

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Pendidikan madrasah menempati posisi sangat penting dan unik untuk menyiapkan dan membentuk kepribadian generasi muslim yang shalih dan shalihah. Setidaknya terdapat lima peran madrasah dalam melahirkan generasi muslim tersebut, yaitu: (1) sebagai alat mensosialisasikan nilai-nilai agama Islam, (2) sebagai wadah membentuk akhlak al-karimah dan kepribadian muslim, (3) sebagai pemelihara tradisi keagamaan masyarakat muslim, (4) sebagai benteng moralitas bangsa, dan (5) lembaga pendidikan alternatif yang dapat dipilih masyarakat muslim.¹

Besarnya peran madrasah ibtdaiyah sebagai lembaga pendidikan Islam bukan kebetulan, namun terdapat landasan nilainya. Owens mengemukakan aspek *soft* yang mempengaruhi kinerja individu maupun organisasi, yakni nilai-nilai, keyakinan, budaya, serta aturan perilaku.² Nilai-nilai membentuk budaya dan merupakan dasar bagi perubahan dalam kehidupan individu atau kelompok.

Posisi kepala madrasah sebagai pemimpin institusinya, dituntut agar berpegang teguh pada nilai-nilai luhur yang menjadi standar bersikap dan berperilaku, serta mengembangkan budaya organisasi di madrasah. Nilai-nilai luhur itu menjadi keyakinan kepala madrasah dalam keseluruhan hidupnya,

¹ Moh. Toriqul Chair, "Peran Madrasah dalam Menghadapi Era Globalisasi dan Budaya", Jurnal *Muaddib*, Vol. 6, No. 2, Juli-Desember 2016, 194.

² Stepen P. Robbins, *Organizational Behavior* (Mexico: Prentice Hall, 2003), 81.

sehingga jika dalam proses kepemimpinannya berseberangan atau menyimpang dari nilai-nilai yang diyakininya, secara otomatis kepercayaan masyarakat terhadap kepala dan institusi madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam akan pudar.

Keberadaan kepala madrasah sebagai pemimpin di lembaganya sangat esensial. Seorang kepala madrasah dalam menjalankan tugas dan fungsinya seyogyanya memiliki kebijaksanaan serta wawasan luas. Terlepas dari pola dan gaya kepemimpinan, kepala madrasah sebagai pimpinan di institusinya juga memiliki peran penting untuk mengembangkan budaya organisasi berprestasi Robbins berpendapat bahwa fungsi budaya organisasi yaitu: (a) membuat diferensiasi yang jelas antar organisasi, (b) membawa *sense identity* bagi personil organisasi, dan (c) sebagai perekat sosial guna mempersatukan organisasi dengan memberikan standar berperilaku bagi individu atau kelompok.³

Budaya yang kokoh dan kuat adalah pilar utama kesuksesan organisasi. Nilai-nilai yang terdapat dalam budaya organisasi harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan oleh segenap pribadi atau kelompok yang terlibat di dalamnya. Scermerhorn dan Hunt mengatakan, “budaya sebuah organisasi mampu membantu mengurai problema penyesuaian secara eksternal dan penyatuan secara internal.”⁴

Hasil penelitian Sanjaya menemukan bahwa:

Organisasi yang ingin menerapkan kepemimpinan transformasional⁵ harus memilih pemimpin yang dapat memberikan tantangan (*challenge*) bagi

³Robins Stephen P, *Perilaku Organisasi*, Terj. Hidayana Pujaatmaka (Jakarta: PT. Prehalindo, 2006), 123.

⁴ John R. Scermerhorn, James G. Hunt and Osborn N. Richard, *Managing Organization Behavior*, (New York: John Publishing Inc., 1991), 344.

⁵ Seseorang yang ingin menjadi pemimpin dengan gaya transformasional harus menyadari bahwa pada esensinya seorang pemimpin yang baik cenderung menjadi pengikut yang baik, karena untuk

pengikutnya, tetapi tidak merusak atau mengubah budaya organisasi yang sudah baik dan efektif. Perilaku pemimpinnya harus menunjukkan kepedulian terhadap aspek manusia, hal ini tidak hanya mengeluarkan potensi yang terbaik dari orang-orang yang dipimpinnya tetapi juga dapat meningkatkan kesejahteraan dari pengikutnya.⁶

Seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam seyogyanya berpikir keras untuk melakukan perbaikan dan perubahan, baik internal ataupun eksternal, supaya strategi dan *policy* yang dibuatnya selaras dengan perkembangan zaman yang selalu berubah. Pemimpin model ini oleh James McGregor Burns disebut sebagai *transformational leadership* (pemimpin transformasional)⁷ atau oleh Sarros dan Butchatsky disebut juga pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Gaya kepemimpinan ini, diyakini mampu mendatangkan perubahan diri setiap pribadi yang terlibat dalam organisasi guna mencapai kinerja optimal. Lock mengatakan bahwa, “kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan sejati, mengingat kepemimpinan ini berkinerja menuju sasaran atau tujuan yang sama sekali belum pernah diraih atau dilakukan sebelumnya”.⁸

Avolio, Bass dan Jung mengemukakan bahwa, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) diuraikan dalam empat komponen utama, yakni: *idealized influence* (idealisasi pengaruh), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *individualized consideration* (konsiderasi individual),

memahami kebutuhan pengikutnya, seorang yang pernah atau dapat merasakan peran sebagai pengikut, dapat memimpin lebih baik. *Ibid*,14.

⁶ Regi Sanjaya, “Kepemimpinan Transformasional yang Paling baik? (Sebuah Kajian Pustaka)”, *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranata, 13-14.

⁷ James McGragor Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), 67.

⁸ E.A. Locke, *Esensi Kepemimpinan*. Alih bahasa: Harsiwi Agung, (Jakarta: Mitra Utama, 1997), 99. Sarros, J.C. and J.C. Santora. ”The Transformational-Transactional Leadership Model in Practice”. *Leadership & Organizational Development Journal*, 2001, 383-393.

serta *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)⁹.

Penerapan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan dapat terimplementasi secara baik jika ada upaya keras untuk: (1) menuangkan kejelasan dan kemenarikan visi, (2) menjelaskan cara-cara pencapaian visi, (3) bersikap optimistis, (4) menampakkan keyakinan kepada pengikut, (5) memberikan contoh dalam memimpin, serta (6) memberi otonomi kepada semua orang guna menggapai visi.¹⁰

Representasi kepemimpinan dan budaya organisasi berprestasi di lembaga pendidikan Islam (madrasah) yang semakin *survive* di tengah perubahan dan kompetisi global dan menarik untuk dikaji adalah: (1) MI Muslimat NU Pucang, dan (2) MI Nurul Huda Surodinawan.

Mi Muslimat NU Pucang merupakan madrasah eksklusif, karena lembaga pendidikan Islam ini telah mengalami sejarah kepemimpinan yang cukup panjang dalam melakukan perbaikan dan perubahan secara revolusioner, yakni selama 65 tahun (1954-2019).

Kepemimpinan Kepala Madrasah di MI Muslimat NU semenjak berdiri sampai sekarang, telah merepresentasikan pemimpin yang mampu mengadakan perubahan dan perbaikan secara revolusioner dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi. Bentuk-bentuk perubahan dan perbaikan itu, antara lain:

⁹ B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, 442; Baca pula P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 128.

¹⁰ Indah Komsiyah, "Kepemimpinan Transformatif: Perkembangan dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan, *Jurnal Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 4, Nomor 2, November 2016, 313.

1. Pembenahan sarana dan prasarana (ruang kelas, perkantoran, laboratorium, tempat ibadah, dan lapangan olahraga), untuk mendukung proses pembelajaran secara efektif dan efisien.¹¹
2. Menerapkan jaminan mutu madrasah pada aspek: (a) ahlul Sunnah Wal Jamaah, (b) Mantab aqidah, dan (c) berprestasi akademik. Disamping itu juga memiliki potensi/keunggulan yang sudah tampak, seperti: (a) ahli dzikir, (b) hafal juz Amma, tahlil, Surat Yasin, Surat Al-Baqarah, dan surat-surat pendek pilihan, (c) berbasis Nahdlatul Ulama (NU), (d) mengumandangkan Asmaul Husna dan ayat al-Qur'an setiap hari, (e) pembelajaran dan evaluasi berbasis IT, (f) 56% guru berpendidikan S2 serta 12,8% pendidik memiliki sertifikat internasional dari Cambridge University, dan lain-lain.¹²
3. Meraih status “disamakan” melalui akreditasi tahun 2001¹³ serta peringkat Akreditasi “A” dari BAN-S/M.
4. Membuka *International class programme* (ICP)¹⁴ dan Siswa Cerdas Istimewa (SCI) 5 tahun lulus. Selanjutnya MI NU Pucang Sidoarjo sukses secara mandiri menjadi madrasah bertaraf internasional (*Cambridge*

¹¹ Sampai saat ini MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo telah memiliki bangunan gedung yang representatif yang terdiri dari 58 ruang, 33 lokal dipakai ruang teori dan sisanya perkantoran, laboratorium, dan lain-lain. Observasi dan Profil MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo tahun 2019/2020/.

¹² Selengkapnya dapat dilihat pada Profil MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo tahun 2019/2020.

¹³ Status disamakan diraih pada tahun 2001, saat kepemimpinan MINU Pucang dipegang oleh Ibu Tholi'ah. www.yayasanpendidikanmuslimatnusidoarjo.com. Diakses pada tanggal 15 Nopember 2018, jam, 09.41.

¹⁴ Dengan dibukanya ICP, jumlah kelas meningkat dari 3 kelas paralel, menjadi 5 kelas paralel, 4 kelas ICP dan 1 kelas reguler. Saat itu (tahun 2010) Kepala MINU Pucang adalah Bapak Syamsuhari, S.T., S.Pd, yang menggantikan Ibu Yuli Astutik M.Pd.I. Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019.

International Examination & International Baccalaureate Programm), dengan diperolehnya sertifikat dengan ID 276.¹⁵

5. MI Muslimat NU Pucang menggunakan kurikulum terpadu (*integrated curriculum*) sebagai acuannya, yakni: Kurikulum Kementerian Agama, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, *Cambridge University*, dan *International Baccalaureate Programe (IB)*.¹⁶

MI Nurul Huda 2 Surodinawan berdiri pada tanggal 15 Juli 1940, didirikan oleh KH. Muhaimin, KH. Muhsin, dan KH. Shodiq. bersama tokoh masyarakat Surodinawan yang lain. Sebagai lembaga pendidikan dasar Islam, madrasah ini mempunyai tujuan utama yakni berusaha semaksimal mungkin untuk bisa menjadikan generasi muda Islam yang memiliki keteguhan *aqidah al-Islamiah*, berakhlak al-karimah, mempunyai ketangguhan menjalankan syari'at Islam yang berhaluan *Ahlu Sunnah wal Jama'ah an-Nahdliyah*, serta menjadikan generasi Islam cerdas dalam penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), tangguh serta mandiri menghadapi era global.¹⁷

Kepala MI Nurul Huda 2 pertama dijabat oleh KH. Shodiq (1940-1965).¹⁸

Perjalanan selama 79 tahun (1940 s/d 2019) madrasah ini, telah menampakkan proses kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, di antara bentuknya, yaitu:

¹⁵ Observasi, Wawancara, dan Dokumentasi di MI Muslimat NU Pucang Tahun 2019.

¹⁶ Observasi dan Dokumentasi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019.

¹⁷ Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun 2019/2020.

¹⁸ Estafeta kepemimpinan Madrasah Ibtidaiyah Nurul Huda 2 Mojokerto, semenjak didirikan tahun 1940 sampai dengan tahun 2019, telah mengalami pergantian selama tujuh kali kepemimpinan, dimulai dari Bapak KH. Shodiq (1940-1965), H. Kholiq Naim (1965-1969), H. Nor Kholis (1969-1974), KH. Faqih Usman (1974-1976), H. Dimiyati Muhsin (1976-1999), Ibu Ruhayanah, S. Ag (1999-2003), Bapak Rudyanto (2003-2008), dan sekarang dipimpin oleh Bapak Isnaini Taufiq Ismail, S. Pd.I (2009-sekarang). Dokumentasi dan hasil observasi terhadap MI Nurul Huda 2 Mojokerto pada tanggal 20 Nopember 2018.

1. Pembangunan sarana dan prasarana sebagai pendukung proses pendidikan dan pembelajaran para siswa dengan jumlah 40 rombel (1263 siswa).¹⁹
2. Diraihnya berbagai prestasi baik akademik maupun non akademik dalam skala Kabupaten/kota, provinsi, dan bahkan nasional.²⁰
3. Mengimplementasikan pendidikan karakter melalui mata pelajaran Aqidak Akhlak dan Fiqih yang berdasarkan *Ahlus Sunnah wal-Jama'ah* berbasis pesantren.²¹
4. Mengimplementasikan sistem informasi akademik (SIKAD) *online* agar akses pelayanan timbal balik antara yayasan, sekolah, wali murid, dan stakeholder lebih mudah.²²
5. Menggunakan kurikulum terpadu, yakni: kurikulum Kementerian Agama, Kurikulum Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, yang dipadukan dengan kurikulum khas MI Nurul Huda 2, serta *Cambridge University*.²³
6. Intensifitas ketiga program kelas (kelas tahfiz, bilingual, dan reguler), bahkan khusus program kelas tahfiz, mulai tahun 2018 siswa kelas 4, 5,

¹⁹ Pada tahun pelajaran 2019-2020 ini MI Nurul Huda 2 Mojokerto telah memiliki 54 ruang/lokal. 40 ruang digunakan sebagai ruang kelas/teori, sedangkan sisanya digunakan untuk ruang guru, kepala sekolah, tata usaha, perpustakaan, aula, laboratorium, ruang koperasi, dan ruang komputer. Profil dan Dokumentasi MI Nurul Huda 2 Mojokerto Tahun Pelajaran 2019-2020.

²⁰Daftar Prestasi yang diraih MI Nurul Huda 2 Mojokerto lebih jelasnya dapat dilihat di lampiran Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun 2019/2020.

²¹ MI Nurul Huda 2 Mojokerto membuka kelas dengan tiga program, yaitu: program kelas reguler, program kelas tahfidz, dan *bilingual class program*. Pada ketiga program tersebut terdapat pengenalan kitab-kitab pesantren, antara lain: fiqh salafi, aqidah salafi, akhlak salafi, nahwi, shorof, (kitab yang dipelajari antara lain: Mabadi' Fiqh, Aqidatul Awwam, Tuhfatul Athfal, Sulam Taufiq). Tradisi-tradisi kehidupan pesantren juga diterapkan di lembaga ini, misalnya: shalat fardlu berjamaah, shalat dhuha, pembacaan al-Qur'an, Asmaul Husna, Istiqhosah, Tahlil, Pembacaan Dibak/Barjanji (Shalawat), wirid, dan lain-lain. Kurikulum MI Nurul Huda 2 Mojokerto dalam www.mi-nurulhuda2.sch.id. Diakses pada tanggal 25 Nopember 2018. Jam 14.04, dan hasil catatan observasi peneliti pada tanggal 10 Nopember 2018.

²² Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan. www.mi-nurulhuda2.sch.id. Diakses pada tanggal 25 Nopember 2018. Jam 14.12.

²³ Lihat Profil MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun Pelajaran 2019/2020.

dan 6 diasramakan dengan pembimbingan dan pengawasan langsung dari para guru huffaz (*musyrif*).²⁴

Kesimpulan dari studi mendalam kedua madrasah ibtidaiyah tersebut telah memperlihatkan data-data yang menarik dan unik apabila dianalisis dengan perkembangan respons masyarakat luas terhadap kedua madrasah ibtidaiyah tersebut, yakni: *Pertama*, MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo sejak berdiri tahun 1954 sampai sekarang tetap mempertahankan nilai-nilai dan tradisi Nahdlatul Ulama dengan mengedepankan akhlakul karimah dan berpaham Ahlul Sunnah Wal-Jama'ah, akan tetapi uniknya tingkat *survive* lembaga dan animo masyarakat terus-menerus meningkat, terbukti sekitar sepuluh tahun yang lalu (tahun pelajaran 2010/2011) jumlah siswa sekitar 729 (21 rombel) dan sekarang (tahun pelajaran 2019/2020) meningkat menjadi 1.137 siswa (33 rombel).²⁵

Kedua, MI Nurul Huda 2 Surodinawan sejak berdiri tahun 1940 sampai sekarang tetap bertahan dengan prinsip, budaya, dan nilai-nilai kepesantrenan berpaham Ahlul Sunnah Wal-Jama'ah, bahkan kurikulum yang digunakan juga terdapat kurikulum khas MI Nurul Huda 2 Surodinawan, yang sebagian besar berciri khas kepesantrenan, akan tetapi uniknya tingkat *survive* lembaga dan animo masyarakat terhadap madrasah cenderung terus meningkat, terbukti sekitar sepuluh tahun yang lalu (tahun pelajaran 2010/2011) jumlah siswa sekitar 756 (23 rombel) dan sekarang (tahun pelajaran 2019/2020) meningkat menjadi 1.263 siswa (40 rombel).²⁶

²⁴ Dokumen Wawancara dan Observasi Peneliti di MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto Tahun 2019.

²⁵ Profil Sekolah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019/2020.

²⁶ Profil Sekolah Mi Nurul Huda 2 Surodinawan Tahun 2019/2020.

Berdasar data di atas, dapat diketahui bagaimana respon madrasah ibtidaiyah menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang melingkupinya. Dalam menghadapi tantangan dan perubahan tersebut, kepala madrasah sebagai top manajer tidak begitu saja dan bergegas mentransformasikan kelembagaan madrasah menjadi lembaga pendidikan modern Islam seutuhnya, namun sebaliknya lebih menjalankan kebijakan yang hati-hati. Para pengelola madrasah menerima modernisasi pendidikan Islam hanya dalam skala tertentu, sebatas mampu menjamin nilai-nilai akhlak al-karimah dan Ahlul Sunnah Wal-Jama'ah untuk bisa tetap *survive*.

Selain itu, kedua kategori madrasah ibtidaiyah tersebut dilihat dari bagaimana kepemimpinan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, akan merefleksikan spektrum strategi kepemimpinan yang relatif sama namun berbeda sehingga akan mengonstruksi karakter lembaga madrasah yang relatif berbeda.

Berdasarkan pemikiran di atas, riset dengan topik “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Organisasi Berprestasi (Studi Multi Situs di Madrasah Ibtidaiyah Muslimat Nahdlatul Ulama Pucang Sidoarjo dan Madrasah Ibtidaiyah Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto)” menjadi penting untuk dilakukan.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penelitian secara mendalam yang peneliti lakukan di lokasi penelitian, maka yang dipandang unik dan penting untuk diteliti adalah:

1. Budaya organisasi berprestasi yang telah dikembangkan kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah. Secara lebih spesifik, hal ini meliputi (a) nilai-nilai madrasah, dan (b) tradisi pengelolaan madrasah.
2. Internalisasi komponen kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi. Secara lebih spesifik, yaitu: (a) idealisasi pengaruh, (b) motivasi inspirasional, (c) konsiderasi individual, dan (d) stimulasi intelektual.

Bertolak dari fokus penelitian, pertanyaan penelitiannya adalah:

1. Bagaimana budaya organisasi berprestasi di Madrasah Ibtidaiyah Muslimat Nahdlatul Ulama Pucang Sidoarjo dan Madrasah Ibtidaiyah Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto?
2. Bagaimana idealisasi pengaruh yang diinternalisasikan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi?
3. Bagaimana motivasi inspirasional yang diinternalisasikan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi?
4. Bagaimana konsiderasi individual yang diinternalisasikan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi?
5. Bagaimana stimulasi intelektual yang diinternalisasikan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai fokus dan pertanyaan penelitian, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan budaya organisasi berprestasi di MI Muslimat Nu Pucang Sidoarjo dan MI Nurul Huda 2 Surodinawan Kota Mojokerto.
2. Menganalisis idealisasi pengaruh yang diinternalisasikan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi?
3. Menganalisis motivasi inspirasional yang diinternalisasikan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi?
4. Menganalisis konsiderasi individual yang diinternalisasikan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi?
5. Menganalisis stimulasi intelektual yang diinternalisasikan kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi?

D. Kegunaan Penelitian

Riset ini diharapkan berguna tidak hanya dalam tataran teoretik, namun juga bisa berkontribusi aplikatif pada tataran praktis.

1. Secara Teoretis

Hasil riset ini diharapkan bisa memberikan kontribusi dalam membangun konsep baru mengenai kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi yang dihasilkan dari penelitian.

2. Secara Praktis

- a. Memberikan informasi mengenai bangunan budaya organisasi madrasah yang berprestasi sehingga bisa menjadi referensi para pengelola pendidikan dasar (madrasah) khususnya dan pendidikan pada umumnya.

- b. Diperoleh informasi yang akurat mengenai internalisasi kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi pada lembaga pendidikan dasar (madrasah), juga memberikan kontribusi untuk membentuk suatu pandangan dunia tentang kepemimpinan madrasah sukses dan berprestasi.
- c. Untuk menyediakan pengetahuan berbasis riset bagi para pemegang otoritas dan praktisi pendidikan di Indonesia tentang karakteristik dan praktik kepemimpinan di sekolah/madrasah sukses dan berprestasi dalam konteks Indonesia.
- d. Untuk memberikan dasar-dasar bagi riset yang lebih jauh tentang kepemimpinan sekolah/madrasah di seluruh Indonesia, terutama dalam mencari model-model dan praktik-praktik kepemimpinan yang telah sukses dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi.

E. Penegasan Istilah

1. Kepemimpinan Transformasional

Secara konseptual, Bass berpendapat, "kepemimpinan transformasional ialah kemampuan memberi inspirasi dan motivasi para pengikut atau bawahan agar meraih hasil orisinal yang lebih besar dari yang direncanakan".²⁷ Bass juga menegaskan, "pemimpin transformasional mempunyai kemampuan mempengaruhi pengikutnya sehingga mereka meneladani, menghormati, dan mempercayainya".²⁸

Lebih lanjut Bass menguraikan kepemimpinan transformasional dalam empat

²⁷BM. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation* (New York: Free Press, 1985), 128. Lihat Pula Gibson, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 88.

²⁸ *Ibid.*, 132.

komponen utama, yakni: *idealized influence* (idealisasi pengaruh), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *individualized consideration* (konsiderasi individual), dan *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).²⁹

Menurut Wibowo kepemimpinan transformasional merupakan cara pandang kepemimpinan yang menjelaskan upaya keras pemimpin mengadakan perubahan pada kelompok atau organisasi dengan membuat dan mengomunikasikan model visi organisasi serta menginspirasi anggota agar berusaha keras menggapai visi”.³⁰ Sedangkan Komsiyah mendefinisikan sebagai “gaya kepemimpinan yang berusaha mentransformasikan segenap nilai yang dipedomani pengikut atau bawahan untuk mendukung pencapaian visi dan tujuan organisasi”.³¹

Secara operasional, kepemimpinan transformasional ialah kemampuan yang dimiliki pemimpin (kepala Madrasah) untuk mempengaruhi dan merevitalisasi pengikutnya (guru, karyawan, dan siswa) menuju perubahan yang besar berdasar visi bersama dan tujuan organisasi madrasah, yang diuraikan dalam empat komponen utama, yaitu:

- a. Idealisasi pengaruh, dengan karakteristik perilaku: mempunyai ide besar, mempunyai keyakinan, mempunyai niat kuat, memiliki integritas, mempunyai komitmen tinggi, mempunyai konsistensi, mempunyai fokus kerja, mempunyai sikap *all out*, inovatif.
- b. Motivasi inspirasional, dengan karakteristik sikap: menjadikan dirinya

²⁹ B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, Re-Examining the Component, 442.; Baca pula P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2008), 128.

³⁰ Wibowo, *Perilaku dalam*, 301.

³¹ Indah Komsiyah, “Kepemimpinan Transformatif”, 313.

tauladan (*role model/uswah hasanah*), komunikasi meyakinkan, mengajak pada perubahan dan perbaikan, menampilkan visi dan misi menarik, mengampanyekan *action*, memahami kesempatan dan peluang dan dengan cerdas menanganinya, dan pemimpin tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.

- c. Konsiderasi individual, yang meliputi perilaku: penuh kepedulian, memberi dukungan, motivasi, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggota, menghadirkan diri di setiap kesempatan, memperhatikan kebutuhan, bertukar pengalaman.
- d. Stimulasi intelektual, dengan ciri perilaku: mengajak berimajinasi dan bermimpi, memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut, menentang status quo, mengajar tidak berpikir prosedural, mengajak ke perspektif baru, mampu mencari solusi inovatif dan kreatif, mempertanyakan asumsi lama.

2. Budaya Organisasi

Secara konseptual, Edgar Schein menulis bahwa “budaya organisasi ialah sebagai filosofi yang mendasari kebijakan organisasi, aturan main bergaul, dan perasaan atau iklim yang dibawa oleh persiapan fisik organisasi”.³² Vecchio mendefinisikan budaya organisasi sebagai “nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan kepada pegawai yang datang”.³³

Sementara Greenberg dan Baron menyatakan bahwa “budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku

³² Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior* (Orlando: Harcourt Brace & Company, 1995), 618.

³³ Ibid.

dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi”.³⁴ Sedang Gibson , et.al memberikan pengertian budaya organisasi sebagai “apa yang dirasakan pekerja dan bagaimana persepsi ini menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan”.³⁵ Budaya organisasi merupakan nilai-nilai utama yang di-share dalam suatu organisasi dan dipedomani sebagai filosofi pegawai.³⁶

Secara operasional, budaya organisasi merupakan serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola-pola perilaku yang dipegang oleh anggota (guru, karyawan, dan siswa) sehingga membentuk identitas organisasi madrasah serta perilaku para anggotanya (guru, karyawan, dan siswa) yang diuraikan dalam dua aspek utama, yaitu: a) Nilai-nilai madrasah. Menguraikan nilai-nilai yang dipegangi oleh para pendiri, pemimpin serta komunitas madrasah sehingga membentuk karakter madrasah. b) Tradisi pengelolaan lembaga. Terdiri atas dua aspek, yakni: (1) struktur kelembagaan madrasah, dan (2) fungsi manajemen lembaga madrasah.

³⁴ Jerald Greenberg & Robert A. Baron, *Behavior in Organization* (New Jersey: Prentice-Hall, 2003), 515.

³⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr, *Organizations* (Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2000), 30.

³⁶ Moeljono Djokosusanto, *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2010), 17-18.