



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

---

#### **A. Konteks Penelitian**

Fenomena tentang kepemimpinan telah menjadi subjek perhatian dan studi oleh para peneliti di berbagai disiplin ilmu, khususnya disiplin ilmu manajemen. Hampir setiap kajian manajemen termasuk manajemen pendidikan Islam tidak dapat menafikan pembahasan tentang kepemimpinan. Di dalam proses manajemen, kepemimpinan memegang posisi yang sangat penting sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan menyakinkan bawahan atau staf agar secara sukarela melakukan aktivitas kerja sama mencapai tujuan.<sup>1</sup> Kepemimpinan menempati posisi strategis sebagai inti dari manajemen karena menjadi motor penggerak bagi berbagai sumber daya (manusia dan lainnya) yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai tujuan.<sup>2</sup>

Menurut Terry<sup>3</sup> keberadaan kepemimpinan dalam manajemen sebagai suatu yang alami dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Beberapa dari anggota kelompok akan memimpin dan sebagian besar yang lain akan mengikuti. Kondisi ini didasarkan pada kenyataan bahwa kebanyakan bawahan/staf menginginkan adanya orang lain yang menentukan, mengarahkan, memotivasi, membimbing dan mengawasi berbagai aktivitas yang perlu mereka kerjakan serta cara mengerjakannya. Oleh karena itu, sukses dan tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan sebagian besar ditentukan kualitas kepemimpinan seseorang yang disertai tugas memimpin organisasi itu sendiri.<sup>4</sup>

Senada dengan hal tersebut, Moedjiarto menyatakan bahwa pemimpin dalam organisasi ibarat seorang empu pada bidang perkerisan. Empu yang baik tentu sangat memahami perbedaan antara keris yang

---

1. George Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen (alih bahasa J. Smith D. F.M.)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 65

2. Sondang Siagian, *Filsafat Administrasi Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 52.

3. Terry, *ibid*, 152.

4. Siagian, *ibid*, 52

bermutu tinggi dan keris yang bermutu rendah. Bahkan seorang empu juga mampu untuk membuat keris sakti bermutu tinggi dengan “luk” atau lekuk-lekuk yang berseni tinggi.<sup>5</sup>

Temuan dalam sifat-sifat kepemimpinan diprakarsai oleh penelitian Leithwood dan Jantzi tentang kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap kondisi-kondisi organisasi dan pelibatan guru. Studi ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang cara kepemimpinan transformasional sekolah dipersepsikan di sekolah-sekolah. Langkah-langkah utama dalam studi Leithwood dan Jantzi ini terdiri dari mengembangkan kerangka yang dapat mengidentifikasi bentuk dan sumber yang berbeda dari kepemimpinan.<sup>6</sup> Penelitian Leithwood dan Jantzi ini mendukung penegasan bahwa perilaku-perilaku yang melekat pada dimensi praktik-praktik kepemimpinan transformasional membutuhkan penelitian lebih lanjut.

Demikian pula studi Roger J. Givens, telah meneliti tentang perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan reward kontingensi memiliki hubungan signifikan secara statistik dengan pengikutnya baik komitmen afektif maupun komitmen normatif. Kepemimpinan transformasional dapat membantu para pemimpin menanamkan nilai-nilai organisasi menjadi pengikut. Penelitian ini membantu penulis mengenai perilaku kepemimpinan transformasional.<sup>7</sup>

Studi yang dilakukan Brown dan Anfara berfokus pada strategi-strategi yang digunakan oleh kepala sekolah menengah sebelum melaksanakan reformasi sekolah secara menyeluruh. Mereka menemukan bahwa praktik kepemimpinan visioner melibatkan eksplorasi awal terhadap area perubahan yang memungkinkan. Perubahan dan pembinaan mengenai eksplorasi tersebut meliputi dukungan, komitmen, dan kepemilikan. Selaian itu juga waktu, yaitu keberanian untuk berubah, perencanaan yang melibatkan semua orang, keterbukaan dan apresiasi

---

5 Moedjiarto, *Sekolah Unggul Metodologi Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan*, (tanpa kota: Duta Graha Pustaka, 2002), 79.

6 K. Leithwood & D. Jantzi, *The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with Schools*. (Journal of Educational Administration, Vol. 38, No. 2, 2000), 112-129.

7 Roger J. Givens, *The Role of Psychological Empowerment and Value Congruence in Mediating the Impact of Transformational Leadership on Follower Commitment in American Churches*. (International Journal of Leadership Studies, Vol. 6, ISS. 2, 2011 Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554), 314.

merupakan karakteristik yang disyaratkan bagi kepala sekolah menengah visioner yang menginginkan keberhasilan implementasi reformasi sekolah.<sup>8</sup>

Penelitian tentang mutu pendidikan misalnya, hasil penelitian Suhadi Winoto<sup>9</sup>, yang telah menemukan tentang peran komite dalam penyusunan program peningkatan mutu pendidikan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, pengawasan pelaksanaan program, dan strategi pemberdayaan komite Mukhamad Abdullah<sup>10</sup> menghasilkan penelitian tentang pengelolaan dan pelaksanaan MPM di tiga MTsN berjalan efektif. Upaya pengendalian mutu berjalan sesuai harapan. Pengelola ketiga MTsN berupaya untuk meningkatkan mutu. Suwandi<sup>11</sup> meneliti tentang peran guru dalam penyusunan program peningkatan mutu pendidikan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan program, evaluasi program, dan strategi guru dalam pelaksanaan program. Implikasi dari ketiga penelitian tersebut bagi penulis adalah sebagai rujukan terkait dengan manajemen peningkatan mutu pendidikan.

Sementara itu berbagai studi tentang kepemimpinan telah lama difokuskan pada kemampuan kepala sekolah dalam menyempurnakan tugas-tugas dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.<sup>12</sup> Tidak lama berselang, literatur kepemimpinan memperkenalkan konsep yang lebih luas, yaitu pengertian tentang visi.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> K. Brown & V. Anfar, *Paving the Way for Change : Visionary Leadership in Action at the Middle Level*, (National Association of Secondary School Principals Bulletin, Vol. 87, No. 16, 2003), 16-34.

<sup>9</sup> Suhadi Winoto, *Peran Komite Sekolah dalam proses manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan*. Disertasi tidak dipublikasikan. (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2007), 188.

<sup>10</sup> Mukhamad Abdullah, *Manajemen Peningkatan Mutu pada Madrasah Tsanawiyah Negeri Model, Madrasah Tsanawiyah Negeri Terpadu dan Madrasah Tsanawiyah Negeri Reguler Berprestasi*, Disertasi tidak dipublikasikan. (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2007), 381.

<sup>11</sup> Suwandi, *Peran Guru dalam Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan di Sekolah Dasar*. Disertasi tidak dipublikasikan. (Malang: Program Pascasarjana UM Malang, 2010), 307.

<sup>12</sup> F.E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (Newyork: McGrawHill, 1967); R.J. House, *A Path Goal Theory of Leadership Effectiveness*, (Administrative Science Quarterly, 1971), 16, 321-338. ; J.A. Lipham, *Effective Principal, Effective School*, (Reston, VA: National Association of Secondary School Principals, 1981), p. 55 ; W.J. Reddin, *Managerial Effectiveness*, (Newyork: McGraw Hill, 1970) ; V.H. Vroom & P.W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, (Pittsburg: University of Pittsburg Press, 1973),32.

<sup>13</sup> I.W. Guthrie & R.J. Reed, *Educational Administration and Policy: Effective Leadership for American Education*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986) ; J.E. Roueche & G.A. Baker III, *Profiling Excellence in America's School*, (Arlington, VA: American Association of School Administrators, 1986) ; J.A. Stallings & G. Mohlman, *School Policy, Leadership Schools*, (Mountain View, CA: Stallings Teaching and Learning Institute, 1981).61.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa kepemimpinan dalam manajemen pendidikan merupakan faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Kepemimpinan merupakan inti dalam manajemen pendidikan. Maju mundurnya suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinannya. Kepemimpinan akan berjalan secara efektif dan efisien apabila dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang jujur, bertanggung jawab, transparan, cerdas, memahami tugas dan kewajibannya, memahami anggotanya, mampu memotivasi, dan berbagai sifat yang baik yang terdapat dalam diri seorang pemimpin. Ia sadar bahwa pemimpin memiliki arti sebagai kemampuan untuk memengaruhi dirinya sendiri dan orang lain melalui keteladanan, nilai-nilai serta prinsip yang akan membawa kebahagiaan dunia dan akhirat. Seorang yang mendapat amanah sebagai eksekutif akan menunjukkan nilai-nilai moral tersebut, sehingga mereka akan memimpin berdasarkan prinsip (*principle*). Fenomena tentang kepemimpinan telah menjadi subjek perhatian dan studi oleh para peneliti di berbagai disiplin ilmu. Khususnya disiplin ilmu manajemen. Hampir setiap kajian manajemen-termasuk manajemen pendidikan Islam-tidak dapat menafikan pembahasan tentang kepemimpinan. Di dalam proses manajemen, kepemimpinan memegang posisi yang sangat penting sebagai kemampuan untuk mengarahkan dan meyakinkan bawahan atau staf agar secara sukarela melakukan aktivitas kerja sama mencapai tujuan.<sup>14</sup>

Kepemimpinan menempati posisi strategis sebagai inti dari manajemen karena menjadi motor penggerak bagi berbagai sumber daya (manusia dan lainnya) yang tersedia dalam organisasi untuk mencapai tujuan.<sup>15</sup> Demikian pula penelitian tentang mutu pendidikan misalnya, hasil penelitian Suhadi Winoto,<sup>16</sup> yang telah menemukan tentang peran komite dalam *centered leadership*).

Kepemimpinan juga memegang peranan yang sangat penting. Kepemimpinan ini dianggap sebagai pemicu perubahan dalam pengembangan mutu dan prestasi pendidikan Islam (madrasah, sekolah Islam, dan pesantren).<sup>17</sup> Kepemimpinan pendidikan Islam yang efektif dapat mengkreasikan berbagai indikasi prestasi dalam lembaga pendidikan Islam,

---

14 Terry, *ibid*, 65.

15 Siagian, *ibid*, 52.

16 Suhadi, *ibid*, 188.

17 Imron Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi*, Disertasi Doktor, Tidak dipublikasikan., (Malang: IKIP Malang, 1998), 28.

bahkan pada saat yang sama adanya kemauan dari pemimpin itu sendiri untuk berubah dan melakukan pembaharuan agar pola kepemimpinannya menjadi efektif adalah salah satu kunci utama pemicu pembaharuan itu sendiri.

Dengan demikian, kepala sekolah sebagai pemimpin merupakan kunci keberhasilan bagi sekolah yang dipimpinnya. Banyak hasil-hasil penelitian yang mengemukakan tentang pentingnya peran kepala sekolah bagi kemajuan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sebagaimana penelitian yang dilakukan Edmonds dalam Mulyadi meneliti tentang sekolah-sekolah yang selalu meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala sekolah yang baik.<sup>18</sup> Edmonds juga mengungkapkan bahwa organisasi yang dinamis senantiasa dipimpin oleh pemimpin yang baik, yaitu pemimpin yang selalu berupaya meningkatkan prestasinya.<sup>19</sup> Havelock menyatakan pula bahwa kepala sekolah sebagai agen perubahan. Fullan (dalam Hopkins dan Widden, menemukan bahwa kepala sekolah merupakan agen bagi perbaikan sekolah. Penelitian Rutherford menyebutkan bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki visi yang jelas, dan mampu menerjemahkannya menjadi sasaran sekolah yang berkembang menjadi harapan besar di masa depan yang dipahami, dihayati dan diwujudkan oleh seluruh warga sekolah. Sedangkan Kyte, Sregiovani, Greenleaf, Dubin dan Lipham, menyebutkan bahwa kesuksesan sekolah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala sekolah.<sup>20</sup>

Arifin dalam disertasinya tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Berprestasi menyebutkan adanya 10 faktor yang mendukung tercapainya prestasi MI/SD yang ditelitinya. Masing-masing, yaitu 1) fasilitas fisik dan peralatan pendidikan yang baik; 2) guru-guru dan staf pendukung yang kompeten dan mempunyai komitmen yang tinggi; 3) pembelajaran yang berdiferensiasi; 4) harapan dan kepercayaan yang tinggi, dan dukungan yang kuat dari orang tua dan masyarakat sekitar; 5) organisasi yang rasional dan harmonis; 6) komitmen yang tinggi terhadap budaya lokal dan agama; 7) iklim kerja yang sehat serta motivasi dan semangat kerja yang tinggi; 8) keterlibatan wakil kepala sekolah dan guru-guru; 9) dukungan figur-figur kreatif yang kaya wawasan dan gagasan; dan 10) kepemimpinan kepala sekolah yang efektif.

---

<sup>18</sup> Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 5.

<sup>19</sup> *ibid*, 65.

<sup>20</sup> *ibid*, 65.

Kepemimpinan kepala sekolah yang efektif menjadi faktor kunci dalam mencapai prestasi, karena faktor kepemimpinan ini akan melahirkan sembilan faktor yang lain.<sup>21</sup>

Kepala sekolah yang efektif akan dapat memotivasi stafnya (guru dan nonguru) untuk berprestasi dan bekerja dengan semangat tinggi. Ia juga akan dapat membina hubungan yang baik dengan orang tua dan masyarakat sekitar demi kemajuan madrasah. Motivasi berprestasi dan semangat kerja tinggi staf madrasah akan melahirkan kualitas layanan pendidikan yang lebih baik yang kemudian menghasilkan siswa yang berprestasi baik. Prestasi baik akan melahirkan kepercayaan masyarakat akan kualitas pendidikan di madrasah. Masyarakat yang percaya akan kualitas madrasah akan tidak keberatan kalau mereka diminta membayar lebih banyak.<sup>22</sup>

Bertolak dari uraian di atas dapat dipahami bahwa sukses atau tidaknya sekolah dalam mencapai prestasi tertentu banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan/manajemen kepala sekolah. Secara keseluruhan perbaikan sistem sekolah ini akan dapat terlaksana jika kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer menyadari fungsi dan tanggungjawabnya.

Di dalam berbagai analisis mengenai trend kehidupan dalam millennium ketiga, termasuk pula trend di dalam mengembangkan sistem pendidikan. Karena kehidupan di millennium ketiga ini bukan hanya dimensi domestik tetapi global. Sistem pendidikan nasional kita tidak terlepas dari tugas dan tanggung jawab untuk memberikan jawaban yang tepat terhadap tantangan dan kehidupan global.<sup>23</sup>

Bangsa yang mampu eksis dalam percaturan dunia adalah bangsa yang mampu berkomunikasi dengan bangsa lain, memahami budaya, berinteraksi, dan menghargainya. Untuk merealisasikan hal tersebut salah satu caranya adalah melalui pendidikan. Karena dengan pendidikan yang baik, suatu bangsa akan menjadi bermartabat dan membuat kehidupannya menjadi lebih baik pula.

Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) pasal 50 ayat (3), Pemerintah dan/atau Pemerintah Daerah menyelenggarakan sekurang-kurangnya satu satuan pendidikan pada semua jenjang pendidikan untuk

---

<sup>21</sup> Arifin, *Kepemimpinan Kepala ...*,322-323

<sup>22</sup> *Ibid*, 326

<sup>23</sup> Tilaar, *Paradigma...*, 15.

dikembangkan mejadi satuan pendidikan yang bertaraf Internasional.<sup>24</sup> Hal ini dimaksudkan untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di era global di atas. Termasuk dalam mempersiapkan generasi muda yang siap bersaing dalam menghadapi era globalisasi atau pasar bebas Asia tahun 2010 (AFTA) dan pasar bebas dunia tahun 2020.

Peningkatan kualitas atau mutu pendidikan tidaklah mudah diwujudkan karena menyangkut berbagai aspek kehidupan, seperti aspek organisasi, aspek individu, aspek budaya dan lain-lain. Hal itu harus dimulai dari sekarang. Karena jika hal ini ditunda kesempatan untuk dapat berperan serta dalam percaturan pendidikan di Asia, bahkan dunia bangsa Indonesia akan semakin tertinggal.

Pengelolaan yang baik akan menghasilkan output yang baik pula. Demikian pula dengan pengelolaan sebuah sekolah/madrasah yang memenuhi standar dari pengelolaan lembaga, akan menjadikan prestasi sekolah/madrasah yang baik dan senantiasa akan diminati oleh para pelanggan (siswa dan orang tua).

Sebagai lembaga pendidikan sekolah/madrasah memegang peran penting dalam proses pembentukan kepribadian anak didik. Melalui pendidikan di sekolah/madrasah diharapkan agar mereka memiliki dua kemampuan sekaligus, yaitu tidak hanya memiliki pengetahuan umum (IPTEK) saja tetapi juga memiliki kepribadian dan komitmen yang tinggi terhadap agamanya (IMTAQ).<sup>25</sup>

Bertolak dari uraian di atas dapat dipahami bahwa sukses atau tidaknya sekolah dalam mencapai prestasi tertentu banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan/manajemen kepala sekolah. Secara keseluruhan perbaikan sistem sekolah ini akan dapat terlaksana jika kepala sekolah sebagai pemimpin dan manajer menyadari fungsi dan tanggungjawabnya. Apalagi kalau kita akan membangun lembaga pendidikan Islam, maka salah satu faktor yang penting adalah meyiapkan pemimpinnya atau kepala madrasahnyanya. Bahkan dengan tegas Mujamil Qomar mengatakan sebagai berikut..

Di dalam lembaga pendidikan Islam, pemimpin benar-benar harus dipersiapkan dan dipilih secara selektif, mengingat peran yang dimainkan pemimpin dapat memengaruhi kondisi keseluruhan

---

<sup>24</sup>Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* (Sisdiknas) pasal 50 ayat (3)

<sup>25</sup> Sulistyorini, *Manajemen Madrasah*, dalam *Ta'allum Jurnal Pendidikan Islam*, Vol. 28 No. 2, 187.

organisasi. maju mundurnya lembaga pendidikan lebih ditentukan oleh faktor pemimpin daripada faktor-faktor lainnya. Memang ada keterlibatan faktor-faktor lain dalam memberikan kontribusi kemajuan lembaga atau kemunduran suatu lembaga, tetapi posisi pemimpin masih merupakan faktor yang paling kuat dan paling menentukan nasib ke depan dari suatu lembaga pendidikan Islam. Dengan demikian, jika kita memperhatikan keadaan pendidikan Islam sebaiknya melihat tipologi pemimpinnya.<sup>26</sup>

Dalam mengelola lembaga pendidikan Islam, kenyataannya masih banyak ditemukan permasalahan-permasalahan seperti kurang disiplin dan profesionalnya guru, ketidakdisiplinan siswanya dengan prestasi yang rendah, lambannya tenaga pendidikan dan TU dalam melayani siswa, lemahnya manajemen sekolah dalam memenuhi tuntutan kebutuhan, belum terpenuhinya sarana dan prasarana untuk memenuhi tuntutan standar mutu pendidikan dan sebagainya. Permasalahan seperti ini merupakan cerminan ketidakmampuan kepala madrasahnya memberdayakan potensi madrasahnyanya.

Kepala Madrasah seharusnya mampu mengelola semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasahnyanya. Adanya perubahan paradigma baru pendidikan, diperlukan juga perubahan paradigma kepemimpinan kepala madrasah yang profesional. Salah satu pilihan jawaban untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi madrasah adalah menggunakan pola kepemimpinan transformatif. Sudarman Danim berpendapat.

Untuk menjawab pelbagai permasalahan yang dihadapi di sekolah, pola kepemimpinan transformational merupakan salah satu pilihan bagi kepalasekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas. Kepemimpinan transformational memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya. Dengan penekanan pada hal-hal seperti itu, diharapkan kepala sekolah akan mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnya dalam rangka megembangkan kualitas sekolahnyanya. Penerapan kepemimpinan transformational juga diperlukan karena pelbagai informasi terkini seyogyanya dapat ditransformasikan

---

<sup>26</sup> Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam*, (tpp.Penerbit Erlangga, 2007), 273.

kepada guru, tenaga administrasi, siswa, dan orang tua melalui sentuhan persuasif psikologis dan edukatif dari kepala sekolah.<sup>27</sup>

Bagi seorang manajer, kepala madrasah harus melakukan transformasi pada diri mereka sendiri. Mereka harus melakukan koreksi terhadap kelemahan diri mereka sendiri (autokritik) dan bersedia menerima masukan-masukan dari bawahannya, baik guru, tenaga kependidikan, maupun pihak lainnya. Manajer harus terbuka, proaktif dan tulus meminta bawahannya untuk memberikan masukan-masukan yang membangun. Lebih lanjut Mujamil Qomar menjelaskan:

Transformasi pada manajer (kepala madrasah) sudah seharusnya dilakukan paling pertama, sebab posisi manajer dalam lembaga Pendidikan Islam merupakan “pengendali”, “panutan”, atau ‘sopir”. Sebelum mereka mentransformasikan pikiran, tindakan, dan perilaku bawahannya, wajib bagi manajer untuk terlebih dahulu melakukan transformasi pada diri mereka sendiri. Kalau tidak dilakukan, maka kebijakan-kebijakan manajer menjadi kontraproduktif. Sebagai contoh bagaimana mungkin manajer mentransformasikan kebiasaan malas menjadi kebiasaan disiplin kepada bawahannya jika dirinya sendiri sering tidak menunaikan tugasnya (mboos). Oleh karena itu, transformasi mindset, kecenderungan, sikap, perilaku, tindakan, dan kebiasaan manajer menjadi suatu keniscayaan yang tidak dapat ditunda lagi.<sup>28</sup>

Kepemimpinan transformatif kepala madrasah yang seperti inilah, yang diharapkan bisa mengelola madrasah menjadi lebih baik. Adanya transformasi kearah yang serba positif dapat mengubah kinerja lembaga pendidikan Islam semakin baik dan berprestasi yang pada akhirnya mendapat kepercayaan masyarakat.

Madrasah yang unggul dan memiliki banyak prestasi tidak mungkin tercipta dengan kebetulan yang mengandalkan kemampuan bawaan atau bakat yang dimiliki oleh peserta didiknya, namun perlu perencanaan, pelatihan, strategi dan kesiapan mental dan fisik yang ditempa secara terus-menerus. Semua ini tidak mungkin terjadi apabila madrasah tidak memiliki pimpinan yang transformatif.

Kepemimpinan yang transformatif tentunya akan memberikan dampak secara signifikan terhadap kemajuan dan perkembangan prestasi

---

<sup>27</sup> Sudarman Danim, dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta, PT. Rineka Cipta, 2009), 48.

<sup>28</sup> Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta, Erlangga, 2013), 88-89.

lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan yang unggul (madrasah yang efektif) menjadi magnet tersendiri bagi konsumen atau pengguna lembaga pendidikan. Berdasarkan pengamatan dan observasi, madrasah tsanawiyah yang ada di Tulungagung, yang banyak diminati oleh masyarakat adalah MTsN 1 Tulungagung dan MTsN 2 Tulungagung. Hal ini, dibuktikan dengan pernyataan wali murid.

Sejak kelas 6 SD anak saya memiliki keinginan yang kuat masuk MTsN Tulungagung karena ingin menjadi siswa yang berprestasi dan memiliki karakter yang baik dengan pendidikan *akhlakul karimah*.<sup>29</sup>

Pernyataan yang sama juga dikemukakan oleh salah seorang wali murid yang ada di salah satu lembaga tersebut.

Anak saya sejak awal memiliki minat yang besar untuk masuk di lembaga ini. Harapannya tentu anak saya dapat mengembangkan bakat dan minatnya dengan baik di madrasah ini, karena madrasah ini memiliki kegiatan pengembangan diri yang mumpuni, sehingga banyak prestasi baik akademik maupun nonakademik. Sebagai orang tua saya berharap agar anak saya bisa berprestasi di lembaga ini.<sup>30</sup>

Infomasi di atas memberikan gambaran bahwa lembaga pendidikan Negeri khususnya madrasah tsanawiyah Negeri di Kabupaten Tulungagung menjadi incaran orang tua. Motifnya pun bervariasi, *Pertama* berdasarkan data di atas yang menjadi daya tarik orang tua dan peserta didik adalah MTsN 1 Tulungagung dan MTsN 2 Tulungagung yang memiliki banyak prestasi, sehingga bila anaknya menjadi siswa di madrasah tersebut tentunya akan lebih mudah mengembangkan bakat dan minatnya karena madrasah menyediakan sarana dan prasarana melalui berbagai program-program unggulan.

*Kedua*, motif orang tua memasukkan anaknya sekolah di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN 2 Tulungagung adalah lingkungan di kedua lembaga tersebut mendukung dalam proses kegiatan belajar. Iklim yang mendukung dalam berkompetisi secara prestasi tentunya akan memengaruhi *psikologi* anak untuk berbuat lebih dan termotivasi

---

<sup>29</sup> Wawancara dengan Karjono wali murid klas 7B di MTsN 1Tulungagung pada tanggal 11 Nopember 2019.

<sup>30</sup> Wawancara tidak terstruktur dengan Abdul Hadi, salah satu wali murid klas 7D di MTsN 2 Tulungagung pada tanggal 13 Nopember 2019

dalam memacu prestasinya. Iklim yang kondusif dan mendukung dalam memacu prestasi di kedua lembaga tersebut ditunjukkan dengan rata-rata peserta didik memiliki jam tambahan di luar kegiatan belajar mengajar yang terjadwal secara struktural di madrasah.

Dalam memperkaya wawasan intelektual dan kecerdasan secara kognitif peserta didik mengikuti bimbingan belajar yang diadakan oleh lembaga-lembaga bimbingan belajar yang sudah ternama secara nasional. Porsi minat belajar yang cukup kuat didukung oleh sistem serta keadaan lingkungan yang memadai mengakibatkan prestasi peserta didik di kedua lembaga tersebut sangat memuaskan dan membanggakan orang tua, tidak heran bila peminat di kedua lembaga tersebut semakin hari semakin meningkat dan menjadi sekolah favorit di Kota Tulungagung. Pernyataan di atas diperkuat oleh salah satu wali murid.

Madrasah ini Di samping memiliki banyak prestasi, tetapi juga memiliki iklim akademik yang baik, sehingga anak akan termotivasi untuk meningkatkan volume belajarnya dalam rangka meraih prestasi sesuai dengan prestasi yang ditorehkan oleh teman-temannya. Tidak hanya itu gaya hidup peserta didik di madrasah ini kebanyakan setelah pulang sekolah langsung pergi ke bimbingan belajar.<sup>31</sup>

MTsN 1 Tulungagung adalah salah satu madrasah negeri yang dipimpin oleh kepala madrasah yang sudah memiliki pengalaman menjadi kepala madrasah. Untuk bisa menjadi kepala di madrasah ini, Kementerian Agama Kabupaten Tulungagung akan menyeleksi beberapa kepala yang sudah berpengalaman untuk dipilih menjadi pimpinan di madrasah ini.

Demikian juga untuk guru dan tenaga kependidikan. Kepemimpinan kepala madrasah yang transformatif dengan di dukung oleh guru-guru dan tenaga kependidikan yang profesional inilah yang bisa menjadikan MTSN 1 Tulungagung menjadi salah satu madrasah yang favorit di Tulungagung sehingga banyak memiliki keunggulan dalam prestasi, peneliti juga menemukan adanya peningkatan mutu pendidikan yang ditandai dengan banyaknya prestasi akademik dan

---

<sup>31</sup> Wawancara tidak terstruktur dengan Rahmad Saputra, salah satu orang tua wali murid kelas 8 MTsN 1 Tulungagung, tanggal 11 Noember 2019.

nonakademik, lokal sampai internasional, sistem pembelajaran yang berbasis IT di semua kelas, proses seleksi penerimaan siswa baru, pemberdayaan guru dalam berbagai kegiatan pengembangan diri, kerja sama dengan berbagai stakeholders, penggunaan bahasa asing (Inggris) dalam proses pembelajaran, khususnya dalam kelas unggulan, pembinaan kepala madrasah kepada seluruh guru dan staf tiap hari Senin minggu ke-empat dan budaya madrasah yang dikembangkan lebih Islami, yakni pergaulan antara guru dengan murid dan pejabat yang dikemas familier tanpa kasta, pengembangan sarana prasana dan pengembangan wawasan lingkungan kepada siswa.<sup>32</sup>

Berdasarkan data dan hasil observasi serta keterangan yang ada bahwa, kedua lembaga tersebut menjadi madrasah unggulan dan memiliki banyak prestasi baik secara akademik maupun non-akademik. Keberhasilan yang dicapai oleh kedua lembaga tersebut tentunya tidak lepas dari peran serta kepala madrasah yang memiliki wewenang sebagai top-manajer sekaligus pemegang kebijakan dan perumus perencanaan.

Pandangan tersebut diperkuat oleh R.A. Gorton, kunci keberhasilan pendidikan sangat tergantung kepala sekolah (madrasah).<sup>33</sup> Hal senada juga disampaikan Danuta Diskiene dan Rasa Pauliene, kecerdasan, kepiawaian dan kreativitas seorang kepala madrasah merupakan kunci keberhasilan madrasah.<sup>34</sup> Berdasarkan data dan hasil observasi pendahuluan dilapangan serta pendapat para pakar terkait peranan kepala madrasah, peneliti tertarik untuk melakukan *research*, kajian, pemahaman dan menggali rahasia sukses terkait kepemimpinan transformasional kepala madrasah.

Dari pemaparan di atas, dapat di ambil kesimpulan sementara bahwa kedua MTsN tersebut bisa berkembang dengan baik salah satu sebabnya adalah adanya kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Di samping itu, *research* terkait lembaga pendidikan Islam atau madrasah yang unggul dan berprestasi di lingkungan Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) tergolong masih sedikit. Berpijak dari

---

<sup>32</sup> Hasil Observasi di MTsN 1 Tulungagung, tanggal 11 Nopember 2019

<sup>33</sup> R.A. Gorton, *School Administration Challenge and Oportunity For Leadership*, New York: Win. C Brown Company Publisher, 1976), 244

<sup>34</sup> Danuta Diskiene, Rasa Pauliene, *Leader-Follower Relationship Behavior: whois a Gatekeeper to Leadership Outcomes*, (Rome-Italy: MCSER Publishing, Mediterranean Journal of Social Sciences, 2014), 154

alasan tersebut peneliti tertarik untuk mengadakan *research* di MTsN 1 Tulungagung dan MTsN 2 Tulungagung dengan judul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multisitus di MTsN 1 dan MTsN 2 Tulungagung)*.

## **B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan uraian dalam konteks penelitian di atas, fokus penelitian ini membahas usaha sebagai penguat idealism, menjadi inspirasi, menjadi stimulasi intelektual, melakukan pengembangan diri guru dan tenaga kependidikan. Kemudian dari fokus penelitian ini dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kepala madrasah sebagai penguat idealisme guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan?
2. Bagaimana kepala madrasah menjadi inspirasi guru dan tenaga Pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan?
3. Bagaimana kepala madrasah menjadi stimulasi intelektual guru dan Tenaga Pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan?
4. Bagaimana kepala madrasah melakukan pengembangan diri guru dan tenaga eKpendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk memahami data mengenai kepala madrasah sebagai penguat idealisme guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 dan MTsN 2 Tulungagung.
2. Untuk memahami data mengenai kepala madrasah menjadi inspirasi guru dan tenaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 dan MTsN 2 Tulungagung.
3. Untuk memahami data mengenai kepala madrasah menjadi stimulasi intelektual guru dan tenaga pendidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 dan MTsN 2 Tulungagung.
4. Untuk memahami data mengenai kepala madrasah melakukan pengembangan diri guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN 1 dan MTsN 2 Tulungagung.

## **D. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian berjudul *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Meningkatkan mutu pendidikan (Studi Multisitus di*

MTsN 1 dan MTsN 2 Tulungagung) akan memberikan beberapa kegunaan di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Secara teoretis

Hasil Penelitian ini diharapkan akan bisa menemukan teori-teori baru atau setidaknya bisa memperkuat teori-teori yang sudah ada terutama yang berkaitan dengan kepemimpinan transformatif kepala madrasah.

2. Secara praktis

Temuan penelitian ini dapat bermanfaat dan dapat dijadikan pertimbangan:

- a. Bagi kepala madrasah, dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mengambil keijakan guna meningkatkan kualitas mutu pendidikan di masa yang akan datang.
- b. Bagi peneliti lainnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya terutama penelitian tentang kepemimpinan kepala madrasah.
- c. Bagi IAIN Tulungagung, dapat menambah literatur hasil penelitian di bidang kepemimpinan kepala madrasah.

## E. Penegasan Istilah

1. Secara Konseptual

a. Idealisme Guru

Perilaku *idealized influence* dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung serta mampu menularkannya pada guru agar berkembang dengan baik.

Mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para guru terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para guru.

Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikut (*followers*) yaitu para guru dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan atau relasi yang sinergikal, kebertanggung jawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral values*). Pola yang

merupakan “ciri keunikan” dari pemimpin transformasional dalam mengelola organisasi pendidikan, sehingga ia tampil sebagai sosok yang akan membawa anggota organisasi pendidikan pada idealisme tingkat tinggi sebagai bentuk dari perwujudan idealitas kepemimpinannya.

b. Idealisme Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan.<sup>35</sup> Tenaga pendidikan disini meliputi wakil kepala madrasah, tata usaha, laboran, pustakawan, pelatih ekstrakurikuler, pesuruh, penjaga sekolah, dan petugas kebersihan. Pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri teladan bagi para anggota organisasi pendidikan yaitu tenaga kependidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh bawahannya.

Dengan kata lain kepala madrasah akan mampu memengaruhi idealisme tenaga kependidikan dengan memunculkan suatu implikasi pada diri mereka akan pentingnya mencapai tujuan kolektif yang lebih tinggi daripada hanya mengejar tujuan yang bersifat individual.

c. Inspirasi Guru

*Inspirational Motivation* merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional kepala madrasah yang menginspirasi dan memotivasi perilaku para para guru untuk mencapai kemungkinan tidak terbayangkan, mengajak mereka memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Oleh sebab itu, kepemimpinan transformational bisa menciptakan sistem organisasi pendidikan yang menginspirasi dan memotivasi.

Pemimpin harus dapat memberi inspirasi kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi dan di dalam melakukan hal itu yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan sehingga kelak

---

<sup>35</sup> Undang Undang RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan nasional pasal 1 ayat (5)

mereka pun akan data menjadi pemimpin.<sup>36</sup> Menginspirasi guru adalah memengaruhi atau membangkitkan guru agar muncul inspirasi atau gagasan yang positif dari dalam dirinya untuk meningkatkan mutu pendidikan.

d. Inspirasi Tenaga Kependidikan

Inspirasi tenaga kependidikan adalah memengaruhi atau membangkitkan tenaga kependidikan agar muncul inspirasi atau gagasan yang positif dari dalam dirinya untuk meningkatkan pelayanan pendidikan.

e. Stimulasi Intelektual Guru

Perilaku *intellectual stimulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para guru terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya memengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.

Dimensi ini juga mengandung makna bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin transformasional harus mampu berperan menstimulasi intelektual guru agar dapat menumbuh-kembangkan ide-idenya yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupun sebagai pemecah masalah (*problem solver*) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan.

f. Stimulasi Intelektual Tenaga Kependidikan

Kepala Madrasah sebagai pemimpin transformasional dalam perilaku *intellectual stimulation* pada tenaga kependidikan perlu untuk memberikan ruang bagi mereka untuk mengaktualisasikan potensi mereka. Substansi dari perilaku *intellectual stimulation* adalah suatu bentuk usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Oleh sebab itu, kepala madrasah sebagai pemimpin transformasional perlu untuk mengajak tenaga kependidikan melihat persoalan dari prespektif

---

<sup>36</sup> Benardine R Wiryana dan Susilo S, *Dasar-dasar Kepemimpinan dan pengembangannya*, (Yogyakarta, andi Offset,2005), 11

yang baru, lebih komprehensif, dan luas, supaya persoalan tidak dibingkai dengan parsial.

Perilaku semacam ini terus menerus dilakukan agar tercipta budaya yang holistik seperti munculnya tradisi musyawarah, kebiasaan untuk *sharing* dan lain sebagainya, sehingga dari tradisi yang demikian energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul.

g. Pengembangan diri Guru

Pengembangan berarti membuka lebar-lebar, membentangkan, menjadikan besar.<sup>37</sup> Pengembangan diri guru adalah proses meningkatkan kesadaran guru terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya memengaruhi untuk meningkatkan intelegensi, rasionalitas, menumbuhkembangkan ide-ide kreatif yang dapat melahirkan inovasi maupun sebagai pemecah masalah yang kreatif sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

h. Pengembangan diri Tenaga Kependidikan

Pengembangan diri tenaga kependidikan adalah proses meningkatkan kesadaran tenaga kependidikan terhadap masalah, menumbuh kembangkan ide-ide kreatif yang dapat melahirkan inovasi maupun sebagai pemecah masalah yang kreatif sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam upaya memberikan pelayanan pendidikan. Dengan demikian, tenaga kependidikan disentuh kesadarannya agar melakukan perubahan dan mencari terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan produktivitas kerja, memunculkan semangat bekerja yang mempunyai karakteristik transparansi, akuntabilitas dan memiliki keunggulan kooperatif antar tenaga kependidikan.

i. Mutu Pendidikan

Mutu dalam kamus besar bahasa Indonesia diartikan ukuran baik buruk suatu benda, kadar, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb); kualitas.<sup>38</sup> Sedangkan dalam kamus populer mutu memiliki arti: kualitas; derajat; tingkat; manikam, mutiara.<sup>39</sup> Dalam

---

<sup>37</sup> *Ibid*, 414

<sup>38</sup> *Ibid*, 604

<sup>39</sup> M. Dahlan Al-Barry, *Kamus Poluper*, (Surabaya: Arloka, 1994), 505.

kamus manajemen (mutu), mutu adalah “tingkat dimana sejumlah karakteristik yang melekat memenuhi persyaratan-persyaratan.”<sup>40</sup> Menurut Tom Peter dan Nancy Austin, dalam bukunya “*A passion for excellence*”, mutu merupakan “sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri”.<sup>41</sup> Sedangkan menurut Jarome S. Arcaro menegaskan bahwa mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.

Mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan, komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana-prasarana dan biaya. Mutu pendidikan juga merupakan salah satu faktor penentu daya saing bangsa, sehingga untuk dapat tetap bisa bertahan dalam percaturan global, maka pendidikan yang bermutu mutlak diperlukan.

Mutu pendidikan adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh pendidikan yang menunjukkan kemampuan dalam memenuhi atau memuaskan kebutuhan peserta didiknya dan masyarakat.

## 2. Secara Operasional

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam penelitian ini dideskripsikan dengan kemampuan kepala madrasah dalam memperkuat idealisme guru dan tenaga kependidikan, menginspirasi guru dan tenaga kependidikan, menstimulasi intelektual guru dan tenaga kependidikan serta mengembangkan diri guru dan tenaga pendidikan. Kemampuan kepala madrasah dalam memengaruhi idealisme, menginspirasi, menstimulasi intelektual serta mengembangkan diri guru dan tenaga kependidikan dapat diketahui melalui terwujudnya visi misi madrasah, program kerja, pelaksanaan program kerja, job discription, pengaturan suasana kerja, pendidikan dan latihan, penghargaan secara efektif, penyediaan berbagai sumber belajar, dan pengaturan lingkungan fisik.

<sup>40</sup> Syahu Sugian, *Kamus Manajemen (Mutu)*, (Jakarta: Gramedia, 2006), 180.

<sup>41</sup> Edwar Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006),