya manusia; mencakup menyediakan dukungan individual, menawarkan stimulus intelektual, dan memberi contoh nilai-nilai dan praktik-praktik yang penting. *Ketiga*, mendesain ulang organisasi; meliputi membangun suatu kultur kolaboratif, menciptakan dan memelihara struktur-struktur dan proses-proses pengambilan keputusan bersama, serta membangun hubungan dengan para orang tua dan komunitas yang lebih besar.²³

b. Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam mengelola secara efektif dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan madrasah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma atau standar yang berlaku.²⁴

Mutu pendidikan dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah dalam mengelola secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen pendidikan sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut standar yang berlaku. Nilai tambah

²³ G. Yukl, *The Effects of Transformational Leadership on Teachers' Commitment to Change in Hongkong*, *Journal Of Educational Administration*. 40 (4), 2002), 373.

²⁴ Ahmad Dzauzah, *Petunjuk Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar* (Jakarta: Depdikbud, 1996), 6.

dimaksud dalam penelitian ini pada ranah prestasi akademik dan nonakademik.

2. Penegasan Operasional

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah usaha menggerakkan organisasi mencapai tujuan (mutu pendidikan) melalui segala atributnya melalui usaha menetapkan arah lembaga pendidikan dalam mencapai visi misi, usaha mengembangkan sumber daya manusai yang paripurna, mendesain ulang organisasi.