

BAB V

PEMBAHASAN

A. Budaya Organisasi Berprestasi

1. Nilai-nilai Madrasah

Nilai dan kategori nilai hasil temuan penelitian di kedua situs terangkum dalam tabel 5.1 berikut.

Tabel 5.1 Analisis Nilai-nilai dalam Temuan Penelitian Lintas Situs

Lembaga	Nilai-nilai	Kategori			
		Jenis	Status	Sumber	Berlaku
MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo	1. Ibadah	Benar	Terminal	Tuhan	Universal
	2. Keikhlasan	Baik-Benar	Terminal	Tuhan/Manusia	Universal
	3. Kejujuran	Baik	Terminal	Tuhan	Universal
	4. Pendidikan	Baik-Benar	Instrumen	Manusia	Lokal
	5. Amanah	Baik	Terminal	Tuhan	Universal
Mi Nurul Huda 2 Surodinawan	1. Ibadah	Benar	Terminal	Tuhan	Universal
	2. Ketulusan	Baik-Benar	Terminal	Tuhan/Manusia	Universal
	3. Ukhuwah diniyah	Baik	Terminal	Manusia	Universal
	4. Kesederhanaan	Baik	Terminal	Tuhan/Manusia	Lokal
	5. Berdikari	Baik- Berguna	Instrumen	Manusia	Universal

Sebagaimana disajikan dalam tabel 5.1, sebagian nilai dimiliki kedua madrasah, yakni “nilai ibadah dan keikhlasan (ketulusan)”, sedangkan nilai lainnya dimiliki masing-masing madrasah. Nilai “ibadah” tampak sebagai nilai yang paling berpengaruh dalam kehidupan madrasah, tidak terkecuali pengaruhnya terhadap proses kepemimpinan kepala madrasah. Ibadah merupakan tujuan utama manusia diciptakan Allah SWT.¹

Ibadah merupakan bentuk kepatuhan dan ketundukan seorang *abid* (hamba)

¹Lihat QS. Adz-Dzariyat ayat 56.

kepada *ma'bud* (Yang disembah) karena mengharap kebaikan dari-Nya. Ibadah dalam Islam hanya ditujukan kepada Allah SWT. semata (*iybaka na'budu*), sebagai bentuk pengabdian dan pengharapan (*iybaka nasta'in*). Jelasnya, ada tujuan dibalik pengabdian seorang hamba.² Begitu kuatnya landasan teologis nilai “ibadah” tersebut, maka bisa dimengerti mengapa komunitas kedua madrasah mendasarkan semua perilaku dan perbuatannya hanya untuk tujuan ibadah kepada Allah SWT. Kedua madrasah tampaknya memegang teguh nilai ibadah ini.

Nilai “ibadah” membuat kepala madrasah dan komunitas madrasah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pekerjaan mereka, pengembangan madrasah, dan kerja keras. Hal ini ditemukan pada setiap situs. Komitmen mereka juga ditunjukkan pada program-program mereka yang inovatif dan strategis yang telah mereka susun. Semua berasal dari keyakinan mereka bahwa pekerjaan mereka merupakan “ibadah”.

Keikhlasan (ketulusan) juga telah menjadi nilai yang dipedomani oleh kedua madrasah. Bahkan, secara eksplisit dapat dikatakan bahwa keikhlasan adalah menjadi tujuan pendidikan dan pengajaran kedua madrasah. Nilai “keikhlasan (ketulusan)” membuat kepala madrasah dan sivitas madrasah menunjukkan semangat dalam bekerja, mereka pun tidak suka pamer (*riya'*), ujub, sombong, ataupun berburuk sangka dalam bekerja dan beramal. Semua yang mereka lakukan selalu melepaskan diri dari keuntungan dan kepentingan pribadi. Nilai keikhlasan mendatangkan kebahagiaan, kedamaian dan ketenangan jiwa raga. Hati dan pikirannya terkumpul pada satu tujuan, yakni keridhaan Allah SWT.

² Tujuan itu, dalam filsafat hukum Islam, dapat dikategorisasi sebagai hikmah pelaksanaan ketentuan hukum Islam (*hikmah al-syari'ah*). Lihat M. Quraish Shihab, *Fatwa-fatwa Seputar Ibadah Mahdlah*, cet. (Bandung: Mizan, 1999), xxi.

Selain melandaskan nilai-nilai bersama ini, ada nilai yang dipegangi oleh salah satu madrasah. Sebagai contoh “kejujuran” merupakan nilai penting bagi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Dalam ajaran Islam kejujuran (as-shidqu) merupakan salah satu sifat wajib bagi Rasul-Rasul Allah SWT. yang wajib diteladani oleh umatnya, sebab kejujuran akan membawa kebaikan, dan kebaikan mengantarkan seseorang ke surga Allah SWT.

Kejujuran memberikan inspirasi kebaikan dan transparansi dalam kehidupan berorganisasi. Nilai ini dikuatkan oleh citra yang melekat pada madrasah sebagai “Madrasah Berstandar Internasional” dengan standarisasi manajemen, organisasi, dan sumber daya manusia (SDM) yang transparan dan akuntabel serta berbasis *quality assurance system*.

Nilai kejujuran yang dimiliki madrasah dan menjadi pedoman berperilaku komunitas di dalamnya ini memperkuat pendapat Mukhlas Samani yang mengatakan bahwa diantara kepribadian baik menurut al-Qur’an maupun al-Hadith yang harus dimiliki setiap umat Islam adalah “kejujuran, tidak curang, menepati janji, berkata benar, dan amanah”.³ Juga memperkuat pendapat Diane Tillman mengenai 12 nilai kehidupan mendasar yang sangat urgen ditanamkan atau dididikkan kepada generasi muda untuk membekali mereka menjalani kehidupan yang tenteram, damai dan bahagia di tengah masyarakatnya.⁴ Begitu juga kebijakan Pemerintah melalui Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, tentang sembilan nilai

³ Muchlas Samani, *Konsep dan Model Pendidikan Karakter* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2011), 79.

⁴ Endang Purwaningsih, “Keluarga dalam Mewujudkan Pendidikan Nilai Sebagai Upaya Mengatasi Degradasi Nilai Moral”, *Jurnal Pendidikan Psikologi dan Humaniora*, Vo. 1, No. 1, April 2010, 50.

pendidikan antikorupsi, yaitu: kejujuran, keadilan, kesederhanaan, tanggung jawab, kedisiplinan, keberanian, kerja keras, kepedulian, dan kemandirian.⁵

Nilai “pendidikan” juga merupakan nilai penting bagi MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Hal ini mengingat, pendidikan merupakan proses pembudayaan guna menumbuhkembangkan semua potensi dan bakat manusia sehingga terangkat diri sendiri serta dunia sekitarnya pada taraf *human*.⁶ Pada taraf ini pendidikan dapat mengangkat derajat manusia ke arah yang bermartabat, berkarakter, bermoral, memiliki nilai serta sikap yang mencerminkan *insan kamil*. Dalam konteks pendidikan Islam, *insan kamil* adalah manusia terintegrasi jasmani rohaninya, bisa menjalani kehidupan secara normal dan wajar disebabkan takwanya kepada Allah SWT.⁷

Nilai pendidikan yang dimiliki madrasah ini, semakin menyempurnakan teorinya Uhar Suharsa Putra yang berpendapat bahwa pendidikan merupakan alat penting membangun karakter bangsa dan pengembangan produktifitas nasional. Pendidikan memiliki kemampuan mencerahkan di samping sarana transformasi dan humanisasi. Pendidikan pun bisa mengubah manusia berkepribadian buruk menjadi berkepribadian mulia⁸.

Amanah merupakan nilai yang dimiliki oleh MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Amanah merupakan cara komunitas madrasah memaknai pekerjaan dan

⁵ Romi O. Bura dan Nanang T. Puspito, “Nilai dan Prinsip Anti Korupsi” Pendidikan Anti Korupsi di Perguruan Tinggi Online) ([http://elista.akprind.ac.id/fti/Pendidikan%20Anti%20Korupsi/Master Buku Pendidikan Anti-Korupsi untuk Perguruan Tinggi- 2012_1.pdf](http://elista.akprind.ac.id/fti/Pendidikan%20Anti%20Korupsi/Master%20Buku%20Pendidikan%20Anti-Korupsi%20untuk%20Perguruan%20Tinggi-2012_1.pdf)), 74.

⁶ Kartini Kartono, *Pengantar Ilmu Mendidik Teoritis (Apakah Pendidikan Masih Diperlukan)* (Bandung: Bandar Maju, 1992), 22.

⁷ Mahmud, *Filsafat Pendidikan Islam* (Mojokerto: Thoriq Al-Fikri, 2016), 72.

⁸ Agus Wibowo, *Pendidikan Anti Korupsi di Sekolah: Strategi Internalisasi Pendidikan Anti Korupsi di Sekolah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 35.

hidup mereka sebagai sesuatu yang dititipkan kepada mereka untuk dilaksanakan sesempurna mungkin. Konsep amanah didasari oleh konsep Islam, misalnya dalam al-Qur'an Surat An-Nisa' ayat 48.

Al-Mawardi, mufassir klasik terkemuka mendefinisikan kata “amanah” sebagai kata yang mempunyai dua makna: kepemimpinan yang dipercayakan, dan benda yang dipercayakan, keduanya harus disampaikan kepada orang yang berhak atas amanat itu.⁹ Nilai amanah yang diterapkan dalam kehidupan di madrasah ini memperkuat pendapat Mukhlas Samani yang mengatakan bahwa diantara karakter yang harus dimiliki oleh kaum muslimin ialah “jujur, tidak curang, menepati janji, dan amanah”.¹⁰

Nilai khas lain yang dimiliki MI Nurul Huda 2 Surodinawan adalah “ukhuwah diniyah”. *Ukhuwah diniyah* adalah hubungan yang dijalin oleh rasa cinta kasih dan dilandasi akidah dan agama yang sama. *Ukhuwah diniyah* atau persaudaraan sesama muslim seagama adalah suatu bentuk relasi antar manusia yang prinsipnya telah digariskan Allah SWT. dalam al-Quran dan al-Hadith, yakni suatu wujud persaudaraan karena Allah SWT.¹¹

Nilai *ukhuwah diniyah* yang dimiliki dan diterapkan dalam kehidupan madrasah ini, secara empiris telah mampu merekatkan persaudaraan yang egaliter, solider, musyawarah, cinta dan kasih sayang, rasa persatuan dan sepenanggungan, serta organisasi madrasah yang mandiri dan profesional. Temuan ini menguatkan temuan studi Anshori yang menyimpulkan bahwa persaudaraan muslim merupakan

⁹ A. Al-Mawardi, *Al-Nukat Wa Al-'Uyūn: Tafsir Al-Mawardi* (Vol. 2) (Beirut: Mu'assasat al-Kutub al-Thaqafiyah, 1992), 498.

¹⁰ Muchlas Samani, *Konsep dan Model*, 79.

¹¹ Cecep Sudirman Anshori, “Ukhuwah Islamiyah sebagai Fondasi Terwujudnya Organisasi yang Mandiri dan Profesional”, *Jurnal Pendidikan Agama Islam-Ta'lim*, Vol. 14, No. 1, 2016, 118.

pilar masyarakat Islam dan sebenarnya bersifat sebagai perekat pilar-pilar sosial Islam lainnya, seperti unsur persamaan, kemerdekaan, persatuan dan musyawarah. *Ukhuwah diniyah* juga memiliki keutamaan, yakni: menciptakan persatuan, kekuatan, dan cinta dan kasih sayang.¹²

Kesederhanaan merupakan nilai lain yang dimiliki MI Nurul Huda 2 Surodinawan. Sederhana merupakan perilaku dan sikap bersahaja yang tidak berlebihan, tidak banyak seluk-beluknya, tidak banyak pernik, lugas, apa adanya, hemat, sesuai kebutuhan dan rendah hati. Antonim dari kata kesederhanaan adalah bermewah-mewahan.

Menurut Purwaningsih, nilai kesederhanaan dapat diajarkan kepada anak kecil melalui: (a) kisah atau cerita, (b) pembiasaan menggunakan uang jajan secara hemat, (c) menyisihkan uang jajan untuk ditabung, dan (d) bersedekah kepada fakir miskin. Bagi para remaja dan dewasa permulaan, mengajarkan nilai kesederhanaan dengan cara: (a) membiasakan hidup hemat, (b) terhadap iklan produk pakaian yang mahal-mahal tidak mudah terpengaruh, dan (c) memberikan penjelasan serta mendiskusikan keuntungan jika hidup sederhana.¹³

Nilai kesederhanaan yang dimiliki madrasah ini, semakin memperkuat kebijakan Pemerintah melalui Kemendikbud, tentang sembilan nilai pendidikan antikorupsi, yaitu: kejujuran, kepedulian, kemandirian, kedisiplinan, tanggung jawab, kerja keras, sederhana, keberanian, keadilan.¹⁴

Berdikari juga nilai yang dimiliki MI Nurul Huda 2 Surodinawan. Berdiri di atas kaki sendiri merupakan perilaku dan sikap yang tidak mudah tergantung

¹² Ibid., 120.

¹³ Endang Purwaningsih, "Keluarga dalam Mewujudkan", 54.

¹⁴ Romi O. Bura dan Nanang T. Puspito, "Nilai dan Prinsip", 74.

pada orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas. Berdikari atau kesanggupan menolong diri sendiri merupakan senjata ampuh yang diinternalisasikan madrasah kepada komunitasnya. Berdikari tidak saja berarti bahwa guru, siswa, dan semua sivitas madrasah sanggup belajar dan berlatih mengurus kepentingannya sendiri, tetapi madrasah itu sendiri sebagai lembaga pendidikan juga harus sanggup berdikari sehingga tidak pernah menyandarkan kehidupannya kepada bantuan atau belas kasihan pihak lain.

Nilai berdikari yang dimiliki madrasah ini, memperkuat kebijakan Pemerintah melalui Kemendikbud, tentang sembilan nilai yang harus diinternalisasikan kepada peserta didik dalam pendidikan antikorupsi, yaitu: kejujuran, kepedulian, kemandirian, kedisiplinan, tanggung jawab, kerja keras, sederhana, keberanian, keadilan.¹⁵

Secara ringkas, temuan-temuan dalam penelitian ini memperkuat temuan-temuan sebelumnya menyangkut nilai-nilai dan keyakinan hidup anggota komunitas madrasah, yang berpengaruh pada pengembangan budaya organisasi berprestasi di madrasah secara keseluruhan. Nilai-nilai dan keyakinan ini berfungsi sebagai panduan dan standar bagi anggota komunitas madrasah untuk melangkah pada proses dan prosedur-prosedur madrasah.

2. Tradisi Pengelolaan Lembaga

a. Etos Kerja dan Motivasi Berprestasi

Etos kerja dan motivasi berprestasi Kepala Madrasah sebagai pimpinan madrasah merupakan motor utama keberhasilan kedua madrasah dalam

¹⁵ Romi O. Bura dan Nanang T. Puspito, "Nilai dan Prinsip", 74.

mengembangkan budaya organisasi madrasah berprestasi. Kepemimpinan kepala madrasah MI Muslimat NU dan MI Nurul Huda 2 menunjukkan peran yang utama dalam membangun etos kerja dan motivasi berprestasi semua unsur komunitas madrasah, mulai dari guru, staf sekolah, siswa, dan orang tua siswa untuk selalu berjuang membesarkan madrasah. Meskipun pola kepemimpinan masing-masing kepala madrasah memiliki beberapa perbedaan, namun di antara mereka terdapat kesamaan visi untuk menjadikan madrasah yang dipimpinnya sebagai lembaga yang bermutu, berkarakter, dan berprestasi.

Peran kepala madrasah dalam membangun dan meningkatkan etos kerja serta motivasi berprestasi dari kedua madrasah ini memiliki kesamaan, yakni: (1) menjadikan dirinya tauladan (*role model/uswah hasanah*), (2) mengajak pada perubahan dan perbaikan, (3) menampilkan visi dan misi menarik, serta (4) mengampanyekan *action*. Pendekatan budaya *uswah hasanah*, perubahan dan perbaikan, bervisi menarik, dan *action* yang dilakukan kepala madrasah sebagai pimpinan madrasah, ternyata menjadi sarana yang efektif untuk membangkitkan etos kerja dan motivasi berprestasi semua unsur komunitas madrasah dalam mencapai tujuan madrasah disertai dengan semangat ibadah penuh pengabdian.

Kepemimpinan kepala madrasah yang *inspirational motivation* sebagaimana dicontohkan para pemimpin madrasah di kedua madrasah ini, menurut Sergiovanni dinilai sebagai atribut pimpinan lembaga efektif, dan lembaganya berhasil.¹⁶ Keith Davis ketika membahas *traits leadership model* menyatakan bahwa “salah satu sifat seorang pemimpin yang harus ditumbuhkembangkan ialah sifat motivasi diri untuk

¹⁶ TJ. Sergiovanni, *The Principalship: A Reflective Practice Perspective* (Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1987), 131.

berprestasi dan mampu mentransformasikan motivasi tersebut kepada segenap anggota organisasi yang dipimpinnya”.¹⁷ Pimpinan yang sukses adalah pimpinan yang mampu membangkitkan motivasi kerja yang diwujudkan dalam bentuk peningkatan semangat dan motivasi kerja dalam organisasi yang pada gilirannya berhasil mencapai produktifitas kerja yang optimal (*hight performance*).¹⁸

b. Kepemimpinan Kepala Madrasah yang Efektif

Kepala Madrasah di kedua madrasah ini adalah pemimpin yang sangat menentukan kesuksesan madrasah. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dalam melaksanakan kepemimpinannya yang efektif dan efisien dalam membesarkan madrasah, Kepala Madrasah sebagai pemimpin dan manajer mempunyai tiga peranan, yakni: *Pertama*, peranan interpersonal (*interpersonal roles*), dalam hal ini kepala madrasah sebagai: (1) *figurehead* (kepala madrasah sebagai lambang atau simbol), (2) pemimpin (*leader*), dan (3) penghubung (*liaison*). *Kedua*, peranan informasional (*informational roles*), dalam hal ini kepala madrasah sebagai: (1) *monitor*, (2) *disseminator*, dan (3) *spokesperson*. *Ketiga*, peranan pengambilan keputusan (*decisional roles*), yang meliputi: (1) *interpreneur*, (2) *disturbance hander*, dan (3) *resources allocator*.

Peranan Kepala Madrasah sebagai pemimpin dan manajer di kedua madrasah dalam membesarkan madrasah di atas memperkuat pendapat Stoner & Freeman yang menyimpulkan bahwa “Untuk melaksanakan otoritas formal dan statusnya, setiap manajer minimal mempunyai tiga peranan, yakni: interpersonal (*interpersonal roles*), informasional (*informational roles*), dan pengambilan

¹⁷Jamal Lulai Yunus, *Leadership Model: Konsep dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan* (Malang: UIN Maliki Press, 2009), 36.

¹⁸M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja* (Yogyakarta: Teras, 2010), 29.

keputusan (*decisional roles*).”¹⁹ Hal senada juga disampaikan Syafaruddin bahwa “efektifitas kepemimpinan kepala madrasah merupakan perilaku manajerial yang harus diwujudkan dalam mencapai kinerja yang tinggi dari setiap lembaga pendidikan Islam. Karena itu, upaya manajemen sekolah harus dijalankan secara efektif.”²⁰

c. Keterlibatan Yayasan, Staf Madrasah, dan Guru

Menurut Jerome Want, mengubah budaya perusahaan tidak dapat dilakukan dengan tidak mengikutsertakan orang dalam organisasi dari proses perubahan.²¹ Keberhasilan kepemimpinan kedua madrasah bukanlah semata-mata kinerja tunggal pimpinan madrasah, melainkan juga peran penting dari yayasan, staf madrasah, dan para guru. Kepala madrasah, yayasan, staf madrasah, dan para guru tersebut terlibat (*involved*) secara langsung maupun tidak langsung dalam pengambilan keputusan yang berkenaan dengan kemajuan madrasah maupun pelaksanaan program madrasah. Pertemuan rutin yang diagendakan untuk membahas semua aktifitas dan program madrasah merupakan bukti keterlibatan kepala madrasah, yayasan, staf madrasah dan guru-guru dalam turut serta mendukung usaha-usaha perbaikan pendidikan dan pengajaran madrasah.²²

Keterlibatan yayasan, staf madrasah, dan para guru, ini secara langsung telah berkontribusi terhadap pelaksanaan program-program madrasah. Artinya,

¹⁹Husaini Usman, “Peranan dan Fungsi Kepala Sekolah/Madrasah”, *Jurnal PTK Dikmen*, Vol. 3, No. 1, (April 2014), 3.

²⁰ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Ciputat Press, 2005), 222.

²¹ Jerome Want, *Corporate Culture* (New York: St. Martin’s Press, 2007), 175.

²² Pertemuan rutin di Mi Muslimat NU Pucang dilaksanakan setiap hari Sabtu jam 08.30 – 12.00, sedangkan di MI Nurul Huda 2 Surodinawan dilaksanakan setiap hari Jum’at siang jam 13.00 – 16.30. Dalam forum ini dihadiri Kepala Madrasah dan waka madrasah, staf madrasah, dan para guru. Forum ini dirancang untuk mengevaluasi pelaksanaan pendidikan dan pengajaran mingguan dan sosialisasi program serta nilai-nilai madrasah kepada sivitas madrasah.

keterlibatan ini tidak hanya secara fisik melainkan juga pada aspek normatif dan psikologis. Argumentasi dan ungkapan para guru dan staf madrasah di MI Muslimat NU Pucang dan MI Nurul Huda 2 Surodinawan bahwa mendidik para siswa merupakan ibadah kepada Allah SWT. dan juga bentuk pengabdian kepada agama, bangsa dan negara merupakan indikator atas keterlibatan emosi dan aspek psikologis.

Keterlibatan yayasan, staf madrasah, dan para guru dalam pengelolaan lembaga/madrasah mampu menciptakan organisasi pembelajar (*learning organization*), yakni organisasi yang secara kontinyu mengembangkan kemampuan untuk terus-menerus menyesuaikan diri dan berubah.²³ Chris Argyris menegaskan bahwa, “*An organization has learned if any of its component have acquired information and have this information available for use, either by other components or by itself, on behalf of the organizations*”.²⁴

d. Dukungan Masyarakat yang Kuat

Pendidikan merupakan domain sosial yang tidak mungkin dipisahkan dari masyarakat. Pendidikan dan masyarakat memiliki hubungan resiprokal yang sangat kuat.²⁵ MI Muslimat NU dan MI Nurul Huda 2, pada dasarnya telah memperoleh dukungan kuat masyarakat dan mampu menjalin hubungan yang harmonis antara sekolah dan masyarakat.

MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo, terletak di jantung kota besar yang

²³ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar (Learning Organization)* (Bandung: Alfabeta, 2009), 13.

²⁴ Chris Argyris, *On Organizational Learning (2nd)* (Massachusetts: MPG Books Ltd, Bodwin, Cornwall, 1999), 7.

²⁵ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2013), 120.

mengalami transformasi budaya perkotaan. Masyarakat di sekitar madrasah, memiliki status sosial yang mapan (57,91% pegawai swasta, 16,82% pengusaha, dan 25,27% lainnya) serta tingkat pendidikan yang baik (56,39% Sarjana/S1, 26,59% SMA, dan 17,2% lainnya)²⁶, sehingga tingkat kepedulian mereka terhadap kebutuhan pendidikan anaknya relatif baik. Besarnya dukungan masyarakat terhadap madrasah juga tampak dari sumber dana partisipasi masyarakat yang mencapai Rp. 9.796.800.000,- pada tahun pelajaran 2019/2020²⁷, dan senantiasa mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Sedangkan MI Nurul Huda 2 Surodinawan terletak di pinggiran kota Mojokerto yang mengalami transisi budaya dari kultur pedesaan menuju kultur perkotaan. Masyarakat dan perangkat, serta orang tua murid sepenuhnya mendukung madrasah. Hal itu terutama berkaitan dengan asumsi masyarakat yang memberikan penilaian keberadaan madrasah sebagai sarana dakwah dan pendidikan. Bahkan keberadaan madrasah yang besar juga dapat dijadikan sarana kegiatan ekonomi masyarakat sekitar, terutama untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, kerja di madrasah, atau ikut membuka usaha di sekitar madrasah. Bertolak dari asumsi ini, maka dukungan masyarakat terhadap MI Nurul Huda 2 Surodinawan sangat besar, misalnya dalam bentuk wakaf atau sumbangan materiil dan nonmateriil.

Dukungan kuat masyarakat dan orang tua ini diikuti harapan yang tinggi pada kedua madrasah tersebut untuk menumbuhkembangkan anak-anak mereka. Pandangan dan harapan ini selaras dengan pendapat Hymes, bahwa sekalipun tujuan dari relasi sekolah keluarga (*home-school relations*) supaya para guru dan

²⁶ Profil MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo Tahun 2019/2020.

²⁷ Ibid.

orang tua siswa sama-sama diuntungkan, namun prioritas keuntungan adalah pada murid-murid.²⁸

B. Internalisasi Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*) Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Berprestasi

Kepala Madrasah di kedua situs dalam proses kepemimpinannya dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, ia senantiasa menerapkan internalisasi idealisasi pengaruh dalam proses kepemimpinan transformasional.

1. Mempunyai Ide Besar

John C. Maxwell menyatakan bahwa kepemimpinan yang kuat adalah pemimpin yang mempunyai *vision* (visi) yang jelas, baik dalam arti sebenarnya maupun dalam arti singkatan.²⁹ Berkaitan dengan kepemilikan ide-ide yang besar dan transformasional dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, Kepala Madrasah, menginternalisasikan melalui: kegiatan Kelompok Kerja Guru (KKG) dan diintegrasikan pada kegiatan pembelajaran di kelas, rapat yayasan, guru dan karyawan, pengembangan kurikulum madrasah dengan model adopsi dan adaptif nasional dan internasional, juga tampak dari tujuan (*goals*) madrasah yang hendak dicapai secara bertahap.

2. Mempunyai Keyakinan

Pemimpin Islam yang baik harus memiliki keyakinan yang penuh, bahwa apa yang akan dilakukan adalah benar dan bermanfaat. Keyakinan itu, tidak hanya sampai pada dirinya sendiri, namun juga harus disampaikan kepada segenap orang-

²⁸ J.L.Hymes, *Effective Home-School Relations* (Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, Inc, 1953), 9.

²⁹ John C Maxwell, *Mengembangkan Kepemimpinan di Sekeliling Anda*, (Jakarta: Mitra Media, 2001), 64.

orang yang menyertai perjalanannya dalam menahkodahi sebuah organisasi. Bahkan Yukl berkomentar bahwa “para pengikut akan meyakini visi yang diperlihatkan pemimpin secara yakin dan pasti”. Penelitian berkenaan dengan “Pengaruh Pygmalion” menemukan bahwa orang-orang akan berkinerja lebih baik jika pemimpin mempunyai harapan tinggi dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.³⁰

Senada dengan Yukl adalah Mangkunegara yang mengatakan bahwa salah satu karakteristik seorang pemimpin ialah harus memiliki keyakinan diri yang tinggi pada diri pengikut.³¹ Kepala madrasah dalam menginternalisasikan keyakinannya dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, ia lakukan antara lain: (a) pada saat kegiatan KKG internal. Pada momen tersebut ia meyakinkan para guru dan seluruh civitas bahwa ide-ide yang digagas dapat diimplementasikan dan berhasil, (b) menggunakan contoh-contoh kongkrit seperti pada sekolah/madrasah di dalam negeri dan luar negeri yang sudah maju, (c) dalam rapat internal guru. Dalam rapat tersebut semua program dan ide-ide besar Kepala Madrasah diyakinkan kepada segenap guru dan pengurus serta personil madrasah lainnya. Ia pun mampu menularkannya kepada yang dipimpin, bahkan membuat mereka meyakinkannya dengan sepenuh hati. Temuan empiris ini semakin memperkuat temuan penelitian Avin Vadilla Helmi dan Iman Arisudayna, yang menyimpulkan bahwa “ keberhasilan pola kepemimpinan transformasional terikat pada kepercayaan para bawahan. Meskipun motivasi dan inspirasi senantiasa

³⁰ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Ati Cahayani, (Jakarta: PT. Indeks, 2017), 331.

³¹ AA. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT. Refika Aditama), 54.

diprioritaskan, namun tetap saja harus terbentuk kepercayaan bawahan terlebih dahulu terhadap kapabilitas si pemimpin”.³²

Kepala Madrasah juga mempunyai kemampuan meyakinkan pihak luar madrasah, semisal Kemenag, Kemendikbud, pihak pemerintah, dan sebagainya, dengan lembaga yang ia pimpin. Dengan keyakinan diri yang kuat, kemampuan mencari peluang dan lobi-lobi yang kuat, membuat ia mampu memberikan energi yang positif terhadap bawahan/staff dalam mengikuti arahan kepemimpinannya. Sikap dan perilaku memiliki keyakinan yang dipraktekkan Kepala Madrasah dalam proses kepemimpinannya ini selaras dengan pendapat Karim, yang menyatakan,

Pemimpin transformasional selain mempunyai keyakinan diri yang kuat, dia juga selalu berusaha menumbuhkan keyakinan diri akan kemampuannya pada setiap orang yang dipimpin.... Dalam urusan meyakinkan pihak lain, dia juga berusaha meyakinkan instansi terkait dengan lembaga yang dipimpin semisal Kementerian Agama, lembaga donator dan sebagainya.³³

3. Mempunyai Niat Kuat

Memiliki niat yang baik bagi seorang pemimpin harus diinformasikan dan dimengertikan kepada semua orang, terutama orang-orang yang bersamanya dalam mewujudkan niat kuatnya itu. Jika tidak demikian, maka niat kuat itu hanya menjadi angan-angan atau mimpi belaka, sebab semua jenis pekerjaan itu sulit dan harus diintegrasikan dalam sebuah manajemen yang baik dan profesional.

Kepala Madrasah dalam menginternalisasikan niat kuatnya untuk mengembangkan budaya organisasi berprestasi, ia bersandar pada suatu keyakinan religius bahwa Allah SWT. tergantung prasangka hambaNya. Kalau ada niat kuat

³² Avin Vadila dan Imam Arisudana, “Kepemimpinan Transformasional”, 104.

³³ Mohamad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 158-159.

memajukan madrasah, pasti ada jalan keluar dari Allah SWT. Hal ini yang ia jadikan doktrin terhadap guru-guru untuk menumbuhkan keyakinannya. Selain itu ia juga mem*brain wash* seluruh tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki peran besar untuk dapat mengimplementasikan program-program madrasah. *Brain wash* tersebut dalam bentuk doktrin-doktrin untuk menguatkan niat. Keyakinan religius kepala madrasah ini adalah sejalan dengan firman Allah SWT. dalam Al-Qur'an surat Al-Ankabut ayat 69 .

Kepala Madrasah dalam menginternalisasikan niat kuatnya, ia mengajak pengurus Yayasan dan semua guru dan karyawan untuk mewujudkan niat itu melalui koordinasi dan diskusi juga secara personal. Ia menyampaikan niat kuatnya itu dengan disertai alasan yang saling mendukung dan menguntungkan. Ia berkeyakinan niat baik yang kuat jika diinternalisaikan kepada bawahan dengan melalui koordinasi dan diskusi, mereka merasa bahwa niat baik itu juga milik mereka. Dengan demikian mewujudkannya lebih mudah. Kepala Madrasah pun menginternalisasi niat kuatnya dengan melaksanakan dan mengkongkritkan semua tugas dan program secara bersungguh-sungguh dan tidak mengenal lelah.

4. Memiliki Integritas

Margaret menyatakan bahwa, diantara karakter yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin adalah memelihara integritas. Integritas berarti satunya kata dan perbuatan. Seorang pemimpin yang memiliki integritas akan bertindak sama dalam segala situasi..³⁴ Sependapat dengan Margaret adalah Pounder yang menyatakan

³⁴ Margaret J. Wheatly, *Kepemimpinan dalam Dunia Baru*, Terj. Suwarno Tjiptowaerdoyo, (Jakarta: Abdi Tandur, 2002), 50.

bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional adalah memiliki integritas (*integrity*). Pemimpin menyelaraskan perkataan dengan perbuatannya.³⁵

Kepala madrasah dalam menginternalisasikan integritas, ia selalu implementasikan pada proses pembelajaran, karena dalam rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) sesuai dengan amanat pemerintah untuk memasukkan keterampilan abad 21 yang di dalamnya terdapat Penguatan Pendidikan Karakter (PPP) salah satunya adalah integritas. Guna mendukung internalisasi integritas pemimpin, madrasah juga telah memiliki regulasi bagi pendidik dan tenaga kependidikan. Selain itu, Kepala Madrasah juga menginternalisasikannya dalam semua program madrasah. Apa yang diprogramkan dengan baik, maka ia melaksanakannya sebagai amanah yang harus dipertanggungjawabkan. Satunya kata (program) dengan perbuatan (pelaksanaan) merupakan keniscayaan. Baginya, seorang pemimpin tidak boleh berseberangan antara perkataan dan perbuatan, apalagi program dan pelaksanaannya.

Agama Islam sangat menekankan kesesuaian antara perkataan dan perbuatan (*integrity*). Allah SWT. amat besar kebenciannya kepada orang yang ambigu antara perkataan dan perbuatannya.³⁶

Selain itu, integritas juga diinternalisasikan Kepala Madrasah kepada semua guru dan personil madrasah dalam bentuk evaluasi program madrasah. Kepala madrasah dalam menjaga integritas kepemimpinannya dan orang-orang yang

³⁵ S. Pounder, "New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship", *Leadership and Organizational Leadership Journal*, Volume 22, Nomor 6, 2001, 281-290.

³⁶ Baca QS. As-Shaff ayat 2-3.

dipimpinnya, juga tampak pada kegiatan mengevaluasi kegiatan belajar mengajar para guru dan siswa.

5. Mempunyai Komitmen Tinggi

Menurut Wibowo, diantara karakteristik seorang manajer yang baik adalah mempunyai komitmen untuk bekerja.³⁷ Dalam Islam komitmen adalah selaras dengan istiqamah.³⁸

Kepala madrasah memandang bahwa, komitmen yang tinggi dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dapat diimplementasikan dengan membangun sistem satuan pendidikan. Jika sebuah satuan pendidikan, sistemnya sudah berjalan dengan baik, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Jika para pendidik dan tenaga kependidikan tidak memiliki komitmen, maka lembaga memiliki regulasi yaitu peringatan lisan dan surat peringatan (SP). Komitmen yang tinggi juga diinternalisasikan Kepala madrasah dalam membentuk karakter siswa secara keseluruhan. Wujud komitmen siswa ini tertuang dalam *The Pledge Students of MI Muslimat NU Pucang* (ikrar siswa MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo).

Komitmen pemimpin tidak hanya dibuktikan dengan kata dan ucapan, tetapi tindakan nyata yaitu berkorban, berkorban adalah ukuran utama komitmen. Pengorbanan itu dilakukan karena para pemimpin itu mencintai visi dan misi organisasi sebagaimana para utusan Allah mencintai risalah mereka yang dipercayakan kepada mereka oleh-Nya.³⁹

Upaya menginternalisasikan komitmen dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini, Kepala Madrasah juga senantiasa melakukan evaluasi dan

³⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Edisi Keempat, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), 325.

³⁸ Lihat QS. Al-Ahqaf ayat 13.

³⁹ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional*, 55-56.

refleksi secara berkelanjutan. Dalam membangun komitmen segenap organisasi madrasah ini, Kepala Madrasah senantiasa memenuhi kebutuhan pokok guru dan pegawai, memberi perhatian, mempercayai serta mentoleransi individualitasnya. Ia pun senantiasa melihat langsung pelaksanaan program dan mengevaluasi, *on time* bahkan *in time* dalam setiap momen. Sebagai bentuk komitmen Kepala Madrasah, misalnya: Kepala madrasah memberikan beasiswa bagi siswa yang berprestasi dalam akademik maupun non akademik.

6. Mempunyai Konsistensi

Pemimpin adalah orang yang paling membutuhkan konsistensi dalam ucapan dan perbuatan pada kehidupan riilnya, karena dia adalah contoh yang diteladani. Para bawahannya menimba akhlak, adab, dan ilmu darinya. Tidak ada yang bisa diharapkan dari seorang pemimpin yang ucapannya bertolak belakang dengan perbuatannya.

Berkaitan dengan internalisasi konsistensi dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, Kepala madrasah menyatakan bahwa ia sebagai potret madrasah sangat konsisten dalam membantu peserta didik agar berprestasi. Wujud konsistensi itu diantaranya adalah adanya program “tiada hari tanpa matematika, science, bahasa Inggris” dan drill soal-soal *try out* setiap Minggu dimulai dari kelas 4 sampai kelas 6. Program tersebut juga *disupport* dengan program “Pembiasaan” yang dijalankan secara konsisten oleh segenap sivitas madrasah. Pengawasan (*controlling*) di madrasah dilakukan secara terus-menerus agar konsistensi program dapat berjalan secara kontinyu. Dari temuan pengawas akan ada evaluasi dan perbaikan.

Sikap konsistensi bagi pemimpin lembaga pendidikan Islam yang menjadi kiblat banyak orang tidak dapat ditawar-tawar lagi, dalam keadaan apa pun sikap konsisten ini harus dijunjung tinggi. Muhammad Fathi mengingatkan, bahwa, “seorang pemimpin tidak boleh berkepribadian lemah dan bersikap tidak konsisten, supaya peluang-peluang yang ada tidak berlalu begitu saja, atau timbul kerusakan akibat dirinya tidak konsisten.”⁴⁰

Konsistensi Kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi terlihat dari sikapnya yang selalu teguh dan tegas dalam mensupport para guru dan siswa agar berprestasi. Ia selalu istiqamah dan tepat waktu dalam melaksanakan kegiatan yang terjadwal. Konsistensi Kepala Madrasah juga tampak dari istiqamahnya mengawal tiga program pendidikan unggulan (Reguler, Tahfiz, dan Bilingual). Bahkan kuatnya konsistensi Kepala Madrasah dalam mengawal program tahfiz, ia membuat keputusan untuk mengasramakan para siswa dimulai dari kelas 4 (empat). Juga mengeluarkan kebijakan khusus program tahfiz dengan satu kelas dua guru, yakni satu guru hafiz dan satu guru umum.

Konsistensi kepala madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, juga tampak dengan diterbitkannya rincian tugas tambahan guru dan karyawan, juga dari berbagai program yang diatur secara rapi. Pelaksanaan program madrasah dijalankan berdasarkan rencana (*planning*) yang telah diorganisasi secara baik. Begitu pula semua evaluasi (*controlling*) program bertolak dari perencanaan yang telah dibuat sebelumnya.

⁴⁰Muhammad Fathi, *The Art of Leadership in Islam. Meneladani Kepemimpinan Nabi dan Khulafar-Rasyidin*, terj. Masturi Irham dan Malik Supar (Jakarta: Khalifa, 2009), 233.

7. Mempunyai Fokus Kerja

Menurut Priansa, diantara karakteristik seseorang yang memiliki etos kerja yaitu fokus dalam bekerja (tekun).⁴¹ Baginya, bekerja adalah panggilan jiwa, sehingga ia mampu bekerja dengan penuh integritas. Kerja merupakan amanah berharga yang dipercayakan, sehingga secara moral-etis harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab.⁴² Dalam Islam, bekerja adalah manifestasi kekuatan iman.⁴³

Upaya menginternalisasikan fokus kerja dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, diaplikasikan oleh Kepala Madrasah dengan menanamkan konsep firman Allah SWT. dalam al-Qur'an surat Al-Insyirah ayat 7 yang menyatakan bahwa apabila seseorang telah menyelesaikan suatu pekerjaan atau urusan, maka kerjakan urusan lainnya dengan kesungguhan.

Doktrin ini yang selalu diberikan kepada seluruh warga madrasah agar mereka fokus pada satu pekerjaan dulu, kemudian beralih ke pekerjaan yang lain. Internalisasi fokus kerja juga dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan membangun sistem dan menumbuhkan kesadaran bahwa Islam yang pertama kali mengajarkan fokus melalui perintah shalat.⁴⁴ Pelajaran ini yang dijadikan dasar agar selalu fokus dalam program-program madrasah.

Kepala Madrasah dalam proses kepemimpinannya selalu menekankan kepada semua guru dan karyawan agar fokus dalam bekerja. Termasuk para guru huffaz yang mengajar di kelas program tahfiz, ia juga melarangnya untuk

⁴¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. RadjaGrafindo Persada, 2014), 338.

⁴² Doni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabeta, 2014), 284.

⁴³ Baca QS. Az-Zumar ayat 39.

⁴⁴ Lihat QS. Al-Mukminun ayat 1-3.

menerima undangan khataman pada saat hari-hari aktif mengajar, kecuali hari Sabtu dan Ahad. Larangan Kepala Madrasah untuk *nyambi* (kerja sambilan) agar fokus dalam bekerja, telah dicanangkan dalam rincian tugas tambahan guru dan karyawan.

Menurut Tasmara, “Al-Qur’an tegas menghendaki bahwa seorang muslim itu harus bekerja dan berupaya sekuat tenaga meraih kinerja terbaik dalam lapangan pekerjaannya.” Lebih lanjut ia menyatakan bahwa “bekerja adalah amanah Allah SWT. dan jika tidak dilakukan dengan baik, berarti telah mengkhianati amanah Allah.”⁴⁵

Internalisasi fokus dalam bekerja Kepala Madrasah juga tampak di antaranya: Dari program pembiasaan pagi hari. Setiap pagi, para guru fokus pada pembimbingan hafalan al-Qur’an, para guru diberi 15 siswa untuk dibimbing menghafal ayat-ayat Al-Qur’an, para siswa ditarget 3 (tiga) ayat untuk dihafal, hal ini untuk memenuhi target 10 juz hafalan bagi kelas program tahfiz, dan Juz 30 bagi kelas program reguler dan bilingual.

8. Mempunyai Sikap *All Out*

Kepemimpinan yang *all out* merupakan dasar dan cermin dari sikap pemimpin yang bertanggung jawab. Sikap *all out* dalam bekerja diinternalisasikan kepala Madrasah secara “*kaffah*” (menyeluruh), tidak setengah-setengah, secara totalitas sehingga hasilnya akan maksimal. Hal ini karena agama Islam mengajarkan kepada ummatnya agar *kaffah* (menyeluruh). Sikap *all out* ini juga terlihat dari jam pembelajaran yang dilakukan oleh seluruh pendidik dan siswa

⁴⁵ Toto tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim* (Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf, 1995), 12-13.

yang dimulai dari jam 06.45 – 15.30 (bagi kelas 1 – 2) dan jam 06.45 – 16.00 (bagi kelas 3 – 6). Penerapan program *full days school* seperti itu, jelas-jelas membutuhkan sikap *all out* dalam bekerja.

Sikap *all out* diinternalisaikan Kepala Madrasah dengan mencurahkan dan mengabdikan diri bagi pendidikan anak-anak. Kepala Madrasah dan semua guru dan karyawan, tidak setengah-setengah dalam bekerja. Mereka setiap hari datang ke sekolah jam 06.30 pagi dan pulang jam 16.30 sore. Setiap hari hampir 10 jam tidak mengenal lelah berjibaku dengan pendidikan anak-anak. Para guru dan karyawan sudah memiliki tupoksi secara tegas, dan mereka melaksanakan itu semua di samping tugas tambahan yang kadangkala ada di luar yang terprogram. Semua kegiatan tersebut ada yang harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Contohnya, untuk kegiatan mingguan, ada 22 kegiatan *life skill* untuk pengembangan minat dan bakat siswa. Dalam kegiatan tersebut para guru harus membimbing 20 anak per guru. Di rumah pun, mereka para guru - terutama guru kelas atau wali kelas - juga masih memiliki tugas tambahan yakni mengontrol anak dalam shalat fardlu, shalat lail, belajarnya dan lain-lain lewat program “call ananda”.

Bagi Kepala Madrasah, mengabdikan dan bekerja secara *all out* merupakan nilai ibadah dan tanggung jawab dari amanah yang dibebankan. Ia pun menambahkan bahwa semua tugas madrasah, baik yang terprogram maupun yang insidental ia berusaha keras untuk mengerjakannya terbaik (*do the best*). Ia percaya, kerja keras dengan sepenuh hati (*all out*) akan mampu menciptakan budaya organisasi madrasah berprestasi.

9. Inovatif

Pounder berpendapat bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan transformasional adalah inovatif (*innovation*).⁴⁶ Internalisasi inovatif dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dikembangkan Kepala Madrasah melalui, (a) proses pembelajaran. Guru-guru harus inovatif dalam mengajar agar peserta didik tidak bosan. Program-program madrasah juga mengalami metamorfosis sebagai bentuk inovasi di madrasah. (b) melalui program-program madrasah, seperti kegiatan intra kurikulum dan ekstra kurikulum di madrasah yang selalu mengalami *upgrade* program.

Berkenaan dengan sikap inovatif dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, Kepala Madrasah memiliki motto “tiada hari tanpa perubahan”. Ia menginternalisasikan motto itu sebagai langkah perubahan (inovatif) menuju yang lebih baik. Dalam proses pembelajaran, telah menggunakan kurikulum terpadu (*integrated curriculum*), yakni: kurikulum Kemenag, Kurikulum Kemendikbud (Kurikulum 2013 yang dimodifikasi) yang dipadukan dengan kurikulum khas MI, serta kurikulum *Cambridge University*. Pada program madrasah, dilakukannya intensifikasi ketiga program kelas (kelas tahfiz, kelas reguler, dan bilingual), bahkan khusus kelas tahfiz, mulai tahun 2018 siswa kelas 4, 5, dan 6 diasramakan dengan pembimbingan dan pengawasan langsung oleh para guru huffaz (*musyrif*).

Sikap dan perilaku Kepala Madrasah di atas merupakan cermin pemimpin transformasional yang mempunyai keinginan inovasi yang kuat untuk menjadikan

⁴⁶ S. Pounder, *New Leadership*...., 281-290.

lembaga/madrasah sebagai wadah perjuangan dalam mewujudkan ide-ide besar, ia senantiasa mengaitkan lembaga/madrasah dengan keakhiratan. Ia berharap kuat untuk lebih banyak menarik orang agar ikut bersamanya berjuang membesarkan lembaga/organisasi – yang notabene berbasis agama, ia akan menggurui dan mengajak mereka kepada nilai-nilai inovatif yang lebih tinggi.

10. Mempunyai Sikap Berkorban

Menurut Wibowo, standar pelayanan yang paling benar ialah pengorbanan, mendudukkan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi.⁴⁷ Kepala Madrasah menginternalisasikan sikap berkorban, dilakukannya dalam semua program pendidikan dan pengajaran di madrasah. Dalam memberikan pelayanan terbaik kepada anak didik, kepala madrasah, para guru, dan karyawan setiap hari tidak mengenal lelah berjibaku dengan pendidikan dan pengajaran anak-anak. Di rumah, para guru - terutama guru kelas atau wali kelas - masih memiliki tugas tambahan, yakni mengontrol anak dalam menasihati, memotivasi belajar, shalat fardlu, shalat lail, dan lain-lain lewat program “Call dan SMS Ananda”.

Setiap hari Kepala Madrasah sudah tiba di sekolah untuk mengontrol keadaan lingkungan sekolah serta menyambut kedatangan para guru dan siswa. Ia melanjutkan kegiatannya dengan melayani para siswa, guru, wali siswa, dan para tamu madrasah dengan berbagai problematikanya. Ia juga memimpin rapat guru dan pejabat struktural madrasah. Sikap dan perilaku berkorban yang diinternalisasikan Kepala Madrasah di atas, senada dengan pendapat Yammarino dan Bass, yang mengatakan, “pemimpin transformasional harus

⁴⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 329.

kompeten membawa bawahannya melaksanakan tugas-tugasnya melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar”⁴⁸.

C. Internalisasi Motivasi Inspirasional Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Berprestasi

Sikap dan perilaku yang tampak dalam proses internalisasi motivasi inspirasional kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah MI Muslimat NU dan Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 telah terlihat dalam hal-hal berikut.

1. Menjadikan Dirinya Tauladan (*Role Model/Uswah Hasanah*)

Seorang pemimpin di lembaga pendidikan Islam benar-benar dituntut agar mampu memimpin dirinya dan memberikan contoh teladan yang baik (*uswah hasanah*) bagi para pendidik, agar mampu membangkitkan kesadaran siswa/mahasiswa/santri. Kepada tenaga kependidikan agar mampu mendukung sepenuhnya melalui tindakan-tindakan yang ikut memperlancar proses pendidikan. Kepada peserta didik agar mampu menyadari posisi, peran, dan fungsinya sebagai pembelajar yang aktif dan mandiri. Kepada masyarakat sekitar lembaga pendidikan Islam agar mampu mengambil contoh dan menirunya.⁴⁹

Seorang pemimpin pada dasarnya menjadi panutan bawahannya. Jika pemimpin bekerja dengan baik, maka akan dicontoh bawahannya. Begitu pula sebaliknya jika bekerja dengan buruk akan diikuti pula oleh bawahannya. Pada umumnya 80% bawahan hanya mengikuti apa yang dikatakan oleh pemimpinnya.⁵⁰

⁴⁸BM. Bass and BJ Avolio, *Improving Organizational*, 69.

⁴⁹ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2013), 213-214.

⁵⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 359.

Kepala Madrasah dalam menjadikan dirinya tauladan, ia senantiasa memberi contoh bukan perintah, seperti halnya pada saat pembiasaan pagi di Masjid dengan kegiatan Istighasah, Hafalan Surat Pendek dan Asmaul Husna. Ia juga selalu menanamkan kepada para pendidik/guru serta tenaga kependidikan untuk memberikan contoh kepada peserta didik, karena menurutnya contoh itu lebih baik dari pada perintah. Kepala madrasah juga memberi contoh dan teladan dalam menciptakan kultur kearifan dan kebijaksanaan, keadilan, ketekunan (*istiqamah*), keberanian, toleransi, moderat, motivasi yang kuat, *ghirrah li thalibil ilmi* (semangat menuntut ilmu), kedisiplinan, kerja keras, kesederhanaan, dan keikhlasan dalam mengelola madrasah yang dipimpinnya.

Perilaku keteladanan Kepala MI Muslimat NU Pucang ini selaras dengan pernyataan Siagian, bahwa:

Seorang pimpinan hendaklah kompeten memproyeksikan kepribadiannya sebagai teladan dalam bersikap, bertindak dan berperilaku. Cermin dari kepribadian tersebut, diantaranya: setia kepada organisasi dan bawahan, memiliki dedikasi terhadap tugas, disiplin dalam bekerja, jujur, menggunakan landasan moral dan etika, serta nilai-nilai hidup positif lainnya.⁵¹

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan berusaha keras agar semua perkataan dan perilakunya menjadi *uswah hasanah* bagi para guru, karyawan, dan juga para siswa. Ia juga memberi teladan dalam pembiasaan 4 S (Senyum, Salam, Salim, Sapa) dan pemiasaan 6 K (Kebersihan, Kerapian, Kemandirian, Kedisiplinan, Kejujuran, dan Kerukunan). Ia juga senantiasa disiplin, berakhlak al-karimah, membudayakan prestasi kerja yang baik dan tinggi. Pembiasaan-pembiasaan itu merupakan salah usaha yang diteladankan Kepala

⁵¹ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek*, 104-105.

Madrasah untuk mewujudkan visi madrasah dalam mencetak generasi Islam yang berakhlakul karimah, berilmu, dan berprestasi.

Keteladanan Kepala Madrasah yang tercermin dalam kehidupan pribadi dan organisasional, menjadikan ia dapat disebut sebagai pemimpin yang efektif. Hal ini sebagaimana pendapat Siagian yang mengatakan, bahwa “kepemimpinan seseorang akan lebih efektif jika keteladannya tidak hanya tercermin dalam hidup keorganisasian, namun juga dalam kehidupan pribadinya”⁵²

Rasulullah SAW. adalah sosok yang patut diteladani dalam memerankan standar perilaku yang tinggi dalam kepemimpinan. Hal ini dijelaskan oleh Allah SWT. dalam Al-Qur’an Surat Al-Ahzab ayat 21.

2. Komunikasi Meyakinkan

Kehidupan berorganisasi akan sukses jika komunikasi berjalan dengan baik dan benar. Begitu juga sebaliknya, kehidupan berorganisasi akan semrawut dan amburadul jika tidak ada atau komunikasinya terabaikan. Mengingat, dalam semua kegiatan organisasi perintah dan pelaksanaannya senantiasa dilakukan melalui komunikasi. Demikian juga kegiatan pengarahan, peran komunikasi sangat menentukan kesuksesannya. Bahkan para manajer senior cenderung menghabiskan hampir 80% waktu mereka untuk berkomunikasi dengan orang lain: ke atas, ke bawah, dan ke samping di dalam organisasi mereka, atau melewati batas-batas organisasi.⁵³

Komunikasi meyakinkan diinternalisasikan oleh Kepala Madrasah kepada para guru dan tenaga kependidikan pada kegiatan KKG internal yang dilaksanakan

⁵²Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 105.

⁵³ Amirullah dan Haris Budiyono, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 281.

setiap satu minggu sekali. Para guru serta tenaga kependidikan selalu menjalin komunikasi dengan siapapun tanpa ada jarak termasuk dengan kepala madrasah. Di manapun Kepala Madrasah berada semua sivitas dapat berkonsultasi. Bahkan untuk komunikasi dengan wali murid dibangun dalam bentuk “group whatsapp wali murid”.

Sementara itu, Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan ia selalu mengkomunikasikan semua program madrasah kepada semua guru dan karyawan. Dalam rapat tersebut, Kepala Madrasah berulang-ulang meyakinkan kepada semua pihak, bahwa semua program madrasah yang dicanangkan, tidak lain adalah untuk mencapai madrasah bermutu dan berprestasi. Dalam berkomunikasi, ia selalu memakai bahasa yang sopan dan santun serta meyakinkan kepada orang lain. Susunan kata-katanya sederhana dan menyentuh. Sikap komunikasi Kepala Madrasah ini mengesankan seorang pemimpin yang humanis, religius, dan spiritualis.

Kemampuan komunikasi kedua Kepala Madrasah di atas yang baik dan meyakinkan ini, memperkuat pendapat Sarwono yang mengemukakan bahwa “di antara ciri-ciri komunikasi interpersonal ialah, adanya keterbukaan, rasa empati, sikap mendukung dan positif. Tujuan komunikasi itu meliputi aspek informatif, persuasif, dan *entertainment*.”⁵⁴

3. Mengajak pada Perubahan dan Perbaikan

Menurut Mujamil Qomar, untuk mencapai madrasah salah satu strategi yang ditawarkan adalah mendesain model madrasah yang mempunyai keunggulan

⁵⁴Sarlito Wirawan Sarwono, *Pengantar Psikologi Umum* (Jakarta: Rajawali Pers, 2007), 94.

kepemimpinan. Pemimpin profesional diharapkan kompeten melakukan perbaikan dan pembenahan berbagai komponen sehingga terjadi perubahan yang positif-konstruktif. Selain itu dengan ke profesionalan seorang pemimpin diharapkan dengan segera menyebarkan profesionalisme pada segenap karyawannya.⁵⁵

Gary Yukl mengatakan bahwa: “memimpin perubahan merupakan salah satu tanggung jawab kepemimpinan terpenting dan tersulit”. Bagi banyak pakar manajemen, memimpin perubahan adalah inti dari kepemimpinan dan hal-hal lainnya adalah sekunder. Dibutuhkan kepemimpinan efektif untuk memperbarui organisasi dan memfasilitasi penyesuaian terhadap lingkungan yang berubah.⁵⁶

“Hidup ini bukan untuk mencari yang terbaik, namun hidup adalah untuk berbuat baik”, demikian argumentasi Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Doktrin inilah yang senantiasa ditanamkan kepada peserta didik, pendidik/guru, dan tenaga kependidikan agar mereka berlomba-lomba dalam hal kebaikan (*fastabiqul khairat*). Ia juga senantiasa memberikan dorongan kepada para pendidik/guru, karena pada hakikatnya dalam hidup ini semakin hari harus semakin lebih baik bukan untuk mencari siapa yang terbaik. Internalisasi Kepala Madrasah dalam mengajak pada perubahan dan perbaikan juga terlihat dari *goals* (tujuan) Madrasah yang dari tahun ke tahun senantiasa mengalami perubahan dan perbaikan. Selain itu, juga tampak dalam proyeksi madrasah dalam empat tahun yang akan datang. Menurut Yukl, “memang perubahan besar-besaran suatu organisasi

⁵⁵Mujamil Qomar, *Dimensi Manajemen Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2015), 297-298.

⁵⁶Gery Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Ati Cahayani (Jakarta: PT Indeks, 2017), 341.

biasanya dipandu oleh manajemen puncak, namun anggota atau bawahan juga bisa memulai perbaikan dan perubahan.⁵⁷

Seorang pemimpin transformasional harus mampu melakukan perubahan-perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dari yang negatif menuju yang positif, atau dari yang positif menuju ke yang lebih positif. Ajakan pada perubahan dan perbaikan yang dilakukan oleh Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang tersebut selaras dengan perintah Allah SWT. dalam Al-Qur'an, misalnya surat Ibrahim ayat 1.⁵⁸

Kepala Madrasah MI Nurul Huda 2 Surodinawan selalu mengajak semua pihak untuk senantiasa *fastabiqul khairat* (berlomba-lomba dalam berbuat kebajikan). Ajakannya tersebut terlihat, misalnya: Pada tahun yang lalu program kelas tahfiz tidak diasramakan, sekarang diasramakan; Beberapa tahun lalu, madrasah cuek dengan gelombang revolusi industri 4.0, sekarang madrasah harus berjibaku menyesuaikan pendidikan dan proses pembelajaran yang merespon gelombang revolusi industri 4.0 bahkan 5.0.; Memberikan kesempatan luas kepada siapapun untuk berkembang sesuai potensinya; Memberi kesempatan semua guru untuk memperbaiki profesionalisme keguruannya dengan mengikutsertakan di berbagai even peningkatan mutu guru, misalnya: halaqah pendidikan, seminar ilmiah, workshop, diklat, lomba karya ilmiah guru dan lain-lain. Demikianlah, komitmen akan lebih mungkin muncul dari ide perubahan jika

⁵⁷ Gery Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 341.

⁵⁸ Baca pula QS. Surat Al-Ahzab ayat 43.

bawahan mempercayai pemimpinnya dan percaya bahwa perubahan itu perlu dan kemungkinan akan efektif.⁵⁹

Sikap dan perilaku Kepala Madrasah yang menjadikan diri sebagai alat perubahan dan perbaikan ini, selaras dengan pendapat Tichy dan Devanna dalam Luthans, yang menulis bahwa pemimpin transformasional berkarakter “mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan dan motor penggerak nilai”⁶⁰

Ciri-ciri dominan seorang pemimpin yang telah berhasil mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, menurut Kuswaeri di antaranya, yaitu “mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan”.⁶¹

4. Menampilkan Visi dan Misi Menarik

Wibowo berpendapat bahwa “apabila seorang pemimpin menginginkan bawahan menunjukkan keajaiban, pemimpin wajib melengkapi bawahan dengan visi yang positif, menarik, dan memberikan inspirasi.”⁶² Visi yang jelas dan menarik membantu memandu tindakan dan keputusan tiap-tiap anggota organisasi. Karena itu, keberhasilan visi bergantung kepada seberapa baiknya hal itu disampaikan kepada orang.⁶³ Karena itu menurut Karim, seorang pemimpin haruslah betul-betul memahami visi-misi organisasi, memproyeksikan dirinya sebagai wujud nyata visi misi itu agar mudah diteladani.... Pemimpin

⁵⁹ Gery Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 342.

⁶⁰ F. Luthans, *Perilaku Organisasi*, terj. Vivin Andika, dkk (Yogyakarta: Andi, 2006), 653.

⁶¹ Iwa Kuswaeri, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah”, dalam *Jurnal Tarbawi*, Volume 2, Nomor 2, (Juli-Desember 2016), 10.

⁶² Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 358.

⁶³ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Ketujuh, Alih Bahasa Ati Cahayani, (Jakarta: PT. Indeks, 2017), 330.

transformasional juga bervisi jelas dan mampu mengomunikasikan visi itu kepada para pengikut atau bawahannya.⁶⁴

Kepala Madrasah MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo menyatakan bahwa visi misi bisa menarik dan menantang apabila sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan dapat menjawab perkembangan zaman di era digital. Pada tahun pelajaran 2019/2020 ini, pembelajaran di MI Muslimat NU Pucang Sidoarjo sudah mengarah pada era revolusi industri 4.0 menuju 5.0. Visi dan misi yang menarik ditampilkan dalam pembelajaran, karena dari proses pembelajaran ini visi dan misi dapat direalisasikan.

Kemampuan Kepala Madrasah dalam menentukan skala prioritas secara tajam merupakan persyaratan mutlak para pengambil keputusan stratejik. Hal ini sangatlah logis dan proporsional karena dua pertimbangan utama, yakni:

- a. Setiap organisasi dihadapkan kepada keterbatasan kemampuan, sarana, prasarana, waktu dan tenaga untuk melakukan semua kegiatan yang mungkin perlu dilakukan,
- b. Karena keterbatasan kemampuan tersebut, para pengambil keputusan stratejik secara sadar dan sengaja menentukan urutan dari hal-hal yang akan dilakukan, mulai dari hal yang terpenting dan secara gradual meliputi hal-hal lainnya yang kesemuanya dikaitkan dengan tujuan organisasi yang bersangkutan.⁶⁵

Kepala Madrasah juga mengingatkan kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan untuk menjadikan visi madrasah sebagai acuan dasar dalam bekerja dan berkontribusi terhadap madrasah. Semua guru dalam mentransfer dan mentransformasikan ilmunya kepada siswa harus dengan hati. Dengan demikian, pendidik akan memberikan yang terbaik sebagai bekal masa depan mereka.

⁶⁴ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional*, 60.

⁶⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 45.

Kepala Madrasah menampilkan visi dan misi yang menarik untuk memotivasi semua pihak – guru, karyawan, yayasan, siswa, komite madrasah, wali siswa, dan masyarakat – agar mau dan peduli terhadap semua program pendidikan dan pembelajaran di madrasah. Selain itu, mereka semua akan terpacu untuk bekerja keras dalam mewujudkan visi-dan misi madrasah secara berkelanjutan. Perilaku dan sikap kedua Kepala Madrasah tersebut sependapat dengan Suryanto yang mengatakan, “pemimpin transformasional harus mempercayai visi, serta senantiasa menceritakan keunggulan, keutamaan, dan kemanfaatan visi tersebut kepada pengikut atau bawahannya”.⁶⁶

5. Memberikan Makna pada Pekerjaan

George R. Terry berpendapat, sebagian karakteristik pemimpin ideal, yakni: (a) memiliki kompetensi untuk mendidik, mengajar, dan mengembangkan anggota, dan (b) memiliki kecakapan pengetahuan yang luas dalam teknikal dan manajerial.⁶⁷ Dengan memiliki dua ciri tersebut, seorang pemimpin akan mampu memberikan makna pada pekerjaan yang ia dan anggotanya lakukan.

Memberikan makna pada pekerjaan dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, senantiasa diinternalisasikan oleh Kepala Madrasah. Seluruh pekerjaan yang dilakukan hendaknya diniatkan untuk beribadah kepada Allah SWT, agar pekerjaan bermakna dan dinilai ibadah oleh Allah SWT., sebab hakikat diciptakannya manusia adalah untuk beribadah kepada Allah SWT. Pernyataan Kepala Madrasah ini sejalan dengan firman Allah SWT. dalam Al-Qur’an Surat Adz-Dzariyat ayat 56.

⁶⁶Dwi Suryanto, *Transformasional Leadership Terobosan Baru Menjadi Pemimpin Unggul* (Bandung: Total data, 2007), 31.

⁶⁷Amirullah dan Haris Budiyo, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2014), 277.

Memberikan makna pada pekerjaan, juga diinternalisasikan oleh Kepala Madrasah dengan memberikan motivasi bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan pasti akan membawa manfaat bagi semua, dan tidak ada yang sia-sia, karena di madrasah semua bersama-sama belajar.

Bagi seorang muslim, bekerja dan berusaha dengan jujur dan benar serta dilandasi ibadah kepada Allah SWT. adalah modal utama untuk mencapai keselamatan dan kebahagiaan di dunia dan akhirat kelak. Apabila bekerja dimaknai ibadah, maka seorang muslim dalam pekerjaan dan aktifitasnya tidak akan sampai melalaikan kewajiban dan berzikir kepada-Nya.⁶⁸

6. Mengampanyekan *Action*

Menurut Priansa, “bekerja merupakan sarana manusia untuk menggapai hakikat manusia tertinggi, sehingga seseorang akan bekerja keras penuh motivasi. Bekerja (*action*) adalah metode paling baik guna mengembangkan potensi diri dan membikin seseorang merasa ada”⁶⁹. Lebih lanjut Priansa berpendapat bahwa tujuan aktualisasi (*action*) yang paling penting adalah supaya manusia bisa bekerja keras dan tuntas.⁷⁰

Kepala Madrasah menyampaikan bahwa hidup ini *action* bukan teori. Pekerjaan yang akan dinilai, maka dalam hidup itu harus *action* dan *move on* dari zona nyaman ke zona tidak nyaman, dengan membuat perubahan-perubahan yang mengarah pada kualitas madrasah. Internalisasi mengampanyekan *action*, juga dilakukan Kepala Madrasah melalui slogan bahwa hidup adalah *action*. Setiap perubahan harus diimbangi dengan *action*. Tanpa adanya *action*, *impossible*

⁶⁸ Lihat Al-Qur’an surat Al-Jumu’ah ayat 10.

⁶⁹ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabeta, 2014), 289.

⁷⁰ Ibid.

perubahan akan berhasil. Dengan *action* inilah akan tampak, siapakah yang paling kreatif dan paling hebat mendayagunakan seluruh potensi diri, sebagaimana firman Allah SWT. dalam Al-Qur'an Surat Al-Kahfi ayat 7.

Kepala Madrasah berulang-ulang mengampanyekan slogan “banyak kerja (*action*) daripada bicara”. Tupoksi yang jelas bagi semua personil madrasah menjadikan setiap individu bekerja dengan penuh tanggung jawab dan amanah. Ia meyakini bahwa, *action* menjadikan mimpi-mimpi madrasah menjadi kenyataan. Mengampanyekan *action* yang telah dilakukan Kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, tampak dengan jelas dari realisasi program kerja madrasah.

7. Memahami Kesempatan dan Peluang dan dengan Cerdas Menanganinya

Siagian berpendapat, acapkali kesuksesan pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya ditentukan oleh kompetensinya melakukan pilihan waktu yang tepat untuk berbuat atau tidak. Apabila suatu problem organisasi tidak tepat waktu penyelesaiannya, maka ada kemungkinan problem-problem semakin berkembang sehingga pemecahannya semakin rumit di masa mendatang.⁷¹

Menurut Kepala Madrasah, memahami kesempatan dan peluang serta dengan cerdas menanganinya harus dimiliki oleh seorang pemimpin, sebab sikap pemimpin yang demikian itu dapat meningkatkan prestasi madrasah. Peluang untuk menjadikan madrasah *full days school* terlihat dari waktu proses pendidikan yang dimulai dari jam 06.45 – 16.00 WIB. Sepanjang waktu 9 jam 15 menit tersebut

⁷¹Sondang P Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), 102-103.

kegiatan pendidikan diatur dalam kegiatan pembiasaan, masuk kelas formal, *try out*, *english day*, tartil al-Qur'an, istirahat, shalat dan makan.

MI Muslimat NU Pucang telah memiliki Rencana Kegiatan Madrasah (RKM) jangka menengah atau 4 tahunan. Dalam RKM tersebut sudah dipaparkan tentang analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*).

Kepala Madrasah senantiasa mengajak semua guru dan karyawan untuk memahami sekaligus merespon positif segala kekuatan dan kelemahan, juga peluang dan ancaman. Baginya, kesempatan dan peluang yang ada harus diambil, terutama bila kesempatan dan peluang itu berkenaan dengan pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran madrasah. Misalnya, peluang untuk berprestasi di bidang akademik, maka lembaga mensikapinya dengan membuat program kelas unggulan (kelas tahfiz, reguler, dan bilingual). Untuk peluang prestasi yang non akademik, lembaga meresponnya dengan membuat kegiatan pengembangan minat dan bakat dengan 22 kegiatan *life skill* yang harus dipilih salah satunya oleh siswa.

8. Tidak Terjebak *Mainstream* atau Pemahaman Umum

Afandi mengidealisasikan sosok pemimpin pendidikan yang transformasional di antaranya adalah “berupaya terbuka dengan ide-ide inovatif dan reformatif.”⁷² Hal ini agar pemimpin tidak mudah terjebak *mainstream* atau pemahaman umum.

Kepala Madrasah berkesimpulan agar pemimpin lembaga pendidikan Islam tidak mudah terjebak *mainstream* atau pemahaman umum, maka ia harus berani *out*

⁷²Rahman Afandi, “Efktifitas Kepemimpinan Transformasional Pesantren bagi peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam”, *Jurnal Kependidikan*, Volume 1, Nomor 1, (Nopember 1013), 117-118.

of the box, open minded, karena dengan begitu, madrasah tidak terjebak dalam pemahaman umum atau *mainstream* yang dapat menjadikan madrasah mengalami stagnan dan jalan di tempat. Proses berpikir kepala madrasah yang *out of the box* dari kebiasaan madrasah/sekolah pada umumnya, sehingga madrasah ini berbeda dengan madrasah pada umumnya.

Kepala Madrasah senantiasa mengajak guru dan karyawan untuk memperkuat kepribadian diri dan lembaga agar tidak mudah terjebak *mainstream*. Di antara bentuk upaya diferensiasi lembaga agar tidak terjebak *mainstream*, yakni: Pembukaan program kelas unggulan (kelas tahfiz, reguler, dan bilingual); Intensifitas program tahunan, bulanan, mingguan dan harian; dan pemakaian kurikulum *integrated* (Kemenag, Kemendikbud, dan *Cambridge University*). Kepala Madrasah juga menyarankan kepada para guru dan karyawan untuk sebanyak mungkin membaca berbagai literatur terbaru serta mengikuti perkembangan zaman kekinian. Membaca akan memperluas wawasan dan cara pandang terhadap berbagai persoalan pendidikan yang ada.

Menurut Islam, kegiatan membaca (*iqra'*) sangat dianjurkan agama. Membaca yang difirmankankan oleh Allah SWT. (*al-Ayat al-Qur'aniyah*) dan juga membaca apa yang dibentangkan oleh Allah SWT. di alam semesta (*al-Ayat al-Kauniyah*).

Realisasi bahwa Kepala Madrasah tidak terjebak *mainstream* atau pemahaman umum juga terlihat, diantaranya dari penerapan program “*Go Green School*” yang diperoleh Kepala Madrasah dan staf madrasah dari studi komparatif di sekolah yang lebih dulu maju. Realisasi program “Kantin Sehat” juga

dipelajarinya dari studi banding di Malang. Begitu juga program mengasramakan siswa program kelas tahfiz yang diadopsi dari sistem pendidikan pesantren tahfiz (*ma'had tahfiz*).

D. Internalisasi Konsiderasi Individual Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Berprestasi

Kepala Madrasah MI Muslimat NU dan MI Nurul Huda 2 dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap konsiderasi individual ini terindikasi dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Penuh Kepedulian

Hasil penelitian Regi Sanjaya menemukan bahwa:

Organisasi yang ingin menerapkan kepemimpinan transformasional⁷³ harus memilih pemimpin yang dapat memberikan tantangan (*challenge*) bagi 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.⁷⁴

Kepala Madrasah menginternalisasi perilaku penuh kepedulian terhadap sesama melalui masing-masing pendidik/guru dan dimasukkan pada kegiatan pembelajaran yang terkonsep dalam penguatan pendidikan karakter. Kepedulian Kepala Madrasah juga terlihat dalam pemberian pinjaman dana tanpa bunga

⁷³ Seseorang yang ingin menjadi pemimpin dengan gaya transformasional harus menyadari bahwa pada esensinya seorang pemimpin yang baik cenderung menjadi pengikut yang baik, karena untuk memahami kebutuhan pengikutnya, seorang yang pernah atau dapat merasakan peran sebagai pengikut, dapat memimpin lebih baik. Frans M Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebijakan dan Potensi Insani* (Bandung: Mizan, 2009), 14.

⁷⁴ Regi Sanjaya, "Kepemimpinan Transformasional Paling Baik? (Sebuah kajian Pustaka)", *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranata, 13-14.

bagi semua guru dan karyawan (tendik) yang berkeinginan melanjutkan studi (S2 atau S3) namun kurang mampu dari segi pendanaan. Selain itu, kepedulian juga diwujudkan dalam pemenuhan sarana dan prasarana sebagai faktor dan alat dalam proses pendidikan secara keseluruhan. Kepala madrasah juga selalu *care* kepada seluruh civitas akademika madrasah, karena kepala madrasah memosisikan diri sebagai bapak. Ia juga selalu memberikan nasehat bahwa semua guru dan karyawan adalah saudara yang wajib saling membantu satu sama lain.

Pemimpin transformasional seyogyanya memiliki kepercayaan kepada para bawahannya. Yakni kepercayaan bahwa orang-orang yang bersamanya lebih baik dari lainnya yang tidak bersamanya. Adalah Khalid bin Walid kepada panglima Rum mengatakan bahwa kehadirannya disertai oleh balatentara yang sangat ingin gugur dalam jihad, sebagaimana orang-orang Rum sangat ingin bertahan hidup.⁷⁵

Mempercayai orang lain (bawahan) adalah hal yang tidak mudah. Namun, mempercayai orang lain harus dilakukan oleh seorang pemimpin, mengingat tugas pemimpin ialah menggerakkan orang lain menggapai tujuan organisasi. Tentu saja, kepercayaan itu harus diberikan kepada orang yang amanah. Mengingat, apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang amanah, maka urusan tersebut akan dilakukan secara baik dan benar.

Kepala Madrasah sangat peduli dengan keadaan para guru, karyawan dan siswa. Sikap penuh kepedulian itu ia wujudkan dalam banyak kegiatan, misalnya: menjenguk dan memberikan santunan kepada guru atau siswa yang sakit, bertakziah kepada keluarga besar madrasah yang sedang dilanda musibah

⁷⁵ A.Djalaluddin, *Manajemen Qur'ani* (Malang: UIN Maliki Press, 2014), 185.

kematian, menyantuni anak yatim pada peringatan Maulid Nabi SAW. dan bulan Ramadhan. Selain itu, Kepala Madrasah juga peduli dengan prestasi yang diraih guru dan siswa. Perilaku penuh kepedualian Kepala Madrasah juga tampak dari program kerja madrasah yang telah digariskan.

Rasulullah Muhammad SAW. adalah figur pemimpin yang *harisun alaihi* kepada ummatnya. Beliau hangat serta sangat perhatian dan peduli kepada bawahannya (umatnya), tidak hanya dalam persoalan pekerjaan mereka tetapi juga pada seluruh sisi kehidupan ummatnya.⁷⁶

2. Memberi Dukungan Kebutuhan Prestasi dan Pertumbuhan Anggota

Keith Davis mengatakan, bahwa: “diantara sifat pemimpin yang harus ditumbuhkembangkan ialah sifat motivasi diri untuk berprestasi dan mampu menularkankan motivasi tersebut kepada segenap personil organisasi yang dipimpinnya”.⁷⁷

Memberi dukungan pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggota selalu diberikan oleh Kepala Madrasah dengan *membbackup* penuh semua kebutuhan demi kemajuan madrasah. Kepala Madrasah juga selalu mendukung setiap pendidik dan tenaga kependidikan dalam melakukan hal positif demi kemajuan madrasah. Dukungan tersebut selalu muncul dari kepala madrasah. Usulan program-program dari para wakil sangat diakomodir dan *disupport* demi menjadi madrasah berprestasi.

Kepala Madrasah mendukung dan memotivasi sekali terhadap semua kebutuhan prestasi dan pertumbuhan guru dan karyawan, bahkan siswa. Bagi

⁷⁶ Lihat QS. At-Taubah ayat 128.

⁷⁷ Jamal Lulail Yunus, *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kinerja, dan Gaya Kepemimpinan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), 36.

Kepala Madrasah, segala upaya demi mewujudkan kualitas dan prestasi siswa dan madrasah, ia siap membackupnya. Di antara dukungan itu, antara lain: pembelian dua mobil operasional untuk mendukung kegiatan guru dan siswa, para guru diikutkan pelatihan metode Tilawati guna intensifitas pembelajaran Al-Qur'an, kursus dan pendalaman Bahasa Arab dan Inggris diberikan kepada semua guru dengan anggaran dari lembaga/madrasah.

Kepala Madrasah tidak hanya memenuhi kebutuhan material para guru dan karyawan saja, semisal fasilitas dan tunjangan, tetapi juga pengakuan dan penghormatan. Misalnya memberikan perlakuan yang terhormat terhadap seluruh guru dan karyawan tanpa membedakan antara pimpinan dan staf biasa. Contoh lainnya adalah tidak melakukan pemberhentian kepada guru senior madrasah, meskipun tenaga mereka kurang maksimal. Demikianlah, pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang memiliki kepekaan terhadap tumbuh kembang anggotanya melebihi kepekaannya terhadap urusan dirinya sendiri.⁷⁸

3. Menghadirkan Diri dalam Setiap Kesempatan

Berkenaan dengan sikap menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, menurut Kepala Madrasah adalah sebuah kewajiban bagi dirinya demi kemajuan madrasah. Hal demikian dilakukan sebagai keharusan untuk memberikan contoh bukan sekedar perintah. Kepala Madrasah juga selalu menghadirkan diri dalam setiap kesempatan, tidak terkecuali dalam kegiatan-kegiatan siswa. Menurut Karim menghadirkan diri dalam setiap kesempatan bagi seorang pemimpin dapat

⁷⁸ Amirulah dan Haris B, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 276.

dilakukan, misalnya dalam shalat berjama'ah, khatmil Qur'an, dan beberapa kegiatan lainnya yang dapat menumbuhkan kebersamaan.⁷⁹

Kepala Madrasah selalu menghadirkan diri dalam setiap kesempatan. Dalam kegiatan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan yang terprogram ia selalu hadir. Ketika penyambutan guru dan siswa waktu datang ke madrasah ia ada, saat shalat Dhuha dan Dhuhur berjamaah ia ada, dalam acara istighasah, tahlil, dan upacara bendera/apel pagi ia pun hadir. Kepala Madrasah juga hadir dalam kegiatan bulanan, misalnya acara Darling (Tadarus Keliling), Khotmil Qur'an, *Nariyahan*, dan *Diba'an*. Dalam acara tahunan, persami, *open house* Idul Fitri, santunan anak yatim, PHBI dan PHBN, Pondok Ramadhan, Shalat Idul Adha, dan lain-lain ia juga hadir.

Internalisasi menghadirkan diri yang dilakukan oleh Kepala Madrasah pada saat orang-orang yang dipimpinnya membutuhkan bimbingan, perlindungan ataupun arahan ini merupakan bentuk perhatian dan kepedulian dari seorang pemimpin terhadap bawahannya. Perilaku ini selaras dengan akhlak figur teladan Nabi Muhammad SAW. yang "*harisun alaihi ma anittum*" kepada ummatnya.⁸⁰

4. Memperhatikan Kebutuhan

Dengan memperhatikan kebutuhan, maka seorang pemimpin akan memperoleh kepercayaan dari orang-orang yang dipimpinnya. Sebaliknya, pemimpin yang cenderung mengabaikan kebutuhan orang-orang yang dipimpinnya maka ia akan mudah dikhianati serta mudah kehilangan potensi motivasional orang-orang yang dipimpinnya.

⁷⁹Mohamad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), 191.

⁸⁰ Baca QS. Al-Maidah ayat 128.

Kepala Madrasah sangat memperhatikan semua kebutuhan pendidik, tenaga kependidikan, dan siswa dengan *mbackup* penuh melalui anggaran yang terdapat dalam rencana kegiatan dan anggaran madrasah. Perhatian Kepala Madrasah tersebut direalisasikan dengan besarnya anggaran sekolah yang terserap melalui RAPBS dari tahun ke tahun pembelajaran yang semakin meningkat. Kepala Madrasah juga selalu membuat analisis kebutuhan dan skala prioritas yang didahulukan, sehingga dapat mengklasifikasikan kebutuhan yang mendesak dan tidak mendesak.

Sikap Kepala Madrasah yang senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan ini selaras dengan Karim yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *individual consideration*, di antaranya ialah pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan memperhatikan kebutuhan bawahan.⁸¹ Hal ini dapat dilakukan dengan menjadikan organisasi yang dipimpin sebagai wadah untuk aktualisasi masing-masing dari mereka.

Bentuk perhatian Kepala Madrasah terhadap kebutuhan guru, karyawan, dan siswa, antara lain diwujudkan dalam: Pengadaan laboratorium komputer dan jaringan internet untuk mendukung kelancaran program kelas unggulan (kelas tahfiz, reguler, dan bilingual); membuat 22 kegiatan *life skill* beserta sarana dan prasarananya untuk pengembangan minat dan bakat; Pemberian pulsa gratis untuk mendukung program “SMS Ananda” oleh wali kelas; dan lain-lain kegiatan atau program yang ia perhatikan kebutuhannya.

⁸¹Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional*, 192.

Sikap dan perilaku Kepala Madrasah tersebut di atas sependapat dengan Burns dalam Luthans, bahwa “pemimpin transformasional sangat memperhatikan kebutuhan dan motif para pengikutnya dan mencoba untuk membantu mereka dalam mencapai kemampuan terbaik.”⁸²

Kedudukan seorang pemimpin tidak sama dengan kepala. Bila seorang pemimpin dipilih oleh anak buahnya, maka kepala diangkat menurut peraturan tertentu atas instansi yang berwenang. Terhadap bawahan seorang kepala bertindak sebagai penguasa, sehingga segala sesuatu dilakkan oleh anak buah atas perintah atau sesuai dengan keinginan kepala atau atasannya. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang menyatu dengan anak buahnya.⁸³

5. Bertukar Pengalaman

Secara kategorikal dapat dinyatakan bahwa, tidak ada manusia yang sempurna kepandaian dan kompetensinya, sehingga ia tidak butuh belajar dari pihak lain. Atau demikian objektif sehingga ia tidak perlu lagi masukan dari orang lain..

Berkaitan dengan bertukar pengalaman dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini, Kepala Madrasah menginternalisasikannya melalui studi banding dalam maupun luar negeri, baik studi banding pendidikan atau *exchange students*. Semua peserta didik setiap tahun diprogramkan untuk immersi ke Malaysia dan Singapore guna bertukar pengalaman dengan siswa internasional yang lain. Dalam kaitan ini, Siagian berpendapat bahwa, “dalam kehidupan berorganisasi, setiap individu tidak terkecuali pemimpin perlu: (a) mendengarkan

⁸² Fred Luthans, *Perilaku Organisasi....*, 653.

⁸³ Imam Munawir, *Asas-asas Kepemimpinan dalam Islam* (Usha Nasional, tt), 174.

saran, pandangan, dan nasihat rekan sekerja, (b) memperoleh pengetahuan baru dari para ahli, baik dari internal maupun eksternal organisasi”.⁸⁴

Selain mengadakan studi banding, untuk bertukar pengalaman dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini, Kepala Madrasah juga menginternalisasikannya melalui event atau perlombaan-perlombaan dalam skala internasional. Melalui kegiatan yang berskala internasional ini, siswa dan guru dapat mengembangkan diri yang akan berimbas pada budaya organisasi berprestasi.

Bertukar pengalaman juga dilakukan oleh Kepala Madrasah dengan menugaskan dua guru dalam satu kelas (satu guru hafidz dan satu guru umum). Diharapkan sinergi pengalaman kedua guru tersebut mampu mewujudkan visi dan misi madrasah ke depan lebih baik.

6. Memberikan Penghargaan dan Hukuman

Expectancy theory berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara yang menghasilkan manfaat yang dihargai. Implikasi *expectancy theory* ini bagi manajer menurut Wibowo di antaranya, adalah: (a) mempertimbangkan prestasi kerja pegawai, (b) mengidentifikasi prestasi kerja sehingga perilaku yang sesuai dapat diberi penghargaan, dan (c) memonitor ketidakadilan dalam sistem penghargaan.⁸⁵ Dengan demikian, bagi pegawai yang berkinerja baik maka pantas diberi penghargaan, sebaliknya bagi pegawai yang berkinerja kurang baik maka sanksi atau hukuman baginya.

Sistem penghargaan (*reward*) yang direncanakan dan dikelola dengan baik menurut Hope dan Player dapat memberikan beberapa manfaat, yakni: (a)

⁸⁴ Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek*, 107.

⁸⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), 336-337.

menarik, mempertahankan, dan memotivasi seseorang, (b) memberikan sistem penghargaan yang lebih adil, (c) serta menumbuhkan kebanggaan dan gairah.⁸⁶

Kepala Madrasah dalam memberikan penghargaan dan hukuman dimaksudkan sebagai alat memotivasi pada pendidik dan tenaga kependidikan. Pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki kinerja baik akan dimutasi menjadi staf kepala madrasah, juga diberikan pinjaman lunak tanpa bunga untuk melanjutkan kualifikasi akademiknya. Begitu juga sebaliknya apabila pendidik atau tenaga kependidikan melanggar akan diberikan *punishment* dalam bentuk teguran lisan sampai dengan surat peringatan (SP) tiga.

E. Internalisasi Stimulasi Intelektual Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Berprestasi

Kepala Madrasah dalam menginternalisasikan perilaku dan sikap stimulasi intelektual dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi ini tampak dalam hal-hal berikut:

1. Mengajak Berimajinasi dan Bermimpi

Kepemimpinan transformasional dalam Islam adalah kepemimpinan yang mempunyai visi yang jelas. Visi berarti mimpi-mimpi mengenai masa akan datang yang menantang untuk direalisasikan perwujudannya. Di antara ayat al-Qur'an yang terkait kategori visioner ini adalah firman Allah SWT. dalam QS. Al-Hasyr ayat 18.

Menurut Kepala Madrasah, cita-cita itu diawali dengan mimpi dulu. Dari mimpi tersebut secara bertahap menjadikannya kenyataan. Semangat meraih mimpi

⁸⁶ Jeremy Hope and Steve Player, *Beyond Performance Management*, (Boston: Harvard Business Review Press, 2012), 351.

itu menjadi nilai positif untuk mewujudkannya. Untuk mengajak berimajinasi dan bermimpi, Kepala Madrasah melakukannya dengan tiga cara, yakni: (a) menunjukkan contoh lembaga pendidikan yang sukses kepada seluruh guru dan karyawan, termasuk komite, baik itu berupa video maupun foto, (b) mengajak pengurus untuk melakukan studi banding ke lembaga yang berhasil baik dalam maupun luar negeri, dan (c) Mendatangkan motivator. Ajakan bermimpi dan berimajinasi Kepala Madrasah untuk mencapai asa dan harapan, tertuang jelas dalam visi, misi dan proyeksi madrasah yang telah dibuat.

Kemampuan dan kesuksesan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugas tergantung oleh pemahamannya pada visi, misi, posisi dan wewenangnya. Pemahaman ini tidak saja membantu penempatan seseorang secara tepat, tapi juga yang terpenting adalah akan membantu menjaga komitmen dan solidaritas suatu organisasi.

Kepala Madrasah senantiasa mengajak semua guru dan karyawan bahkan siswa untuk berimajinasi dan bermimpi untuk memberikan semangat perubahan. Menurutnya, semua keberhasilan program madrasah yang terwujud, merupakan imajinasi dan mimpi-mimpi kemarin. Karena itu, ia ingin mengulangi dan membuat imajinasi dan mimpi-mimpi itu dengan yang lebih baik lagi. Wujud itu semua, diantaranya ialah dilakukannya evaluasi secara terus-menerus terhadap semua program madrasah menuju yang lebih baik lagi. Ia juga menyatakan bahwa seringkali terjadi rancangan program-program madrasah yang inovatif, metode kerja yang praktis, *solving problem* yang kreatif, dan terobosan lainnya, yang

dilaksanakan di madrasah, lahir bukan karena proses berfikir, melainkan begitu saja muncul ada.

Menjadi pemimpin transformasional yang visioner (mampu berimanjinasi dan bermimpi mengenai masa depan) sebenarnya telah diteladankan oleh Rasulullah Saw. Ketika Nabi SAW. sedang menggali parit (*khandaq*) di sekitar kota Madinah, Nabi Saw. “melihat” kejayaan Islam mencapai Syam, Persi, dan Yaman. Begitu juga ketika terjadi perjanjian Hudaibiyah (*Shulhul Hudaibiyah*).

2. Meningkatkan Kemampuan Bawahan atau Pengikut

Sumber daya manusia sangat menentukan kinerja suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkinerja semakin baik biasanya mempunyai motivasi tinggi, kreatif, dan kompeten mengembangkan inovasi. Oleh karenanya, peningkatan kemampuan sumber daya manusia sangat urgen dilaksanakan.⁸⁷

Kepala Madrasah menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemampuan para guru dan karyawan, ia memfasilitasinya dengan memberi kesempatan kepada mereka belajar dan mengikuti diklat, aktif mengikuti workshop pendidikan dan pembelajaran, seminar pendidikan, serta bergabung pada perkumpulan yang relevan seperti MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran).

Cara-cara yang ditempuh Kepala Madrasah dalam meningkatkan kemampuan bawahan tersebut, dikuatkan oleh Mustari yang menyimpulkan mengenai cara-cara yang bisa ditempuh dalam peningkatan kemampuan bawahan, yakni: (a) bimbingan, (b) latihan-latihan berupa interen atau eksteren, (c)

⁸⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 349.

pendidikan formal, (d) promosi jabatan, (e) penataran (*inservice training*), dan (f) lokakarya atau workshop.⁸⁸

Pelatihan dan pendidikan adalah fundamental atau dasar pengetahuan kepada para karyawan. Setelah mendapatkan pelatihan dan pendidikan, karyawan akan bisa mengerjakan pekerjaannya dengan benar serta memperkecil kesalahan pada masa lalu.⁸⁹

Kepala Madrasah senang jika para guru dan karyawan meningkatkan kemampuannya. Oleh sebab itu, ia semangat memotivasi semua pihak untuk selalu menambah wawasan dengan mengikuti even-even ilmiah tertentu, seperti seminar, workshop, diklat, bimtek, dan kegiatan-kegiatan peningkatan profesionalisasi lain.

Penelitian Mustafa Sayyadi Ghasabeh dan Michael J. Provitera menyimpulkan bahwa: (a) Untuk mengembangkan pengetahuan organisasi, pemimpin transformasional harus bertindak sebagai agen perubahan yang mempengaruhi budaya organisasi yang pada gilirannya dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pengetahuan organisasi, (b) Kepemimpinan transformasional penting dalam mempengaruhi budaya agar memiliki akses ke pembelajaran, kolaborasi pada tingkat yang lebih tinggi, dan kepercayaan dalam organisasi, dan (c) Pembinaan dari pemimpin transformasional dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan keterampilan interpersonal/sosial karyawan.⁹⁰

⁸⁸ Muhamad Mustari, *Manajemen Pendidikan....*, 224.

⁸⁹ Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: InMedia, 2015), 104.

⁹⁰ Mustafa Sayyadi Ghasabeh dan Michael J. Provitera, "Transformational Leadership: Building an Effective Culture to manage Organizational Knowledge", *The Journal of Values-Based Leadership*, Volume 10, Issue 2, Summer/Fall, July 2017.

3. Memberikan Kesempatan Belajar dan Studi Lanjut

Setiap individu yang ada dalam organisasi pendidikan Islam harus meningkatkan dan mengembangkan sikap profesionalnya. Di antara cara yang bisa ditempuh adalah dengan belajar atau lanjut studi. Belajar atau studi lanjut itu bisa secara formal ataupun nonformal di lembaga-lembaga pendidikan. Studi lanjut itu bisa ditingkat S1, S2, S3, pondok pesantren, *halaqah-halaqah*, ataupun majelis ta'lim. Atau mengikuti *short course*, workshop, dan lain-lain.⁹¹

Kepala Madrasah senantiasa memberikan kesempatan belajar dan studi lanjut kepada para pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah. Guna peningkatan kualifikasi akademik pendidik, lembaga/madrasah memberikan stimulus pinjaman lunak tanpa bunga bagi pendidik dan tenaga kependidikan yang melanjutkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi. Selain itu, kesempatan belajar dan studi lanjut juga dilakukan oleh Kepala Madrasah melalui peningkatan kualitas pendidik dengan KKG kelas dan KKG seluruh pendidik. Di forum tersebut *upgrade* pengetahuan dapat direalisasikan.

Selain itu, Kepala Madrasah juga meringankan beban administrasi dan mengajar bagi para guru dan karyawan yang belajar dan studi lanjut. Mereka diberikan guru pengganti hingga selesainya studi. Kepada mereka juga diproyeksikan jabatan bergensi setelah lulus. Dengan itu semua, diharapkan mereka bersemangat belajar dan berprestasi. Ini semua dilakukan demi kualitas dan prestasi madrasah dan siswa di masa yang akan datang.

⁹¹ Mahmud, *Guru dan Murid Perspektif Islam*, (Mojokerto: YPU, 2017), 125.

Apa yang diinternalisasikan Kepala Madrasah dalam kepemimpinannya tersebut di atas, selaras dengan ajaran Islam yang sangat menghargai dan menghormati orang-orang yang berilmu pengetahuan dan bertugas sebagai pendidik, sebagaimana firman Allah SWT. dalam Al-Qur'an Surat Al-Mujadalah ayat 17.

4. Menentang Status Quo

Menurut Wibowo, *intellectual stimulation* menyangkut perilaku yang mendorong pekerja atau pegawai mempertanyakan status quo dan mencari solusi inovatif dan kreatif pada masalah organisasional.⁹²

Berkenaan dengan menentang status quo dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, Kepala Madrasah memakai jurusnya Gus Dur (KH. Abdurrahman Wahid, red), kalau diserang kanan menghindar ke kiri, kalau diserang kiri menghindar ke kanan. Intinya ia dan segenap anggotanya terus maju meskipun rintangan begitu banyak yang harus dihadapi. Karena menurutnya, merubah madrasah keluar dari kebiasaan yang ada tidak semudah membalikkan telapak tangan.

Penentangan terhadap status quo dilakukan Kepala Madrasah agar keluar dari zona nyaman, dengan melakukan program pengembangan, namun masih tetap mengikuti kebijakan dari pemerintah. Intinya melalui proses adopsi dan adaptif sehingga keduanya dapat dicapai, baik kebijakan pemerintah dan pengembangan madrasah meningkatkan prestasi sampai taraf internasional dapat direalisasikan.

⁹² Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2015), 303.

Kepala Madrasah dan warga madrasah memakai falsafah “*almuhafadlatu ala al-qadimi as-shalih, wal akhdu bil jadid al-ashlah*” melestarikan hal-hal lama yang baik, dan mengambil hal-hal yang baru yang lebih baik. Mengenai status quo yang berupa kondisi diam, tidak bergerak, tidak berkembang, sangat bertentangan dengan falsafahnya yang “tiada hari tanpa inovasi/perubahan”. Kepala Madrasah berinisiatif besar untuk merubah keadaan yang stagnan dan lainnya yang akan menghambat perubahan. Ia menentang status quo tersebut agar program-program madrasah dapat bergerak dan berubah menuju terwujudnya visi-misi yang telah dirancang sebelumnya.

Usaha menentang status quo itu, Kepala Madrasah bekerja keras menggalang kekuatan sebesar-besarnya, baik moril maupun spirituil. Penguatan kompetensi sumber daya manusia (SDM), kelengkapan sarana prasarana fisik, dan juga pendanaan terus-menerus ia usahakan, demi kualitas dan prestasi madrasah dan siswa ke depan.

5. Mengajar Tidak Berpikir Prosedural

Berpikir secara prosedural adalah proses di mana seseorang menentukan hasil dari suatu instruksi. Dalam kepemimpinan berpikir prosedural hanya dipentingkan dalam menyelesaikan hal-hal yang sifatnya teknis-teknologis, sementara dalam hal lain berpikir prosedural cenderung lebih banyak menghambat perjalanan mencapai tujuan. Oleh karena itu, seorang pemimpin transformasional selalu mengajari bawahannya agar tidak berpikir prosedural.

Kepala Madrasah senantiasa mengajar agar tidak berpikir prosedural dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi. Hal ini tampak dari proses

pembelajaran di madrasah yang diimplementasikan memang keluar dari kebiasaan. Rata-rata soal di MI Muslimat NU Pucang sudah *Highes Order Thinking Skill* (HOTS) dan dalam bentuk essay. Selain itu soal-soal tersebut semua berbahasa Inggris. Inilah yang menjadi ikon madrasah dengan pola berpikir tidak prosedural yang apabila satuan pendidikan lain mau mencontoh butuh waktu puluhan tahun. Dengan *open minded* dan *over minded*, proses berpikir juga melalui proses berpikir metakognitif yang levelnya di atas prosedural, sehingga proses berpikirnya tidak dalam bingkai prosedural. Namun membuat terobosan yang cepat dan tepat untuk dapat menjadikan madrasah berprestasi.

Karim memaparkan bahwa perilaku pemimpin transformasional dalam hal *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang dapat menyetimulasi intelektualitas karyawannya dengan mengajarkan tidak berpikir prosedural. Menurutnya, sebuah lembaga yang anggota-anggotanya hanya bekerja dan berjalan prosedural sebagaimana *road map*/perencanaan dan tidak ada kreativitas pengembangan, perlu dan pantas distimulasi. Pemimpin dapat menyetimulasi intelektual karyawannya dengan mengajak untuk tidak berpikir dan bersikap tidak terlalu prosedural dalam mengusahakan sesuatu untuk mencapai dari visi dan misi.⁹³

Ajakan Kepala Madrasah untuk berkorban, berdoa, istighasah, tahlil, tadarrus, *nariyahan* dalam membesarkan madrasah ini, adalah contoh ajakan tidak berpikir terlalu prosedural dengan aturan-aturan logis sebagaimana umumnya.

6. Mengajak ke Perspektif Baru

Secara spesifik, kepemimpinan transformasional berkaitan dengan gagasan

⁹³ Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional*, 181, 262-263.

perbaikan.⁹⁴ Bass dan Avolio menyatakan bahwa pemimpin transformasional “senantiasa menstimulasi semangat para pengikut dan koleganya untuk melihat pekerjaan mereka dari berbagai perspektif yang baru”.⁹⁵

Mengajak ke perspektif baru dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi bagi Kepala Madrasah merupakan suatu keharusan. Hal ini dilakukan dengan cara membuka wawasan para guru pada saat forum KKG internal. Kepala Madrasah menyampaikan kepada guru-guru bahwa kompetitor madrasah semakin bertambah, jika tidak *upgrade* diri dan menginovasi program, sama halnya dengan menggali kubur sendiri.

Mengajak ke perspektif baru dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dilakukan Kepala Madrasah diawali dengan memberikan motivasi, bahwa dengan sesuatu yang baru akan dapat merubah nasib pendidik. Dari program-program baru, kepercayaan masyarakat meningkat yang akan berdampak pada kenaikan dana partisipasi orang tua, dan berdampak langsung pada kesejahteraan pendidik.

Para guru dan karyawan di madrasah selalu diajak Kepala Madrasah untuk melihat fenomena apapun dengan perspektif yang baru. Kepala Madrasah mengajak mereka membedah strateginya untuk mencapai sebuah sasaran organisasi madrasah dengan sudut pandang yang betul-betul baru dan menggairahkan dalam bekerja. Ia mencontohkan, bahwa beberapa tahun silam, banyak yang tidak percaya bahwa kebersihan dan keasrian madrasah mudah untuk direalisasikan, namun

⁹⁴ Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Terj. Fahrurrozi, (Jogjakarta: IRCiSoD, 2006), 74.

⁹⁵ BM. Bass and BJ. Avolio, *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (Sage: Thousand Oaks, 1994), 2.

kenyataannya setelah ia menganalisis dan studi banding ke lembaga pendidikan lain yang mampu mewujudkannya, kebersihan dan keasrian madrasah bisa terwujud.

Kepala Madrasah seringkali mengajak para guru untuk memandang masalah diri dan lembaga/madrasah dari perspektif yang baru dengan mengarahkan para guru keluar dari batas-batas rasional yang biasa, kepada imajinasi dan spiritual tanpa batas. Sikap dan perilaku Kepala Madrasah ini selaras dengan hasil riset Luluk Indarti yang menyimpulkan bahwa, “Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang kompeten menciptakan perubahan mendasar dan didasari oleh nilai-nilai agama.”⁹⁶

7. Mampu Mencari Solusi Inovatif dan Kreatif

Kemampuan mencari solusi inovatif dan kreatif dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi dilakukan Kepala madrasah dengan mengikuti perkembangan pendidikan secara nasional dan internasional. Dari sini ia dapat memunculkan program-program inovasi dan kreatif yang dapat menjawab tantangan zaman seperti era aplikasi saat ini, maka madrasah dalam proses pembelajaran menggunakan smart TV, dan pada pelajaran Teknologi dan Informasi Komputer (TIK) peserta didik harus dapat membuat aplikasi. Madrasah akan menyongsong era revolusi industri 4.0 menuju 5.0, madrasah tahun ini sudah mendahului dalam mengimplementasikan pembelajaran 4.0 menuju 5.0.

Kepala Madrasah dalam mencari solusi inovatif dan kreatif, ia menempuhnya dengan tiga cara, yaitu: (a) Para guru dan karyawan dibiasakan melihat realita perkembangan yang ada baik nasional maupun internasional, (b)

⁹⁶ Luluk Indarti, “Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam”, dalam *Jurnal Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 05, Nomor 01, Juni 2017, 34. IAIN Tulungagung.

mendatangkan para pakar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan madrasah, dan (c) Memberi kepercayaan pengembangan sesuai dengan kompetensi dan kinerja para pendidik dan tenaga kependidikan.

Cara-cara yang ditempuh Kepala Madrasah ini selaras dengan pendapat Harbani bahwa dalam rangka mewujudkan kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin akan berupaya memfasilitasi para pengikut atau bawahannya, seperti: “(a) bersama bawahan membangun komitmen dalam proses perumusan visi dan misi, (b) membangun budaya kerja sama dan profesionalitas, (c) melibatkan peran serta bawahan dalam memecahkan problematika strategis organisasi”⁹⁷.

Menurut Kepala Madrasah, banyak jalan dalam mencari solusi inovatif dan kreatif. Misalnya, dengan mengikuti perkembangan dunia pendidikan baik skala nasional maupun internasional. Dari sana muncul solusi inovatif dan kreatif bahwa kegiatan pembelajaran harus dikembangkan dengan ICT (*Information Communication Technology*) yang didukung dengan LCD proyektor dan akses internet. Juga sistem evaluasi mata pelajaran umum dan agama terdiri dari UTS dan UAS berbasis IT yang nilainya dapat diakses melalui SIAKAD. Selain itu, juga selalu mengajak mempelajari hal-hal yang baru pada saat ini. Studi komparatif, mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), mendatangkan trainer juga dilakukan.

Kutipan di atas mengajarkan bahwa pemimpin harus menjadi orang terdepan dalam mencari solusi inovatif dan kreatif. Berbagai cara harus ditempuh selama cara-cara itu mampu diwujudkan dan hasilnya menjadikan iklim organisasi semakin maju dan dapat berkompetisi dengan lembaga lainnya. Studi banding, misalnya

⁹⁷ P. Harbani, *Kepemimpinan Birokrasi*..., 128.

akan bermanfaat dalam memberitahukan kelemahan dan kelebihan diri, untuk kemudian memperbaikinya di masa akan datang.

8. Mempertanyakan Asumsi Lama

Asumsi merupakan pendapat (pandangan) yang diajukan oleh seseorang yang kebenarannya masih perlu diuji bila mungkin dan dipandang perlu.⁹⁸ Dengan demikian kebenaran asumsi masih perlu diuji benar salahnya, maka sebuah keniscayaan untuk mempertanyakan asumsi tersebut. Kebenaran yang belum pasti, menimbulkan banyak keraguan. Oleh karena itu terhadap berbagai asumsi, hendaknya diperiksa dengan teliti agar tidak menjadi prasangka buruk.⁹⁹

Kebenaran asumsi haruslah dicek dan di-*cross check* untuk kemudian berdasarkan data-data yang dikumpulkan dapat menyimpulkan akan kebenaran itu. Kata “*periksalah dengan teliti*” dan “*jauhilah kebanyakan purba-sangka (kecurigaan)*” sebagaimana ayat QS. Al-Hujurat ayat 16 adalah “penekanan” bahwa kebenaran asumsi haruslah dibuktikan, agar tidak menjadi musibah bagi masyarakat (*an tusiibu qauman*) dan juga menjadi dosa (*itsmun*).

Berkenaan dengan mempertanyakan asumsi lama dalam mengembangkan budaya organisasi berprestasi, Kepala madrasah menjadikan pelajaran berharga terhadap kondisi madrasah ketika masih konvensional, agar tidak terulang kembali di era milenial sekarang ini. Artinya ia tidak pernah mempertanyakannya, tetapi kalau itu baik akan dipertahankan dan diamalkan dengan konsep “*al-muhafadlah ala qadimi shalih, wal akhdu bil jadidi al-ashlah* (jagalah sesuatu lama yang baik dan ambil sesuatu baru yang lebih baik). Kepala Madrasah mengajak guru dan

⁹⁸ Mahmud, dkk, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (Mojokerto: YPU, 2019), 31.

⁹⁹ Dalam hal ini bisa dibaca QS. Al-Hujurat ayat 6.

karyawan melihat kembali asumsi-asumsi itu dengan teliti serta mengujinya apakah masih relevan atau tidak. Ia mencontohkan, dulu ada guru dan karyawan yang berasumsi bahwa, uang adalah satu-satunya yang paling penting dalam membesarkan lembaga (madrasah). Kenyataannya, dana dan uang ternyata bukan satu-satunya yang terpenting dalam membesarkan lembaga, tetapi perjuangan, pengorbanan, dan kerja keras semua personil madrasah.