

BAB V PEMBAHASAN

A. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Menetapkan Arah untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Dari temuan hasil penelitian yang dikembangkan dalam proposisi maka dapat dilakukan pembahasan terkait kepemimpinan transformasional dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan sebagai berikut.

1. Orientasi Visi

Orientasi terhadap visi dan misi menjadi salah satu tujuan kepemimpinan transformasional dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Visi merupakan arah yang dituju atau harapan dari proses pendidikan yang dilakukan pada lembaga. Dengan demikian visi dan misi lembaga menjadi harapan bersama antara pengelola lembaga pendidikan, orang tua, dan peserta didik yang bersangkutan. Hal ini tentunya selaras dengan konsep visi dan misi yang disampaikan oleh Muhaimin, yaitu tujuan jauh atau jangka panjang yang harus dicapai oleh sekolah atau madrasah.¹ Dalam proses perumusan visi dan misi pelibatan *stakeholder* menjadi salah satu indikator tercapainya tujuan, mutu, dan harapan sekolah. Orang tua, dalam hal ini berperan sebagai pengguna jasa layanan pendidikan menjadi salah satu elemen dalam menyusun visi dan misi madrasah atau sekolah. Orang tua sebagai informan eksternal madrasah atau

¹ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan, Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 155.

sekolah, darinya akan didapatkan harapan secara umum terkait posisi dan keadaan masa depan madrasah atau sekolah. Tidak hanya orang tua yang dapat dijadikan rujukan, masukan, dan idenya, tapi pengguna primer dalam lembaga pendidikan, yaitu peserta didik. Peserta didik dalam hal ini tentunya tidak memberikan ide atau gagasannya, tapi analisis psikologi perkembangannya dapat dijadikan acuan dalam mendesain model pembelajaran, program, dan kegiatan penguatan akademik dan nonakademik lainnya yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Suryabrata dalam Nyayu Khodijah mengatakan faktor-faktor yang memengaruhi belajar diantaranya adalah faktor psikologis.² Faktor psikologis merupakan faktor yang muncul dari dalam diri pelajar atau peserta didik. Faktor internal tersebut meliputi; *Pertama*, minat. Minat adalah faktor pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih terhadap objek yang ditekuni atau diminati, dalam hal ini adalah semua mata pelajaran yang disuguhkan oleh lembaga pendidikan. *Kedua*, motivasi, motivasi merupakan hasrat atau keinginan seseorang mau melakukan kegiatan atau sesuatu. Kemauan tersebut biasanya didorong oleh keinginan kebutuhan fisik, kebutuhan aman, kasih sayang, pengakuan diri, dan aktualisasi diri. *Ketiga*, intelegensi. Intelegensi merupakan modal utama seseorang mendapatkan ilmu pegetahuan. Secara umum orang yang memiliki intelegensi rendah sulit mendapatkan prestasi yang tinggi dibanding orang yang memiliki

² Nyayu Khodijah, *Psikologi Pendidikan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016), 58.

intelegensi tinggi. *Keempat*, memori. Memori merupakan alat bantu seseorang untuk merakam, mengingat kembali, dan memunculkan kembali segala pengetahuan yang telah ia pelajari. *Kelima*, emosi. Emosi merupakan daya pengendalian diri yang dimiliki oleh seseorang. Dalam banyak penelitian dikatakan seseorang yang memiliki emosi positif akan mudah merekatkan berbagai ilmu pengetahuan yang ia pelajari.³ Dengan demikian kemampuan mendeteksi psikologis terhadap peserta didik akan membantu proses tercapainya belajar-mengajar yang efektif.

Tujuan besar dari visi lembaga pendidikan adalah mutu pendidikan. Madrasah atau sekolah yang tidak memiliki visi atau belum menjadikan acuannya dalam bekerja, beraktivitas, dan berproses maka setiap komponen atau elemen merasa berjalan, bergerak, mengalir sesuai dengan visinya sendiri-sendiri.⁴ Dalam kepemimpinan transformasional madrasah/sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan, visi menjadi acuan untuk menetapkan arah dan posisi lembaga. Salah satu elemen kepemimpinan transformasional adalah *idealized influence*. Pada aspek ini pemimpin mampu menginspirasi dan menjadi panutan bagi pengikut.⁵ Dengan kemampuan *idealized influence*, pemimpin dapat mengarahkan seluruh staf dan bawahannya menuju visi yang telah ditetapkan. Visi yang telah ditetapkan secara umum adalah peningkatan mutu pendidikan. Joseph M. Juran

³ *Ibid*,...58-60.

⁴ *Ibid*,...156-157.

⁵ Bernard M Bass, *Transformational Leadership, second edition* (London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006), 33.

mengartikan mutu adalah fitur-fitur produk untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pelanggan mendapat kepuasan terhadap produk tersebut.⁶ Merujuk dari pendapat Juran di atas, kepuasan pelanggan yang dalam hal ini adalah peserta didik menjadi kata kuncinya. Kepuasan orang tua terhadap proses pendidikan dan *output* pendidikan menjadi salah satu kunci tercipta mutu pendidikan.

Jadi, penetapan arah kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat dicapai melalui visi dan misi lembaga yang disusun secara jelas dan melibatkan berbagai unsur internal sekolah dan eksternal sekolah. Telah dijelaskan di atas, bahwa visi merupakan arah yang dituju atau harapan dari proses pendidikan yang dilakukan di lembaga pendidikan. Merujuk pada konsep tersebut, arti dari orientasi visi adalah segala aktivitas yang dilakukan di Madrasah/Sekolah harus tertuju pada harapan, cita-cita, dan rencana yang telah ditetapkan dan tertuang dalam visi-misi Madrasah. Menjadi tanggungjawab segenap pelaku akademisi yang ada di satuan lembaga pendidikan untuk memahami, menjiwai, dan menjadi nafas dalam setiap langkah aktivitasnya. Jika seluruh masyarakat yang ada dalam lembaga memiliki komitmen terhadap visi-misi, tentu segala gerak-langkahnya akan berorientasi pada visi-misi yang menjadi cita-cita bersama tersebut. Oleh karena itu, pemahaman terhadap visi-misi oleh seluruh civitas akademik pada satuan lembaga pendidikan menjadi salah satu kunci dalam mewujudkan mutu pendidikan. Melalui

⁶ Joseph M. Juran, *Juran's Quality Handbook* (New York: McGraw-Hill, 1998), 2.1

pemahaman tersebut tentu segala aktivitasnya (tercermin dalam program pendidikan) berorientasi pada visi-misi. Misi-misi menjadi orientasi, tujuan, dan cita-cita jangka panjang setiap lembaga pendidikan. Kesesuaian antara harapan/cita-cita dengan realitas adalah mutu pendidikan.

2. Fokus Pembentukan Karakter Akhlakul Karimah

Salah satu arah yang dituju dalam penetapan visi dan misi yang di *breakdown* dalam program adalah fokus dalam pembentukan akhlakul karimah. Akhlakul karimah menjadi salah satu tujuan dan harapan bersama lembaga dan orang tua. Degradasi moral yang kian melanda negeri ini, mengharuskan para pelaku pendidikan untuk meninjau kembali visi dan misinya dalam membentuk karakter perilaku anak yang sesuai dengan ajaran-ajaran dan nilai luhur agama. Fokus dalam pembentukan karakter akhlakul karimah menjadi salah satu tujuan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Ali Abdul Halim Mahmud dalam Nasharauddin memaknai, akhlak adalah karakteristik akal yang membuat seseorang (peserta didik) menjadi istimewa.⁷ Akhlak merupakan keistimewaan yang dimiliki peserta didik. Tidak heran apabila salah satu tujuan yang ditetapkan oleh kepemimpinan transformasional adalah dengan fokus pada pembentukan karakter akhlakul karimah.

Akhlakul karimah menjadi salah satu arah yang dituju dalam peningkatan mutu pendidikan. Mengutip pendapat dari Edward Sallis

⁷ Nasharauddin, *Akhlak: Ciri Manusia Paripurna*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2015), 207.

mutu adalah standar yang tinggi dan sulit diungguli, lazim (baik, unggul, cantik, bagus, mahal, mewah).⁸ Akhlakul karimah merupakan keadaan yang bagus, mahal, dan mewah serta keistimewaan yang dimiliki oleh peserta didik. Akhlakul karimah menjadi pembeda antara manusia satu dengan manusia lainnya. Tidak heran apabila model kepemimpinan transformasional dalam menetapkan arah madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan fokus pada pembentukan karakter akhlakul karimah. Mutu pendidikan merupakan tujuan yang hendak dicapai oleh lembaga atau institusi tertentu. Mutu pendidikan berkaitan dengan prestasi akademik dan prestasi nonakademik. Prestasi akademik ditunjukkan dengan capaian prestasi mata pelajaran yang mencapai kriteria ketuntasan mengajar (KKM). Sedangkan prestasi nonakademik dapat berbentuk tingkat pelanggaran yang sedikit, karakter peserta didik yang taat, bersih, dan cinta terhadap ilmu pengetahuan. Jadi, bila lembaga pendidikan memiliki tujuan membentuk generasi yang berkarakter, akhlakul karimah, dan jujur, maka akhlakul karimah dapat dikategorikan sebagai mutu pendidikan.

3. Spesifikasi Tujuan Prestasi Akademik dan Nonakademik

Prestasi akademik dan prestasi nonakademik menjadi salah satu fokus arah yang dituju kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan. Prestasi akademik merupakan pencapaian nilai mata pelajaran yang dapat dikuasai oleh peserta didik secara baik dan ditunjukkan dengan nilai di atas KKM atau kriteria

⁸ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*, terj. Ahmad Ali Riadi dan Fahrurrozi (Yogyakarta: Ircisod, 2012), 52.

ketuntasan mengajar. Arah yang dituju kepemimpinan transformasional diantaranya adalah peningkatan prestasi akademik. Melalui prestasi akademik yang baik dan menunjukkan ketuntasan sesuai target yang diharapkan, maka mutu pendidikan akan meningkat.

Selain prestasi akademik, prestasi nonakademik menjadi salah satu fokus dalam menetapkan arah untuk peningkatan mutu pendidikan. Kegiatan ekstrakurikuler menjadi wadah dan media dalam menyalurkan prestasi nonakademik. Prestasi nonakademik adalah segala bentuk prestasi diluar kegiatan mata pelajaran. Hal ini menjadi magnet daya tarik tersendiri bagi lembaga pendidikan untuk mendapatkan kepercayaan dari pengguna jasa layanan pendidikan. Jadi, demonstrasi kegiatan nonakademik dan hasil prestasi yang terukur, transparan, dan *go-public* menjadi bagian dari upaya peningkatan mutu pendidikan.

4. Pengembangan Visi-Misi Berbasis Teknologi dan Budaya Islami

Pengembangan visi dan misi menjadi salah satu orientasi dalam menetapkan arah madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dalam hal ini pengembangan visi dan misi berbasis teknologi dan budaya Islam menjadi poin utamanya. Pengembangan visi misi berbasis teknologi adalah proses belajar-mengajar yang menekankan pada penggunaan teknologi dan pendekatan budaya Islami. Hal ini tentunya senada dengan konsep pendekatan pengembangan kurikulum Muhadjir,

yaitu pendekatan subjek akademis, pendekatan humanistik, pendekatan teknologis, dan pendekatan rekonstruksi sosial.⁹

Pertama, pendekatan akademis dapat dilakukan dengan menekankan pada peningkatan prestasi akademik melalui kegiatan *tryout* dan tutorial yang dilakukan oleh internal dan eksternal madrasah. *Tryout* dapat membantu melatih kesiapan peserta didik dalam memecahkan masalah melalui latihan-latihan soal yang telah didesain oleh ahlinya, yaitu guru mapel (mata pelajaran) masing-masing rumpun keilmuan. Dari hasil *tryout* akan dilakukan analisis terkait penguasaan materi yang dikerjakan masing-masing peserta didik. Dari evaluasi tersebut akan dipetakan mata pelajaran yang mendapatkan nilai rendah dan akan dilakukan perbaikan melalui kegiatan tutorial, pengayaan, dan pendampingan. Secara umum usaha penguatan prestasi akademik melalui sumber daya kekuatan yang ada di internal dan eksternal madrasah.

Kedua, pendekatan humanistik, yaitu pendekatan yang menekankan pada aspek perilaku psikologis yang dilakukan oleh peserta didik, dari perilaku-perilaku tersebut dapat dijadikan dasar lembaga untuk mendesain model kurikulum yang diaplikasikan dalam bentuk program kegiatan. Carl Roger memaknai pendekatan humanistik pada manusia (peserta didik) didasarkan pada aspek daya hidup, yaitu kecenderungan aktualisasi diri yang secara tegas dibedakan menjadi dua

⁹ Noeng Muhadjir, *Ilmu Pendidikan dan Perubahan Sosial: Teori Pendidikan Pelaku Sosial Kreatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 199), 20.

tipe kognitif (kebermaknaan) dan tipe *experiential* (pengalaman).¹⁰ Kecenderungan peserta didik tidak lepas dari dua aspek, yaitu aktifitas kognitif. Aktifitas kognitif menekankan pada pencapaian prestasi akademik yang dapat dicapai melalui kegiatan belajar mengajar di dalam kelas. Hal ini tentunya dapat diaplikasikan terhadap peserta didik yang memiliki kecakapan intelektual lebih dibanding dengan rata-rata peserta didik lainnya. Sedangkan tipe berikutnya adalah *eksperiential* atau pengalaman. Menghadapi peserta didik yang demikian diperlukan pendekatan yang lebih melibatkan peserta didik dalam menggali, mencoba, dan menemukan pemahaman materi peajaran.

Ketiga, pendekatan teknologi. Secara umum kemajuan teknologi mengalami perubahan yang cukup pesat dan signifikan. Keadaan demikian mengharuskan terhadap pelaku pendidikan untuk mengadopsi untuk mempermudah proses belajar mengajar yang dilakukan di madrasah masing-masing. Teknologi informatika mengalami kemajuan yang pesat, tentunya respon yang dilakukan oleh pengelola lembaga pendidikan dengan memasukan bagian desain kurikulum sesuai dengan perubahan era digital tersebut. Proses belajar-mengajar yang dilakukan madrasah hendaknya terkoneksi dengan sistem informasi digital. Jadi, usaha peningkatan mutu pendidikan dapat dicapai melalui pendekatan teknologi yang *update*.

Keempat, rekonstruksi sosial menjadi salah satu acuan dalam pengembangan kurikulum untuk meningkatkan mutu pendidikan.

¹⁰ Carl R. Roger, *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1961), 384.

Desain kurikulum ini menekankan pada pemecahan masalah sosial yang ada di masyarakat. Nana Syaodih Sukmadinata mengartikan, kurikulum rekonstruksi sosial memusatkan perhatian pada problematika yang dihadapi masyarakat.¹¹ Pengembangan visi dan misi madrasah berdasar rekonstruksi sosial diantaranya dilakukan dengan fokus pada pembentukan karakter akhlakul karimah. Tujuan tersebut tentunya berangkat dari fenomena sosial di lapangan yang menunjukkan terjadinya degradasi moral yang kian merusak generasi bangsa, berupa kenakalan remaja yang kian merebak. Jadi, kepemimpinan transformasional dalam menetapkan arah untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui desain kurikulum rekonstruksi sosial.

5. Orientasi Kebutuhan Masyarakat

Orientasi kebutuhan masyarakat menjadi arah yang dituju kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan. Kebutuhan masyarakat secara umum dapat diperoleh melalui hasil analisis eksternal madrasah. Hasil analisis menunjukkan adanya kebutuhan akan penguatan karakter akhlakul karimah, prestasi akademik, dan prestasi nonakademik. Dengan demikian kepemimpinan transformasional didesain dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat menjadi arah yang dituju yang akan berimbas pada peningkatan mutu pendidikan.

6. Sinergi dengan Pendidikan Nonformal

¹¹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Prinsip dan Landasan Pengembangan Kurikulum*, (Jakarta: Depdikbut P2LPTK, 1988), 30.

Kepemimpinan transformasional dalam menetapkan arah lembaga untuk meningkatkan mutu pendidikan diantaranya ditempuh dengan melakukan sinergi dengan pendidikan nonformal. Lembaga pendidikan nonformal yang ada di lingkungan madrasah/sekolah merupakan salah satu penyangga kekuatan pendidikan formal. Peran lembaga pendidikan nonformal adalah penguatan dibidang materi keagamaan. Materi keagamaan baca tulis Al-Qur'an dapat ditingkatkan penguasaannya melalui sinergi dengan lembaga pendidikan nonformal berupa taman pendidikan alquran dan madrasah-madrasah diniyah di lingkungan madrasah/sekolah.

7. Pelibatan Masyarakat/Komite Sekolah

Komite yang merupakan perwakilan wali santri masing-masing peserta didik merupakan salah satu sumber kekuatan madrasah dalam melakukan proses kegiatan belajar mengajar. Peran komite madrasah untuk membantu kesuksesan belajar peserta didik memiliki posisi yang strategis. Pelibatan komite untuk mendesain dan merancang tujuan pendidikan di masa depan akan berdampak pada dukungan dan langkah protektif terhadap aktifitas peserta didik ketika di luar madrasah. Keberadaan peserta didik yang berada di madrasah/sekolah hanya separuh hari memerlukan pengawasan dan arahan yang lebih dari masing-masing wali santri. Dengan demikian, diperlukan program-program yang sekiranya membantu proses kegiatan belajar mengajar setiap saat setiap waktu yang melibatkan bantuan komite madrasah yang tidak lain adalah orang tua wali santri itu sendiri.

B. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Berdasarkan temuan penelitian yang diolah menjadi proposi maka kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut.

1. Informasi terbaru terkait perkembangan pendidikan sebagai dasar pengembangan SDM (Isu Masa Depan/Orientasi Perubahan Masa Depan)

Perkembangan pendidikan sejalan dengan perkembangan kemajuan informasi dan teknologi. Keadaan demikian dapat dilihat dari proses belajar mengajar yang dilakukan di dalam dan di luar kelas diwarnai dengan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi informasi. Jadi, sejalan dengan pemikiran di atas yang menyatakan, kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan mutu sumber daya manusia berorientasi pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kemajuan teknologi yang begitu pesat terutama di bidang digitalisasi membuat tenaga pendidik dan tenaga kependidikan harus memanfaatkan media tersebut untuk peningkatan mutu pendidikan.

Sebagaimana dinyatakan oleh Joseph M. Juran, mutu adalah fitur-fitur produk memenuhi kebutuhan pelanggan.¹² Di era yang serba cepat,

¹² Joseph M. Juran, *Juran's Quality Handbook* (New York: McGraw-Hill, 1998), 2.1

basis data, tidak ada jarak antara ruang dan waktu, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan perlu melakukan transformasi manajemen pelayanan terhadap proses kegiatan belajar-mengajar. Fenomena demikian tentunya tidak luput dari pengaruh era *disruption* 4.0 yang segalanya bisa terhubung dan terintegrasi melalui basis data. Jadi, penggunaan media digital berupa internet, *smartphone*, dan media sosial lainnya dapat menunjang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Senada yang telah dijelaskan di atas, bahwa perkembangan pendidikan sejalan dengan perkembangan kemajuan informasi dan teknologi. Setiap perubahan dalam bentuk kemajuan informasi dan teknologi tentu akan menjadi wacana dalam mengembangkan kemajuan pendidikan di madrasah/sekolah. Hal ini tentunya selaras dengan pendapat Noeng Muhadjir yang menyatakan salah satu upaya untuk mengembangkan kurikulum, yaitu melalui pendekatan subjek pendekatan teknologis, dan pendekatan rekonstruksi sosial. Pendekatan subjek akademis menjadi bagian dalam mengembangkan kurikulum. Gagasan ini tentunya selaras dengan temuan penelitian di atas, yaitu untuk meningkatkan mutu pendidikan berorientasi kepada perubahan-perubahan yang akan/sedang terjadi di masa depan. Perubahan tersebut yang paling kentara adalah terkait kemajuan di bidang teknologi dan informasi. Penggunaan teknologi menjadi sesuatu yang lumrah dan wajib terhadap tenaga pendidik dan tenaga kependidikan di era digital seperti sekarang ini. Melalui media tersebut kinerja tenaga pendidik dan

tenaga kependidikan menjadi lebih efisien. Efisiensi tersebut karena kecanggihan media tersebut yang terintegrasi dengan basis data secara universal. Misalkan, dalam menggali informasi terkait perangkat dan media pembelajaran, guru tinggal menjelajah melalui laman yang telah disediakan oleh situs terpercaya yang ada di jaringan media informasi dan teknologi tersebut. Jadi, orientasi terhadap perubahan teknologi dan informasi (masa depan) menjadi salah satu proses untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) yang ada di lembaga pendidikan. Proses ini (pengembangan sumber daya manusia) tentu akan berimbas pada peningkatan mutu pendidikan. Karena banyak akses untuk mengeksplorasi berbagai media pembelajaran, pendekatan dalam proses pembelajaran, dan inovasi-inovasi lainnya yang dapat mendukung proses tercapainya tujuan pendidikan sesuai dengan visi-misi yang telah ditetapkan.

2. Peningkatan jenjang pendidikan yang lebih tinggi

Peningkatan jenjang pendidikan yang lebih tinggi dilakukan oleh kepala madrasah untuk memacu pengembangan sumber daya manusia yang ada di lembaganya. Motivasi untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi tentu bukan perkara yang mudah. Diperlukan pendekatan secara humanistik dan langkah-langkah yang tepat untuk dapat memicunya. Langkah humanistik yang dilakukan kepala madrasah adalah dengan memberikan penyuluhan dan pembinaan pada saat rapat dinas terkait pentingnya ilmu pengetahuan. Konsep belajar

sepanjang hayat menjadi motivasi utama dalam mendudukkan posisi guru sebagai insan yang sadar dan tahu pentingnya ilmu pengetahuan.

Pendekatan humanistik di atas tentunya memiliki relevansi dengan perintah Allah Swt dalam surat Ar-Ra'd ayat 19, sebagai berikut.

أَفَمَنْ يَعْلَمُ أَمَّا أَنْزَلَ إِلَيْكَ مِنَ رَبِّكَ الْحَقُّ كَمَنْ هُوَ أَعْمَىٰ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ۗ ١٩

Artinya; Maka, apakah orang yang mengetahui bahwa apa yang diturunkan Tuhan kepadamu adalah kebenaran, sama dengan orang yang buta ? Hanya orang yang berakal yang dapat mengambil pelajaran.¹³

Ayat di atas memberikan penjelasan, bahwa penggunaan akal memungkinkan manusia untuk senantiasa ingat (zikir) dan berpikir (tafakur), merenungkan ciptaan Tuhan (menciptakan sesuatu yang baru berupa metode yang tepat untuk menyampaikan materi pembelajaran). Dengan demikian, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan senantiasa diajak untuk menggunakan potensi akal dan pikirannya melalui terus melanjutkan studi pada jenjang yang lebih tinggi. Tanpa adanya sarana berupa lembaga pendidikan yang lebih tinggi berupa perguruan tinggi, tentu akan mengalami kesulitan dalam mengembangkan potensi, bakat, dan minat yang terpendam dari masing-masing tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Jadi, kepemimpinan kepala madrasah dalam

¹³ As-Salam, *Alquran Edisi 1000 Doa*, (Bandung: Al-Mizan Publishing House, 2011), 153.

mengembangkan mutu sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi.

3. *Workshop*, diklat, dan pelatihan peningkatan kompetensi

Workshop, diklat, dan pelatihan peningkatan kompetensi menjadi salah satu sarana untuk mengembangkan mutu sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan. Melalui kegiatan diklat dan pelatihan pemimpin atau kepala madrasah dapat mengajak seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk berpikir, bertanya, membuat asumsi terhadap permasalahan yang ada di lembaga untuk dicari jalan keluarnya. Hal ini tentunya senada dengan konsep kepemimpinan transformasional yang dinyatakan oleh Bernard M Bass gaya kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan sumber daya manusia adalah dengan mengajak bawahannya untuk berpikir, bertanya, membuat asumsi, gagasan dan membingkai ulang masalah dengan menggunakan cara baru dan solusi baru.¹⁴

Dari pendapat Bernard M Bass di atas terdapat beberapa poin yang bisa diurai terkait kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan. *Pertama*, mengajak bawahan untuk berpikir. Proses untuk menghadirkan sosok tenaga pendidik yang senantiasa berpikir tentang kemajuan prestasi akademik peserta didik bukan perkara mudah. Proses ini memerlukan berbagai stimulus, rangsangan, dan pendekatan. Salah

¹⁴ Bernard M Bass, *Transformational Leadership, second edition* (London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006), 6

satu upaya yang dilakukan oleh gaya kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui kegiatan *workshop*, diklat, dan pelatihan. Proses ini hakikatnya memberikan ruang gerak kepada seluruh tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk senantiasa berpikir tentang kemajuan akademik. Kemajuan tersebut ditandai dengan tindak lanjut setelah diselenggarakannya kegiatan tersebut berdampak pada munculnya produk baru atau program baru yang dapat mendukung tercapainya tujuan pendidikan. Oleh karena itu, motivasi untuk senantiasa berpikir terkait kemajuan lembaga menjadi salah satu sarana meningkatkan mutu pendidikan. Dalam bahasa agama disebut *ijtihad*, yaitu orang yang bersungguh-sungguh berpikir untuk menghasilkan sebuah produk hukum keagamaan (produk akademik yang berguna bagi mutu pendidikan).

Kedua, bertanya. Proses bertanya merupakan kegelisahan yang harus dimiliki oleh setiap pendidik dan tenaga kependidikan. Artinya, seorang pendidik/guru/ustaz harus senantiasa melakukan analisis terhadap proses belajar-mengajar yang sudah dilaksanakan. Pertanyaan tersebut meliputi; apakah sudah sesuai SOP (standar operasional prosedur) proses belajar mengajar yang dilakukan ?, apakah kaya akan metode penyampaian yang disampaikan ? apakah tercapai proses pembelajaran yang dilakukan ?. Pertanyaan-pertanyaan tersebut harusnya selalu menjadi kegelisahan setiap pendidik dalam benak hatinya yang dalam. Jika kegelisahan tersebut sudah muncul, maka

langkah aksi untuk mencari solusi pada setiap permasalahan akan terwujud. Proses untuk menciptakan tenaga pendidik/guru/ustaz menjadi pribadi yang terus berpikir diantaranya melalui *workshop*, diklat, dan pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh lembaga melalui inisiatif kepemimpinan transformatif.

Ketiga, membuat asumsi. Asumsi merupakan dugaan yang dianggap benar sesuai dengan data secara empiris. Kemampuan ini diperlukan oleh setiap tenaga pendidik dalam mengatasi masalah yang ada di dalam dan di luar kelas. Banyak sekali asumsi-asumsi yang terbangun apabila berhadapan dengan peserta didik. Pendidik harus lihai dan mahir dalam membuat asumsi terutama yang berkaitan dengan perkembangan peserta didik. Dari asumsi ini akan muncul sebuah ide-ide yang mengantarkan pada kualitas pembelajaran secara efektif. Artinya berangkat dari asumsi dapat dijadikan pijakan dalam menyelesaikan setiap permasalahan ketika berhadapan dengan peserta didik. *Workshop*, diklat, dan pelatihan adalah sarana untuk meningkatkan kompetensi dalam melakukan proses belajar-mengajar. Setiap proses belajar-mengajar tentunya akan menghadirkan pengalaman-pengalaman baru atau bisa jadi masalah-masalah baru. Berkenaan dengan masalah dan pengalaman baru itu, diperlukan daya mengasumsi oleh setiap pendidik untuk mencoba diramu untuk dicari jalan keluar atau solusi alternatifnya. Jadi, kemampuan melakukan asumsi setiap bertemu pengalaman baru/masalah baru di dalam dan di luar kelas menjadi salah satu upaya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Keempat, menyampaikan gagasan. Kemampuan menyampaikan gagasan menjadi bagian kebutuhan informasi yang diperlukan oleh berbagai pihak. Terdapat beberapa kendala yang dihadapi oleh pemimpin dalam mengelola organisasi/lembaga pendidikan. Kendala tersebut diantaranya adalah sebagian anggota tidak berani menyampaikan gagasan, ide, atau pengalaman empirisnya terkait kinerja di lapangan. Budaya semacam ini memang ada di beberapa organisasi. Oleh karena itu, kemampuan menyampaikan gagasan menjadi salah satu bagian untuk meningkatkan mutu pendidikan. Kemudian bagaimana caranya untuk melatih agar mau menyampaikan gagasan? Tentunya melalui kegiatan *workshop*, seminar, dan pelatihan sebagai wahana dalam meningkatkan kemampuan tersebut. Gagasan yang baik dan relevan dengan data di lapangan tidak selamanya hadir oleh mereka yang ada di puncak pimpinan, melainkan kadangkala disampaikan oleh mereka yang terjun langsung di lapangan, yaitu tenaga pendidik/guru/ustaz. Jadi, proses menyampaikan gagasan yang berasal dari pelaku atau garda terdepan dalam proses pendidikan akan membantu tercapainya tujuan pendidikan, yaitu kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kelima, membingkai ulang masalah. Membingkai ulang masalah merupakan kemampuan seorang pendidik untuk membuat peta keadaan peserta didik di lapangan. Proses ini akan menjadi acuan dalam proses belajar mengajar berikutnya. Jika permasalahan yang ada di kelas atau di luar kelas dipetakan maka, akan mudah mencari solusinya.

Kemampuan ini tidak mudah didapatkan. Melalui *workshop*, diklat, dan pelatihan tentu akan membantu dalam membuat peta masalah yang ada di kelas dan di luar kelas. Jadi, kemampuan meringkaskan ulang masalah untuk dicarikan alternatif solusinya akan membantu lembaga dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Keenam, menemukan solusi baru. Menemukan solusi merupakan tahapan terakhir dari berbagai tahapan di atas. Solusi merupakan formula untuk mengatasi setiap masalah. Masalah-masalah yang ada di dalam kelas dan di luar kelas harus dicarikan solusi yang terbaik. Langkah-langkah untuk mencari solusi diantaranya, yaitu berpikir, bertanya, membuat asumsi, membuat peta konsep, maka akan menemukan solusi. Solusi tersebut memiliki terobosan yang baru dan betul-betul mampu menjadi jalan keluar terhadap permasalahan yang sedang di hadapi. Pernyataan ini tentunya selaras dengan pernyataan Suwardjono, yaitu kepribadian keserjanaan dan kecendekiaan apabila mampu menemukan solusi yang orang lain belum pernah memikirkan atau membayangkannya.¹⁵ Ia selalu menunjukkan kepribadian yang dinamis, mampu membaca tantangan, hambatan, dan cobaan menjadi peluang melalui proses berpikir dan membaca situasi serta kondisi. Suwardjono juga menegaskan dalam orasinya, yaitu pemikiran tingkat tinggi ditunjukkan diantaranya dengan melalui membaca seseorang dapat memahami berbagai ilmu pengetahuan. Jadi, proses menghasilkan sebuah solusi dapat dilatih melalui kegiatan *workshop*, diklat, dan

¹⁵ Suwardjono, *Kuliah Umum; Peningkatan Kualitas Proses Pembelajaran di Perguruan Tinggi*, disampaikan dalam acara Lokakarya Peningkatan Kualitas Proses Pembelajaran di PPAI FEB UGM tanggal 9 Juli 2015.

pelatihan-pelatihan akademisnya lainnya yang berimbas kepada peningkatan mutu pendidikan.

Dengan demikian, pengembangan mutu sumber daya manusia kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat dilakukan dengan kegiatan diklat, *workshop*, dan pelatihan-pelatihan terkait pengembangan potensinya.

4. Motivasi agama

Motivasi agama merupakan langkah strategis kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia di lembaga pendidikan keislaman. Madrasah yang memiliki historis kental nuansa keagamaan akan berpeluang terhadap penggunaan teks-teks wahyu Al-Qur'an sebagai motivasi berkerja dan berkarya. Dalam surat al-An'am ayat 135 Allah telah menyinggung terkait kerja harus baik, berkualitas, dan maksimal. Berikut penggalan ayat tersebut;

وَإِنْ كَانَ كَبُرَ عَلَيْكَ إِعْرَاضُهُمْ فَإِنْ اسْتَطَعْتَ أَنْ تَبْتَغِيَ نَفَقًا فِي
الْأَرْضِ أَوْ سُلَّمًا فِي السَّمَاءِ فَتَأْتِيَهُمْ بِآيَةٍ ۚ وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَمَعَهُمْ
عَلَىٰ أُمَّةٍ ۚ فَلَا تُكُونَنَّ مِنَ الْجَاهِلِينَ ۝٣٥

Artinya; Hai kaumku (orang-orang kafir) berbuatlah sepenuh kemampuan (dan sesuai kehendak kamu), aku pun akan berbuat

(demikian). Kelak kamu akan mengetahui siapakah di antara kita yang akan memperoleh hasil (kesudahan) yang baik dari dunia ini.¹⁶

Dalam penjelasan ayat di atas Quraish Shihab memaknai kerja harus apik.¹⁷ Islam menuntut umatnya untuk bekerja dengan sungguh-sungguh, apik, dan bermutu serta bukan asal jadi. Dengan demikian relevansi ayat di atas terhadap kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan sumber daya manusia adalah bekerja harus berkualitas untuk mencapai target, harapan, dan tujuan yang diinginkan.

5. Penilaian kinerja, *fingerprint*

Penilaian kinerja merupakan langkah strategis untuk mengukur kinerja karyawan selama kurun waktu tertentu. Di lembaga pendidikan penilaian kinerja biasanya dilakukan satu tahun sekali. Dari hasil penilaian kinerja tersebut dapat diperoleh penilaian terkait kelebihan dan kekurangan kualitas kinerja karyawan (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan). Hasil penilaian kinerja dapat dijadikan pijakan dalam merancang kegiatan peningkatan, penguatan, dan pengembangan sumber daya yang di lembaga pendidikan. Jadi, kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui penilaian kinerja karyawan, dari hasil penilaian dapat dijadikan pedoman dalam merancang kegiatan kedepannya.

Sedangkan *fingerprint* menjadi salah satu media digital untuk meningkatkan kedisiplinan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan.

¹⁶ As-Salam, *Alquran Edisi 1000 Doa*, (Bandung: Al-Mizan Publishing House, 2011), 146.

¹⁷ M. Quraish Shihab, *Secercah Cahaya Ilahi*, (Bandung: PT Mizan Pustaka, 2013), 307.

Peningkatan kedisiplinan tentunya akan berimbas pada peningkatan mutu pelayanan kegiatan belajar mengajar di madrasah. Tingkat kehadiran yang tepat waktu atau disiplin waktu tentu akan berdampak pada kesiapan tenaga pendidik (guru) untuk memberikan materi kepada peserta didik. Dengan kesiapan yang lebih baik (datang tepat waktu) maka tujuan pendidikan berupa peningkatan mutu akan tercapai atau terealisasi dengan tepat dan cepat. Jadi, langkah alternatif kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat dilakukan melalui peningkatan disiplin dengan media *fingerprint*.

6. Figur teladan yang baik

Langkah kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan sumber daya manusia (SDM) untuk meningkatkan mutu pendidikan diantaranya dilakukan dengan pembiasaan teladan yang baik. Teladan yang baik menjadi salah satu program lembaga untuk meningkatkan karakter akhlakul karimah peserta didik atau santri Madrasah. Program teladan yang baik dapat diwujudkan melalui peran serta tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (karyawan). Santri atau peserta didik untuk jenjang sekolah dasar biasanya akan mudah meniru, melihat, dan mencontoh terhadap perilaku orang dewasa di sekitarnya, dalam posisi ini adalah guru sebagai figur teladan utama. Jadi, memberikan contoh teladan yang baik melalui peran serta tenaga pendidik dan tenaga

kependidikan dapat menjadi alternatif dalam meningkatkan mutu pendidikan dalam hal pembinaan karakter.

7. Tutor eksternal lembaga

Tutor eksternal adalah tenaga profesional pada bidang keahlian tertentu yang diundang oleh lembaga atau telah melakukan kerjasama dalam kontrak kurun waktu tertentu. Dengan adanya tenaga profesional bidang tertentu diharapkan dapat mengisi kekurangan yang ada di lembaga. Tutor profesional bisa seorang dai yang memberikan tausiah, ceramah, dan nasehat-nasehatnya terkait motivasi pentingnya ilmu pengetahuan. Disamping tutor yang profesional dalam hal agama, juga didatangkan tutor yang ahli dalam bidang media pembelajaran. Melalui model-model media pembelajaran yang baru dan *update* diharapkan proses kegiatan belajar-mengajar dapat menambah variasi guru dalam menyampaikan materinya terhadap peserta didik. Melalui variasi dalam proses kegiatan belajar-mengajar diharapkan peningkatan mutu pendidikan dapat tercapai dengan maksimal. Jadi, tutor profesional berperan memberikan pengalaman-pengalaman baru, media pembelajaran baru, dan metode pembelajaran baru yang berimbas pada peningkatan mutu pendidikan lembaga pendidikan.

8. Penambahan wewenang dan jabatan

Tugas tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan (karyawan) perlu ditingkatkan dengan menambah wewenang atau jabatan yang sesuai dengan kapasitas, *skill*, dan kompetensinya. Melalui

penambahan wewenang dan jabatan tambahan tersebut, diharapkan akan menambah tanggung jawab dan berkembangnya nalar manajemen waktu terhadap penyelesaian tugas-tugas yang di embannya. Fenomena demikian memberikan sebuah gambaran, bahwa manusia akan mampu bekerja secara profesional bila ada tekanan dan beban kerja yang diembannya lebih banyak dibanding manusia pada umumnya. Pernyataan di atas relevan dengan firman Tuhan dalam surat al Insyirah ayat 5-6 sebagai berikut:

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۗ

Artinya; Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan.¹⁸

C. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mendesain Ulang Organisasi untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan

Berdasarkan proposisi di bab sebelumnya, kepemimpinan kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan dilakukan sebagai berikut.

1. Pembentukan Struktur Organisasi

Pembentukan struktur organisasi merupakan langkah strategis transformatif yang dilakukan oleh pemimpin atau kepala madrasah. Sebelum melangkah pada pembentukan struktur organisasi yang baru, diperlukan langkah-langkah analisis yang mendalam mencakup posisi dan keadaan organisasi. Keadaan atau posisi organisasi tersebut

¹⁸ As-Salam, *Alquran Edisi 1000 Doa*, (Bandung: Al-Mizan Publishing House, 2011), 596.

meliputi; perubahan yang paling baik, perubahan karena sebuah pilihan, dan perubahan karena terjadi kebangkrutan atau krisis.¹⁹ *Pertama*, perubahan pada saat yang paling baik disebut transformasi. Pada masa ini organisasi mengalami masa-masa kejayaan. Perubahan pada masa ini memerlukan pemimpin yang berani mengambil keputusan atau visioner. Pemimpin mampu membaca peluang di masa depan untuk segera mengambil sikap dalam menghadapi keadaan lingkungan di masa depan. Sehingga langkah transformatif dalam organisasi diperlukan. Tugas pemimpin membangun sebuah kepercayaan kepada anggotanya, bahwa perubahan yang dilakukan saat ini adalah sebuah investasi yang bermanfaat di masa depan.

Kedua, perubahan karena sebuah pilihan. Perubahan ini berdasar pada keadaan atau kinerja organisasi yang mulai menurun alias terjadi pergeseran paradigma. Pergeseran tersebut meliputi, paradigma produktif menjadi pasif, inovatif menjadi plagiatif, kreatif menjadi stagnatif dan seterusnya. Pada saat posisi demikian, organisasi perubahan merupakan sebuah pilihan dan harus dilakukan untuk mempertahankan peran dan posisi organisasi kedepannya. Tugas pemimpin/kepala madrasah dalam keadaan seperti ini adalah tetap meyakinkan masyarakat atau pengguna jasa layanan pendidikan agar tetap yakin dan menaruh harapan yang besar terhadap kinerja lembaga dan produk yang dihasilkan oleh organisasi sehingga mampu memberikan kepuasan sesuai harapan mereka. Disisi lain faktor

¹⁹ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Sekolah /Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009), 67-68.

internal lembaga juga mengalami performance atau penurunan kinerjanya, diantaranya adalah anggaran operasional yang menurun, semangat SDM yang kendur, sarana dan prasarana yang sudah mulai usang dan tidak layak pakai.²⁰

Ketiga, perubahan pada masa organisasi mengalami kebangkrutan. Perubahan pada masa organisasi mengalami pailit atau kebangkrutan merupakan perubahan yang paling berat. Posisi organisasi diumpamakan laksana seseorang yang mengalami sakit komplikasi. Berbagai lini dalam organisasi tidak dapat bekerja, bisa bekerja tetapi tidak dapat menghasilkan produk yang sesuai harapan dengan kata lain cacat produk. Keadaan demikian akan memperburuk citra organisasi terhadap pengguna jasa layanan lembaga, yaitu masyarakat. Perubahan atau transformasi pada saat demikian sangat berat dilakukan oleh organisasi. Perubahan dalam keadaan demikian diperlukan pemimpin yang memiliki karakter pemberani, yaitu berani mengambil resiko terhadap segala kebutuhan dan dampak yang dilakukan terhadap perubahan. Visiner, yaitu pemimpin yang mampu membaca peluang di masa depan dengan cermat dan tepat. Etos kerja yang tinggi, artinya dibutuhkan pemimpin yang memiliki dedikasi terhadap organisasi yang begitu tinggi, waktu, tenaga, dan pikirannya tercurah hanya untuk kemajuan organisasi. Etika pemimpin yang baik, artinya diperlukan pendekatan terhadap *stakeholder* untuk membangun jaringan, memperkuat jaringan, dan kolaborasi dalam menyusun sebuah

²⁰ *Ibid*,...68.

jaringan. Langkah-langkah tersebut memerlukan etika yang baik dalam diri pemimpin agar mampu membangun kepercayaan dan jaringan antar pemangku kebijakan.

Pembentukan struktur organisasi merupakan langkah alternatif dalam memaksimalkan kinerja organisasi. Kinerja organisasi perlu di *upgrade* kembali dengan tujuan mendorong kinerja agar lebih baik dan maksimal. Perubahan dalam keadaan demikian memerlukan *skill* pemimpin berupa, *pertama, idealized influence*. *idealized influence* adalah perilaku pemimpin dapat memberikan inspirasi untuk dijadikan sebagai figur panutan. *Kedua, inspirational motivation*. Pada ranah ini peran pemimpin dapat menjadi motivasi kinerja bawahannya (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan) agar perubahan struktur organisasi yang ada di madrasah dapat diterima dengan baik karena adanya unsur kepercayaan. Kepercayaan tersebut didapat dari motivasi kepemimpinan kepala madrasah yang berhasil membangun pemikiran bahwa perubahan pada saat ini diperlukan. *Ketiga, intellectual stimulation*. Pada ranah ini pemimpin atau kepala madrasah berhasil mengajak anggotanya/bawahannya untuk berpikir bersama untuk mencari solusi terhadap masalah yang dihadapi oleh organisasi atau lembaga pendidikannya. Melalui *skill intellectual stimulation* yang dimiliki pemimpin, segala masalah yang ada di lembaga dapat diselesaikan dengan melibatkan anggota untuk berpikir, mencari alternatif, dan melakukan desain struktur organisasi. *Keempat, individualized consideration*. Pada posisi ini pemimpin diharapkan

dapat menjadi tumpuan rujukan ketika anggota dalam organisasi menemukan kendala dalam pelaksanaan tugasnya. Pemimpin atau kepala madrasah berperan sebagai mentor, tutor, dan proktor dalam mendampingi kinerja anggota untuk mencapai sebuah tujuan, yaitu peningkatan mutu pendidikan. Jadi, pembentukan struktur dalam sebuah organisasi merupakan langkah kepemimpinan transformasional dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

2. Perumusan Tupoksi

Tahap perumusan tupoksi merupakan langkah strategis yang dilakukan kepala madrasah atau pemimpin dalam setiap lembaga. Langkah ini merupakan analisis bidang-bidang yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuan. Formulasi yang tepat dan sesuai dengan keperluan organisasi akan membantu secara lebih efektif terhadap capaian organisasi. Pada ranah ini model kepemimpinan transformasional memiliki peran efektif apabila memiliki kecapan *intellectual stimulation (IS)*. *Intellectual stimulation* merupakan proses membangkitkan kreatifitas masing-masing anggota atau pengikut dalam organisasi untuk mencari sebuah solusi, jalan keluar, dan formula terhadap masalah yang dihadapi.²¹ Melalui atribut *intellectual stimulation* pemimpin transformasional dapat bekerja secara optimal dalam merumuskan tupoksi bidang yang menjadi media dalam menggerakkan organisasi.

²¹ Bernard M Bass, *Transformational Leadership, second edition* (London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006), 7.

Pelibatan secara penuh terhadap masing-masing anggota dalam organisasi menjadi salah satu kekuatan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Peran serta anggota menjadi daya tarik secara psikologis oleh masing-masing anggota karena merasa dilibatkan, memiliki posisi, dan menjadi sarana aktualisasi diri untuk mengasah bakat serta kreativitas intelektualnya. Jadi, peran kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam merumuskan tupoksi untuk meningkatkan mutu pendidikan terkait dengan kompetensi pada ranah *intellectual stimulation*.

3. Membangun Kesadaran Melalui Motivasi Agama

Membangun kesadaran melalui motivasi agama merupakan salah satu langkah alternatif kepemimpinan kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi. Setiap perubahan yang dilakukan oleh pemimpin pasti mengalami pro dan kontra dari masing-masing anggota atau bawahan. Untuk mengantisipasi keadaan yang demikian, diperlukan langkah-langkah atau pendekatan yang tepat untuk meminimalisasi penolakan. Langkah tersebut diantaranya dengan membangun kesadaran melalui motivasi agama. Agama melalui pesan-pesan yang termaktub dalam kitab suci surat al-Anfal 8:53 menjelaskan terkait perubahan itu merupakan keniscayaan.

ذٰلِكَ بِاَنَّ اللّٰهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً اَنْعَمَهَا عَلٰى قَوْمٍ حَتّٰى يُغَيِّرُوْا مَا

بِاَنْفُسِهِمْ ۗ وَاَنَّ اللّٰهَ سَمِيْعٌ عَلِيْمٌ ﴿٥٣﴾

Artinya: Yang demikian (siksaan) itu adalah karena sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan merubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada sesuatu kaum, hingga kaum itu merubah apa yang ada pada diri mereka sendiri, dan sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.²²

Dari ayat di atas jelas bahwa perubahan merupakan keniscayaan yang harus dipilih oleh manusia untuk menggapai nikmat. Nikmat tersebut banyak ragamnya, di antaranya adalah tercapainya hal yang menjadi hajat, cita-cita, dan harapan (bandingkan dengan tujuan dalam sebuah lembaga pendidikan berupa peningkatan mutu pendidikan) bersama. Dengan demikian, membangun kesadaran melalui motivasi agama dapat membantu proses desain ulang organisasi yang dilakukan pemimpin transformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan.

4. Membangun Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi memiliki peran yang strategis untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan komunikasi yang baik akan membantu kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam usahanya meningkatkan mutu pendidikan. Model komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi berbentuk komunikasi dialogis. Komunikasi dialogis dilakukan adanya proses timbal balik antara komunikan dan komunikator. Dengan demikian proses komunikasi yang berjalan akan mampu memberikan informasi-informasi yang *update* dan memberikan masukan konstruktif terhadap

²² As-Salam, *Alquran Edisi 1000 Doa*, (Bandung: Al-Mizan Publishing House, 2011), 184.

perkembangan organisasi di masa depan. Senada yang disampaikan oleh Syahrizal Abbas, komunikasi dialogis adalah komunikasi dua arah yang bersifat timbal balik antara atasan (kepala madrasah) dan bawahan (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan).²³ Dalam komunikasi ini terjadi hubungan yang sederajat, artinya kedua belah pihak melakukan diskusi untuk memecahkan sebuah permasalahan yang sedang dihadapi atau menindaklanjuti program yang telah menjadi ketetapan bersama.

Proses membangun komunikasi yang efektif melalui model komunikasi dialogis dapat dijadikan media dalam mendesain ulang organisasi. Proses desain ulang organisasi memerlukan komunikasi yang lebih intens dengan berbagai unsur atau elemen dalam organisasi terutama orang-orang yang *expert* dibidangnya. Penting bagi pemimpin transformasional membangun komunikasi dialogis efektif untuk melakukan perubahan secara signifikan. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Gary Yukl, perlawanan dalam setiap perubahan merupakan hal yang lumrah atau umum.²⁴ Yukl dalam penjelasan memberikan alasan terkait penolakan dalam setiap perubahan, salah satunya tingkat kepercayaan yang kurang.

5. Koordinasi dengan Stakeholder

Langkah koordinasi dengan pemangku kebijakan *stakeholder* pendidikan menjadi salah satu bagian dalam mendesain ulang organisasi. *Stakeholder* pendidikan adalah orang yang dapat

²³ Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: PT Kharisma Putra Utama, 2014), 72.

²⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh Terj. Ati Cahayani, (Jakarta: Permata Puri Media, 2010), 142-144.

memberikan *suport*, motivasi, ide gagasannya dalam meningkatkan mutu pendidikan. *Stakeholder* pendidikan meliputi pengawas pendidikan, kepala sekolah/kepala madrasah, guru/ustaz, orang tua/wali santri, komite sekolah, dewan sekolah, masyarakat, dunia usaha dan dunia industri serta pakar pendidikan/akademisi.²⁵ Regulasi SISDIKNAS UU Nomor 20 Tahun 2003 pasal 56 dijelaskan bahwa dewan pendidikan dan komite sekolah/madrasah menjadi salah satu unsur dalam peningkatan mutu pendidikan.²⁶ *Stakeholder* dari unsur masyarakat dapat berperan dalam peningkatan mutu meliputi perencanaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap program-program yang telah ditetapkan bersama melalui jejaring komite sekolah/madrasah.

Langkah alternatif yang dapat dilakukan oleh kepala madrasah dalam melakukan desain ulang organisasi dapat berupa koordinasi dengan *stakeholder*. Koordinasi dapat dilakukan pada forum rapat dinas, *workshop* peningkatan mutu, dan pendekatan yang tidak terstruktur lainnya dengan tujuan sumbangsih pemikiran, ide, dan gagasan terkait posisi dan masa depan madrasah ke depannya. Melalui koordinasi dengan *stakeholder*, proses desain ulang organisasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat dilakukan.

²⁵ Diah Rachmawati Masita dan Rusman, *Pengaruh Solidasi Stakeholder terhadap Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan di SMP Muhammadiyah 15 Kenjeran Surabaya* Tadarus: Jurnal Pendidikan Islam/Vol. 7, No. 1, 2018.

²⁶ UU Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 56.

6. Analisis Dampak Kebijakan Transformatif

Analisis terkait dampak kebijakan yang terangkum dalam program pendidikan menjadi bagian indikator pertimbangan dalam mendesain ulang organisasi. Proses ini melibatkan beberapa unsur *stakeholder* pendidikan meliputi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan madrasah, masyarakat (komite, wali santri, tokoh masyarakat), akademisi yang kompeten di bidangnya. Hasil analisis tersebut berupa penilaian terhadap efektivitas program terhadap ketercapaian tujuan pendidikan secara khusus dan secara umum. Capaian pendidikan secara khusus adalah program-program jangka pendek yang menjadi pilot proyek lembaga pendidikan secara lokal. Program ini masuk pada materi muatan lokal. Sedangkan, program umum adalah tercapainya prestasi akademik berupa ujian yang diselenggarakan pemerintah secara serentak untuk mengukur keberhasilan proses pendidikan secara nasional.

Jadi, analisis hasil kebijakan dapat dijadikan pertimbangan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

7. Komitmen terhadap Hasil Kebijakan

Komitmen bersama terhadap kebijakan atau program yang telah ditetapkan menjadi salah satu usaha peningkatkan mutu pendidikan. Program yang bagus dan didukung oleh berbagai unsur dalam lembaga pendidikan tentu akan berimbas pada tercapainya tujuan pendidikan.

Tujuan pendidikan berupa peningkatan mutu pendidikan menjadi sokoguru kepemimpinan transformasional dalam mendesain ulang organisasi untuk meningkatkan mutu pendidikan. Senada yang disampaikan M. Ngalim Purwanto terkait sifat-sifat yang harus dimiliki pemimpin di antaranya adalah energik, optimis akan ketercapaian tujuan organisasi (madrasah), dan komitmen atau memiliki keteguhan hati dalam mencapai tujuan.²⁷

Dari beberapa poin di atas terdapat sifat pemimpin, yaitu komitmen atau memiliki keteguhan hati dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan. Sifat komitmen terhadap tujuan yang telah ditetapkan organisasi harus menjadi *mindset*, paradigma, dan terpatri dalam diri masing-masing anggota organisasi (tenaga pendidik dan tenaga kependidikan). Komitmen terhadap tujuan organisasi bukan hanya kewajiban pemimpin transformasional saja, tetapi komitmen bersama dan pemimpin bertugas memperkuat melalui motivasi-motivasinya. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Bernard M Bass bahwa salah satu atribut kepemimpinan transformasional adalah *inspirational motivation*.²⁸ Pemimpin *transformational* memiliki perilaku yang menginspirasi dan memotivasi orang-orang di sekitar mereka dengan membuat bermakna dan menantang terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan atau stafnya. Motivasi akan pentingnya perubahan diperlukan dalam proses desain ulang organisasi. Proses

²⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2001), 53.

²⁸ Bernard M Bass, *Transformational Leadership, second edition* (London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006), 3

tersebut memerlukan motivasi, pendekatan, dan inspirasi dari *skill* pemimpin dalam membangun kepercayaan terhadap anggota. Kepercayaan tersebut untuk meyakinkan, bahwa perubahan yang dilakukan akan membawa dampak positif, lebih baik, dan konstruktif terhadap perkembangan organisasi atau lembaga pendidikan di masa depan.

Di sisi lain dalam pandangan agama dianjurkan sifat teguh hati atau istikomah. Agamawan memaknai istikomah adalah lurus dan benar dalam tataran niat kemudian diikuti dengan perkataan, perbuatan, dan memiliki tendensi hanya kepada Allah.²⁹ Pandangan ini memberikan gambaran, bahwa istikomah sifat yang lurus dan benar dalam menjalankan komitmen di awal (sesuai tujuan organisasi) dalam menggapai kebahagiaan (mutu pendidikan) rida Allah. Dalam surat Fusshilat ayat 30 juga dijelaskan terkait istikomah sebagai berikut.

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَنْزِيلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ
أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya; Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan “Tuhan kami ialah Allah” kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka. Maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan “ Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih, dan gembirakanlah mereka dengan janah yang telah dijanjikan Allah kepadamu. (Q.S. Fusshilat ayat 30).³⁰

²⁹ Ibnul Qoyyim al-Jauziyah, *Madarijus Salikin: Pendakian Menuju Allah* (Jakarta: Pustaka al-Kautsar, 1998), 228.

³⁰ *As-Salam, Al-Qur'an dan Terjemahannya Edisi 1000 Doa*, (Bandung: Mizan Media Utama (MMU), 2011), 481.

