BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Kata transformasional berasal dari akar kata transformasi yang bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya).[1] Kepemimpinan transformasi berawal dari ide Burns, tetapi telah banyak penelitian empiris terkait versi yang dikemukakan oleh Bass. Bernard M Bass mendefiniskan kepemimpinan transformasional merupakan tipe atau gaya seorang pemimpin yang mampu mendorong dan menginspirasi pengikut/bawahan dan stafnya untuk mencapai hasil (tujuan organisasi) luar biasa melebihi hal yang diharapkan melalui pengaruh atau kapabilitas pemimpin.[2] Pemimpin transformasional berusaha membantu menumbuhkembangkan staf atau bawahan dengan memberikan respons kebutuhan/keinginan dan harapan mereka yang selaras dengan tujuan dan sasaran organisasi. Yukl dalam jurnal Marta Andy Pradana mengatakan kepemimpina transformasional cenderung memotivasi moral pengikut untuk meningkatkan kesadarannya terkait masalah etis yang berguna memobilisasi energi dan sumber daya mereka dengan motif melakukan reformasi dan transformasi organisasi.[3]

Yukl menekankan pada tiga aspek dalam menjalankan kepemimpinan transformasional, yaitu *pertama*, motivasi. Motivasi pemimpin dalam meningkatkan kesadaran dalam berorganisasi khususnya masalah etis. Etis berkenaan dengan asas perilaku yang disepakati secara umum.[4] Perilaku menjadi

---

[1] Kamus Besar Bahasa Indonesia *online*

[2] Bernard M Bass, *Transformational Leadership, second edition* (London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006), 3

[3] Marta Andy Pradana dkk, *Pengaruh Gaya Kepemimpian Trasnformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya. 2018.

[4] Kamus Besar Bahasa Indonesia *online*.

dasar dalam mengarahkan seluruh anggota atau pengikut dalam mencapai tujuan organisasi. Proses ini merupakan upaya yang dilakukan pemimpin transformatif dalam menetapkan arah tujuan organisasi/madrasah/lembaga pendidikan. Proses ini selaras dengan dimensi transformasional yang disampaikan oleh Bass, yaitu *idealized influence*. *Idealized influence* merupakan proses pembagian visi-misi kepada anggota organisasi. Langkah ini menjadi nilai yang begitu berarti dalam menyatukan persepsi, cara pandang, dan arah dalam membantu mencapai tujuan organisasi. Jadi, kesadaran dalam berorganisasi berkenaan dengan etis adalah langkah-langkah yang dilakukan pemimpin dalam menyatukan persepsi sesuai dengan visi dan misi.

Kedua, mobilisasi energi dan sumber daya manusia. Proses ini merupakan langkah strategis berupa pengaturan kekuatan-kekuatan organisasi untuk mencapai tujuan. Diperlukan berbagai masukan informasi, analisis, dan data yang representatif terkait potensi-potensi anggota dalam organisasi. Tidak hanya mobilisasi saja, tetapi diperlukan solusi alternatif untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia yang ada melalui bimbingan, pelatihan, dan arahan dari pemimpin transformatif. Langkah-langkah tersebut merupakan langkah-langkah kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama. *Ketiga*, reformasi/transformasi organisasi.

> *Transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity. Transformational leaders help followers grow and develop into leaders by responding to individual followers' needs by empowering them and by aligning the objectives and goals of the individual followers, the leader, the group, and the larger organization.*[5]

[5] Bernard M Bass, *Transformational Leadership, second edition* (London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006), 3

Semakin banyak bukti transformasi yang dilakukan, pemimpin akan mudah untuk menggerakan bawahan dalam mencapai target dan sasaran organisasi. Bukti transformasi tersebut d iantaranya ditunjukkan dengan adanya kepuasan pengikut atau bawahan dalam menjalankan dinamika organisasi. Tidak hanya kepuasan, tetapi pemimpin dapat menumbuhkembangkan sebuah komitmen bersama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati bersama. Berikut akan diuraikan komponen-komponen *transformational leadership* menurut Bernard M Bass:

Pertama, idealized influence. Idealized influence adalah aspek perilaku pemimpin menginspirasi untuk dijadikan panutan bagi pengikut, bawahan, atau stafnya. Melalui sifat ini, pemimpin dikagumi, dihormati, dan dipercaya bawahannya sebagai figur yang mampu mengajak dan menjalankan organisasi mencapai target, sasaran, dan tujuan bersama. Bawahan berusaha meniru kemampuan, ketekunan, dan komitmen yang luar biasa dari seorang pemimpin transformational. Tidak heran bila model atau gaya pemimpin transformational mendapat berkah atau kepercayaan yang kuat dari bawahan terhadap nasib dan keadaan organasisi yang dipimpinnya di masa yang akan datang. Dalam arti, bawahan menaruh harapan yang besar terhadap suksesnya organisasi dalam mencapai tujuan kepada pemimpin transformational. Proses *idealized influence* ini merupakan proses pengejawantahan menetapkan arah visi misi organisasi. Kpercayaan yang kuat oleh pengikut terhadap pemimpin menjadi modal utama dalam menentukan arah atau visi dan misi organisasi.

Kedua, inspirational motivation. Pemimipin *transformational* memiliki perilaku yang menginspirasi dan memotivasi orang-orang di sekitar mereka dengan membuat bermakna dan menantang pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan atau stafnya. Semangat tim akan teransang apabila pemimpin menunjukkan sikap

antusias dan optimis dalam beraktivitas dan bekerja. Pemimpin *transformational* melibatkan pengikut/bawahan dalam menentukan arah dan tujuan/impian organisasi di masa depan. Pemimpin menampilkan harapan, cita-cita, tujuan organisasi dengan jelas kemudian dikomunikasikan dengan bawahan untuk membuat kesepatakan atau komitmen dalam mencapai tujuan, visi, dan misi bersama. Tepatnya, pemimpin *transformational* mampu mengartikulasikan keadaan dan posisi organisasi di masa depan dengan menarik dan dapat diterima dengan baik oleh para pengikut atau bawahan. Komitmen untuk mencapai tujuan dan visi misi organisasi akan terealisasi bila seluruh anggota organisasi memiliki persepsi yang sama. *Idealized influence* dan *inspirational motivation* merupakan kombinasi dari faktor kepemimpinan karismatik karena faktor-faktor karismatik yang terdapat dalam *inspirational motivation* terdapat dalam teori kepemimpinan karismatik.[6]

Ketiga, intellectual stimulation. Kepemimpinan *transformational* berusaha membangkitkan semangat pengikut atau bawahan dengan mengajak berpikir, bertanya, membuat asumsi, gagasan, dan membingkai ulang masalah, serta mendekati situasi atau masalah dengan cara baru. Kepemimpinan *transformational* menganjurkan kreativitas dan inovasi-inovasi baru dalam menemukan sebuah solusi. Filosofi yang ditekankan tidak mencari-cari kesalahan, tetapi mencari solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi. Staf atau bawahan didorong untuk berkreativitas dengan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dan ide-ide baru dalam mengatasi sebuah masalah. Ide-ide yang dihasilkan dari bawahan tidak dikritik karena berbeda dengan ide-ide pucuk pimpinan. Jadi, kepemimpinan *transformational* yang memiliki sifat *intellectual stimulation* akan berusaha

[6] *Ibid*, 6

melihat sebuah masalah dari berbagai sudut pandang kemudian dicari solusi dan jalan keluarnya melalui ide-ide dan gagasan dari pengikut atau anggota organisasi dengan membangkitkan daya kretivitasnya.[7] Proses *intellectual stimulation* merupakan kemampuan pemimpin dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki organisasi. Proses pengembangan SDM menjadi salah satu indikator kepemimpinan transformasional untuk menggerakan organisasi.

Keempat, individualized consideration. Sifat *individualized consideration* menekankan pada pemimpin berfungsi sebagai pelatih atau mentor yang akan memberikan perhatian dan tugas secara khusus dalam membantu tumbuh kembang bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengikut atau bawahan mendapatkan kesempatan untuk meningkatkan potensinya secara berturut-turut. *Individualized consideration* dapat dilaksanakan apabila didukung keadaan atau iklim organisasi serta adanya peluang untuk belajar.

Perilaku pemimpin menerima adanya perbedaan individu, ditunjukkan dengan adanya sebagian karyawan yang membutuhkan dorongan dan motivasi lebih, sebagian karyawan menyukai otonom, dan ada yang memilih standar. Pemimpin harus bisa menjembatani komunikasi dua arah tersebut agar manajemen dalam organisasi dapat berjalan dengan baik. Pemimpin memperhatikan setiap percakapan dan harapan anggota organisasi dan melihat anggota organisasi sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sekadar karyawan atau bawahan yang mau membantu dalam bekerja. Singkatnya, pemimpin yang memilki sifat *individualized consideration* akan mendengarkan dan memperhatikan individu secara efektif. Tugas yang didelegasikan dipantau, dilihat, dan diperhatikan apakah bawahan memerlukan arahan, bimbingan, dan dukungan tambahan, serta menilai kemajuan

[7] *Ibid*, 7.

yang telah dicapai. Tolak ukur faktor *individualized consideration* adalah pemimpin lebih sering mengajar dan memberikan pelatihan kepada bawahan.[8] Peran sebagai pengajar atau mentor sekaligus posisi pemimpin adalah evaluator terhadap kinerja anggota dalam organisasi. Pemimpin transformasional tidak harus memberikan penilaian secara individu, tetapi bisa menerapkan sistem manajemen yang dapat melakukan evaluasi terhadap kinerja bawahan.

Kepemimpinan transformasional akan berimplikasi pada pemimpin sebagai panutan, membuat karyawan lebih percaya diri, berusaha menciptakan kretivitas melalui terobosan-terobosan baru, dan mampu mengembangkan potensi karyawan.[9] Proses di atas menjadi bagian dari kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan organisasi. *Pertama*, pemimpin menjadi figur panutan. Hal ini akan berimplikasi pada psikologi pemimpin yang akan terus belajar guna memberikan keilmuan baru terhadap pengikut. Keilmuan baru yang bersifat solutif menjadi modal dalam menggerakkan organisasi. Figur panutan juga berimbas pada pemimpin akan mudah dalam menetapkan arah organisasi mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Konsep ini tentunya selaras dengan elemen kepemimpinan transformasional dalam menetapkan arah organisasi. *Kedua*, menciptakan kretivitas terhadap hal-hal baru. Proses ini dapat diwujudkan melalui pengembangan SDM yang ada di lembaga. Pengambangn SDM dapat dilakukan melalui pelatihan-pelatihan yang diselenggerakan oleh pihak internal organisasi dan pihak eksternal organisasi. Tujuan pelatihan tersebut tentunya berorientasi mengasah kemampuan anggota dengan harapan dapat diaplikasikan untuk mendukung jalannya roda organisasi. Usaha untuk mengembangkan SDM tidak hanya melaui pelatihan tetapi

---

[8] *Ibid*, 7

[9] Glenda Avilla, *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan Reaksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa, Vol. 10 No. 1 Maret 2017 Vol. 10 No. 1 Maret 2017 : 129-140, ISSN : 2442 - 9732 (Online)) ISSN : 0216 - 3780 (Print).

studi banding menjadi salah satu alternatif proses tersebut. Pemilahan dan pemilihan lembaga yang dijadikan tujuan studi banding tentu menjadi tahapan yang krusial. Pemilihan objek yang tepat harus relevan dengan tujuan studi banding tersebut, misalnya studi banding di lembaga atau organisasi yang memiliki prestasi cukup signifikan.

Ketiga, mengembangkan potensi karyawan. Dalam tahap ini pemimpin berusaha memberikan wewenang dan kepercayaan kepada bawahan untuk diberi posisi tertentu. Pemberian posisi sebagai wahana mengembangkan potensi sekaligus untuk melihat (tolak ukur) sejauh mana potensi yang dimiliki oleh bawahan selama proses pelatihan, studi banding, dan kinerja selama ini. Jadi, ada tiga tahapan yang bisa dijadikan alternatif dalam mencapai tujuan organisasi melalui peran pemimpin transformatif, yaitu menetapkan arah tujuan melalui penetapan visi misi, pengembangan SDM, dan tolok ukur evaluasi kinerja bawahan melalui pemberian wewenang.

Pandangan lain disampaikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang di dalamnya terdapat motivasi dari pemimpin kepada anggotanya.[10] Motivasi tersebut merupakan alat atau media kepemimpinan transformasional dalam menggerakkan organisasi. Melalui motivasi, bawahan merasa senang dan merasa dihargai akan posisi serta perannya dalam organisasi. Rasa senang, nyaman, dan kepuasan bawahan terhadap pemimpin menjadi modal untuk menetapkan arah organisasi sesuai visi misi. Visi misi yang telah ditetapkan dapat dicapai melalui kinerja bersama seluruh anggota organisasi. Kinerja dapat terlaksana dengan baik apabila ada sumber daya manusia yang kompeten. Usaha menciptakan kompetensi yang unggul dapat ditempuh pemimpin melalui pelatihan

[10] Mei Hardika Senny, *Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga*, Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 8 No. 2, Mei 2018: 197-209

dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Jika semuanya sudah dilaksanakan, langkah terakhir kinerja pemimpin transformasonal adalah mengatur kinerja bawahan. Jadi, motivasi kepemiminan transformasional dalam menggerakkan organisasi meliputi tiga tahapan, yaitu membangun visi misi, pengembangan SDM, dan evaluasi kinerja.

Dimensi kepemimpinan transformasional di atas selaras dengan teori yang diutarakan oleh Yukll, yaitu kepemimpinan transformasional memiliki tiga dimensi utama yang mewakili dari *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration*. *Pertama,* kompetensi menentukan arah tujuan organisasi; yaitu proses membangun atau melakukan formulasi visi secara bersama-sama anggota organisasi/lembaga penndidikan, membangun kesepakatan-kesepakatan bersama untuk menentukan sebuah prioritas tujuan utama organisasi, kemudian mampu menghadirkan sebuah harapan yang tinggi terhadap seluruh anggota organisasi. *Kedua,* adanya sumber daya manusia (sdm) yang terus berkembang demi kemjuan organisasi; motivasi intelektual yang terus di gaungkan, dan memberi contoh dalam kinerja secara optimal pada tataran pekerjan yang penting. *Ketiga*, transformamsi organisai dalam hal ini berkenaan dengan re-desain madrasah/sekolah/intitusi; yaitu membangun budaya kerjasama yang dinamis antar bidang dalam organisasi, proses pengambilan kebijakan atau keputusan di ambil secara musyawarah dan dijadikan budaya dalam organisasi, adanya jalinan komunikasi dan sinergai dengan walisantri (orang tua) dan jaringan lainnya yang lebih besar, masif, dan terencana.[11]

Ada beberapa poin yang perlu diuaraikan lebih rinci terkait konsep kepemimpinan transformasional di atas, yaitu sebagai berikut.

---

[11] G. Yukl , *The Effects of Transformational Leadership on Teachers*' Commitment to Change in Hongkong, *Journal 0f Educational Administration*. 40 (4), 2002), 373.

a. Penetapan Arah

Kemampuan menetapkan arah merupakan bagian dari *skill*/kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin transformatif. Proses ini memerlukan beberapa tahapan dan pendekatan agar semua pihak dapat memberikan masukan, ide, dan gagasannya. Dengan demikian langkah awal yang dilakukan yaitu, penetapan arah membangun persepsi yang sama yang terpatri dalam visi dan misi organisasi/lembaga pendidikan. Visi misi menjadi pondasi utama dalam menetapkan arah lembaga pendidikan dalam mencapai tujuannya. Dari visi misi tersebut, akan ditentukan program-program prioritas sekolah/lembaga pendidikan. Membangun visi misi yang jelas, transparan, dan terukur secara tidak langsung membangun sebuah kepercayaan anggota terhadap pemimpin dan organisasi. Kejelasan visi misi berimplikasi pada kinerja yang terarah, terstruktur, dan terencana dengan baik. Jadi, penetapan arah kepemimpinan transformasional adalah usaha yang dilakukan oleh pemimpin dan segenap anggoatanya dalam menentukan tujuan, prioritas, dan dalam rangka membagun kepercayaan.

b. Mengembangkan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia menjadi dimensi kepemimpinan transformasional dalam melakukan perubahan yang bersifat konstruktif, positif, dan adaptif. Artinya, penguatan kompetensi SDM yang ada di lembaga terus dipacu dan ditingkatkan dalam rangka melakukan perubahan yang memajukan dan membangun kepentingan organisasi. Perubahan-perubahan tersebut harus berimplikasi positif terhadap kemajuan organsasi/sekolah/lembaga pendidikan. Selain itu proses perubahan juga harus mengandung unsur adaptif, yaitu mampu merespons perkembangan zaman yang terus berubah. Tanpa adanya perubahan

yang adaptif dan sesuai dengan kebutuhan zaman, tentu lembaga pendidikan akan mengalami sebuah masalah yang cukup berarti. Masalah-masalah tersebut bersifat multidimensi. Sebagai contoh, masalah di bidang sarana dan prasarana yang harus di-*update*, media, dan teknologi pembelajaran yang terus berkembang. Jadi, unsur pengembangan sumber daya manusia adalah perubahan terkait penguatan *skill*, kompetensi, dan cara pandang yang positif akan arti penting perubahan zaman.

c. Desain Ulang Organisasi/Lembaga Pendidikan

Desain ulang organisasi/lembaga pendidikan menjadi salah satu dimensi ketiga dalam kepemimpinan transformasional untuk mengembangkan mutu pendidikan. Langkah-langkah dalam melakukan desain organisasi di antaranya; *pertama*, menciptakan unsur kolaboratif. Unsur ini berperan dalam menciptakan kerja sama antaranggota dalam organisasi. Pemimpin transformatif dituntut mampu menciptakan budaya kolaboratif antarsesama anggota dalam organisasi dan kerja sama yang saling mengisi antarbidang dalam organisasi.

Kedua, menciptakan dan memelihara struktur organisasi. Kemampuan ini melekat pada pemimpin transformatif dalam usahanya menciptakan keberlanjutan kerja sama antarbidang dalam organisasi. Menciptakan dan memelihara struktur dalam organisasi merupakan langkah-langkah yang diambil dalam menjalankan organisasi. Mencipta, langkah alternatif untuk memenuhi kebutuhan organisasi/lembaga pendidikan dalam mencapai tujuan. Langkah berikutnya adalah memelihara. Memelihara merupakan langkah kepemimpinan untuk mempertahankan bidang-bidang yang telah diciptakan agar terus bekerja dan berperan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Ketiga, pengambilan keputusan yang didasari musyawarah bersama. Proses pengambilan keputusan berdasar keputusan bersama dianjurkan dalam gaya kepemimpinan transformatif. Proses ini akan menghasilkan banyak unsur ataupun kultur kolaboratif antaranggota dalam organisasi. Jika sudah terbangun unsur kolaboratif dalam organisasi, tentu banyak ide dan gagasan-gagasan baru yang bermunculan dan semuanya bermuara pada pencapaian tujuan.

Keempat, kompetensi dalam membangun kerja sama. *Skill* dalam membagun kerja sama dan sinergi dengan berbagai unsur yang peduli terhadap perkembangan dan kemajuan lembaga begitu diperlukan. Tidak heran apabila terdapat beberapa strategi ataupun kegiatan yang menampung berbagai unsur elemen masyarakat yang digunakan pemimpin untuk mewadahi sinergi tersebut. Salah satunya adalah melalui kerja sama dengan wali murid, lembaga bimbingan belajar, dan tenaga terampil lainnya yang dapat dijadikan media pencapaian tujuan pendidikan, terutama menopang di bidang prestasi akademik dan prestasi nonakademik.

Idi Jahidi juga menyampaikan dalam jurnalnya, arus globalisasi dan perubahan di segala lini yang terus berkembang (sosial, ekonomi, politik, dan budaya) menuntut para pemimpin/kepala madrasah bersikap adaptif, menyukai perubahan (transformatif) dengan berbagai keadaan tersebut.[12] Lebih jauh, Idi Jahidi menegaskan kepemimpinan trasnformasional mampu menjawab tantangan perubahan melalui *transforming of visionary* sehingga organisasi mampu merealisasikan visi misinya.[13] Model kepemimpinan ini harus dipadu dengan langkah aksi berupa, kredibilitas, integritas, ketekunan, dan semangat

---

[12] Idi Jahidi, *Transformasional Leadershif dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Global*, CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan ISSN 2442-5958 E-ISSN 2540-8674.

[13] Idi Jahidi, *Transformasional Leadershif dan Servant Leadership....*, 219.

untuk mencapai perubahan sesuai dengan visi organisasi. Setiap perubahan tentunya memiliki konsekuensi berupa hal-hal baru yang harus dipelajari. Langkah alternatif yang dapat dilakukan pemimpin transformasional adalah dengan melakukan pelatihan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Langkah ini selaras dengan konsep kepemimpin transformasional berupa pengembangan SDM untuk mencapai tujuan. Jadi, setiap perubahan (transformasi) dalam organisasi memerlukan langkah aksi berupa pengembagan sumber daya manusia (SDM).

Ari Prayoga dalam risetnya memperoleh gambaran, kepemimpinan transformatif kepala madrasah memiliki peran yang cukup signifikan dalam menjalankan roda organisasi melalui rekayasa iklim organisasi, membangun komitmen bersama, penguatan kinerja tim (pengembangan SDM), ide kreatif inovati dalam merealisasikan visi organisasi.[14] Telaah dari hasil penelitian di atas menunjukkan adanya tiga tahapan yang harus dilalui oleh kepemimpinan transformasional, yaitu *pertama*, menciptakan iklim organisasi yang positif. Tahapan ini diperlukan untuk menyelaraskan tujuan atau visi organisasi. Untuk menetapkan arah tujuan atau visi organisasi diperlukan iklim yang kondusif, yaitu semua elemen dalam organisasi (pengikut) harus mendukung dan komitmen terhadap keputusan organisasi. Kemampuan ini dimiliki oleh pemimpin transformasional sebelum menetapkan arah tujuan organisasi.

Kedua, penguatan kinerja tim (pengembangan SDM). Dalam penguatan kinerja tim, diperlukan langkah-langkah strategis untuk menopang *skill* dan kompetensi bawahan dalam kinerjanya. Sebagaimana penjelasan sebelumnya, pengembangan SDM merupakan langkah-langkah yang harus dilalui dalam proses

[14] Ari Prayoga , *Impelementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni* Kadungora, Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam Volume 15 Nomor 1 Maret 2019; p-ISSN: 1693-0649; e-ISSN: 2620-3901; 33-44.

kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan organisasi. Perlu ditegaskan bahwa setiap perubahan (program-program baru) memerlukan adaptasi oleh beberapa elemen dalam organisasi, yaitu SDM. Jadi, pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai visi misi organisasi diperlukan dalam setiap perubahan/transformasi.

2. Pendekatan Kepemimpinan

Tinjauan terkait pendekatan kepemimpinan begitu bervariasi, hal itu disebabkan kepemimpinan sudah banyak dipelajari dan ditafsirkan sesuai dengan peneliti melalui metodologinya. Riset terkait kepemimpinan cenderung dihadapkan pada beberapa metode saja, yaitu pengaruh yang melekat secara alami dari bakat pemimpin dan kepribadian yang dimiliki oleh pemimpin. Untuk menemukan data kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, sebanarnya tidak hanya ditekankan pada dua aspek di atas, melainkan banyak faktor yang berkaitan dan saling memperngaruhi. Jadi, kepribadian yang dimiliki pemimpin merupakan satu-kesatuan yang diperoleh atau dipengaruhi oleh banyak faktor yang saling berkaitan.

Studi kepemimpinan yang begitu bervariasi merupakan cara pandang atau pendekatan untuk mengurai masalah-masalah terkait kepemimpinan. Terdepat tiga pendekatan yang cukup mashur di kalangan pakar teori kepemimpinan, yaitu pendekatan sifat, perilaku, dan situasional.[15] Masing-masing pendekatan tersebut memiliki tendensi atau penekanan dalam mengelola organisasi. Penekanan-penekanan tersebut memiliki tujuan, yaitu tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berikut akan diurai beberapa pendekatan dalam kepemimpinan;

a) Pendekatan melalui sifat

[15] E.Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 108

Kualitas pemimpin menjadi penekanan dalam pendekatan ini, ia menekankan pada sifat-sifat pemimpin yang membuat berhasil atau tercapai tujuan organisasi. Individu menjadi objek kepemimpinan, sifat kepemimpinan mengandung banyak unsur dari perilaku setiap individu. Madzab kepemimpinan ini memiliki persepsi keberhasilan pemimpin dapat dipelajari dari sifat-sifat pemimpin yang berhasil. Keberhasilan pemimpin ditentukan oleh faktor bawaan yang dimiliki oleh pemimpin sejak lahir. Dengan demikian kepiawaian seseorang dalam memimpin sebanarnya faktor bawaan yang dibawa sejak lahir, alias pemimpin itu dilahirkan dan tidak dipelajari. Keith Davis dalam Miftah Toha keberhasilan pemimpin ditentukan melalui beberapa faktor, diantaranya adalah: sifat cerdas dan sifat dewasa dalam memimpin sebuah organisasi yang ditunjukan melalui perilaku secara luas, memiliki hubungan sosial yang luas mampu bergaul dengan siapa saja, memiliki motivasi yang kuat untuk menghasilkan sebuah prestasi, menunjukan sikap hubungan sosial yang dinamis.[16]

Chester L. Barnad seperti yang dikutip oleh Sudjana mengemukakan dua sifat kepemimpinan, yaitu keunggulan sifat pribadi dan keunggulan subjektif.[17] Keunggulan sifat pribadi ditunjukan melalui penguasaan terhadap teknologi yang bersifat *update*, ingatan yang kuat, dan imajinasi untuk melakukan terobosan-terobosan baru dalam usahanya memajukan organisasi mencapai visi misi. Berbagai sifat tersebut akan mendukung pemimpin dalam mengelola organisasi. Sifat lain yang dapat mendukung keberhasilan pemimpin adalah

---

[16] Miftah Toha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), 33-34

[17] H.D. Sudjana, *Manajemen Program Pendidikan: Untuk Pendidikan Nonformal dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Falah Production, 2004), 28

keunggulan subjektif, yaitu kekuatan psikologis yang terlatih untuk bertahan, gigih, ulet, dan tekun dalam menghadapi berbagai persoalan.[18]

b) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku menekankan pada sikap, artinya kesuksesan pemimpin ditentukan dari sikap yang dimiliki oleh pemimpin dalam mengelola organisasi. Banyak cara dan perilaku pemimpin yang menunjukan sikap positif sehingga bawahan atau anggota organisasi merasa nyaman dan senang dalam mengemban amanah atau tugas yang diberikan. Sikap tersebut diantarany adalah pandai melakukan komunikasi, bijak dalam memberi perintah kepada bawahan, mampu memberikan dorongan dan motivasi yang kuat terhadap bawahan, dan senantiasa menjadi solusi bagi bawahan ketika mengalami kendala atau hambatan dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan beberapa penelitian yang dilakukan oleh para pakar dibidang kepemimpinan, pendekatan perilaku dibagi menjadi beberapa kelompok, yaitu sebagai berikut:

Pertama, teori dua faktor. Konsep ini menekankan pada konsiderasi dan inisiasi pemimpin secara struktur.[19] Konsideran merupakan sifat pemimpin yang fokus terhadap keadaan bawahan atau perilaku bawahan. Indikasi dari konsideran adalah ramah terhadap bawahan, mau mendengar bawahan, musyawarah, dan menganggap bawahan sebagai patner dalam bekerja. Perilaku berikutnya adalah inisiasi struktur, yaitu bekerja sesuai dengan tupoksi struktur organisasi dan fokus pada tujuan organisasi. Indikasi fokus pada struktur organisasi adalah mudah memberikan penilain terhadap kinerja bwahan yang tidak sesuai dengan standar operasional prosedur, komitmen terhadap waktu

[18] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 53

[19] *Ibid*, …31

yang telah ditentukan, aktif dalam memberikan bimbingan terhadap bawahan yang sedang bekerja, dan memberikan pengawasan yang ketat terhadap bawahan. *Kedua*, teori empat faktor yang menekankan pada struktur organisais, fasilitas pendukung organisasi, dukungan dari pemimpin, dan partisipasi dari seluruh anggota terutama pemimpin.[20] Berikut akan diurai secara detail melalui tabel di bawah ini;

Tabel, 1.2 Dimensi Kepemimpinan Empat Faktor

No.	Kepemimpinan Struktural	Kepemimpinan Fasilitatif	Kepemimpinan Suportif	Kepemimpinan partisipatif
1.	Model pengambilan kebijakan yang cepat dalam keadaan mendesak	Menyediakan sumber daya yang diperlukan (artinya tidak boros)	Memberikan dorongan dan penghargaan atas usaha orang lain	Menggunakan pendekatan yang terbukan dalam menyelesaikan masalah
2.	Pendelegasian yang jelas kepada anggota.	Memperkuat kebijakan organisasi melalui penguatan-penguatan yang baru.	Menunjukkan keramahan dan kemampuan untuk melaksanakan pendekatan	Berani melakukan transformasi terhadap posisi yang sudah ada
3.	Menekankan kepada hasil dan tujuan organisasi	Menekan atau memperkecil kertas kerja yang birokratis	Memercayai orang lain dengan pendelegasian tanggung jawab	Mencari masukan dan nasihat yang menentukan
4.	Pengambilan kebijakan berdasar cara pandang yang kohesif	Memberikan saran atas masalah kerja yang terkait	Meningkatkan moral/semangat staf	Mendukung kepemimpinan yang profesional dan berkembang

B. Mutu Pendidikan

[20] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan*....., 27-29

1. Konsep Pendidikan

Untuk memahami mutu pendidikan, akan dibahas dan diuraikan terlebih dahulu konsep pendidikan dan dijelaskan mutu pendidikan. Pada subbab ini, topik yang menjadi pembahasannya adalah mutu pendidikan. Menjadi sebuah keniscayaan apabila dua *term* yang berbeda kemudian dirangkai menjadi satu kalimat, perlu penjelasan yang lebih detail dan diurai satu-persatu. Berikut hal-hal yang dapat diuraikan dalam konsep mutu pendidikan.

Definisi pendidikan dijelaskan dalam UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (SISDIKNAS) sebagai berikut.

> Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.[21]

Pengertian pendidikan yang termaktub pada UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS memiliki beberapa poin penting. *Pertama*, adanya proses usaha sadar dan terencana. Pada tahap ini, objeknya adalah peserta didik memiliki kesadaran tentang arti penting pendidikan. Jika kesadaran pentingnya pendidikan sudah tertanam dalam diri peserta didik, proses pendidikan selanjutnya yang dibuat dalam bentuk perencanaan akan berjalan dengan baik/efektif. Proses perencanaan pendidikan merupakan pengejawantahan dari pelaku atau praktisi akademisi yang menyelenggarakan kegiatan pendidikan. Dua unsur tersebut (usaha sadar dan terencana) menjadi pondasi/dasar utama dalam mewujudkan pendidikan yang berkualitas.

Kedua, suasana belajar dan proses belajar yang efektif. Pada tahap ini praktisi pendidikan menyediakan suasana atau iklim belajar yang kondusif dan

[21] UU No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS.

mendukung tercapaianya tujuan pendidikan. Iklim belajar mengajar yang kondusif ditunjukan dengan adanya budaya-budaya akademik yang terus berkembang di sekolah. Budaya akademik yang tampak dilakukan oleh peserta didik adalah adanya kesadaran untuk belajar aktif, baik di sekolah maupun di rumah atau pada waktu luang diisi dengan kegiatan penguatan kompetensi akademik.

Ranah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki peran aktif dalam membantu terselanggaranya proses pendidikan yang profesional. Profesional menjadi tenaga pendidik, yaitu tertib administrasi sebelum melakukan proses kegiatan belajar mengajar dengan mempersiapkan berbagai perangkat pembelajaran yang menjadi kebutuhan pokoknya. Tidak hanya dalam administrasi saja, tenaga pendidik harus terus mengembangkan potensi akademiknya dengan terus belajar. Melalui kesadaran yang demikian, akan muncul berbagai metode baru dalam pembelajaran sehingga akan tercipta kondisi lingkungan/iklim pembelajaran yang efektif. Pada ranah pegawai atau tenaga kependidikan, diharapkan memiliki kesadaran tentang tugas pokok dan fungsinya sebagai tenaga teknis yang membantu tenaga pendidik. Administrasi yang profesional dan menampilkan pelayanan prima menjadi kunci terbentuknya iklim pendidikan atau suasana belajar yang efektif dan aktif.

Ketiga, kompetensi spritual, emosional, dan kecakapan hidup. Kompetensi spiritual menjadi elemen penting dalam mendukung terbentuknya peserta didik yang cakap dan terampil, serta sukses dalam hidup. Hal ini disampaikan oleh Ari Ginanjar, yaitu kecerdasan spiritual merupakan dasar yang diperlukan untuk memfungsikan inteligensi (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ) secara efektif, serta kecerdasan spiritual (SQ) merupakan kecerdasan tertinggi.[22] Pendapat ini memiliki

[22] Ari Ginanjar, *Emotional Spiritual Quotient* (Jakarta: ARGA Publishing, 2007), 13.

tendensi bahwa dasar tercapainya pendidikan secara utuh adalah kecerdasan spiritual. Jika spiritulnya sudah terbangun dengan baik, maka keterampilan-keteranpilan lainnya akan mudah dikembangkan. Jadi, api pemantik dalam pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara adalah kecerdasan spiritual.

Lebih jauh, Munirah memaknai pendidikan sebagai sistem, yaitu diperlukan adanya kerja sama atau sinergi dalam mencapai tujuan pendidikan meliputi lingkungan, masyarakat, dan sumber daya manusia melalui mekanisme input-proses-*ouput*.[23] Dalam hal ini, Munirah menekankan pada tiga dimensi unsur penunjang pendidikan. *Pertama,* lingkungan. Lingkungan memiliki peran terhadap tercapainya tujuan pendidikan. Sebagaimana dijelaskan pada poin di atas, lingkungan yang kondusif akan memberikan dampak positif terhadap proses pendidikan yang sedang berlangsung pada institusi atau lembaga tertentu.

Kedua, masyarakat. Masyarakat di sini terbagi menjadi dua, yaitu masyarakat internal sekolah dan masyarakat eksternal sekolah. Masyarakat internal sekolah adalah seluruh civitas academica yang berada di dalam sekolah meliputi, tenaga pendidik, tenaga kependidikan, dan peserta didik secara bersama-sama melakukan proses belajar mengajar untuk meningkatkan derajat kehidupan yang lebih bermartabat. Masyarakat eksternal sekolah adalah beberapa kelompok civitas pemerhati pendidikan yang berada di luar sekolah, meliputi wali murid atau pengguna jasa layanan pendidikan, dan seluruh elemen masyarakat yang dapat memengaruhi pola pikir, kebiasaan, karakter peserta didik, baik secara langsung maupun tidak langsung.

---

[23] Munirah, *Sistem Pendidikan Indonesia*; *antara keinginan dan realita* (Jurnal: AULADUNIA, Vol. 2, No. 2, 2015), 235

Ketiga¸ sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia adalah mereka yang terlibat langsung dalam proses pendidikan dimulai dari *input*/penerimaan peserta didik baru. *Input* yang baik tentu akan memberikan kontribusi positif terhadap tahap berikutnya, yaitu proses pendidikan yang diselenggarakan di lembaga pendidikan. Proses pendidikan merupakan mekanisme belajar mengajar yang dilaksanakan pada satuan pendidikan dibantu oleh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Proses *transfer knowledge* yang efektif akan menghasilkan kualitas pendidikan yang sesuai harapan. Proses efektif tersebut di antaranya didukung oleh tenaga pendidik yang profesional dan peserta didik yang sadar akan tugas pokonya sebagai pelajar, yaitu belajar dengan sungguh-sungguh. Proses belajar yang efektif akan menghasilkan *output* atau lulusan yang sesuai dengan harapan dan cita-cita pendidikan yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu tumbuh kembangnya potensi peserta didik, memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Hal di atas senada yang disampaikan oleh Abdurahman Saleh Abdullah, pendidikan merupakan proses yang dibangun oleh masyarakat dengan cara, model, dan strategi tertentu untuk membimbing generasi-generasi baru ke arah kemajuan peradaban yang berkualitas tinggi.[24] Abdurahman Saleh Abdullah juga menekankan pendidikan merupakan sinergi antara masyarakat dengan penyelenggara pendidikan yang merapkan metode, cara, dan strategi tertentu dalam menciptakan generasi yang berkemajuan dan berperadaban tinggi. Hal ini tentunya tujuan pendidikan tidak lain adalah sesuai dengan tujuan pendidikan nasional, yaitu mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara

[24] Abdurahman Saleh Abdullah, *Teori-teori Pendidikan Berdasarkan Alquran* (Jakarta; Rineka Cipta, 2007), 15

aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Dari pemaparan di atas terkait definisi pendidikan, dapat ditarik sebuah simpulan bahwa pendidikan merupakan usaha bersama-sama meliputi masyarakat, institusi penyelenggara pendidikan, dan peserta didik dalam mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

2. Konsep Mutu Pendidikan

Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, mutu adalah berkaitan dengan baik buruk suatu benda; kadar; atau derajat misalnya kepandaian, kecerdasan dan sebagainya.[25] Beberapa poin mutu di atas memberikan pengertian dan pemahaman beragam. *Pertama*, baik dan buruk sebuah benda. Artinya untuk memberikan definisi pada mutu dapat dilihat secara fisik/yang tampak oleh mata terkait baik dan buruk sebuah produk atau benda tersebut. Bila yang menjadi ukuran itu baik dan buruk, maka yang menjadi tolok ukur adalah tingkat kepuasan pelanggan atau pengguna dari sebuah produk barang dan jasa tersebut.

Kedua, kadar. Kadar bermakna sebuah ukuran yang disematkan pada produk barang dan jasa. Ukuran tersebut bisa bermakna kesesuaian antara perencanaan dan hasil yang telah dibuat. Bila kadar tersebut sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan atau sesuai dengan spesifikasi, produk barang dan jasa tersebut dapat dikatakan bermutu. *Ketiga*, derajat. Derajat merupakan tingkat kecerdasan dan

[25] Depdiknas, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), 768

kepandaian yang dimiliki oleh seseorang. Dari derajat tersebut akan diketahui mutu atau kualitas seseorang. Jadi, dapat diambil simpulan sementara terkait mutu adalah sebuah kriteria baik dan buruk produk barang dan jasa serta memiliki kadar dan derajat tertentu.

A. Partanto mengartikan mutu sebagai kualitas, derajat, dan tingkat.[26] Partanto menitikberatkan pada tiga aspek dalam memaknai sebuah mutu, yaitu kualitas yang berarti kesempurnaan dan kebaikan sebuah produk barang dan jasa. Derajat ataupun tingkat memiliki kemiripan makna berupa nilai yang melekat pada sebuah produk barang dan jasa. Derajat biasanya melekat pada sebuah benda hidup sebagaimana penjelasan di atas, yaitu derajat kepandaian, derajat kecerdasan, dan prestasi yang dimiliki peserta didik. Dalam Peter Salim, mutu bermakna *quality*.[27] Secara teknis, kinerja mutu ditentukan oleh dua faktor utama, yaitu sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya dan terpenuhi spesifikasi sesuai harapan pengguna atau pelanggan pengguna jasa layanan pendidikan.[28]

Eward Sallis menekankan pada dua aspek terkait mutu, yaitu *pertama*, kesesuaian antara spesifikasi yang telah ditetapkan. Artinya, produk barang dan jasa jika dikatakan memiliki mutu yang baik tentu selaras/sesuai dengan spesifikasi di awal perencanaan pembuatan atau pelaksanaan. Misalkan, lembaga pendidikan tertentu memberikan spesifikasi program unggulan berupa "tamat atau selesai dari sekolah kami," peserta didik akan mendapat kompetensi hafal tiga puluh juz Al-Quran. Jika, *output* yang dihasilkan lembaga tersebut sesuai dengan perencanaan awal, maka dapat dikatakan sekolah atau lembaga tersebut bermutu. *Kedua*, terpenuhi spesifikasi yang diharapkan pelanggan atau pengguna produk barang dan

---

[26] A. Partanto, Pius dan Dahlan al Bary, *Kamus Ilmiah Populer* (Surabaya: Arkola, 1994), 510

[27] Peter Salim, *The Contemporary English Indonesia Dictionary* (Jakarta: Moder English Perss, 1987), 550

[28] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*; Manajemen Mutu Pendidikan, terj. Ahmad Ali Riyadi, *et.al* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 7

jasa. Pelanggan atau pengguna produk barang dan jasa mendapat kepuasan. Kepuasan tersebut bisa dilihat dari aspek derajat, tingkat, dan spesifikasi produk yang sesuai dengan kontrak pemesanan di awal. Jadi, mutu dalam pandangan Edward Sallis memiliki sarat berupa kesesuaian produk barang dan jasa dengan ketetapan di awal dan kepuasan pelanggan terhadap produk barang dan jasa. Jadi, mutu adalah adanya kepuasan pelanggan melalui produk atau input yang dihasilkan oleh organisasi atau lembaga pendidikan sesuai dengan harapan.

Hanun Asroah mengatakan manajemen mutu pendidikan adalah suatu cara dalam mengelola lembaga pendidikan yang bersifat komprehensif dan terintegrasi dalam rangka memenuhi kebutuhan pelanggan secara konsisten dan mencapai peningkatan secara terus-menerus dalam setiap aspek aktivitas lembaga pendidikan.[29] Hakikatnya mutu menurut Hanum Asrorah tidak jauh berbeda dengan pemaparan mutu pada poin di atas, yaitu fokus pada proses internal lembaga pendidikan untuk menciptakan produk layanan jasa yang komprehensif dan terintegrasi pada *skill* kompetensi, kecerdasan, dan kepandaian peserta didik. Fokus berikutnya adalah kepuasan pelanggan, pelanggan di sini tidak lain adalah wali murid yang telah memercayakan pendidikan anaknya kepada lembaga yang bersangkutan. Dengan demikian, mutu dalam pandangan Hanum Asrorah adalah proses pendidikan yang berkualitas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan kepuasan pelanggan atau pengguna jasa layanan pendidikan yaitu, wali murid.

B. Suryobroto mengartikan mutu adalah derajat keunggulan sebuah produk (hasil olah karya dan cipta) mencakup produk barang dan pelayanan/jasa, yaitu *tangible* dan *intangible*.[30] B. Suryobroto memaknai mutu sebagai hasil olah cipta, karya, dan produk rekayasa manusia baik dalam bentuk barang maupun jasa serta

[29]Hanun Asroah, *Manajemen Mutu Pendidikan* (Surabaya: digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id), 12

[30] B. Suryobroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah* (Jakarta: Rienak Cipta, 2004), 210

sesuatu yang tampak maupun tidak tampak. Pendapat ini memiliki substansi bahwa mutu merupakan hasil olah rekayasa manusia yang dapat diciptakan dan di buat. Jadi, mutu pendidikan adalah hasil olah, cipta, dan karya para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam menghasilkan produk-produk unggulan berupa peserta didik yang memiliki kecerdasan, kepandaian, dan intelektual tinggi. Untuk menciptakan peserta didik yang memiliki keunggulan tersebut diperlukan seperangkat alat, media, program, dan penyiasatan lingkungan yang kondusif untuk mendukung iklim pendidikan yang baik. Jadi, mutu pendidikan merupakan hasil ciptaan dan sentuhan tangan-tangan terampil tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dalam menghasilkan produk produk lulusan yang berprestasi.

Edward Sallis memaknai mutu adalah standar yang tinggi dan sulit diungguli, lazim disebut dengan pengertian unggul, istimewa, elok, bernilai tinggi, mengandung unsur kemewahan, dan bagus menurut sebagian besar pengguna.[31] Edward Sallis memberikan definisi mutu merupakan standar tinggi dan sulit untuk diungguli oleh kompetitor lainnya. Mutu pendidikan merupakan keunggulan prestasi peserta didik yang dimiliki oleh lembaga tertentu melalui racikan program akademik dan sulit ditiru atau diciptakan oleh lembaga pendidikan lainnya. Dengan demikian untuk menciptakan mutu pendidikan yang dengan standar tinggi dan sulit diungguli diperlukan kerja keras dan komitmen bersama. Komitmen bersama tersebut meliputi kinerja tenaga pendidikan, tenaga kependidikan, wali santri, komite sekolah, dan kesadaran peserta didik dalam berproses untuk mencapai derajat atau kualitas akademik yang diukur melalui hasil prestasi.

Edward Sallis memiliki beberapa kriteria dalam hal mutu, yaitu sesuatu yang baik artinya hampir tidak memiliki cacat atau kerusakan terhadap produk barang

[31] Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi dan Fahrurozi (Yogyakarta: Ircisod, 2012), 52

dan jasa yang dihasilkan. Bagus, mahal, dan mewah, yaitu dikatakan bermutu apabila mengandung unsur bagus, baik dari penampilan fisik maupun psikis. Mahal, yaitu diperlukan biaya yang tidak sedikit untuk mengeluarkan produk barang yang berkualitas. Mewah, yaitu menaruh banyak simpati bagi setiap yang meilihatnya. Jadi, mutu pendidikan jika merujuk pada pandangan Edward Sallis adalah peserta didik yang memiliki standar tinggi dalam tingkat prestasi akademik dan sulit diungguli oleh kompetitor lainnya. Hal itu dihasilkan dari proses yang bermutu melalui kerja sama internal sekolah dan eksternal sekolah, serta kesadaran peserta didik dalam mencapai derajat kualitas yang tinggi.

Joseph M. Juran mengartikan mutu adalah fitur-fitur produk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pelangan mendapat kepuasan terhadap produk tersebut.[32] Juran berpendapat produk yang dihasilkan oleh organisasi/lembaga pendidikan memiliki keistimewaan-keistimewaan yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan pengguna dapat terpuaskan dengan produk tersebut. Penjelasan terkait mutu pendidikan dengan beberpa poin sebelumnya memiliki substansi yang hampir sama, yaitu adanya produk barang dan jasa yang memiliki keistimewaan dan disukai oleh pengguna barang dan jasa tersebut. Juran menegaskan, mutu berarti bebas dari kekurangan dan kesalahan yang menyebabkan dilakukan pekerjaan ulang.[33] Produk yang berkualitas akan menghemat biaya operasioanl/produksi. Hal itu disebabkan oleh proses yang baik, terkontrol, dan tertata sesuai dengan prosedur sehingga organisasi/lembaga pendidikan bisa menghemat operasional pelaksanaan kerja. Persepsi pengelola lembaga pendidikan biasanya, apabila akan menghasilkan produk yang berkualitas diperlukan biaya yang tinggi. Tetapi dalam hal ini, Juran memberikan konsep, kualitas/mutu yang tinggi biasanya biaya lebih murah. Hal itu

[32] Joseph M. Juran, *Juran's Quality Hanbook* (New York: McGraw-Hill, 1998), 2.1
[33] *Ibid*, 2.1

disebabkan oleh organisasi/lembaga pendidikan memiliki kemungkinan/peluang efisiensi waktu pekerjaan, kepuasan pelanggan, dan mengurangi risiko kegagalan di lapangan. Berikut penjelasan terkait kualitas tinggi biaya murah.

Tabel 2.1 The Meanings of Quality[34]

[

Fitur produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan	**Bebas dari kekurangan/cacat**
Kualitas produk yang tinggi kemungkinan peluang perusahaan untuk: a. tingkat kepuasan pelanggan b. membuat produk laku c. memenuhi persaingan d. peningkatan pangsa pasar yang lebih luas e. memberikan *provide* f. mengamankan harga pembayaran efek utama pada penjulan, biasanya kualitas yang tinggi harga lebih mahal.	Mutu yang baik memberikan potensi kepada organisasi untuk: a. minimalisir kesalahan proses b. minimalisir pengerjaan ulang c. minimalisir kegagalan di lapangan d. jaminan e. meminimalisisasi ketidakpuasan pelanggan f. mengurangi pemeriksaan/tes hasil g. mempersingkat waktu dalam memasukkan produk baru h. produk berada di pasar i. meningkatkan hasil/kapasitas j. meningkatkan kinerja pengiriman efek utamanya adalah biaya biasanya, kualitas yang tinggi biayanya lebih murah.

Joseph M. Juran memiliki filosofi, yaitu *The Juran Trilogy*. Tiga konsep Juran tersebut adalah sebagai berikut. *Pertama, quality planning*. *Quality planning* pada proses perencanan, organisasi/lembaga pendidikan menyusun rencana program selama kurun waktu tertentu. Program yang telah ditetapkan akan dianggarkan biaya operasional/pelaksanaannya dalam bentuk satuan uang. *Progress* perencanaan ini menjadi sebuah konsekuensi kinerja seluruh divisi dalam organisasi. Jadi, *quality planning* merupakan seperangkat program yang tersusun secara terperinci, detail, dan memiliki target yang jelas.

Kedua, quality control. *Quality control* merupakan evaluasi terhadap kinerja yang sedang dilaksanakan atau kinerja yang telah dilaksanakan. Proses atau tahap

[34] *Planning for Quality, 2d ed.(1990). Juran Institute, Inc., Wilton, CT, pp. 1–10.*

ini biasanya pihak manajer/kepala sekolah akan membandingkan hasil kinerja dengan target yang diharapkan atau kinerja yang sedang dilaksanakan dengan standar operasional yang menjadi acuan, pedoman, dan petunjuk teknis pelaksanaan. Proses ini disebut sebagai pengawasan atau kontrol. Tujuannya adalah agar proses pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan awal yang telah ditetapkan. Jadi, *quality control* memiliki dua sisi tugas dalam pelaksanaannya, yaitu melakukan pengawasan pada saat kerja sedang berlangsung dan melakukan evaluasi untuk membandingkan kinerja yang sudah selesai di laksanakan dengan target yang ingin dicapai. Hasil dari *quality control* akan dijadikan bahan pertimbangan perbaikan kinerja organisasi/lembaga pendidikan pada tahap berikutnya.

Ketiga, *quality improvement*. *Quality improvement* merupakan tindakan perbaikan yang dilakukan oleh pihak manajer/kepala sekolah berdasar hasil *quality control*. Selain langkah perbaikan dalam bentuk korektif, proses ini juga akan dilakukan pengembangn produk baru yang bertujuan perluasan pangsa pasar. Dalam hal pendidikan, bisa diterapkan pada pengembangan kurikulum untuk membantu tercapainya tujuan pendidikan. Selain pengembangan kurikulum, lembaga pendidikan juga perlu melakukan terobosan-terobosan baru dalam menambah *income* lembaga. *Income* bertujuan menyejahterakan anggota organisasi/tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Jadi, *quality improvement* merupakan langkah-langkah taktis dan strategis yang ditempuh oleh pihak manajer untuk melakukan tindakan korektif terhadap kinerja yang sudah dilaksanakan dan pengembangan terobosan baru untuk perbaikan organisasi/lembaga pendidikan ke depannya.

Dari pemaparan di atas, dapat ditarik pengertian bahwa mutu pendidikan adalah sekolah atau lembaga pendidikan mampu menghasilkan sebuah produk *output*/peserta didik yang memiliki sejumlah kompetensi, keistimewaan, unggul prestasi, kecerdasan, dan kepandaian, serta pengguna jasa pendidikan/wali murid merasa puas dengan sekolah tersebut. Dalam hal ini, peneliti setuju atau lebih condong kepada konsep mutu yang dicetuskan oleh Joseph M. Juran dan Edward Sallis. Keduanya memiliki konsep yang hampir sama secara substansi, yaitu memperhatikan dua aspek utama dalam hal mutu. Aspek *pertama*, yaitu adanya produk-produk yang dihasilkan memiliki fitur, spesifikasi, dan keunggulan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. *Kedua*, orientasi pada kepuasan pelanggan, yaitu pelanggan merasa puas, senang, dan rasa bangga terhadap produk barang dan jasa yang telah dihasilkan oleh organisasi/lembaga pendidikan (peserta didik).

3. Indikator Mutu Pendidikan

Indikator mutu pendidikan adalah beberapa unsur yang dapat mendukung terciptanya mutu pendidikan. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan memiliki acuan terkait mutu pendidikan yang terdiri dari delapan standar. Delapan standar tersebut meliputi, Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi, Standar Proses, Standar Penilaian, Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan, Standar Pengelolaan, Standar Sarana dan Prasarana, dan Standar Pembiayaan.[35] Menurut penelitian, delapan standar pendidikan tersebut peneliti merupakan acuan dalam standar proses. Akan tetapi sebelum melakukan proses untuk menghasilkan mutu pendidikan yang baik, tentu terdapat tahap yang harus dilalui, yaitu standar *input* atau penjaringan peserta didik. Dalam tahap penjaringan ini, akan diketahui

[35] Indikator Mutu, *Dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah* (Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan**,** Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2017), 3

derajat/kualitas akademik dari masing-masing peserta didik sehingga pada tahap berikutnya akan memberikan kemudahan dalam melakukan proses pendidikan.

a. Penjaringan (*input*)

Proses penjaringan peserta didik menjadi salah satu faktor keberhasilan tujuan pendidikan. Oleh karena itu, seleksi yang dilaksanakan masing-masing lembaga pendidikan akan memengaruhi proses dan hasil *output* peserta didik. *Input* yang berkualitas menjadi sumber dasar, bahan baku, dan peta konsep dalam menyusun program atau perencanaan pendidikan. Maksud dari *input* yang berkalitas adalah pemetaan kompetensi dan potensi peserta didik secara spesifik. Spesifikasi kompetensi dan potensi peserta didik merupakan modal dasar menciptakan pembelajaran yang efektif. Jadi, proses penjaringan atau *input* peserta didik yang terukur secara spesifik dan jelas akan dijadikan dasar dalam penyusunan strategi, program, dan perencanaan pembelajaran.

Siti Maamarah menyatakan mutu sekolah dipengaruhi oleh beberapa aspek di antaranya adalah peserta didik (*raw input*), proses pendidikan, *instrumental input*, dan *environmental input*.[36] *Input* peserta didik merupakan objek sekaligus subjek dalam proses transformasi pengetahuan. *Input* yang baik atau berkualitas tentu akan memengaruhi hasil dari *ouput* selanjutnya. Indikasi dari *input* yang minim kualitas adalah minimnya semangat atau motivasi dalam belajar.[37] Jadi, kualitas *input* dalam pandangan Siti Maamarah tidak hanya ditentukan oleh nilai prestasi akademik yang tinggi, tetapi faktor semangat dan motivasi peserta didik menjadi salah satu tolok ukur kualitas *input* peserta didik.

---

[36]Siti Maamarah dan Supramono, *Strategi Peningkatan Mutudan dan Citra (image) Sekolah Dasar Negeri di Ungaran, Semarang*, Jurnal Kelola, Vol. 3, No. 1, Januari-Juni 2016

[37] *Ibid*,...120

Daryanto dan Muhammad Farid menyatakan *input* dalam penerimaan peserta didik termasuk dasar dari perencanaan peserta didik. Perencanaan peserta didik menyangkut beberapa tahapan, yaitu analisis kebutuhan, rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, dan pencatatan.[38] Daryanto memberikan persepsi terhadap *input* merupakan proses yang menyeluruh berawal dari analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan adalah rasio kekuatan lembaga untuk bisa menampung peserta didik. Dari rasio tersebut, akan diketahui jumlah ideal yang dapat ditampung dan dikelola oleh sekolah/lembaga pendidikan. Rasio jumlah peserta didik dipengaruhi oleh jumlah sumber daya manusia, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, serta jumlah lokal yang tersedia. Jumlah ideal dalam satu rombel (rombongan belajar) akan memberikan kontribusi positif terhadap proses belajar mengajar yang efektif. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam perencanaan peserta didik meliputi hal-hal sebagai berikut.

Pertama, seleksi. Seleksi merupakan tahap pemilihan calon peserta didik menjadi peserta didik dengan proses dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh sekolah/lembaga pendidikan.[39] Adapun langkah-langkah yang bisa ditempuh pada proses seleksi calon peserta didik adalah 1) melalui ujian atau tes ujian masuk meliputi beberapa bidang kompetensi akademik, psikotes, tes kesehatan, dan keterampilan, 2) dengan proses penelusuran bakat minat yang dimiliki peserta didik. Rekam jejak ini dapat dibuktikan melalui piagam penghargaan yang pernah diraih peserta didik, 3) Nilai Ujian Nasional (UN) dapat dijadikan dasar seleksi penerimaan calon peserta didik baru menjadi peserta didik.[40]

---

[38]Daryanto dan Muhammad Farid, *Konsep Dasar Manajemen Pendidikan di Sekolah*, (Yogyakarta: Penerbit Gava Media, 2013), 54

[39]*Ibid*,...55

[40] *Ibid*,...55

Kedua, orientasi peserta didik. Hal ini adalah kegiatan pengenalan lingkungan sekolah terhadap peserta didik. Lingkungan di sini bermakna lingkungan fisik berupa gedung sekolah, laboratorium, perpustakaan, dan segala sarana prasarana yang menunjang kegiatan belajar peserta didik. Tidak hanya pada lingkungan fisik, tetapi lingkungan nonfisik berupa budaya sosial yang diterapkan pada sekolah atau lembaga pendidikan yang bersangkutan. Tujuan orientasi adalah mengenalkan peraturan yang ada di sekolah untuk ditaati oleh seluruh peserta didik, aktif terhadap segala program kegiatan yang ada di sekolah, serta siap dan beradaptasi terhadap lingkungan baru yang sedang dihadapi. Kesiapan tersebut meliputi siap secara fisik, psikis, dan emosional.[41]

Ketiga, penempatan peserta didik. Proses penempatan atau pembagian kelas dapat dilakukan dengan berdasar bakat, minat, dan kompetensi yang serumpun. Misalkan peserta didik yang berprestasi pada seni dan budaya dapat dikelompokkan menjadi satu rombel (rombongan belajar). Pengelompokan tersebut akan memberikan kemudahan dalam proses kegiatan belajar mengajar yang efektif. *Keempat*, pencatatan. Dalam penerimaan peserta didik sangat diperlukan catatan-catatan penting. Pencatatan dilakukan berkenaan dengan penerimaan siswa baru ada hal-hal yang sangat khusus. Misalkan ada peserta didik ada yang cacat fisik, siswa yang miskin, siswa yang lingkungan keluarganya bermasalah, ataupun masalah-masalah lain yang bersifat khusus sehingga madrasah akan mudah mendeteksi apapun yang berkenaan dengan siswa sehingga bisa memberikan solusi terbaik guna mencetak siswa yang bermutu.

[41] *Ibid*,...56

Berdasarakan data Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas), salah satu fakor sekolah/lembaga pendidikan dikatakan baik adalah; peserta didik yang masuk atau *input* terseleksi dengan ketat dan dapat dipertanggungjawabkan dari sisi prestasi akademik, psikotes, dan fisik.[42] Prestasi akademik menjadi dasar utama dalam menentukan proses selanjutnya. Psikotes dan fisik menjadi alternatif kedua dan ketiga setelah prestasi akademik. Hal demikian disebabkan oleh prestasi akademik merupakan indikator utama dan mudah untuk mengukur serta mengetahui terkait riwayat akademik peserta didik yang bersangkutan. Dari pemaparan di atas, dapat ditarik sebuah pemahaman bahwa proses penjaringan/*input* peserta didik merupakan proses seleksi berdasar pada prestasi akademik dan nonakademik untuk menentukan perencanaan, program, kegiatan, dan orientasi visi dan misi sekolah. Jadi untuk menciptakan mutu pendidikan, diperlukan adanya *input* yang berkualitas dalam arti terukur kemampuan dan nonakademiknya.

b. Proses (internal dan eksternal sekolah)

Pertama, Standar Kompetensi Lulusan. Acuan poin ini adalah Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 20 Tahun 2016 tentang Standar Kompetensi Lulusan.[43] Standar Kompetensi Lulusan memiliki tiga indikator, yaitu kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Pada kompetensi sikap peserta didik diharapkan memiliki kecakapan pada aspek religius. Aplikasi nilai-nilai religius peserta didik menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan dalam proses pendidikan. Untuk menanamkan nilai-nilai religius tersebut, dapat ditempuh dengan beberapa metode di antaranya adalah pembiasaan yang

[42] Depdikbud, *Pengembangan Sekolah Unggul*, (Jakarta:1994), 30
[43] Indikator Mutu, *Dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Dasar dan Menengah*,..4

dilakukan pada saat kegiatan belajar mengajar atau iklim sekolah atau lembaga pendidikan yang membantu terbentuknya budaya-budaya religi.

Di samping aspek religius, peserta didik diharapkan memiliki bekal kompetensi pengetahuan. Kompetensi pengetahuan memberikan manfaat akan keberlangsungan hidup peserta didik, baik sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial. Penekanan pada aspek pengetahuan meliputi pengetahuan faktual, prosedural, konseptual, dan metakognitif.

Tahap berikutnya adalah kompetensi keterampilan. Pada poin ini, lulusan/peserta didik diharapkan mampu mengejawantahkan keterampilan berpikir dan kreativitas dalam tindakan. Dengan berpadunya aspek berpikir dan kretivitas, akan muncul produk-produk keilmuan baru yang dapat memberikan sumbangan positif dalam keberlangsungan hidup. Jadi, standar kompetensi lulusan merupakan aspek dasar yang harus dikuasai dalam bentuk kompetensi oleh peserta didik meliputi kompetensi pada ranah sikap, kompetensi pada ranah pengetahuan, dan kompetensi pada ranah keterampilan.

Kedua, Standar Isi. Poin standar isi mengacu pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 21 Tahun 2016 tentang Standar Isi.[44] Untuk menunjang tercapainya standar isi, perangkat pembelajaran dirancang dan dibuat sesuai dengan rumusan kompetensi lulusan dan adanya pengembangan kurikulum. Poin kompetensi lulusan sebagaimana telah dibahas pada standar lulusan, yaitu memuat tiga aspek utama kompetensi sikap, kompetensi pengetahuan, dan kompetensi lulusan. Jadi, standar isi merupakan tindakan aplikatif dan praktis dengan menggunakan metode, cara, dan strategi tertentu untuk mewujudkan standar lulusan yang memiliki kompetensi.

---

[44] *Ibid*,...17

Ketiga, Standar Proses Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 22 Tahun 2016 tentang Standar Proses.[45] Pada poin standar proses, sekolah diharapkan menyelenggarakan proses belejar mengajar sesuai ketentuan, yaitu silabus yang telah dikembangkan sesuai karakteristik peserta didik. Pengembangan silabus tentu memiliki tujuan utama, yaitu membantu tercapainya kompetensi peserta didik. Selain itu, sekolah yang dipimpin oleh kepala sekolah melakukan tindakan pengawasan untuk memantau proses yang dilakukan sudah sesuai dengan standar atau belum. Jadi, standar proses merupakan tindakan kegiatan belajar mengajar di sekolah berdasar garis-garis silabus yang telah dikembangkan untuk mencapai tujuan pendidikan sesuai standar lulusan.

Keempat, Standar Penilaian Peraturan Penteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 23 Tahun 2016 tentang Standar Penilaian Pendidikan.[46] Penilaian mengacu pada standar kompetensi, yaitu sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Model penilaian yang digunakan mengandung unsur objektif dan akuntabel. Hasil penilaian akan dijadikan sebagai sarana evaluasi untuk dilakukan rencana tindak lanjut. Jadi, standar penilaian merupakan pengukuran terhadap keberhasilan proses pembelajaran yang sedang dan telah dilakukan meliputi aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Hasil dari penilaian dijadikan bahan evaluasi dan pertimbangan terhadap pembelajaran yang akan datang.

Kelima, Standar Pendidik d**a**n Tenaga Kependidikan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah. Pada poin ini, objeknya adalah guru dan pegawai lembaga pendidikan. Guru

[45] *Ibid*,...27
[46] *Ibid*,...40

dan pegawai diwajibkan memiliki kualifikasi pendidikan minimal S-1/D-4. Dari penetapan kualifikasi tersebut, diharapkan akan muncul sosok guru yang memiliki empat kompetensi inti, yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Jika tenaga pendidik dan tenaga kependidikan memiliki kompetensi demikian, sekolah yang baik/bermutu akan tercipta. Jadi, standar tenaga pendidik dan tenaga kependidikan merupakan kualifikasi yang harus ada dan melekat pada pendidik untuk membantu tercapainya tujuan pedidikan.

Keenam, Standar Sarana dan Prasarana Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 24 Tahun 2007 tentang Standar Sarana dan Prasarana Sekolah.[47] Sarana tersebut meliputi daya tampung, rasio siswa, bangunan gedung yang representatif, dan sarana lain yang dapat menunjang kegiatan belajar mengajar berjalan dengan efektif. Sarana dan prasarana tersebut merupakan penunjang dalam proses kegiatan belajar mengajar (KBM). Tidak dapat dipungkiri, mutu atau kualitas pendidikan dipengaruhi oleh sejumlah sarana dan prasarana yang memadai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alex Alda Yudi dengan hasil, sarana dan prasarana yang memadai akan meningkatkan kualitas atau mutu pendidikan.[48] Jadi, adanya sarana dan prasarana yang memadai dan representatif dapat membantu tercapainya tujuan pendidikan.

Ketujuh, Standar Pengelolaan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 19 Tahun 2007 tentang Standar Pengelolaan Pendidikan oleh Satuan Pendidikan.[49] Standar pengelolaan merupakan aplikasi dari konsep manajemen,

---

[47] *Ibid*,...74

[48]Alex Alda Yudi, *Pengembangan Pendidikan Ditinjau dari segi Sarana dan Prasarana* (*Sarana dan Prasarana PPLP*), FIK UNP Padang, Jurnal Cerdas Sifa, Edisi No. 1 Mei-Agustus 2012, 7.

[49] *Ibid*,...95

yaitu sekolah melakukan perencanaan berupa visi dan misi sekolah yang akan diuraikan dalam bentuk program sekolah dan dilaksanakan sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan. Untuk membantu terlaksananya program sekolah, peran serta kepala sekolah baik sebagai pemimpin maupun peran manajer. Jadi, pengelolaan sekolah/lembaga pendidikan merupakan proses perencanaan berupa program sekolah yang akan dilaksanakan oleh seluruh elemen masyarakat internal dan eksternal sekolah dan dibimbing oleh kepala sekolah selaku manajer dan pemimpin.

Kedelapan, Standar Pembiayaan. Standar pembiayaan merupakan langkah kebijakan dan pengembangan program sekolah agar mampu memberikan subsidi silang terhadap siswa atau peserta didik yang kurang mampu. Subsidi terebut dapat diwujudkan dalam bentuk program beasiswa, pengurangan biaya sekolah, dan pembebasan biaya. Jadi, pembiayaan yang efektif ketika sekolah/lembaga pendidikan mengembangkan berbagai program untuk meringankan beban biaya siswa kurang mampu sehingga dapat menempuh pendidikan dengan baik dan berkualitas/bermutu.

c. *Output* (lulusan)

Output atau lulusan menjadi salah satu indikator kualitas atau mutu pendidikan. *Output* tersebut akan diketahui prestdasi akademik dan prestasi nonakademik. Prestasi akademik yang dapat diukur dari *output* adalah catatan hasil belajar selama kurun waktu tertentu yang telah ditempuh pada lembaga atau sekolah. Tolok ukur yang sering dijadikan patokan adalah hasil Ujian Nasional (UN). Jika hasil Ujian Nasional (UN) yang diraih oleh peserta didik baik atau lulus sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, dapat dikatakan sekolah tersebut mampu mengantarkan peserta didik dengan baik dan secara

umum mutu pelayanan pendidikan bagus. *Output* menjadi elemen ketiga dalam pembentukan mutu pendidikan. Senada yang disampaikan oleh Hendrikus Midun, mutu pendidikan merupakan kualitas input, proses, dan hasil dari suatu sekolah atau lembaga pendidikan.[50] Setelah melewati tahap input dan proses, diperlukan sebuah tolok ukur yang jelas berupa hasil *output* peserta didik yang berkualitas. *Output* yang berkualitas memiliki berberapa indikator.

Pertama, kesesuaian antara harapan dan hasil. Harapan bersama yang tertuang dalam visi dan misi sekolah dan diuraikan dalam bentuk sebuah program menjadi salah satu indikator target capaian sekolah. Sekolah yang bermutu tentu dapat merealisasikan harapan/cita-cita menjadi kenyataan dalam kurun waktu tertentu. Nur Efendi mengatakan sekolah disebut efektif apabila sekolah dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.[51] Pernyataan tersebut memberikan gambaran terkait mutu/kualitas sekolah. Kualitas sekolah dapat dilihat dari antara harapan dan kenyataan terdapat relevansi dan kesesuaian. Jadi, kesusuaian antara harapan dan hasil menjadi tolok ukur sekolah yang bersangkutan dapat dikatakan bermutu, berkualitas, dan unggul dalam prestasi.

Kedua, prestasi akademik dan nonakademik. Lembaga pendidikan yang bermutu ataupun berkualitas secara umum tentunya bila memiliki segudang prestasi akademik dan nonakademik. Karena melalui dua faktor tersebut, tingkat perkembangan peserta didik dapat dilihat, dinilai, dan disimpulkan dengan cepat. Jamal Ma'mur Asmani menyampaikan untuk membangun madrasah/sekolah unggulan diperlukan ide-ide gila untuk mendukung

---

[50] Hendrikus Midun, *Membangun Budaya Mutu dan Unggul di Sekolah*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Missio, Volume 9, Nomor 1, Januari 2017, hlm. 50-59.*

[51] Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif dan Unggulan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 8

eksistensi dan reputasi madrasah di masa depan.[52] Ide-ide gila yang dimaksud di sini adalah lembaga pendidikan atau sekolah mampu melakukan transformasi atau perubahan, baik pada ranah program maupun inovasi pembelajaran. Perubahan-perubahan tersebut dicontohkan adanya program muatan lokal yang spesifik dengan tujuan membantu mata pelajaran lainnya. Program muatan lokal spesifik ini muncul berdasar, tidak ada peserta didik menguasai ilmu pengetahuan dalam satu waktu.[53] Jadi, peserta didik dilatih untuk memiliki spesifikasi keahlian yang betul-betul mendalam, profesional, dan bisa diandalkan. Jadi, prestasi akademik dan nonakademik dapat dijadikan tolok ukur sekolah yang berkualitas. Untuk menghasilkan indikator tersebut, diperlukan spesifikasi muatan lokal yang menunjang dan memiliki relevansi dengan pelajaran-pelajaran akademik lainnya.

Ketiga, kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan menjadi tolok ukur terakhir untuk mengetahui jasa layanan lembaga pendidikan. Hal ini tentu memiliki relevansi dengan pendapat Joseph M. Juran, yaitu pelanggan mendapat kepuasan terhadap produk tersebut.[54] Kepuasan pelanggan, yaitu wali santri atau wali murid pengguna jasa layanan pendidikan. Wali murid mendapatkan kepuasan terhadap *output* dari proses belajar mengajar yang dilaksanakan di lembaga yang berkaitan. Dengan kata lain, cita-cita dan harapan yang telah ditetapkan dan menjadi target sasaran sekolah tercapai dengan maksimal. Capaian tersebut tentunya berdasar pada prestasi akademik dan prestasi nonakademik. Jadi, kepuasan pelanggan terhadap *output* lembaga pendidikan menjadi salah satu tolok ukur untuk mengetahui kualitas/mutu pendidikan.

---

[52] Jamal Ma'mur Asmani, *Kiat Melahirkan Madrasah Unggulan*, (Jogjakarta: Diva Press, 2013), 105
[53] *Ibid*,...107
[54] Joseph M. Juran, *Juran's Quality Hanbook* (New York: McGraw-Hill, 1998), 2.1

4. Urgensi Mutu Pendidikan

Pada bab ini akan diuraikan terkait urgensi mutu pendidikan. Mutu pendidikan menjadi tujuan utama pada setiap lembaga pendidikan. Oleh karena itu, tidak heran apabila banyak lembaga pendidikan yang berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai mutu, derajat, dan kualitas tersebut. Usaha-usaha tersebut dilakukan dengan berbagai startegi. Salah satu strategi tersebut adalah menerapkan penguatan manajemen, kepemimpinan, dan penguatan sumber daya manusia (SDM). Jadi, urgensi mutu pendidikan perlu diuraikan dan dibahas secara rinci untuk mendapatkan gambaran terkait kedudukan mutu pendidikan di lembaga pendidikan.

a. Komitmen pada visi, misi sekolah

Komitmen/menjunjung tinggi terhadap visi, misi sekolah atau lembaga pendidikan menjadi salah satu bagian mewujudkan mutu pendidikan. Komitmen menjadi sebuah dasar dan pijakan *psikologis* tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan untuk berbuat, berperan, berjuang mencapai cita-cita bersama. Tanpa adanya komitmen yang kuat dan menjadi sebuah pemahaman kolektif tentu kinerja dan jalannya organisasi menjadi tersendat-sendat dan terhambat. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, komitmen bermakna perjanjian (keterikatan) untuk melakukan sesuatu.[55] Jelaslah bahwa komitmen dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan adalah sebuah perjanjian, kesepakatan, dan cita-cita bersama untuk melakukan, melaksanakan, dan memperjuangkan tujuan yang telah ditetapkan lembaga/sekolah.

[55] Kamus Besar Bahasa Indonesia *online*.

Muhaimin menjelaskan visi merupakan tujuan jangka panjang yang akan dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu.[56] Tujuan tersebut menjadi sebuah komitmen dan ketetapan bersama oleh seluruh elemen masyarakat sekolah/lembaga pendidikan. Sekolah yang memiliki kejelasan visi dan misi akan berjalan secara terarah dan jelas serta adanya keterkaitan antara kegiatan satu dengan kegiatan lainnya. Keterkaitan tersebut tentu akan bermuara pada pencapaian visi dan misi sekolah. Masing-masing subbidang dalam organisasi akan berkerja secara proporsional sesuai pada bidangnya dan masing-masing bidang memiliki target, sasaran, dan hasil akhir yang akan dicapai. Akan tetapi, masing-masing target dan sasaran bidang tersebut akan mendukung sebuah tujuan besar berupa visi dan misi sekolah. Relevansi atau keterkaitan aktivitas, kinerja, dan peranan masing-masing suborganisasi menjadi pilar-pilar yang akan membantu tercapainya gol besar tujuan lembaga pendidikan.

Visi dan misi yang tepat dan berdasar pada asumsi-asumsi atau gagasan bersama untuk mewujudkan keadaan lembaga pendidikan akan berdampak positif terhadap kinerja dan aktivitas bagi setiap individu. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Yusuf Hamdan visi misi yang dikembangkan dengan baik akan memberikan motivasi prestasi bagi pelaku organisasi dalam lembaga pendidikan.[57] Pengembangan visi misi yang baik merupakan langkah-langkah kreatif berupa kinerja dalam mencapai tujuan bersama. Munculnya kreativitas tentunya dilatarbelakangi adanya sebuah iklim organisasi yang kondusif. Iklim kondusif didukung oleh kejelasan arah dan tujuan organisasi yang tertuang dalam visi misi lembaga. Menurut Bailey dalam Yusuf Hamdan, visi misi yang

---

[56] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Madrasah/Sekolah*, (Jakarta: Kencana, 2009), 155

[57] Yusuf Hamdan, *Pernyataan Visi dan Misi Perguruan Tinggi*, Jurnal Mimbar Volume XVII No 1Januari –Maret 2001, 90-103

dikembangkan dengan baik akan berimplikasi pada potensi positif terhadap fokus, arah, kebijakan, makna, dan tantangan, serta daya hidup organisasi.[58] Jadi, visi dan misi yang dikembangkan dengan baik akan membantu dan mengurangi kesalahan dalam menentukan arah, fokus, kebijakan, serta ketahanan sebuah organisasi.

Dari pemaparan di atas, dapat ditarik benang merah terkait urgensi mutu pendidikan berdasar pada komitmen pada visi, misi sekolah/lembaga pendidikan. Komitmen/menjunjung tinggi pada misi, misi sekolah adalah sebuah semangat untuk mencapai tujuan bersama berdasar pada visi misi yang jelas dan menjadi sebuah pemahaman kolektif oleh seluruh masyarakat organisasi. Pemahaman kolektif lahir melalui penyatuan persepsi dalam menerjemahkan visi misi menjadi program, kebijakan, arah, dan cita-cita organisasi. Jadi, untuk membangun sebuah komitmen diperlukan cara pandang dan persepsi yang sama dalam menterjemahkan visi dan misi seklah/lembaga pendidikan.

b. Keterlibatan Total

Keterlibatan semua masyarakat pengguna lembaga pendidikan menjadi salah satu kunci keberhasilan terbentuknya mutu pendidikan. Partisipasi semua warga sekolah dalam menentukan arah dan kebijakan lembaganya tentu akan berimplikasi positif. Hal ini dikenal dengan konsep manajemen berbasis sekolah (MBS). Manajemen berbasis sekolah merupakan paradigma baru atau pola manajmen yang memberikan otonomi/kewenangan dan tanggung jawab yang lebih luas kepada masyarakat sekolah untuk mendorong

[58] *Ibid*,...94

berkontribusi/partisipasi dalam menentukan arah dan kebijakan sekolah.[59] Masyarakat sekolah meliputi masyarakat internal dan masyarakat eksternal sekolah.

Masyarakat internal sekolah meliputi; tenaga pendidik, tenaga kependidikan (karyawan), kepala sekolah, dan peserta didik. Masyarakat eksternal sekolah meliputi; wali murid, tokoh masyarakat, komite sekolah, aktivis pemerhati pendidikan, donatur atau para pengusaha yang memiliki kepedulian dalam proses pendidikan. Keterlibatan masing-masih elemen tersebut dalam hal peran dan kontribusinya untuk terwujudnya tujuan sekolah dan tujuan pendidikan nasional. *Pertama,* peran tenaga pendidik dan tenaga kependidikan diharapkan mampu memberikan pelayanan akademik pada proses kegiatan belajar mengajar dengan maksimal. Peran guru ditunjukkan dengan profesionalitasnya dalam kegiatan belajar mengajar dengan menghadirkan cara mengajar yang inovatif, kreatif, dan inspiratif.

Peran karyawan yaitu memberikan pelayanan prima terhadap proses manajemen administrasi, pelayanan, dan sinergi yang positif dengan tenaga pendidik. Hal ini relavan dengan pernyataan Mujamil Qomar dalam strategi pendidikan Islam, yaitu memberikan pelayanan yang terbaik (pelayanan prima) kepada seluruh masyarakat yang berkepentingan dengan lembaga.[60] Pola pikir dan tindakan memberikan pelayanan prima diharapkan melekat pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di sekolah/lembaga pendidikan.

Guru mampu tampil di depan peserta didik dengan prima dan penuh inspirasi sehingga dapat memacu dan menghadirkan suasana akademik proses

---

[59] Asbin Pasaribu, *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional*, Jurnal EduTechVol. 3No. 1 Maret 2017, *ISSN: 2442-6024, eISSN:2442-7063*, 17

[60] Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2013), 105

belajar mengajar yang ramah dan menyenangkan. Hal ini senada dengan pernyataan Supardi bahwa iklim sekolah yang kondusif akan membantu peningkatan prestasi akademik.[61] Salah satu indikasi keberhasilan proses belajar mengajar baik akademik maupun nonakademik ditopang oleh keaadaan/suasana sekolah yang nyaman/kondusif. Suasana sekolah yang nyaman/kondusif adalah suasana, keadaan, dan kenyamanan yang benar-benar mendukung proses kelancaran dan kelangsungan proses kegiatan belajar mengajar yang dilaksanakan oleh guru.[62] Berkenaan dengan lingkungan atau iklim yang kondusif, perlu dipahami beberapa aspek yang dapat menciptakan keadaan yang demikian, yaitu faktor lingkungan fisik, lingkungan sosial, dan budaya yang dianut masyarakat lingkungan sekolah. Ketiga aspek lingkungan tersebut harus saling mendukung, bersinergi, dan mampu memerankan peranannya masing-masing dalam menciptakan suasana belajar yang efektif.

c. Tolok Ukur/Evaluasi yang Jelas

Tolok ukur/evaluasi merupakan alat yang dijadikan oleh sekolah atau lembaga pendidikan untuk mengukur atau mengetahui seberapa jauh capaian proses belajar mengajar yang dilakukan oleh peserta didik. Capaian tersebut dapat berbentuk kegiatan akademik meliputi portofolio, hasil kerja peserta didik, dan penilaian hasil belajar. Tolok ukur utama yang dapat dijadikan bahan evaluasi adalah hasil prestasi akademik dan prestasi nonakademik. Hal tersebut dinyatakan oleh Selehan. Ada beberapa hal yang bisa dijadikan tolok ukur dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu meningkatkan kualitas guru, meningkatkan prestasi akademik dan prestasi nonakademik peserta didik, peningkatan hasil hasil Ujian Nasional (UN), dan hasil ujian sekolah (US),

[61] Supardi, *Sekolah Efektif, Konsep Dasar dan Praktiknya*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), 207

[62] *Ibid*, ...208

serta sarana dan prasarana sekolah yang mendukung proses belajar mengajar.[63] Pendapat tersebut senada dengan yang disampaikan oleh Safari, hasil Ujian Nasional (UN) mencerminkan mutu pendidikan secara nasional.[64]

Data di atas menunjukkan adanya sebuah media yang dapat dijadikan tolok ukur atau evaluasi untuk mengetahui capaian proses belajar mengajar yang telah dilaksanakan oleh sekolah atau lembaga pendidikan. *Pertama*, nilai ujian nasional (UN) menjadi indikator utama untuk mengukur tingkat keberhasilan dan mutu pendidikan secara macro. *Kedua*, ujian yang dilaksanakan secara mandiri oleh sekolah yang bersangkutan, meliputi ulangan harian, ujian tengah semester, dan ujian akhir semester sekolah. Di samping dua indikator tersebut, diperlukan juga sebuah akomodasi yang mendukung terhadap jalannya kegiatan pendidikan secara efektif dan efisien.

Jadi, tolok ukur/evaluasi merupakan seperangkat alat, media, dan sarana dan prasarana yang dapat dijadikan bahan untuk mengukur tingkat keberhasilan proses pendidikan dan mendukung tujuan pendidikan secara umum. Diperlukan komitmen dan kerja keras untuk mewujudkan tercapainya mutu pendidikan. Kerja keras tersebut ditunjukkan dengan penggunaan alat, media, dan sarana untuk mengukur tingkat keberhasilan tujuan pendidikan. Ujian nasional, ujian sekolah, dan sarana penunjang lainnya merupakan fasilitas mencapai derajat atau mutu pendidikan.

d. Perbaikan Terus-Menerus/*Continuous Improvement*

Perbaikan secara terus-menerus diperlukan sekolah untuk mencapai derajat mutu pendidikan. Perbaikan ini meliputi proses kegiatan belajar

---

[63] Solehan, *Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri Muara Enim*, Jurnal.radenfatah.ac.id, 13

[64] Safari, *National Exam as a Reflection for Quality of Education and a Nation Adhesive*, Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, Vol. 21, Nomor 2 Agutus 2015, 110

mengajar yang dilaksanakan oleh internal lembaga dan proses perbaikan yang dibantu oleh eksternal sekolah meliputi; lembaga bimbingan belajar, *tryout* eksternal sekolah, dan kesadaran pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing peserta didik. Sofyan Sauri memberikan penjelasan perbaikan terus-menerus sebagai pendekatan *total quality management* yang memiliki orientasi perubahan permanen dari tujuan jangka pendek menjadi tujuan jangka panjang. Langkah strategis yang dilakukan adalah inovasi secara konstan, perbaikan, transformasi yang terarah, praktik *total quality management* maka proses tersebut akan menghasilkan siklus perbaikan secara terus-menerus.[65]

Perbaikan terus-menerus merupakan pendekatan yang dilakukan oleh manajer dalam lembaga pendidikan atau sekolah. Pendekatan tersebut akan mengasilkan sebuah perubahan-perubahan kinerja anggota organisasi meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta peserta didik. Perubahan cara pendang yang semula berorientasi jangka pendek menjadi jangka panjang, perubahan distruktif menjadi konstruktif, perubahan malas menjadi rajin, dan seterusnya. Setiap perubahan merupakan hasil dari langkah-langkah strategis berupa inovasi secara konstan ketika menemukan sebuah hambatan atau kendala dalam proses kegiatan belajar mengajar. Tidak hanya inovasi secara konstan, tetapi diperlukan juga langkah perbaikan, transformasi yang terarah pada tujuan pendidikan, dan aplikasi dari konsep *total quality management*. Siklus tersebut akan meghasilkan perbaikan secara terus-menerus untuk mencapai tujuan pendidikan secara menyeluruh, yaitu prestasi akademik dan prestasi nonakademik.

---

[65] Sofyan Sauri, *Strategi Pembangunan Bidang Pendidikan untuk Mewujudkan Pendidikan Bermutu*, Jurnal Sosial Humaniora, Vol. 5 No. 1, Juni 2012, 19.

Lebih jauh, Riadi Nugroho melaporkan ada beberapa elemen yang harus dipenuhi oleh sekolah dalam melakukan perbaikan secara terus-menerus, yaitu; a) iklim/lingkungan sekolah yang kondusif, b) keterlibatan *stakeholders* internal dan eksternal dalam perencanaan, c) tercapainya harapan terhadap prestasi akademik dan nonakademik, d) pemberian *reward* dan insentif sekolah, e) kesempatan, tanggung jawab, dan peran serta perserta didik, f) tata tertib dan tingkat kedisiplinan sekolah yang tinggi, serta g) pelaksanaan kurikulum dan proses pembelajaran di sekolah.[66]

C. Makna Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Madrasah

Kepemimpinan merupakan sebuah usaha untuk mengarahkan pengikut dalam mencapai tujuan organisasi, sekolah, atau lembaga pendidikan. Usaha-usaha untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan pendekatan, gaya, dan model agar pengikut mau bekerja sama untuk mencapai tujuan dengan maksimal. Hal-hal yang perlu dilakukan pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi adalah fokus atau komitmen dalam mencapai visi dan misi organisasi, kemampuan mengembangkan sumber daya organisasi, baik dalam bentuk benda mati maupun benda hidup, dan kemampuan membangun serta mendesain corak organisasi agar membentuk sebuah sistem, pola, hubungan yang dinamis antarsub-sub dalam organisasi dan antarpersonal organisasi.

Pola-pola di atas menjadi *grand desain* pemikiran dalam penelitian ini yang telah dicetuskan oleh H. Yukl. Dia mengklasifikasikan beberapa aspek kepempinan yang menjadi modal dasar suksesnya sebuah kepemimpinan. Dalam pandangannya, praktik kepemimpinan memiliki tiga dimensi spesifik.

---

[66] Riadi Nugroho, *Proses Perbaikan Berkelanjutan dalam Mewujudkan Sekolah Unggul di SMK Negeri 3 Pati*, Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial, Vol. 23, No. 1, Juni 2013: 42-58, 57.

Pertama, menetapkan arah. Penetapan arah mencakup membangun visi bersama, menciptakan konsensus tentang tujuan-tujuan dan prioritas-prioritas, serta membangun ekspektasi performa yang tinggi. *Kedua, mengembangkan sumber daya manusia*. Pengembangan SDM ini mencakup penyediaan dukungan inividual, menawarkan stimulus intelektual, dan memberi contoh nilai-nilai dan praktik-praktik yang penting. *Ketiga, transformasi/mendesain ulang organisasi*. Kemampuan mendasain/transformasi/revitalisasi meliputi menciptakan sebuah budaya kerjasam atau sinergi dengan semua unsur madrasah/organisasi, mampu mempertahankan struktur organisasi yang sudah baik dan setiap kebijakan diambil berdasar musyawarah, tercipta sinergi komunikasi dengan baik bersama wali santri/orangtua dan *steakholder* lainnya.[67]

Jadi, makna kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah kemampuan pemimpin dalam mendesain organisasi, menggerakkan sumber daya yang ada (benda hidup dan benda mati) sehingga tercipta sebuah visi dan misi atau arah tujuan organisasi yang jelas. Hasil akhir dari organisasi atau sekolah tentunya adalah kepuasan pelanggan atau pengguna lembaga pendidikan (wali murid). Hal ini memiliki relevansi dengan konsep mutu Joseph M. Juran yang mengartikan mutu adalah fitur-fitur produk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pelanggan mendapat kepuasan terhadap produk tersebut. Melalui kaidah-kaidah transformasional, pemimpin mampu memenuhi kebutuhan pelanggan (pengguna jasa layanan pendidikan) sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai dengan maksimal.

---

[67] G. Yukl., The Effects of Transformational Leadership on Teachers' Commitment to Change in Hongkong, *Journal 0f Educational Administration*. 40 (4), 2002), 373.

1. **Kepemimpinan Transformasional dalam Menetapkan Arah Lembaga Pendidikan untuk Meningkatkan Mutu**

Telah di bahas pada bab sebelumnya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan dorongan dan inspirasi terhadap bawahan untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaruh dan kapabilitasnya.[68] Pengaruh dan kapabilitas pemimpin transformasional meliputi; *idealized influence (II), idealized influence, inspirational motivation (IM), intellectual stimulation*, dan *individualized consideration (IC).* Atribut tersebut merupakan pondasi kepemimpinan transformasional dalam menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan memengaruhi relasi kerja untuk mencapai tujuan organisasi/sekolah/lembaga pendidikan.

Dalam penelitian ini, mutu pendidikan menekankan pada konsep mutu Juran. Joseph M. Juran mengartikan mutu adalah fitur-fitur produk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pelanggan mendapat kepuasan terhadap produk tersebut.[69] Kolaborasi konsep mutu pendidikan yang terinspirasi dari teorinya Juran, mutu pendidikan yaitu apabila sekolah mampu menghasilkan sebuah produk *output*/peserta didik yang memiliki sejumlah kompetensi, keistimewaan, unggul prestasi, kecerdasan, dan kepandaian serta pengguna jasa pendidikan/wali murid merasa puas dengan sekolah tersebut. Usaha untuk menghasilkan kompetensi, keistimewaan, dan prestasi akademik dan prestasi nonakademik tersebut diperlukan pemimpin transformatif dengan segala atributnya. Untuk mencapai tujuan besar tersebut, diperlukan beberapa komponen penunjang di antaranya adalah; *pertama*, kemampuan membangun atau melakukan rekonstruksi visi dan misi jika

---

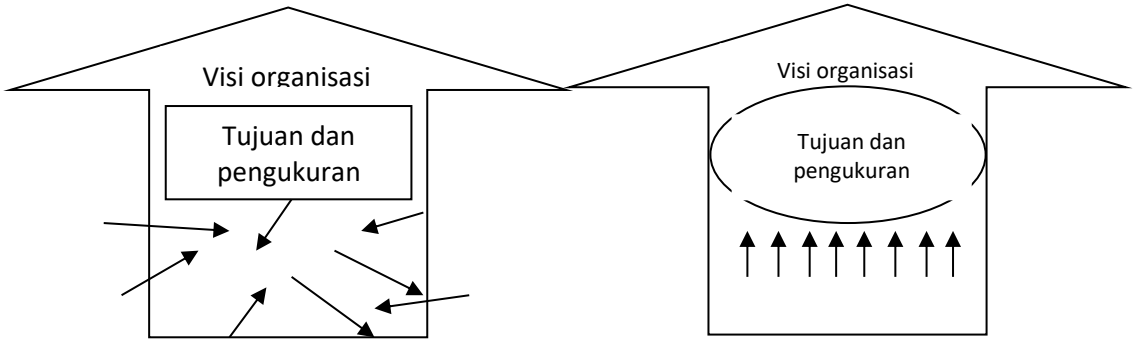
[68] Bernard M Bass, *Transformational Leadership, second edition* (London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006), 3

[69] Joseph M. Juran, *Juran's Quality Hanbook* (New York: McGraw-Hill, 1998), 21

diperlukan. Muhaimin memaknai visi sekolah merupakan tujuan jauh atau tujuan jangka panjang yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan.[70]

Visi merupakan gambaran sebuah jalan besar yang akan dilalui organisasi dalam mencapai tujuan. Ditangan pemimpin, arah atau jalan tersebut akan dinahkodai agar tujuan berjalan dengan lancar. Hal tersebut tentunya memerlukan *grand desain* yang jelas, terarah, dan mampu menginspirasi pengikut untuk berjalan, bergerak, dan beraksi dalam menyusuri jalan tersebut. Sekolah atau madrasah yang mempuyai visi, misi dengan jelas dan mengarah akan berjalan dengan baik dan sesuai arah tujuan yang telah ditetapkan. Kekaburan visi dan misi sekolah/madrasah akan menghambat jalannya organisasi dalam mencapai tujuan. Kekaburan tersebut disebabkan bukan karena visi dan misinya tidak ada, tetapi sosialisasi dan pemahaman terkait visi dan misi belum tersampaikan secara maksimal. Akhirnya, seluruh organ dalam organisasi berjalan tidak terarah, bahkan ada yang berjalan melawan arah tujuan visi dan misi organisasi. Keadaan demikian dapat diilustrasikan sebagai berikut.

Komponen dalam lembaga berjalan tidak terarah



Gambar. 2.1 Visi sebagai penentu arah lembaga pendidikan[71]

Kedua, menciptakan konsesus tentang prioritas tujuan yang harus dicapai. Konsensus atau kesepakatan bersama menjadi sebuah komitmen bersama dalam

[70] Muhaimin, *Manajemen Pendidikan, Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 155.

[71] *Ibid*,..156

organisasi. Komitmen bersama tentang prioritas target yang harus dicapai menjadi tugas dan pekerjaan yang harus dan wajib diselesaikan. Untuk menentukan prioritas tujuan yang segera dan harus direalisasikan ini diperoleh dari hasil analisis lingkungan sekolah. Dari analisis lingkungan tersebut akan diperoleh sebuah informasi tentang pekerjaan yang harus segera diselesaikan. Misalkan, sekolah yang memiliki prestasi akademik sangat rendah dan keadaan tersebut menimbulkan tingkat kepercayaan pengguna jasa layanan pendidikan menurun, sehingga diperlukan penanganan yang cepat dan segera untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat dengan mencapai target prestasi akademik.

Ketiga, ekspektasi performa yang tinggi. Ekspektasi merupakan sebuah harapan dan tingkat kepercayaan pengikut terhadap pemimpin yang tinggi. Pengikut memiliki kepercayaan yang cukup tinggi terhadap pimpinan. Bawahan merasa yakin akan kinerja pemimpin dapat mencapai target yang diinginkan atau sesuai harapan. Hal ini akan memengaruhi kinerja bawahan secara signifikan. Pengaruh tersebut akan membentuk sebuah iklim kerja yang positif sehingga target, sasaran, dan tujuan besar organisasi dapat terealisasikan dengan tepat. Jadi, ekspektasi performa yang tinggi memiliki dampak yang signifikan terhadap iklim organisasi sehingga akan membantu tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Dari pemaparan di atas, dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional dalam menetapkan arah lembaga pendidikan untuk meningkatkan mutu merupakan langkah-langkah taktis pemimpin dalam menentukan visi dan misi, menentukan prioritas yang harus segera dicapai, dan membangun harapan yang tinggi terhadap tujuan organisasi untuk mencapai mutu pendidikan.

2. **Kepemimpinan Transformasional dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Menurut pandangan Yukl, pengembangan SDM sumber daya manusia ini memiliki cakupan menyediakan dukungan inividual, menawarkan dukungan pengembangan intelektual, dan memberi teladan terhadap kinerja yang penting dalam organisasi. Beberapa elemen tersebut tentunya akan berdampak atau memiliki imbas terhadap peningkatan mutu pendidikan. *Pertama*, menyediakan dukungan individual. Dukungan individual dapat diaplikasikan dalam bentuk pelatihan-pelatihan yang bermanfaat bagi peningkatan kompetensi personal organisasi. Pelatihan dalam bentuk keterampilan menjadi salah satu aspek menyediakan aspek dukungan individual. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Krismiyati, pengembangan sumber daya manusia meliputi tiga aspek, yaitu motivasi, kepribadian, dan keterampilan.[72] Terampil dalam hal ini tentunya cakap dalam menyelesaikan tugas yang didelegasikan oleh atasan atau tanggung jawab yang harus diselesaikan. Ukuran sederhana dari keterampilan adalah apabila tugas yang diberikan dapat diselesaikan dengan telat waktu dan sesuai dengan harapan. Senada dengan pernyataan Ariani dalam Krismiyati, terampil adalah cakap dalam menyelesaikan tugas, mampu, dan cekatan.[73]

Kedua, stimulus intelektual. Sebagaimana dinyatakan oleh Bernard M Bass, pemimpin transformatif mampu memberikan stimulus intelektual kepada bawahan. Bass memaknai stimulus intelektual adalah usaha untuk membangkitkan semangat bawahan dengan mengajak berpikir, bertanya, membuat asumsi, gagasan, dan

---

[72]Krismiyati, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak*, *Jurnal Office, Vol.3, No.1, 2017*

[73] *Ibid*,...48.

membingkai ulang masalah dengan menggunakan cara baru dan solusi baru.[74] Usaha-usaha tersebut tentu memerlukan sebuah gaya dan model pendekatan tersendiri agar pengikut atau bawahan mau melaksanakannya. Aktivitas intelektual berpikir merupakan proses individu untuk senantiasa mengoptimalkan potensinya untuk menyelesaikan tugas yang diembannya. Aktivitas mengasumsi adalah proses menyelesaikan masalah dengan memunculkan ide, gagasan, dan cara pandang baru yang akan menghasilkan kreativitas demi tercapainya tujuan pendidikan. Jadi, stimulus intelektual adalah salah satu dasar indikator kepemipinan transformasional dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan intelektual bawahan yang berimbas pada mutu pendidikan secara umum.

Ketiga, memberi teladan dalam hal *value* dan praktik kinerja yang penting. Contoh dan praktik merupakan pemimpin yang memiliki *skill* dan kompetensi unggul yang dengannya bawahan merasa percaya dan yakin tujuan organisasi akan tercapai. Aspek kepemimpinan transformasional tentunya relevan dengan *individualized consideration*. Pada aspek ini, pemimpin memiliki kecapakan dan sering tampil untuk mengajar, membimbing, dan memberikan pelatihan kepada bawahan terhadap tugas-tugas yang harus diselesaikan. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Glenda Avilla, gaya kepemimpinan transformatif dapat meningkatkan kreativitas, rasa percaya diri, dan membantu karyawan dalam mengembangkan kemampuannya.[75]

Glenda Avilla berpendapat gaya kepemimpinan transformatif merupakan panutan bawahan dalam melakukan aktivitas dan kinerja. Jadi dalam hal pengembangan kompetensi dan kreativitas kinerja bawahan, diperlukan pemimpin

---

[74] Bernard M Bass, *Transformational Leadership, second edition* (London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006), 6

[75]Glenda Avilla, *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan Reaksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Vol. 10 No. 1 Maret 2017 : 129-140 Doi: http://dx.doi.org/10.25105/jmpj.v10i1.1670.

yang dapat menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menjadi *problem solving* bagi setiap anggotanya. Dengan demikian, tingkat kepercayaan bawahan menjadi semakin kuat akan *skill* kompetensi pemimpinnya untuk membawa organisasi mewujudkan impian bersama melalui target yang telah ditetapkan dalam visi dan misi organisasi.

Hasibuan memaknai pengembangan sumber daya manusia adalah proses peningkatan kualitas/potensi fitrah/kemampuan manusia yang selalu berkembang dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa, sedangkan secara micro pengembangan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai target yang ditetapkan.[76] Menurut Hasibuan proses pengembangan sumber daya manusia pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mencapai hasil yang maksimum. Hasil maksimum tersebut tentunya memiliki relevansi dengan tujuan lembaga pendidikan yang ingin dicapai. Sebagian tujuan tersebut adalah peningkatan mutu pendidikan. Mutu pendidikan tersebut meliputi prestasi akademik dan prestasi nonakademik, serta kepuasan pengguna jasa layanan pendidikan.

Jadi, makna kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah kemampuan pemimpin dalam mengembangkan kretivitas kinerja bawahan melalui dukungan individu, stimulus intelektual, dan *individualized consideration*. Semua aspek tersebut memiliki tujuan berupa pengembangan sumber daya manusia mencapai derajat atau kualitas yang maksimum. Kualitas maksimum akan berimbas pada mutu pendidikan meliputi, proses belajar-mengajar yang berkualitas, *ouput* yang

[76] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Kepegawaian*, (Bandung, Alumni, 1990), 23

berkualitas sesuai harapan, dan *impact* lulusan yang mampu menorehkan prestasi di masyarakat.

3. **Kepemimpinan Transformasional dalam Mendesain Ulang Organisasi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan**

Kemampuan mendasain ulang organisasi mencangkup menciptakan suatu budaya kerjasama antar anggota (kultur kolaboratif), menghadirkan proses pengambilan keputusan secara bersama (sinergi), kemudian menciptakan sinergi komunikasi yang harmonis dengan wali santri/komite dan lains sebagainya. Untuk melakukan desain organisasi diperlukan pendekatan agar proses perubahan tidak terjadi penolakan secara drastis. Reaksi pertama yang akan muncul dalam setiap perubahan adalah penolakan atau penerimaan dengan pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Garry Yukl menjelaskan alasan perubahan yang dilakukan pemimpin dapat diterima; *pertama*, penerimaan terhadap perubahan terjadi apabila pengikut percaya ini adalah perubahan yang sah dari otoritas/legitimasi kekuasan pemimpin organisasi. *Kedua*, komitmen menjadi modal utama menerima perubahan. Hal itu disebabkan bawahan menaruh kepercayaan terhadap pemimpin dan percaya perubahan itu perlu untuk mencapai tujuan organisasi lebih efektif. *Ketiga*, komitmen perubahan juga didasari atas pemimpin yang memiliki kecakapan dalam menerapkan taktik memengaruhi secara tepat.[77]

Penolakan-penolakan terhadap perubahan disebabkan dengan berbagai alasan, yaitu dirasa perubahan tidak diperlukan, tidak ada rasa percaya, yakin perubahan tidak mungkin dilaksanakan, ancaman ekonomis, biaya yang tinggi terhadap perubahan, takut akan gagal, hilangnya status sosial dan kekuasan,

[77] Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (Jakarta: PT Indeks Permata Puri Media, 2015), 342.

ancaman terhadap nilai dan idealisme, ketidaksukaan campur tangan.[78] Dengan demikian, setiap perubahan atau transformasi yang dilakukan pemimpin akan mengalami dua sikap terhadap desain perubahan tersebut, yaitu penerimaan atau penolakan. Raihani dalam Suud dalam studi karakteristik dan praktik pemimpin, kepala sekolah yang berhasil di antaranya ditunjukkan dengan kompetensi atau kemampuan mendesain ulang organisasi.[79] Kemampuan mendesain ini tentunya terkait kemampuan membangun suatu kultur kolaboratif. Kultur kolaboratif merupakan proses kerj asama yang dilakukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Untuk membangun kultur kolaboratif, tentunya diperlukan usaha-usaha atau pendekatan yang tepat sesuai dengan karakter masing-masing anggota organisasi. Tugas pemimpin transformatif tentunya mampu membaca dan melakukan analisis untuk menerapkan pengaruhnya dalam organisasi yang memiliki banyak karakater dari pengikutnya. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Ricky W Griffin, kolaborasi tidak hanya dalam persaingan atau kompetitif dalam prestasi melainkan aplikasi nilai-nilai kerja sama yang dilaksanakan dalam setiap aspek organisasi atau sekolah untuk mencapai tujuan.[80] Kemampuan membangun kultur kolaborasi dalam organisasi diperlukan model pemimpin transformatif dalam meningkatkan mutu madrasah.

Kemampuan berikutnya terkait mendesain organisasi adalah menciptakan dan memelihara struktur-struktur. Struktur organisasi yang sudah ada perlu dipelihara atau dilakukan desain ulang atau perubahan terhadap struktur tersebut untuk diciptakan model yang baru. Kemampuan melakukan desain organisasi merupakan sebagian dari *skill* yang harus dimiliki pemimpin. *Skill* meracik,

---

[78] *Ibid*,...343

[79] Muh Suud, *Risensi Buku Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Jurnal Riset Manajemen vol. 1, no. 2, Juli 2014, 192 – 200.

[80] Ricky W Griffin, *Manajemen; edisi ketujuh jilid 2*, (Jakarta: Erlangga, 2004), 132.

meramu, dan melakukan kombinasi antara kelamahan dan kekurangan menjadi peluang dan kekuatan organisasi yang wajib dimiliki pemimpin. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Syafnan, aplikasi gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu terwujudnya perubahan sistem kelembagaan.[81] Perubahan sistem meliputi perubahan struktur, perubahan model komunikasi, perubahan cara pandang, perubahan motivasi kerja, dan perubahan lainnya dalam lingkup organisasi yang bersifat konstruktif, produktif, efektif, serta variatif.

Inti dari perubahan struktur tersebut adalah usaha yang dilakukan pemimpin untuk melakukan transformasi potensi menjadi energi. Potensi merupakan kekuatan sumber daya manusia dan sumber daya sarana dan prasarana yang ada di dalam organisasi atau lembaga pendidikan untuk dioptimalkan fungsinya dalam rangka mencapai tujuan. Potensi sumber daya manusia merupakan modal utama energi dalam organisasi sebagai sumber penggerak aktivitas organisasi. Racikan dan desain struktur organisasi menjadi modal utama untuk menggerakkannya mencapai visi dan misi. Jika kombinasi struktur organisasi ibarat organ yang saling bekerja sama sehingga dapat menghasilkan lantunan nada yang merdu, tentu akan berimbas pada lingkungan sekitar yang merasa nyaman akan keberadaan dan eksistensinya. Kombinasi struktur organisasi tidak ubahnya seperti kombinasi organ-organ yang saling mengisi, membutuhkan, dan melengkapi untuk menghasilkan dinamika kelompok yang dinamis, logis, dan strategis melalui kerja sama untuk mencapai tujuan.

Tindakan berikutnya adalah adanya hubungan atau sinergi dengan para orang tua dan jaringan komunitas yang mendukung proses pendidikan. Sinergi antara orang tua yang terangkum dalam wadah komite atau paguyuban wali murid

[81] Syafnan, Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan, Jurnal Ta'dib, Volume 64 13, No.1 (Juni 2010)

menjadi salah satu usaha untuk melakukan kolaborasi struktur organsasi. Kerja sama dengan wali murid menjadi alternatif dukungan dalam membantu program-program sekolah agar terealisasi dengan tepat dan cepat. Hal ini tentutnya relevan dengan model manajemen berbasis sekolah (MBS). Salah satu komponen manajemen berbasis sekolah (MBS) adanya pengelolaan hubungan sekolah dengan orang tua/wali murid.[82] Peranan orang tua dalam membantu suksesnya proses pendidikan terletak pada keterlibatan penyusunan perencanaan dan program sekolah.[83] Pelibatan orang tua dalam menyusun program sekolah diharapkan agar proses pendidikan diketahui oleh semua unsur pendidikan dan dapat melakukan kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan yang sekiranya keluar dari standar operasional prosedur. Secara umum, pelibatan orang tua untuk mencapai program sekolah tertuang dalam Kepmendiknas Nomor 044/U/2002, yaitu menciptakan suasana atau keadaan transparan dalam pengelolaan keuangan, akuntabel, dan demokrasi dalam penyelenggaraan dan memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas pada satuan pendidikan.[84]

Pembentukan komite sekolah sebagai wadah pelibatan orang tua untuk membantu sekolah terutama dalam masalah pembiayaan terhadap program-program sekolah yang harus mengeluarkan biaya banyak. Proses pelibatan tersebut tentu akan sangat membantu sekolah dalam proses pengambilan kebijakan dan setiap keputusan yang diambil oleh sekolah. Sebagaimana dinyatakan oleh Siahaan dalam Rosmalah, segala keputusan yang berkaitan dengan sekolah tidak hanya ditentukan oleh birokrasi lembaga saja, melainkan unsur masyarakat juga sebagai

---

[82] Asbin Pasaribu, *Implementasi Berbasis Sekolah dalam Pencapaian Tujuan Pendidikan Nasional di Madrasah*, jurnal EduTech Vol. 3 No. 1Maret 2017, 22-23

[83] *Ibid*,...24

[84] Rosmalah, *Hakikat Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Jurnal Publikasi Pendidikan/Volume VI No. 1 Januari 2016, 70

pengguna jasa layanan pendidikan.[85] Peran komite atau masyarakat dalam sekolah bersifat komplementer. Artinya, peran orang tua yang tergabung dalam wadah komite sekolah saling mengisi dan melengkapi terhadap kekurangan yang terdapat dalam sekolah sehingga program-program yang telah disepakati bersama dapat direaslisasikan dengan tepat. Jadi, kemampuan mendesain organisasi kepemimpinan transformatif adalah sebuah tindakan untuk membangun kerja sama atau kolaborasi dalam menciptakan struktur baru melalui keputusan yang melibatkan birokrasi sekolah dan sinergi orang tua wali/komite sekolah.

D. Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Mutu Madrasah dalam Perspektif Islam

Pada bagian ini akan dibahas kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu madrasah ditinjau dari perspektif Islam. Ajaran Islam sendiri telah mengajarkan baik secara langsung maupun tidak langsung terkait kepemimpinan. Di dalam Surat An-Nahl ayat 36, dijelaskan bahwa diutusnya para rasul kepada manusia hanyalah untuk memimpin umat menuju jalan Ilahi. Artinya, dari jalan yang tidak baik menuju jalan yang lebih baik, dari jalan tidak berkualitas menuju jalan yang berkualitas di mata Ilahi. Berikut istilah-istilah pemimpin di dalam Al-Qur’an dan Hadis Nabi.

1. Rasul

Al-Qur’an menyebutkan pemimpin dalam istilah rasul. Keterangan penyebutan rasul dalam Al-Qur’an termaktub dalam An-Nahl, 16: 36 sebagai berikut.

وَلَقَدْ بَعَثْنَا فِى كُلِّ أُمَّةٍ رَّسُولًا أَنِ ٱعْبُدُوا۟ ٱللَّهَ وَٱجْتَنِبُوا۟ ٱلطَّٰغُوتَ ۖ فَمِنْهُم مَّنْ هَدَى ٱللَّهُ وَمِنْهُم مَّنْ
حَقَّتْ عَلَيْهِ ٱلضَّلَٰلَةُ ۚ فَسِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَٱنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلْمُكَذِّبِينَ

[85] *Ibid*, ...70

Artinya: Dan sesungguhnya Kami telah mengutus Rasul pada tiap-tiap umat (untuk menyerukan) sembahlah Allah (saja) dan jauhilah Thaghut itu. Maka di antara umat itu ada orang-orang yang diberi petunjuk oleh Allah dan ada pula di antaranya orang-orang yang telah pasti kesesatan baginya. Maka berjalanlah kamu dimuka bumi dan perhatikanlah bagaimana kesudahan orang-orang yang mendustakan (rasul-rasul). QS. An-Nahl, 16: 36.[86]

2. Imam

Kata imam termaktub dalam Al-Qur'an Surah Al-Baqarah ayat 124.

۞وَإِذِ ٱبۡتَلَىٰٓ إِبۡرَٰهِـۧمَ رَبُّهُۥ بِكَلِمَٰتٖ فَأَتَمَّهُنَّۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامٗاۖ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِيۖ

قَالَ لَا يَنَالُ عَهۡدِي ٱلظَّٰلِمِينَ

Artinya: Dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: Sesungguhnya Aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia. Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim"(Al-Baqoroh, 2:124).[87]

3. Khalifah

Kosakata terkait pemimpin juga disebutkan dengan redaksi khilafah, yaitu mewujudkan khilafah di bumi, demi terwujudnya kebaikan dan reformasi. Al-Qur'an telah menjelaskan di dalam Surah Al-Baqarah ayat 30.

وَإِذۡ قَالَ رَبُّكَ لِلۡمَلَٰٓئِكَةِ إِنِّي جَاعِلٞ فِي ٱلۡأَرۡضِ خَلِيفَةٗۖ قَالُوٓاْ أَتَجۡعَلُ فِيهَا مَن يُفۡسِدُ فِيهَا وَيَسۡفِكُ

ٱلدِّمَآءَ وَنَحۡنُ نُسَبِّحُ بِحَمۡدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۖ قَالَ إِنِّيٓ أَعۡلَمُ مَا لَا تَعۡلَمُونَ

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi. mereka

[86] Ikhya Ulumiddin, *Al-Qur'an dan Terjemah Dilengkapi Panduan Waqaf dan Ibtida',* (Surabaya: PT. Suara Agung, 2013), 6.

[87] Ibid,…, 19

berkata: Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Tuhan berfirman: Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. Al-Baqoroh, 2:30.[88]

Imam At- Tabroni dalam tafsirnya mengatakan, imam mempunyai makna yang sama dengan khalifah, hanya saja imam sesuai dengan arti konotasi dari *amam* (di depan) digunakan untuk keteladanan menggambarkan diri seseorang pemimpin harus menjadi panutan *ing ngarso sung tulodo.* Adapun khalifah sesuai dengan konotasi dari *khalfun* (di belakang) menunjukkan pemimpin yang *tutwuri handayani* dan di belakang untuk mendorong sekalipun mengikuti kehendak yang dipimpinnya.[89]

4. Amir

وَمَنْ يُطِعِ اْلامِيْرَ فَقَدْ اَطَا عَنِيْ وَمَنْ يَعْصِ الأمِيْرَ فَقَدْ عَصَا نِيْ

Artinya: barang siapa yang taat pada amir (pemimpin) maka ia taat kepada-Ku, dan barang siapa yang tidak taat pada amir maka ia ia tidak taat pada-Ku.[90]

5. Pemimpin

كُلّكُمْ رَاعٍ وَكُلّكُمْ مَسْؤُوْلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ فَالإِمَامُ رَاعٍ وَهُوَ مَسْؤُولٌ عَنْ رَعِيَّتِه

(رواه مسلم)

Artinya: Kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua bertanggung jawab atas semua kepemimpinannya, dan imam (pemimpin), dan dia bertanggung jawab atas kepemimpinannya.[91]

---

[88] Ibid ,….h. 6.

[89] Ahmad Thoha, " *Urgensi Kepemimpinan dalam Islam,* " Kumpulan Khutbah Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya (Surabaya: MNAS, 2007), 30.

[90] Al-Saburi Abi Al-Husein Al-Muslim Bin Al-Hajjaj Al-Anas, Sohih Al-Muslim, Juz II (Beirut: Darul Al-Fikr, 1993), h.189.

6. Ulul Amri

يَآيُّهاَ الَّذِيْنَ أمَنُوْا أَطِيْعُوْا اللّهَ وَ أَطِيْعُوْاالرَّسُوْلَ وَأَوْلِى الاَمْرِ مِنْكُمْ.

Artinya: Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu (Q.S. An-Nisa' 59).[92]

Masih banyak definisi atau pengertian tentang kepemimpinan yang dikemukakan para ahli lainnya dan sebagaimana yang telah diajarkan oleh agama Islam tentang arti kepemimpinan. Namun demikian pada dasarnya, konsep kepemimpinan adalah aktivitas memberikan pengaruh dan melakukan penugasan agar mau bergerak (bawahan) mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu konsep kepemimpinan dapat lahir dari mana saja asalkan memiliki beberapa indikator berupa: tindakan memengaruhi pemimpin terhadap pengikut, terdapat objek yang mendapat pengaruh, terdapat target atau tujuan yang menjadi goal dari organisai, terdapat kegiatan atau aktivitas kelompok, dan kewenangan atau otoritas. Jadi, kepemipinan adalah proses mempengaruhi dan menggerakan anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pemimpin transformatif akan berupaya meningkatkan kualitas diri. Peningkatan mutu diri dilakukan, guna menjadi teladan bawahannya untuk selalu mengadakan perubahan-perubahan besar meningkatkan mutu. Kata transformasional berasal dari akar kata transformasi yang bermakna perubahan rupa, bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya. Secara bahasa, pemimpin yang transformatif adalah pemimpin yang selalu mengadakan perubahan untuk menjadi lebik baik terhadap apa yang diembannya. Dalam hal ini, tentunya sang pemimpin

---

[91] Jalal- al-Din, Abdurrahman Bin Abi Bakar al-Suyuti, *al-Jams al-Shoghir* (Bairut: Dar al-Fikr,tt),h.95.

[92] Ibid …96

akan selalu meningkatkan kualitas atau mutu diri dan organisasinya. Hal ini selaras dengan Al-Qur'an Surah Ar- Ra'd ayat 11.

لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ

مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ

Artinya: bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia. QS. Ar-Ra'd, 13:11.[93]

Seperti yang telah dijelaskan di depan, kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan mutu organisasi, memiliki empat komponen. Komponen-komponen *transformational leadership* tersebut akan dibahas dalam pandangan Islam sebagaimana berikut.

a. *Idealized Influence*

Idealized influence adalah aspek perilaku pemimpin yang menginspirasi untuk dijadikan contoh bagi pengikutnya. Bawahan berusaha meniru kemampuan, ketekunan, dan komitmen yang luar biasa dari seorang pemimpin *transformational*. Semua mitra kerja dan bawahan akan menaruh harapan yang besar terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan karena dalam dirinya tertanam suri teladan yang baik sehingga bisa menjadi rahmat bagi orang di sekelilingnya. Komponen ini selaras dengan Al-Qur'an Surah Al-Ahzab ayat 21.

[93] Ikhya Ulumiddin, *Al-Qur'an dan Terjemah Dilengkapi Panduan Waqaf dan Ibtida...*, 436

لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُواْ ٱللَّهَ وَٱلْيَوْمَ ٱلْآخِرَ وَذَكَرَ ٱللَّهَ كَثِيرًا

Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.[94]

b. *Inspirational Motivation*

Pemimipin *transformational* memiliki perilaku yang menginspirasi dan mampu memberikan motivasi bagi orang-orang di sekitar mereka dengan membuat sesuatu lebih bermakna dan menantang terhadap arah kiblat pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan atau stafnya. Akibatnya, setiap individu bisa menjadi manusia yang berlomba-lomba menjadi yang terbaik. Semangat tim akan terangsang apabila pemimpin menunjukkan sikap antusias dan optimis dalam beraktivitas dan bekerja. Hal ini selaras dengan surat Al-Qur'an Surah Al-Baqarah ayat 148 yang berbunyi :

وَلِكُلٍّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيهَا ۖ فَٱسْتَبِقُواْ ٱلْخَيْرَٰتِ ۚ أَيْنَ مَا تَكُونُواْ يَأْتِ بِكُمُ ٱللَّهُ جَمِيعًا ۚ إِنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ

كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya: dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu (Al-Baqarah, 2:148).[95]

Seorang pemimpin *transformational* akan selalu melibatkan dan selalu berunding dengan pengikut atau bawahan dalam menentukan tujuan dan arah

[94] Ibid,…, 767
[95] Ibid,…, 36

masa depan organisasinya. Pemimpin menampilkan dengan jelas harapan, tujuan, arah, cita-cita organisasi, dan kemudian dikomunikasikan, dimusyawarahkan dengan bawahan untuk membuat kesepatakan dalam mencapai tujuan, visi, dan misi bersama. Tepatnya, pemimpin *transformational* mampu mengartikulasikan keadaan dan posisi organiasai di masa depan dengan menarik dan dapat diterima dengan baik oleh para pengikut atau bawahan. Komitmen untuk mencapai tujuan dan visi misi organisasi akan terealisasi bila seluruh anggota organisasi memiliki persepsi yang sama. Hal ini selaras dengan Al-Qur'an Surah Ali Imron ayat 159.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ

وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya, Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya. Al-Qur'an 3:159.[96]

c. *Intellectual Stimulation (IS*

Kepemimpinan *transformational* mengajak berpikir, bertanya, membuat asumsi, gagasan, dan membingkai ulang masalah, serta mendekati situasi atau masalah dengan cara baru yang lebih baik. Mengenai pengembangan mutu sebuah lembaga, tentunya terkait erat dengan *ushul fiqih*

[96] Ibid,…, 118

yang sangat populer *"Al-muhaafazdotul qodiimissoolih wal akhdzu bil jadiidil ashlah."* Artinya memelihara program lama yang bagus dan mengambil program baru yang lebih bagus dan lebih maslahat. Kepemimpinan *transformational* menganjurkan untuk menemukan sebuah solusi, filosofi yang ditekankan tidak mencari-cari kesalahan, tetapi mencari jalan keluar dan solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi. Hal ini selaras dengan Al-Qur'an Surah Al-Hujurat ayat 12.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱجۡتَنِبُواْ كَثِيرٗا مِّنَ ٱلظَّنِّ إِنَّ بَعۡضَ ٱلظَّنِّ إِثۡمٞۖ وَلَا تَجَسَّسُواْ وَلَا يَغۡتَب

بَّعۡضُكُم بَعۡضًاۚ أَيُحِبُّ أَحَدُكُمۡ أَن يَأۡكُلَ لَحۡمَ أَخِيهِ مَيۡتٗا فَكَرِهۡتُمُوهُۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ

ٱللَّهَ تَوَّابٞ رَّحِيمٞ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, jauhilah kebanyakan buruk sangka (kecurigaan) karena sebagian dari buruk sangka itu dosa dan janganlah mencari-cari keburukan orang dan janganlah menggunjingkan satu sama lain. Adakah seorang di antara kamu yang suka memakan daging saudaranya yang sudah mati? Maka tentulah kamu merasa jijik kepadanya dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya, Allah Maha Penerima tobat lagi Maha Penyayang. Q.S 49:12.[97]

Jadi, kepemimpinan *transformational* yang memiliki sifat *intellectual stimulation* akan berusaha melihat sebuah masalah dari berbagai sudut pandang. Kemudian, dicari solusi dan jalan keluarnya melalui ide-ide dan gagasan dari pengikut atau anggota organisasi dengan membangkitkan daya kretivitasnya tanpa menyalahkan orang lain.

[97] Ibid,…, 962

d. *Individualized Consideration (IC).*

Seperti yang telah dibahas di depan dalam komponen ini, Bass menjelaskan pemimpin lebih berfungsi sebagai pelatih atau mentor yang akan memberikan perhatian dan tugas secara khusus dalam membantu pertumbuhan dan perkembangan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Pengikut atau bawahan mendapatkan kesempatan seluas-luasnya untuk meningkatkan kemampuan dan potensinya secara berturut-turut. *Individualized consideration* dapat terlaksana apabila keadaan iklim organisasi yang bagus, serta adanya peluang untuk belajar. Dalam komponen ini, pemimpin yang memiliki sifat *individualized consideration* akan memperhatikan dan mendengarkan setiap individu secara efektif. Tugas yang didelegasikan selalu diawasi, dilihat, dan diperhatikan apakah bawahan memerlukan arahan, bimbingan, dan dukungan tambahan, serta menilai kemajuan yang telah dicapai. Tolok ukur faktor *individualized consideration* adalah pemimpin lebih sering mengajar dan memberikan pelatihan kepada bawahan. Hal ini selaras dengan Al-Qur'an Surah An-Nahl ayat 44.

بِٱلۡبَيِّنَٰتِ وَٱلزُّبُرِۗ وَأَنزَلۡنَآ إِلَيۡكَ ٱلذِّكۡرَ لِتُبَيِّنَ لِلنَّاسِ مَا نُزِّلَ إِلَيۡهِمۡ وَلَعَلَّهُمۡ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: keterangan-keterangan (mukjizat) dan kitab-kitab dan Kami turunkan kepadamu Al-Qur'an agar kamu menerangkan pada umat manusia apa yang telah diturunkan kepada mereka dan supaya mereka memikirkan.[98]

E. Penelitian Terdahulu

Pada bab ini, akan ditampilkan hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian *Kepemimpinan Transfornasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. Berikut hasil penelusuran peneliti.

[98] Ibid,…, 477

1. Hanif Al Kadri, *Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan dampak baik terhadap manajemen kepemimpinan sekolah secara umum.[99]
2. Munawaroh, *Dampak Pendekatan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja* Guru, hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru SMP Katolik Wijana Jombang. Gaya kepemimpinan trasformasional lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja guru. Disarankan kepada kepala sekolah dan guru untuk menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.[100]
3. Suyatminah, *Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Guru TK PNS se-Kecamatan Bantul*, dengan hasil penelitian terdapat peran positif yang sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja terhadap kinerja guru TK se-Kecamatan Bantul.[101]
4. Idi Jahidi dan Moch. Hafid, *Transformasional Leadershif dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Global*, dengan hasil kepemimpinan *transformational leadership* mampu mengantisipasi dan menghadapi perubahan-perubahan dengan perilaku kepemimpinan, melalui berbagai atributnya, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual*

---

[99] Hanif Al Kadri, *Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jurnal Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia Jl. Prof. Dr. Hamka, Air Tawar Barat, Padang, Sumatera Barat 25131 *E-mail*: hanifalkadri78@gmail.com.

[100] Munawaroh, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja* Guru JURNAL EKONOMI BISNIS, TH. 16, NO. 2, JULI 2011.

[101] Suyatminah, *Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Guru TK PNS Se-Kecamatan Bantul*, Jurnal PSIKOPEDAGOGIA Jumal Bimbingan dan Konseling, 2013, Vol. 2, No. 2 ISSN: 2301-6167, 2013, Program Studi Bimbingan dan Konseling FKIP UAD.

stimulation), dan konsiderasi individual (*individualized consideration*) dalam mencapai tujuan organisasi.[102]

5. Avin Fadilla Helmi dan Iman Arisudana, *Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi*, penelitian ini menghasilkan kepemimpinan transformasional, kepercayaan terhadap organisasi, munculnya nilai kepercayaan terhadap atasan, dan anggota organisai mampu memprediksi perilaku berbagi pengetahuan. Penelitian ini juga menunjukkan kepercayaan (*trust*) pada rekan kerja merupakan faktor penting dalam membentuk perilaku berbagi pengetahuan.[103]
6. Eri Yuningsih dan Endang Herawan, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Sekolah Efektif pada SD Negeri di Purwakarta*, dengan hasil kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan iklim sekolah berpengaruh kuat dan signifikan terhadap sekolah efektif di SD Negeri di Kecamatan Purwakarta.[104]
7. Glenda Avilla, *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, dan Reaksi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan*, dengan hasil gaya kepemimpinan transformasional disarankan untuk diterapkan karena dapat meningkatkan kemampuan pimpinan untuk menjadikan dirinya sebagai panutan, membuat

---

[102] Moch. Hafid dan Idi Jahidi, *Transformasional Leadershif dan Servant Leadership: Tantangan Kepemimpinan dalam Menghadapi Era Global*, CosmoGov: Jurnal Ilmu Pemerintahan, ISSN 2442-5958 E-ISSN 2540-8674.

[103] Avin Fadilla Helmi dan Iman Arisudana, *Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan Berbagai Pengetahuan dalam Organisasi*, jurnal psikologi volume 36, no. 2, desember 2009: 95 – 105 Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada.

[104] Eri Yuningsih dan Endang Herawan, *Kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh cukup kuat dan signifikan terhadap sekolah efektif*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXII No.2 Oktober 2015.

karyawan lebih percaya diri, menciptakan kreativitas, dan membantu karyawan mengembangkan kemampuannya.[105]

8. Indah Komsiyah, *Kepemimpinan Transformatif Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan*, dengan hasil implementasi kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan dapat terealisasi dengan efektif apabila melakukan upaya-upaya berikut: menyatakan visi yang jelas dan menarik, menjelaskan cara visi tersebut dapat dicapai, bertindak secara optimistis, memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai–nilai penting, memimpin dengan memberikan contoh, serta memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.[106]
9. Siti Maamarah dan Supramono, *Strategi Peningkatan Mutu dan Citra (Image) Sekolah Dasar Negeri di Ungaran, Semarang*, dengan hasil penelitian strategi untuk peningkatan mutu di antaranya adalah kepala sekolah melaksanakan supervisi, motivasi guru, dan menerapkan budaya mutu. Guru memberikan perhatian kepada peserta didik berupa motivasi kepada peserta didik, penerapan PAIKEM, membangun suasana belajar yang menyenangkan, serta pelibatan komite sekolah.[107]

Temuan Penelitian

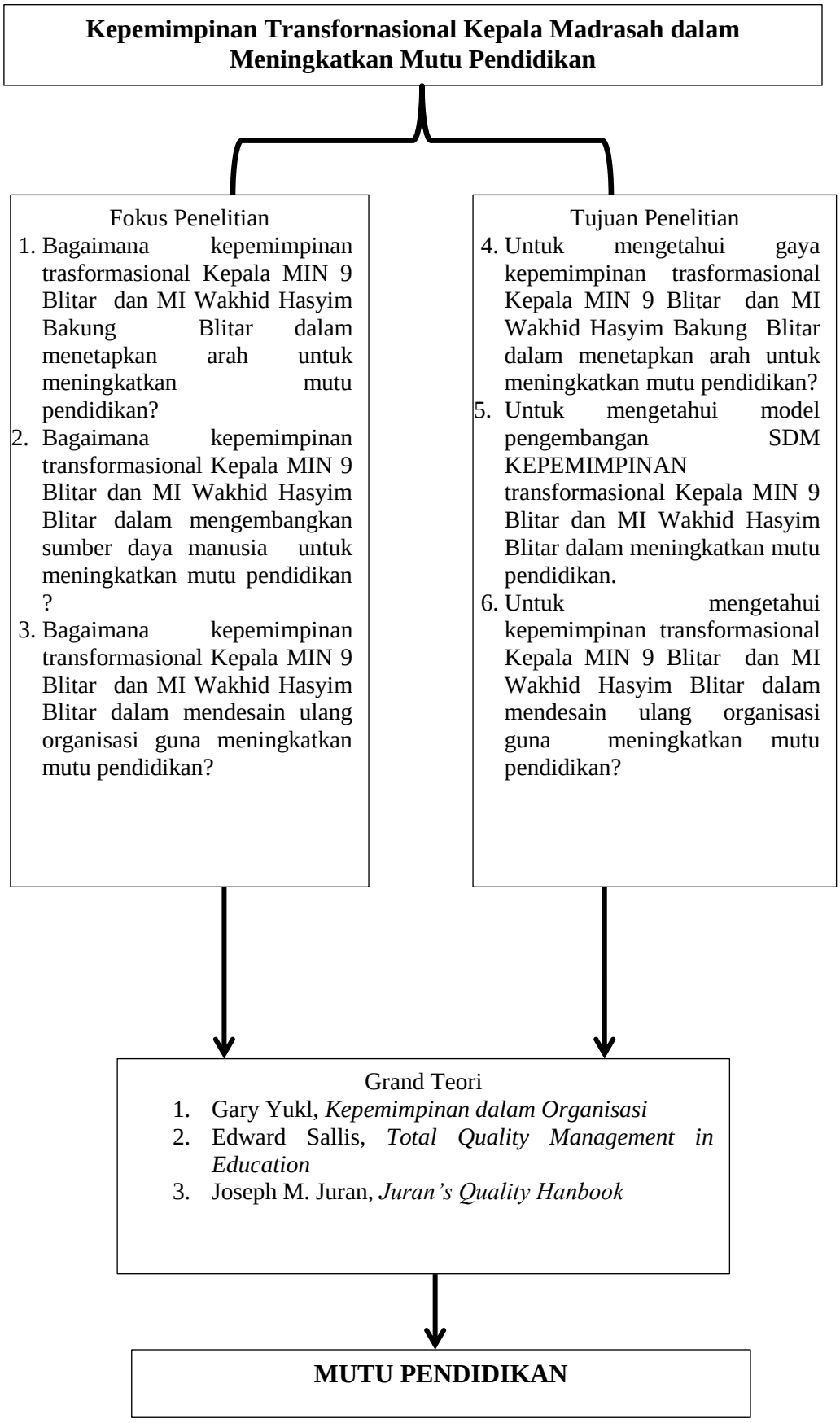
No.	Peneliti	Tema dan Tempat Penelitian	Kekhususan
1.	Ibadul Mutho'i	Kepemimpinan Transformasional Kamad dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	Pertanyaan penelitian: 1. Kepemimpinan transformatif dalam menetapkan arah melalui visi-misi yang telah dicanangkan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

[105] Glenda Avilla, *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keadilan Organisasi, Dan Reaksi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Vol. 10 No. 1 Maret 2017 : 129-140, ISSN : 2442 - 9732 (Online) ISSN : 0216 - 3780 (Print).

[106] Indah Komsiyah, *Kepemimpinan Transformatif Perkembangan Dan Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan*, TA'ALLUM, Vol. 04, No. 02, November 2016 ж 293.

[107] Siti Maamarah dan Supramono, *Strategi Peningkatan Mutu dan Citra (Image) Sekolah Dasar Negeri di Ungaran, Semarang*, Jurnal Kelola, Vol. 3, No. 1, Januari-Juni 2016, ISSN 2443-0544

		(Studi Multikasus di Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Slemanan Kec. Udanawu dan Madrasah Ibtidaiyah Wakhid Hasyim Bakung Kec. Udanawu Blitar)	2. Kepemimpinan transformatif dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan. 3. Kepemimpinan transformatif dalam mendesain ulang (perubahan signifikan dalam organisasi) untuk meningkatkan mutu pendidikan. Lokasi: 1. Madrasah Ibtidaiyah Negeri 9 Slemaman. 2. Madrasah Ibtidaiyah Wakhid Hasyim Bakung. Fokus: Menemukan gaya dalam strategi menetapkan arah organisasi,gaya pendekatan dalam strategi sumber daya manusia, gaya dalam strategi mendesain ulang organisasi (transformasi) untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Posisi peneliti dalam penelitian ini menemukan gaya dalam strategi menetapkan arah organisasi, gaya dalam pendekatan meningkatkan sumber daya manusia, gaya dalam strategi mendesain ulang organisasi (transformasi) untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sedangkan kedudukan peneliti jika disandingkan dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini mengembangkan temuan-temuan yang sudah dilakukan pada penelitian sebelumnya.

F. Paradigma Penelitian