



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Makna Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mampu memotivasi para bawahannya untuk tampil ditingkat yang lebih tinggi, untuk mengerahkan usaha yang lebih besar dan untuk menunjukkan komitmen yang tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.⁴² Perhatian orang pada kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi sebagai upayanya dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pemimpin transformasional (*transformational leaders*) menginspirasi para bawahannya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para bawahannya. Pemimpin transformasional menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri bawahannya, mengubah kesadaran atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi bawahannya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

⁴² Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook Of Manajement and Leadership a Guide to Managing for Results*, (London, Kogan Page, 2009), 32

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah sketsa yang di dalamnya mengandung suatu proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.⁴³ Artinya ia membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan, dan kemanusiaan.⁴⁴ Sedangkan para pengikut pemimpin transformasional akan termotivasi melakukan hal yang lebih baik untuk mencapai sasaran organisasi. Oleh sebab itu, seorang pemimpin bisa dikatakan sebagai pemimpin transformasional dengan memenuhi standaritas dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat para pengikut pemimpin tersebut.⁴⁵

Ada banyak komponen yang menjadi *grand teori* kepemimpinan transformasi yang ditulis oleh banyak tokoh. Di antaranya.

1. Afsaneh Nahavandi memberikan batasan komponen utama kepemimpinan transformatif ada tiga yaitu.
 - a). *Individual consideration*,
 - b). *Intellectual stimulation*,
 - c). *Charisma and inspiration*⁴⁶.
2. Gary Yukl mengidentifikasi lima komponen kepemimpinan transformasional, yaitu.
 - a). *Attribute charisma*,
 - b). *Idealized influence*,
 - c). *Inspirational motivation*,
 - d). *Intellectual stimulation*,
 - e). dan *Individual consideration*.⁴⁷
3. Sedangkan Bass dan Riggio, menyebutkan ada empat komponen kepemimpinan transformasional yaitu.
 - a). *Idealized influence*,
 - b). *Inspirational motivation*,

⁴³ Sri Rahmi, *Kepemimpinan Transformational dan Budaya Organisasi ilustrasi dibidang Pendidikan* (Jakarta, Mitra Wacana Media, 2014),59

⁴⁴ *Ibid* , 60

⁴⁵ Baharudin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Sleman Yogyakarta, Ar-Ruzz Media, 2012), 222

⁴⁶ Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang, UIN Maliki Press,2010),47

⁴⁷ Gary Yukl, *An evaluation of Conceptual Weaknesses in transformational and charismatic Leadership Theories*, *Journal of Leadership Quarterly*, 1999, 287

- c). *Intellectual Stimulation*,
- d). *Individual consideration*.⁴⁸

Keempat komponen tersebut dijelaskan sebagaimana berikut ini:

1). *Idealized Influence*

Idealized Influence merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi misi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung serta mampu menularkannya pada anggota organisasi pendidikan, mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para anggota organisasi pendidikan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada anggota organisasi pendidikan.

Gaya kepemimpinan yang semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan atau relasi yang sinergikal, bertanggungjawab, kepedulian edukasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral values*). Kondisi ini memunculkan suatu implikasi pada diri anggota organisasi pendidikan akan pentingnya mencapai tujuan kolektif dari pada tujuan yang bersifat individual.⁴⁹

2). *Inspirational Motivation*

Inspirational Motivation merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi dan memotivasi perilaku para anggota organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak anggota organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Oleh sebab itu kepemimpinan transformasional bisa menciptakan sistem organisasi pendidikan yang menginspirasi dan memotivasi, salah satu perilaku yang demikian adalah bentuk tantangan bagi organisasi pendidikan untuk mencapai standar yang lebih

⁴⁸ Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership (2 ed)*, (Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publishers, 2006), 6

⁴⁹ Rahmi, *ibid*, 146-147

tinggi, atau pemimpin transformational menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar. Artinya kedinamisan realitas organisasi pendidikan mampu diimbangi dengan gerakan konstruktif-solutif oleh pemimpin transformational itu sendiri.⁵⁰

3). *Intellectual Stimulation*

Intellectual Stimulation merupakan bentuk perilaku yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut 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 seorang pemimpin transformasional harus mampu berperan sebagai penumbuhkembang ide-ide 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.⁵¹

Dengan memiliki perilaku *intellectual stimulation* kepala madrasah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.

4) *Individual Consideration*

Individual consideration adalah bentuk perilaku kepemimpinan transformational dimana ia merenung, berpikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan karyawannya, mengenali karyawannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi, agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan dan memberikan pengalaman-

⁵⁰ *Ibid*, 155

⁵¹ *Ibid*, 163

pengalaman tentang pengembangan diri para pengikutnya.⁵² Jadi, pemimpin berusaha mendorong, memfasilitasi dan memberi penguatan agar pengikutnya dapat beraktualisasi diri.⁵³ Serta menemukan hakekat dirinya dalam organisasi pendidikan.

2. Kepala Madrasah

Dalam upaya mengimplementasikan teori manajerial di lembaga pendidikan kepala sekolah sebagai manajer perlu memiliki pengetahuan kepemimpinan, perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian serta pandangan yang luas tentang sekolah dan pendidikan. Peningkatan prestasi Kepala sekolah yang berimplikasi pada peningkatan kualitas pendidikan dapat tercapai jika tugas dan fungsi kepala madrasah dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Menurut Mulyasa, fungsi tersebut adalah "edukator, manajer, administrator, (4) supervisor, inovator, dan motivator."⁵⁴

Stoner dalam Wahjosumidjo mengemukakan bahwa kepala sekolah sebagai manajer mempunyai delapan macam fungsi terhadap suatu organisasi yaitu.

- a). Kepala sekolah bekerja dengan orang lain,
- b). Kepala sekolah bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan,
- c). Kepala sekolah harus mampu menghadapi berbagai persoalan dalam kondisi yang terbatas,
- d). Kepala sekolah harus berpikir secara analitik dan konseptual,
- e). Kepala sekolah sebagai juru penengah,
- f). Kepala sekolah sebagai politisi,
- g). Kepala sekolah adalah seorang diplomat,
- h). Kepala sekolah berfungsi sebagai pengambil keputusan."⁵⁵

Upaya penyelenggaraan pendidikan formal yang berkualitas juga sangat berkaitan erat dengan kejelian dan ketepatan dalam mengidentifikasi, memformulasi, mengemas, serta menjabarkan kebijakan, strategi dan program operasional pendidikan. Kebijakan

⁵² *Ibid*, 169-170

⁵³ Tobroni, *The Spiritual Leadership*..., 186

⁵⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remeja Rosdakarya, 2005), 98-120.

⁵⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: Rajawali Pers., 2001), 96.

dapat berupa (1) asli diciptakan oleh manajer (2) akibat pengaruh dari luar seperti masyarakat dan pemerintah (3) rumusan bawahan karena belum tercukupi dalam kebijakan sebelumnya, dan (4) implisit pada tindakan-tindakan bawahan yang konsisten dalam jangka waktu tertentu serta di ketahui oleh manajer walaupun tidak secara eksplisit di nyatakan sebagai kebijakan.⁵⁶

Ini berarti kemampuan manajerial kepala sekolah perlu dikembangkan dan difungsikan secara optimal. Di bawah kepemimpinan Kepala sekolah yang profesional diharapkan mampu menampilkan dan mengembangkan diri sesuai dengan potensinya yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas pendidikan di institusinya. Dengan demikian kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan formal menjadi semakin meningkat.

Langkah kepala sekolah sebagai *top manager* dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah.

- a. Menyusun rencana program yang dituangkan dalam visi, misi, dan tujuan sekolah dengan memperhatikan ciri-ciri perencanaan, yaitu perencanaan pendidikan harus mengutamakan nilai-nilai manusiawi, harus memberikan kesempatan untuk mengembangkan segala potensi peserta didik, harus memberikan kesempatan yang sama bagi setiap peserta didik, harus memberikan komprehensif dan sistematis dalam arti tidak praktikal atau *segmentaris* tapi menyeluruh dan terpadu serta disusun secara logis dan rasional, perencanaan pendidikan harus berorientasi pada pembangunan, harus dikembangkan dengan memperhatikan berbagai komponen pendidikan secara sistematis, harus menggunakan *resources* secermat mungkin, harus berorientasi kepada masa depan, harus kenyal dan responsif terhadap kebutuhan yang berkembang di masyarakat, tidak statis tetapi dinamis, harus merupakan sarana untuk mengembangkan inovasi pendidikan.⁵⁷
- b. Menggunakan strategi yang tepat dalam peningkatan kualitas pendidikan. Strategi adalah komponen yang utama dari peran kepala sekolah, yang diwujudkan dengan menselaraskan dengan

⁵⁶ Massie Yoseph L, *Essential of Manajemen*, (New Delhi : Prentice Hall of India Private limited, 1973), 60.

⁵⁷ Udin Syaefudin Sa'ad , *Perencanaan Pendidikan Suatu Pendekatan Kprehensif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 8.

kecenderungan dan isu-isu, ancaman dan peluang, memilih *megatrend*, memberi pengetahuan, menciptakan struktur dan proses yang mampu menyusun prioritas dan formulasi strategi, memonitor implementasi strategi seperti memunculkan isu-isu strategis, memfasilitasi proses pemantauan yang terus menerus.⁵⁸

- c. Memberikan motivasi dan dorongan dengan, 1) memberikan kesempatan kepada anggota untuk berpartisipasi dalam proses perubahan guna merefleksikan praktik dan mengembangkan pemahaman personal tentang sifat dan implikasi perubahan personal tentang sifat dan implikasi terhadap diri mereka. 2) mendorong mereka yang terlibat dalam implementasi perbaikan untuk membentuk kelompok-kelompok sosial dan membangun tradisi saling mendukung selama proses perubahan. 3) membuka peluang *feedback* positif bagi semua pihak yang terlibat dalam perubahan. 4) harus sensitif terhadap *out comes* proses pengembangan dan menciptakan kondisi yang kondusif bagi *feedback* yang dibutuhkan, kemudian menindak lanjutinya dengan melibatkan beberapa pihak dalam mendiskusikan ide-ide dan praktiknya.”⁵⁹

Dengan adanya uraian tersebut maka implikasi praktis bagi kepala sekolah sebagai manajer sudah jelas yaitu kepala sekolah harus menjamin adanya penekanan terhadap pengembangan profesionalitas sumber daya guru dan tenaga pendidikan yang bisa responsif terhadap kebutuhan yang berkembang di masyarakat secara dinamis, melalui inovasi pendidikan yang semakin berkualitas

B. Mutu Pendidikan

1. Konsep Mutu Pendidikan

Mutu adalah sebuah proses terstruktur untuk memperbaiki keluaran yang dihasilkan.⁶⁰ Mutu dalam manajemen berarti lebih dari rata-rata dengan harga yang wajar. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia, “keadaan, taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dan sebagainya)”⁶¹

⁵⁸ Muhammad Yusuf Anas, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, (Jogjakarta: IRCiSod, 2006), 51.

⁵⁹ *Ibid*, 80-81.

⁶⁰ Arcaro Jerome S., *Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata langkah Penerapan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), 2007, 75.

⁶¹ Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa, depdikbud, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta, Balai Pustaka, 1999), 677.

Carvin seperti yang dikutip oleh Nasution mengartikan mutu sebagai “suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumennya.”⁶² Adapun Crosby berpendapat bahwa “kualitas adalah sesuai yang diisyaratkan atau distandarkan (*conformance to requirement*), yaitu sesuai dengan standar kualitas yang telah ditentukan, baik inputnya, prosesnya maupun outputnya.”⁶³

Dalam hal ini pengertian kualitas dapat dilihat dari dua sisi, yaitu normatif dan deskriptif. Dalam artian normatif, kualitas ditentukan berdasar pertimbangan (kriteria) instrinsik dan ekstrinsik. Berdasarkan kriteria instrinsik kualitas pendidikan merupakan produk pendidikan yakni, menuai yang terdidik sesuai dengan standart ideal. Berdasar kriteria ekstrinsik kualitas pendidikan merupakan instrumen untuk mendidik tenaga kerja yang terlatih. Dalam artian deskriptif, kualitas ditentukan berdasarkan pernyataanya, misalkan hasil tes prestasi belajar.⁶⁴

Kualitas pendidikan adalah kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma / standar yang berlaku.⁶⁵

Di dalam konteks pendidikan, pengertian kualitas atau mutu dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dari konteks “proses” pendidikan yang berkualitas terlibat berbagai input (seperti bahan ajar: kognitif, afektif dan, psikomotorik), metodologi (yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Dengan adanya manajemen sekolah, dukungan kelas berfungsi mensinkronkan berbagai input tersebut atau mensinergikan semua komponen dalam interaksi (proses) belajar mengajar, baik antara guru,

⁶² Nasution. *Manajemen Mutu Terpadu (MMT)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 6.

⁶³ Crosby Philip. B. *Quality is Free*. (New York: New American Library, 1979), 58.

⁶⁴ Oemar Hamalik, *Evaluasi Kurikulum*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 1990), 33.

⁶⁵ *Ibid*

siswa dan sarana pendukung di kelas atau di luar kelas, baik dalam konteks kurikuler maupun ekstra-kurikuler, baik dalam lingkungan substansi yang akademis maupun yang non akademis dalam suasana yang mendukung proses belajar pembelajaran.

Dalam konteks pendidikan, pengertian kualitas atau mutu dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan. Dari konteks “proses” pendidikan yang berkualitas terlibat berbagai input (seperti bahan ajar: kognitif, afektif dan, psikomotorik), metodologi (yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru), sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif. Kualitas dalam konteks “hasil” pendidikan mengacu pada hasil atau prestasi yang dicapai oleh sekolah pada setiap kurun waktu tertentu (apakah tiap akhir cawu atau semester, akhir tahun, 2 tahun atau 5 tahun, bahkan 10 tahun). Prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan (*student achievement*) dapat berupa hasil test kemampuan akademis, misalnya ulangan umum, dan UNBK.

Dapat pula prestasi dibidang lain seperti di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu. Bahkan prestasi sekolah dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (*intangible*) seperti suasana disiplin, keakraban, saling menghormati, kebersihan dan sebagainya.⁶⁶ Selain itu kualitas pendidikan merupakan kemampuan sistem pendidikan dasar, baik dari segi pengelolaan maupun dari segi proses pendidikan, yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah dan faktor-faktor input agar menghasilkan *output* yang setinggi-tingginya.

Jadi pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dasar untuk belajar, sehingga dapat mengikuti bahkan menjadi pelopor dalam pembaharuan dan perubahan dengan cara memberdayakan sumber-sumber pendidikan secara optimal melalui pembelajaran yang baik dan kondusif. Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang akan dihadapi sekarang dan masa yang akan datang. Dari sini dapat disimpulkan bahwa kualitas atau mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga dan

⁶⁶Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Direktur Pendidikan Menengah dan Umum, April, 1999), 4.

sistem pendidikan dalam memberdayakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kualitas yang sesuai dengan harapan atau tujuan pendidikan melalui proses pendidikan yang efektif.

Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas, yaitu lulusan yang memiliki prestasi akademik dan nonakademik yang mampu menjadi pelopor pembaruan dan perubahan sehingga mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapinya baik dimasa sekarang atau masa akan datang.

2. Mutu dalam Konteks Pendidikan

Dalam konteks pendidikan, Menurut Sudarmawan Danim, pengertian mutu mengacu pada “masukan, proses, hasil dan administratif. Mutu dalam hal masukan dapat dilihat dari beberapa sisi yaitu.

1. Kondisi baik dan tidaknya sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboratorium, staf tata usaha, dan siswa.
2. Memenuhi dan tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, sarana dan prasarana, dan lain-lain.
3. Memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, dan deskripsi kerja.
4. Mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, misi, motivasi, ketekunan, dan cita-cita.⁶⁷

Mutu proses, yakni terletak pada pembelajaran, mengandung makna bahwa kemampuan sumber daya sekolah mentransformasikan multijenis masukan dan situasi untuk mencapai derajat nilai tambah tertentu bagi peserta didik. Hal-hal yang termasuk dalam kerangka mutu proses pendidikan ini adalah derajat kesehatan, keamanan, disiplin, keakraban, saling menghormati, kepuasan dan lain-lain dari subjek selama member dan menerima jasa layanan. Oleh sebab itu, manajemen sekolah dan manajemen kelas berperan dalam mensinkronkan berbagai masukan tersebut atau menyinergikan semua komponen dalam interaksi belajar dan mengajar.⁶⁸

Mutu hasil, yaitu hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada

⁶⁷ *Ibid.*, 53.

⁶⁸ *Ibid.*, 54.

peserta didik yang dinyatakan lulus untuk suatu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu. Di mana keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Sedangkan keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis ketrampilan yang diperoleh siswa selama mengikuti program ekstrakurikuler. Dan di luar kerangka itu mutu hasil juga dapat dilihat dari nilai-nilai hidup yang dianut, moralitas, dorongan untuk maju, selama menjalani pendidikan.⁶⁹

Mutu administratif yaitu mutu sebuah madrasah dapat dilihat dari tata tertib administrasinya. Salah satu bentuk tertib administrasi adalah adanya mekanisme kerja yang efektif dan efisien, baik secara vertical maupun horizontal. Jika ditinjau dari segi manajemennya, madrasah dikatakan bermutu jika sumber daya manusianya bekerja secara efektif dan efisien. Bekerja bukan karena ada beban atau karena diawasi secara ketat Dan proses pekerjaannya pun dilakukan dengan benar dari awal, bukan mengatasi aneka masalah yang timbul secara rutin karena kekeliruan yang tidak disengaja.

Mutu pendidikan harus diupayakan untuk mencapai kemajuan yang dilandasi oleh suatu perubahan terencana. Menurut Sagala peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu (1) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis, untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh untuk mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman, (2) peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi pada ketrampilan hidup esensial, yang dicakupi oleh pendidikan yang berlandasan luas, nyata, dan bermakna.

Lebih lanjut Sagala menyatakan, bahwa lembaga pendidikan (sekolah) dapat dikatakan bermutu, apabila prestasi sekolah khususnya prestasi peserta didik, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam; (1) prestasi akademik, yaitu nilai raport dan nilai kelulusan memenuhi standar yang ditentukan, (2) memiliki nilai-nilai kejujuran, ketakwaan, kesopanan, dan mampu mengapresiasi nilai-nilai budaya, dan (3) memiliki tanggungjawab yang tinggi, dan kemampuan yang diwujudkan dalam bentuk ketrampilan, sesuai dengan standar ilmu

⁶⁹ *Ibid.*,53-54.

yang diterimanya di sekolah.⁷⁰ Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang dapat menghasilkan peserta didik yang memiliki kemampuan, wawasan, dan ketrampilan sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga memiliki peluang yang cukup untuk berkompetensi di pasar kerja manapun dengan tidak mengesampingkan aspek-aspek moral dalam kehidupannya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menuju proses sekolah berkualitas, manajer pendidikan harus melakukan kegiatan sistematis sebagai berikut.

- 1) Mengarahkan seluruh civitas sekolah supaya memiliki obsesi dan komitmen yang tinggi terhadap kualitas, yaitu sekolah yang berkualitas.
- 2) Seluruh visi dan misi sekolah difokuskan pada pemenuhan kebutuhan dan harapan para pelanggan sekolah, baik pelanggan internal, seperti guru dan staf, maupun pelanggan eksternal seperti siswa, orang tua siswa, masyarakat, pemerintah, pendidikan lanjut dan dunia usaha.
- 3) Adanya keterlibatan total seluruh civitas sekolah.
- 4) Adanya ukuran baku kualitas pendidikan.
- 5) Memandang pendidikan sebagai sistem.
- 6) Mengadakan perbaikan kualitas pendidikan terus menerus.

C. Konsep Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

1. Penguat Idealisme Guru dan Tenaga Kependidikan

Dalam dimensi kepemimpinan transformasional, *idealized influence* adalah perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, mempunyai visi yang jelas, komitmen yang tinggi, tekun pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide yang penting, besar dan agung serta mampu menularkannya pada anggota organisasi pendidikan, mampu menguatkan, memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para anggota organisasi pendidikan terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para anggota

⁷⁰ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 170.

organisasi pendidikan.⁷¹ Implementasi kepemimpinan transformasional ini menuntut seorang pemimpin harus bisa menguatkan, meningkatkan moralitas, membangkitkan, dan mengilhami para bawahannya untuk melakukan pekerjaan melampaui harapan mereka. Dengan memberikan visi baru, pemimpin transformasional, mampu mengubah para bawahannya menjadi orang-orang yang ingin mengaktualisasikan diri.

Gaya kepemimpinan *Idealized Influence* ini akan mampu membawa kesadaran pengikut (*followers*) 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 khususnya guru dan tenaga kependidikan pada idealisme tingkat tinggi sebagai bentuk dari perwujudan idealitas kepemimpinannya.⁷²

Kondisi ini memunculkan suatu implikasi pada diri anggota organisasi pendidikan akan pentingnya mencapai tujuan kolektif daripada tujuan yang bersifat individual. Faktanya pemimpin transformasional dengan perilaku *idealized influence* akan terus berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme yang tidak hanya sekedar sebagai jalan, akan tetapi mampu atau dapat meyakinkan pengikutnya bahwa yang dicita-citakannya tersebut pasti tercapai.⁷³

Pada tataran ini, seorang pemimpin transformasional agar mampu “menyihir” anggota organisasi pendidikan yaitu guru dan tenaga kependidikan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, menyihir merupakan proses memengaruhi yang ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi pendidikan, serta pada aspek yang lain juga mempunyai komitmen dan konsistensi terhadap keputusan yang telah diambil,

⁷¹ Rahmi, *Ibid*, 146

⁷² *Ibid*

⁷³ Wuradji, *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformational*, (Yogyakarta: Gama Media, 2008), 53.

dan menghargai anggota organisasi pendidikan.⁷⁴ Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional harus menguatkan dan menggiring anggota organisasi untuk berusaha mengembangkan visi bersama, mendistribusikan dan membangun budaya sekolah yang diperlukan untuk restrukturisasi sekolah.

Menurut Yukl (1998) sebagaimana dikutip sudarwan Danim, bahwa pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut a) mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan, b) mereka adalah pengambil risiko yang berhati-hati, c) mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka, d) mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka, e) mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman, f) mereka mempunyai keterampilan kognitif, g) mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati, dan h) mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.⁷⁵

Pemimpin yang mempunyai kemampuan memerankan fungsi secara transformasional adalah pemimpin yang bisa melakukan perubahan-perubahan dalam tubuh organisasi pendidikan. Pemimpin transformasional pada dasarnya menggiring organisasi pendidikan pada bentuk pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik.

Maksudnya, pemimpin memobilisir organisasi ke arah lebih baik berdasarkan pada paradigma pengembangan organisasi untuk membentuk organisasi yang secara terus menerus beranjak dari satu tahap ke tahap yang lain dalam bingkai peningkatan mutu pendidikan.

Pemimpin transformasional harus memperdayakan dan menguatkan bawahannya sebagai sosok yang memiliki kekuatan cipta, rasa dan karsa. Apabila ketiga aspek kekuatan diri manusia ini mempunyai tempat untuk berkembang secara semestinya dalam suatu organisasi, maka hal ini akan menjadi kekuatan yang luar biasa bagi kemajuan organisasi.⁷⁶ Keterlibatan dan partisipasi anggota organisasi memiliki arti penting bagi perkembangan organisasi karena keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan, akan

⁷⁴ *Ibid*

⁷⁵ Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional kekepalasekolahan*, Rineka Cipta, Jakarta 2009, 55

⁷⁶ Rahmi, 150

membentuk rasa tanggungjawab bersama dalam mengimplementasikan keputusan yang diambil.

2. Inspirasi Guru dan Tenaga Kependidikan

Inspirasi berbeda dengan motivasi yaitu proses yang mendorong atau memengaruhi seseorang untuk mendapatkan atau mencapai apa yang diinginkannya. Sedangkan inspirasi merupakan ide-ide kreatif yang muncul dari dalam diri setelah ada rangsangan dari luar. Namun inspirasi dapat menjadikan sebuah motivasi bagi seseorang untuk mencapai tujuannya.

Sikap yang paling kelihatan dalam konteks ini adalah perilaku pemimpin transformasional yang mampu menjadi sumber inspirasi bagi anggota organisasi pendidikan yaitu guru dan tenaga kependidikan. Untuk menjadi pemimpin atas diri mereka dan memenangkan hati mereka.⁷⁷ Dengan perilaku ini, pemimpin transformasional sebenarnya membangun kepemimpinan dalam diri anggota organisasi pendidikan itu sendiri dan hal itu bisa dicermati dengan pola pengembangan kepemimpinan ego sumber diri manusia dalam organisasi. Sebab kepemimpinan yang mempraktikkan pola transformasional ini tidak hanya menggantungkan atau mengandalkan pada kharisma pribadinya, melainkan ia berupaya untuk memberdayakan staf dan membagi/mendistribusikan fungsi kepemimpinannya dan menyampaikan visi organisasi. Dengan demikian, pernyataan dari Afsaneh Nahavandi bahwa *Follower are inspired to implement the leader's vision. The strong loyalty and respect that define a charismatic relationship pave the way for undertaking major change*,⁷⁸ menjadi tesis yang sesuai dengan realita yang ada dalam organisasi pendidikan.

Sebenarnya kepemimpinan akan efektif bila pemimpin 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 mereka pun akan dapat menjadi pemimpin⁷⁹. Perilaku yang demikian, menjadikan pemimpin ini pada

⁷⁷ Rahmi, *Ibid*, 155

⁷⁸ Nahavandi, *the Art and Science....*, 186

⁷⁹ Benardine R. Wiryana & Susilo s, *Dasar-dasar Kepemimpinan dan Pengembangannya*, (Yogyakarta, Andi Offset, 2005), 11

sisi yang lain akan memberikan juga ruang otonomi untuk mengaktualisasikan potensi yang ada dalam diri anggota organisasi pendidikan.⁸⁰ Dua hal tersebut yaitu proses penumbuhkembangkan kepemimpinan pada diri sumber daya manusia organisasi pendidikan dan otonomisasi menjadi penghargaan yang luar biasa untuk merangsang produktifitas dan peningkatan kinerja anggota organisasi pendidikan.

Pada kerangka ini ada suatu pola pemikiran baca postulat yang menyatakan bahwa pemimpin sejati tidak hanya diukur dengan kemampuannya dalam memimpin sebuah komunitas dan ia berhasil membawa kehidupan komunitas tersebut menjadi lebih baik. Pemimpin ini juga perlu diukur dengan kemampuannya dalam membantu yang dipimpin untuk menjadi pemimpin-pemimpin baru yang transformasional ini sejati juga⁸¹. Parameter demikian cukup jelas dalam melihat sisi keberadaan pemimpin terutama pemimpin transformasional yang pada satu sisi perlu membawa perubahan dalam organisasi dan di sisi yang lain juga perlu mengangkat kemanusiaan anggota organisasi pendidikan.

Satu hal yang sangat fundamental untuk dilakukan oleh pemimpin transformasional adalah perilaku yang menjadikan sumber daya manusia yang dipimpin terinspirasi oleh setiap hal yang tumbuh dari dirinya. Inspirasi ini yang perlu digunakan sebagai pendekatan untuk memengaruhi dan menggerakkan anggota organisasi pendidikan, bukan dengan intimidasi dan perilaku otoriter sebagai pendorong utama roda organisasi pendidikan. Merancang kondisi orang lain terinspirasi bukan suatu hal yang mudah, akan tetapi memerlukan ide besar dan menarik sebagai cantolan ide-ide anggota organisasi pendidikan; namun hal ini memerlukan juga kemampuan penyampain yang menarik dengan bahasa yang elegan, dan tidak berbelit-belit. Oleh sebab itu, pemimpin transformasional dalam konteks ini sangat perlu untuk mempunyai cara berpikir yang baik, artikulasi kata-kata yang tepat, mampu menyederhanakan persoalan. Bahkan ia juga perlu untuk mempunyai kemampuan cara memandang persoalan tersebut dengan tepat dan benar serta kemampuan

⁸⁰ Rahmi, *Ibid*, 156

⁸¹ Karim, *Pemimpin Transformasional di...*, 72

menyenyuh substansi persoalan dan perasaan atau hati dari anggota organisasi pendidikan.

Kemampuan-kemampuan tersebut perlu juga disokong oleh sifat-sifat pemimpin yang sangat urgen dalam melihat sosok dari pemimpin. Ada empat sifat umum yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yang terdiri dari 1) *management of attention*, yakni kemampuan mengkomunikasikan tujuan atau arah yang dapat menarik perhatian organisasi; 2) *management of meaning*, yakni kemampuan menciptakan dan mengkomunikasikan makna tujuan secara jelas dan dapat dipakai; 3). *Management of trust*, yakni kemampuan untuk di percaya dan konsisten sehingga orang-orang akan memperhatikannya; dan 4) *management of self*, yakni kemampuan untuk mengetahui, menguasai, dan mengendalikan diri sendiri dalam batas kekuatan dan kelemahan diri⁸². Keempat sifat ini akan menunjukkan potensi kepemimpinan seseorang dalam organisasi pendidikan untuk mendorong kearah yang lebih baik.

Salah satu perilaku yang muncul dari salah satu sifat pemimpin transformasional tersebut adalah pada aspek menginspirasi anggota organisasi pendidikan. Artinya, ia bisa menginspirasi kemungkinan-kemungkinan yang bisa di raih oleh karyawannya; ia juga tunjukkan potensi yang mereka miliki yang selama ini tidak pernah mereka sadari; bahkan ia juga bedah strateginya sedemikian rupa, sehingga siapapun yang melihat strategi itu akan yakin, target tadi amatlah mungkin tercapai.⁸³ Hal ini merupakan aspek dari sifat pemimpin yang muncul untuk membawa organisasi pendidikan pada perubahan yang sesuai dengan idealisme pemimpin itu sendiri dengan berdasarkan pada visi organisasi.

Perilaku kepemimpinan tersebut erat kaitannya dengan cara pemimpin itu sendiri dalam memotivasi bawahannya. Setiap orang pasti mempunyai motivasi, maka tugas pemimpin transformasional adalah mengarahkan motivasi tersebut menjadi hal yang berkontributif terhadap perbaikan dan perubahan organisasi pendidikan. Pemaknaan motivasi pada kerangka ini sebagaimana yang disampaikan oleh Michael Armstrong bahwa *a motive is a reason for doing something. Motivation is concerned with the factors that*

⁸² Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam...*, 210

⁸³ Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan Baru Menjadi Pemimpin Unggul* (Bandung, Total Data, 2007), 154.

*influence people to behave in certain ways. Motivating other people is about getting them to move in the direction you want them to go in order to achieve a result.*⁸⁴ Jadi dengan motivasi ini, pemimpin dapat memengaruhi anggota organisasi pendidikan mencapai tujuan organisasi atau dalam mencapai hasil yang telah ditentukan. Sebab pada kenyataannya, perilaku seseorang itu ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan. Dengan demikian, motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.⁸⁵

Akan tetapi, di sisi yang lain, ada domain lain yang juga perlu dibentuk oleh pemimpin transformasional selain memotivasi pribadi-pribadi anggota organisasi pendidikan, yaitu pembentukan lingkungan yang mampu memotivasi dan menginspirasi mereka. Pembentukan lingkungan yang mampu memengaruhi anggota organisasi pendidikan merupakan suatu domain dari kepemimpinan transformasional yang sangat membutuhkan kepekaan sosial terutama pada fenomena sosial, budaya, politik ataupun psikologis organisasi pendidikan; terlebih pada alur gerak perubahan lingkungan yang sangat cepat seperti yang ada pada era teknologi ini.⁸⁶ Kontek yang demikian, tidak menutup kemungkinan perlunya sosok pemimpin yang sangat memahami segala kebutuhan anggota organisasi pendidikan yang akan senantiasa berubah pula. Aspek pemahaman yang “lebih dalam” terhadap anggota organisasi pendidikan, pemimpin akan digampangkan untuk memotivasi mereka dalam meningkatkan *performance* kinerja.

Oleh sebab itu, pemimpin transformasional dalam memberikan motivasi di tuntut mempunyai keterampilan menggunakan kata-kata yang dapat atau bisa membangkitkan semangat dan inspirasi segenap anggota organisasi pendidikan. Kata-kata atau slogan yang penuh semangat akan mengobarkan spirit mereka untuk mencipta dan membangun motivasi kerja dalam sistem nilai dan moral yang tinggi. Keadaan ini turut pula mbingkai perilaku mereka pada kontinuitas yang kemudian menjadi suatu nilai dan norma mekanis selayaknya budaya organisasi; jika hal ini

⁸⁴ Michael Amstrong, *Amstrong's Handbook of...*, 88

⁸⁵ Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan, Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi pendidikan* (Bandung Alfabeta, 2008), 203

⁸⁶ Rahmi, *Ibid*, 159

menjadi suatu tesis, maka perilaku *inspirational motivation* menjadi salah satu dari komponen kepemimpinan transformasional yang memperkuat temuan Ouchi tentang teori Z, yang menyatakan bahwa bukan strategi, struktur, dan sistem yang lebih banyak menentukan keberhasilan organisasi, melainkan budaya organisasi. Perubahan sikap dan perilaku merupakan bagian integral dengan budaya organisasi, dan perubahan sikap dan perilaku termotivasi dari sosok pemimpin yang mempunyai idealitas, visi yang kuat serta moral yang tinggi dengan penyampaian motivasi berupa penggunaan kalimat-kalimat yang menggugah semangat anggota organisasi pendidikan secara antusias dan optimistik.⁸⁷

Menantang anggota organisasi pendidikan untuk mencapai standar lebih tinggi dari sebelumnya atau satu tingkat lebih tinggi merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional yang menerobos pada relung *status quo* organisasi. Upaya semacam ini akan menuntut kerja keras dan cara-cara baru serta segera untuk mewujudkan atau minimal meraih level sama dengan standar dari hasil yang diidealkan. Spirit ini kemudian mendorong pemimpin transformasional mengajak dan memobilisir anggota organisasi pendidikan untuk berpikir dengan cara baru, memanfaatkan imajinasi, menggunakan berbagai metode dan sebagainya dalam mencapai hal tersebut. Hal ini yang membedakan pemimpin transformasional dengan pemimpin lainnya; kepemimpinannya muncul dari keindahan jiwanya (*inner beauty of spiritual human being*) yang telah menemukan keyakinan dasar (*core belief*) dan nilai-nilai dasar (*core values*) sebagai pegangan hidupnya, serta telah menetapkan visi dan misi hidupnya.

Tuntutan standar yang lebih tinggi tersebut amat diperhatikan oleh pemimpin transformasional. Oleh karena itu, ia juga menuntut naiknya standar-standar kinerja karyawan yang lebih tinggi. Ia membangkitkan semangat karyawan untuk mencapai standar itu. Caranya dengan membandingkan, menceritakan keberhasilan-keberhasilan lembaga lainnya yang sukses melakukan layanan dengan standar yang lebih tinggi.⁸⁸ Strategi-strategi yang lain adalah dengan melakukan pembenahan atau rekonstruksi pada paradigma

⁸⁷ *Ibid*

⁸⁸ Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan...*, 108

anggota organisasi pendidikan menuju paradigma “manusia pembelajar”. Dari proses ini, kepemimpinan transformasional juga menjelma menjadi sosok meminjam istilah dari Tobroni pemimpin *entrepreneurship* yang senantiasa menciptakan kreasi-kreasi baru dalam gaya kepemimpinan maupun dalam bidang kepemimpinannya. Kreasi-kreasi itu mampu memberikan nilai tambah baik yang bersifat material maupu non material.⁸⁹

Di sisi lain, dalam memberi motivasi dan inspirasi bagi anggota organisasi pendidikan, pemimpin transformasional juga perlu pandai bermain dengan kiasan-kiasan kalimat atau bermain metafora. Metafora berarti penggunaan kata-kata, kalimat yang mewakili gambaran sesungguhnya yang ditujukan untuk memudahkan pemahaman. Metafora bisa dijadikan sebagai medium dalam meningkatkan motivasi serta memberikan inspirasi bagi anggota organisasi pendidikan dengan landasan kalimat atau kata yang tersusun mengandung makna dan filosofi yang mendalam. Artinya, kalimat yang berisi makna tersebut tidak mengandung pula intepretasi yang sulit, sukar dan multitafsir. Pemimpin transformasional pada komponen ini lebih banyak mengungkapkan metafora yang mempunyai kedalaman makna yang diambil dari fenomena lingkungan baca alam semesta yang dipadu dengan gaya bahasa yang memukau. Namun, metafora yang dimainkan merupakan metafora yang khas dengan kehidupan dari anggota organisasi pendidikan.⁹⁰

Pada kenyataannya, cara anggota organisasi pendidikan dalam bekerja akan mencari jalan yang paling mudah, aman, dan cepat apalagi disaat anggota organisasi pendidikan lainnya sukses mengerjakan tugas dengan cara dan metodenya, maka ia akan menirunya secara *taken for granted*. Bahkan tragisnya lagi adalah disaat lembaga lainnya sukses dengan cara tertentu, maka mereka pun akan menirunya. Keadaan ini yang kemudian perlu disikapi oleh pemimpin transformasional dengan cara dirinya menjadi mentor bagi anggota organisasi pendidikan semacam ini, ia harus memberikan pemahaman dan cara pandang yang baru, benar, dan tepat. Dengan demikian, tugas menjadi mentor ini merupakan bentuk dari aktifitas

⁸⁹ Tobroni, *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industry melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis* (Malang, UMM Press, 2005), 185

⁹⁰ Rahmi, *Kepemimpinan transformational...*, 162

berpikir, pemimpin transformasional *like or dislike* perlu untuk lebih pandai, lebih luas pengetahuannya dan juga lebih *wisdom* dalam memotivasi dan menginspirasi menjadi manusia yang kreatif, inovatif dan berdayaguna terhadap organisasi.

3. Stimulasi Intelektual Guru dan Tenaga Kependidikan

Perilaku *intellectual stimulation* dari pemimpin transformasional adalah usaha mendorong anggota organisasi pendidikan yaitu guru dan tenaga kependidikan ke arah perubahan yang mendasar yaitu dengan mengajak mereka berimajinasi dan bermimpi. Kekuatan dari imajinasi dan mimpi diarahkan untuk penataan misi organisasi pendidikan di masadepan yang semakin ketat dalam kompetisi antar organisasi lain dan sulit untuk memprediksi hal-hal yang futuristik. Pemimpin perlu sadar dengan adanya kekuatan irasional baca intuisi-⁹¹ yang mampu untuk memberikan gambaran kuat dalam “pengambilan solusi atau keputusan”. Pada kerangka ini Dwi Suryanto mendeskripsikan bahwa visi yang inovatif, metode kerja yang praktis, dan terobosa lainnya, seringkali di dapat bukan karena berpikir saja.

Seolah-olah muncul ada begitu saja, seperti dunia luar kita. Inilah kekuatan intuisi. Pemimpin transformasional amat mendorong menggunakan intuisi dari karyawannya, tentu sajamasih dibarengi dengan pemikiran yang logis.⁹²

⁹¹ Kekuatan dan kepekaan terhadap pengambilan solusi atau keputusan tidak hanya diperoleh dari kekuatan dan kemampuan akal dalam melakukan analisis terhadap permasalahan organisasi pendidikan. Akan tetapi, ada medium lain yang dijadikan sebagai kekuatan menganalisis permasalahan tersebut yaitu intuisi. Sebab, menurut Baharudin dkk., dinyatakan bahwa kebenaran ilmu pengetahuan bisa saja didapat dengan sebab dan potensi dasar yang sudah ada, maupun tanpa sebab dan potensi prasyarat yang dibutuhkan. Dalam konteks ini, termasuk di dalamnya adalah intuisi atau ilham-ilham yang dianugerahkan kepada manusia, yang mungkin dirasakan seolah hanya hasil pikiran dan terlintas begitu saja. Hal tersebut berarti intuisi ternyata senantiasa mengiringi penemuan-penemuan ilmiah, sebab epistemologi tak berpotensi untuk mereka-reka resep. Epistemologi hanya dapat memberikan kerangka logis dari prosedur pengujiannya. Tak ada metode logis untuk menelorkan ide-ide baru. Setiap penemuan memuat “suatu elemen irasional” atau suatu “intuisi kreatif”: artinya ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan bahwa teori-teori pengetahuan bisa terbentuk ternyata seringkali karena sumbangan intuisi yang disebut dengan “intuisi kreatif”. Penamaan istilah “intuisi kreatif” ini agaknya menunjukkan bahwa sesungguhnya intuisi itu tidak seperti yang dipersepsikan banyak orang sebagai suatu yang pasif, tetapi bisa digerakkan secara kreatif untuk menemukan sesuatu pengetahuan. Lihat dalam Baharudin, dkk., *Dikhotomi Pendidikan Islam: Historisitas dan Implikasi Pada Masyarakat Islam*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011),

⁹² Suryanto, *Transformational Leadership:...*, 154.

Pada sisi yang lain, pemimpin transformasional dalam perilaku *intellectual stimulation* perlu untuk memberikan ruang bagi anggota organisasi pendidikan mengaktualisasikan potensi mereka. Substansi dari perilaku *intellectual stimulation* adalah suatu bentuk usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Oleh sebab itu pemimpin transformasional perlu untuk mengajak anggota organisasi pendidikan melihat persoalan dari prespektif 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.

Usaha perubahan cara pandang, berpikir terutama berperilaku bisa juga menjadi akar dar proses memengaruhi persepsi dan paradigma anggota organisasi pendidikan untuk proses perubahan dari *status quo* ke organisasi yang lebih baik. Pemimpin transformasional menciptakan budaya seperti ini dengan tujuan dasar perubahan tersebut merupakan wujud dari idealisme pemimpin dan juga keinginan untuk mewujudkan visi organisasi pendidikan.⁹³

4. Pengembangan Diri Guru dan Tenaga Kependidikan

Pemimpin seharusnya memaksimalkan peranannya sebagai penentu arah kebijakan lembaga pendidikan Islam, dan jangan sampai pemimpin membiarkan peranannya itu tergilas oleh kekuatan-kekuatan bawahan yaitu guru dan tenaga kependidikan yang berkecenderungan merusak. Pemimpin memiliki otoritas mengendalikan kebijakan-kebijakan lembaga, yang dipayungi undang-undang yang berlaku, maka dari itu pemimpin harus berani memilih, menentukan, menetapkan, dan memberlakukan sikap yang positif, perilaku yang positif, program yang positif dan kegiatan yang positif demi kemajuan dan keberhasilan lembaga pendidikan Islam.⁹⁴

Sikap tegas ini harus diambil oleh pemimpin. Namun bukan berarti sikap ini tidak memiliki perhatian dan kepedulian kepada

⁹³ Rahmi, *Kepemimpinan Transformational...*, 168

⁹⁴ Mujamil Qomar, *Strategi Pendidikan Islam*, (Jakarta, Penerbit Erlangga, 2013), 221

bawahan yaitu guru dan tenaga kependidikan. Tidak semua keinginan bawahan harus dituruti. Keinginan itu perlu disaring, dipilah, dan dipilih secara selektif. Keinginan yang baik dituruti, sedangkan keinginan yang buruk harus ditolak dan diarahkan yang baik. Untuk hal-hal yang merusak sistem, perilaku dan akhlak yang mengancam masa depan lembaga pendidikan Islam, pemimpin tidak perlu mentoleransi. Bahkan pemimpin harus cepat mencegahnya. Tidak ada lagi toleransi terhadap tindakan-tindakan yang destruktif.

Pemimpin harus memiliki orientasi sendiri yang mencerminkan cita-cita kemajuan lembaga pendidikan Islam ke depan yang ingin dicapai ketika bawahan masih sulit diarahkan untuk merespons tantangan masa depan itu. Pemimpin harus menatap ke depan mewujudkan perubahan-perubahan positif pada lembaga pendidikan Islam sambil berusaha memengaruhi dan mengubah sikap pragmatis bawahan menjadi sikap idealis-transformatif. Sikap pragmatis ini harus dialihkan secara evolutif melalui proses yang berkelanjutan sehingga dibutuhkan waktu yang cukup panjang.

Agar pengembangan diri bawahan bisa terwujud dengan baik, maka pemimpin dituntut mampu menggerakkan bawahan dan bisa mengatasi pragmatisme para bawahan. Pemimpin dapat menempuh langkah-langkah atau tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Melakukan sosialisasi kepada bawahan tentang orientasi kepemimpinannya dalam memajukan lembaga pendidikan Islam yang dipimpin;
2. Menyampaikan program-program pengembangan yang harus diimplementasikan ke depan;
3. Mengubah mindset bawahan dalam mempersepsi kepemimpinan yang diharapkan;
4. Mensinergiskan kerja bawahan pada semua lini;
5. Mengalihkan sikap pragmatis bawahan melalui pemberian pengertian dan pemberdayaan;
6. Menyalurkan bakat dan minat bawahan pada kegiatan-kegiatan yang sesuai dengan selera mereka;
7. Mengembangkan karier bawahan secara maksimal;
8. Meningkatkan kesejahteraan yang legal, baik berbentuk kesejahteraan material maupun kesejahteraan immaterial; dan

9. Mengontrol kondisi dan pola kerja bawahan guna melakukan pengarahan, pembenahan dana tau penguatan.⁹⁵

Selanjutnya pemimpin dapat menempuh jurus-jurus tertentu dalam menyikapi sikap pragmatisme bawahan tersebut, yaitu:

1. Mengidentifikasi sikap-sikap pragmatisme bawahan dan ranah-
ranah yang menjadi objek sikap pragmatis ini yang muncul
kepermukaan. Jurus ini ditempuh pemimpin untuk mengetahui
realitas sikap pragmatis yang sebenarnya dari bawahan sekaligus
mengetahui akar permasalahannya;
2. Mengoreksi sikap pragmatis tersebut. Dalam menjalankan jurus
kedua ini pemimpin berusaha menunjukkan sikap-sikap
kontraproduktif yang timbul pada bawahannya, menunjukkan
bahaya-bahayanya, memperbaikinya menjadi sikap-sikap yang
produktif, dan mengarahkannya secara berkesinambungan. Jurus
ini ditempuh pemimpin untuk melakukan penyembuhan secara
alamiah;
3. Meminimalisasi dan mempersempit ruang gerak sikap pragmatism
bawahan, baik mempersempit pengembangan sikap pragmatis
pada lini baru, maupun mempersempit penularan sikap pragmatis
itu yang mengarahkan ke samping (ke kawan-kawannya). Jurus ini
untuk menutup peluang penyebaran wabah sikap pragmatis
tersebut;
4. Mengalihkan perhatian bawahan dari kecenderungan pragmatis
menjadi kerja riil. Hal ini dapat dilakukan dengan memberi
kepercayaan pada mereka untuk mengerjakan kegiatan-kegiatan
tertentu yang tidak berisiko tinggi. Jurus ini untuk melemahkan
keberadaan dan ketahanan sikap pragmatis itu;
5. Mengembangkan potensi positifnya yang paling kuat. Pemimpin
sebaiknya menyelami, menelusuri, menggali hingga dapat
menemukan potensi positif yang paling dominan pada bawahan
yang pragmatis itu untuk disalurkan dan dikembangkannya. Jurus
ini untuk mengubah atau mengganti kelemahan bawahan menjadi
kekuatan pada aspek lain yang sangat kondusif dan fungsional
mendukung kemajuan lembaga pendidikan Islam.⁹⁶

⁹⁵ *Ibid*

⁹⁶ *Ibid*

Adakalanya suatu budaya itu menyuarakan nilai-nilai kebaikan, sebaliknya, ada juga budaya yang mengandung nilai-nilai negatif. Budaya yang baik dapat memberikan kontribusi pada manajemen lembaga pendidikan Islam, sebaliknya budaya yang buruk dapat menghambatnya. Budaya yang berdampak baik positif maupun negatif ini terutama yang terdapat pada pemimpin dan bawahan dalam lembaga pendidikan Islam itu sendiri. Itulah sebabnya Mujamil Qomar memasukkan kultur komunitas (pemimpin dan pegawai) lembaga pendidikan Islam sebagai bahan yang harus dipertimbangkan dalam pembahasan manajemen pendidikan Islam.⁹⁷

Budaya negatif harus diwaspadai dan diantisipasi oleh pemimpin lembaga pendidikan Islam. Sebab, budaya itu akan memengaruhi seluruh aspek dalam proses manajemen, sehingga menjadi hambatan yang serius bagi eksistensi, keberlangsungan, dan kemajuan lembaga. Budaya negatif akan memengaruhi suasana yang tidak kondusif pada interaksi kerja antara pemimpin dengan pegawai maupun sesama pegawai, merusak suasana akademik, memengaruhi keputusan-keputusan maupun kebijakan-kebijakan pimpinan, memengaruhi pelaksanaan kegiatan-kegiatan, serta memengaruhi pengawasan, evaluasi dan tindak lanjut.

Akhirnya budaya negatif itu mewarnai dan memberi corak pada penampilan manajemen lembaga pendidikan Islam. Cita rasa manajemen lembaga pendidikan Islam akan sangat ditentukan oleh model budaya yang dimiliki bersama. Budaya negatif dari pimpinan mewarnai mulai dari tahapan perencanaan, keputusan, kebijakan, pelaksanaan, hingga evaluasi dan tindak lanjut (*follow up*). Sedangkan budaya negatif dari bawahan lebih berpengaruh pada pelaksanaan suatu perencanaan, keputusan maupun kebijakan pimpinan dalam bentuk kegiatan-kegiatan. Di samping itu juga berpengaruh pada penindaklanjutan atas evaluasi yang dilaksanakan. Ketika budaya negatif itu dimiliki baik oleh pimpinan maupun bawahan akan menjadi kekuatan penghambat gabungan yang sangat potensial merusak pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

⁹⁷ Qomar, *Manajemen* ...,15

D. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dikemukakan studi terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dikembangkan. Penelitian tentang kepemimpinan sebetulnya telah banyak dilakukan oleh para ahli, baik kepemimpinan pada perusahaan-perusahaan maupun kepemimpinan pada lembaga-lembaga pendidikan formal dan nonformal. Hal ini membuktikan bahwa meneliti tentang kepemimpinan memang menjadi sesuatu yang sangat menarik untuk dikaji.

Imron Arifin dalam disertasinya yang telah memberikan temuan tentang tipe-tipe kepemimpinan kepala sekolah yang berbeda di tiga MI/SD berprestasi, yaitu value-based juggler, catalyst dan value-based juggler dan broker. Peneliti Arifin ini banyak memberikan sumbangan kepada penulis dibidang tipe-tipe kepemimpinan dalam mengelola sekolah berprestasi, karena penulis juga ingin mengkaji kepemimpinan di madrasah berprestasi tetapi utamanya dalam tipe kepemimpinan.⁹⁸

Berikutnya adalah MR. Oedjoe dalam disertasinya banyak mengupas tentang ciri-ciri kepemimpinan kepala sekolah yang efektif namun berdasarkan perspektif gender. Sumbangan yang diberikan kepada penulis dalam penelitian ini adalah ciri-ciri kepemimpinan kepala sekolah yang efektif.⁹⁹

Kusmintarjo dalam disertasinya juga menemukan sebuah teori tentang kepemimpinan bahwa 1) kepemimpinan pembelajaran berciri *management engineer, communicator, clinical practitioner, role model. High priest*. 2) Faktor eksternal : kepek mampu mengakomodasikan nilai dan harapan masyarakat, berkoordinasi dengan instansi terkait, memanfaatkan isu kebijakan pemerintah. 3) Empat dimensi internal : sosialisasi visi misi, penataan pembelajaran, peningkatan praktik pembelajaran, penciptaan iklim pembelajaran. Sumbangan dalam penelitian ini bagi penulis adalah kepemimpinan pembelajaran.¹⁰⁰

Penelitian yang dilakukan oleh Marselius Sampe Tondok, Rita Andarika dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut; Hasil uji hipotesis pertama penelitian ini yang menunjukkan adanya korelasi positif

⁹⁸ Imron Arifin, *ibid* 33

⁹⁹ MR. Oedjoe, *Keefektifan Kepemimpinan Kepala Sekolah (Studi Multi Situs Berdasarkan Perspektif Gender Pada SLTPN Komodo & SLTPN Sasando di Kota Kupang)*. Disertasi tidak dipublikasikan (Malang:PPs IKIP,2002)

¹⁰⁰Kusmintarjo, *Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Pada Dua SMU di Kota Pematang)*, Disertasi tidak dipublikasikan (Malang:PPs IKIP,2003)

dan sangat signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional, Hasil uji hipotesis kedua penelitian ini yang menunjukkan bahwa persepsi gaya kepemimpinan transaksional berkorelasi secara negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja, Hasil uji hipotesis ketiga penelitian ini, yang menunjukkan bahwa persepsi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, secara bersama-sama, berkorelasi secara positif dan sangat signifikan dengan kepuasan kerja.¹⁰¹

Penelitian yang dilakukan oleh Muksin Wijaya dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut: Sekolah sebagai sebagai suatu organisasi yang terus belajar, dalam pengertian dinamis, dan tanggap terhadap perkembangan keilmuan yang terjadi saat ini, kepemimpinan transformasional merupakan suatu alternatif kepemimpinan yang dapat diterapkan di sekolah dalam upaya pencapaian outcomes peserta didik secara lebih optimal. *Outcomes* yang dimaksudkan adalah sejumlah keterampilan, kompetensi baik akademik maupun nonakademik yang dimiliki peserta didik secara utuh sebagai hasil dari suatu proses pendidikan dan kegiatan pembelajaran yang dilakukan. Implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah pada dasarnya perlu diselaraskan dan dilakukan sinkronisasi dengan situasi dan kondisi serta sumber daya yang lebih spesifik yang terdapat di masing-masing sekolah.¹⁰²

Disertasi lain dari Sugeng Utomo (2009) yang berjudul “Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah yang Efektif (Studi Kasus pada tiga SD/MI Kota Malang)” memberikan sumbangan teori khususnya berupa ciri kepemimpinan yang efektif pada tiga SD/MI yakni ciri utamanya yang sama adalah visi terwujudnya madrasah/sekolah yang berstandar nasional yang handal dan Islam, unggul bertakwa dan berakhlak mulia. Teori ini bermanfaat bagi penulis perihal kepemimpinan yang efektif untuk membangun sekolah/madrasah unggul.¹⁰³

Penelitian lain adalah disertasi Siti Ruchanah temuannya adalah ada kesamaan visi antara pelaku pendidikan dalam memajukan madrasah

¹⁰¹ Marselius Sampe Tondok, Rita Andarika, tentang “*Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan*” (2004),

¹⁰² Muksin Wijaya, *Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik*, (2005)

¹⁰³ Sugeng Utomo, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif (Studi Kasus pada tiga SD/MI Kota Malang)*, Disertasi tidak dipublikasikan (Malang:PPs UM,2009)

dan kepedulian yang tinggi masyarakat terhadap kemajuan MIN dan Kepemimpinan Transformasional. Peneliti ini juga banyak memberikan sumbangan kepada penulis berupa gaya dan model kepemimpinan kepala madrasah.¹⁰⁴

Mariela Rodr Aime Guez dan Iliana Alan telah menulis artikel nya yang berjudul : “Negosiasi dan Budaya Identitas Linguistik : Inisiatif Kepemimpinan di Satu Perbatasan” dalam *International Journal Of Leadership In Education : Teory and Practice*. Volume 14, Issue 1, 2011, hal 103-117 menemukan konsep tentang implikasi bagi kepemimpinan kepala sekolah dalam kemiskinan yang tinggi dan bahasa minoritas penduduk yang tinggi membutuhkan peran kepala sekolah untuk menjadi lebih dari pengawasan kurikulum, mengelola anggaran dan mengevaluasi guru melainkan di salah satu perbatasan yang menolak perspektif defisit dan mempromosikan semua penerimaan dan integrasi semua budaya dan bahasa kelompok. Sumbangannya kepada penulis adalah bahwa peran kepemimpinan kepala sekolah pada masyarakat miskin dan minim kemampuan berbahasa sangat besar.

Penelitian Williams Olusola Ibukun, Ph.D, Babatope Kolade Oyewole, Ph.D., Thomas Olabode Abe, Ph.D.” menemukan tentang karakteristik kepribadian pelaku seperti usia dan tahun pengalaman memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Tidak ada perbedaan yang signifikan pada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan jenis kelamin. Implikasi praktik bahwa pelaku tahun pengalaman positif menentukan efektivitas kepemimpinan. Sumbangan yang diberikan kepada penulis adalah bahwa perbedaan jenis kelamin tidak memengaruhi efektivitas kepemimpinan kepala sekolah.¹⁰⁵

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

¹⁰⁴ Siti Ruchanah (2010) yang berjudul “Kepemimpinan *Pendidikan Islam Studi Fenomenologi di MIN Malang I*” Disertasi tidak dipublikasikan (Malang:PPs UIN Maliki,2010)

¹⁰⁵ Williams Olusola Ibukun, Ph.D, Babatope Kolade Oyewole, Ph.D., Thomas Olabode Abe, Ph.D. berjudul : “*Personality Characteristics and Principal Leadership Effectiveness in Ekiti State, Nigeria*” *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 5 ISS. 2, 2011 © Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN1554-314

menjadi pengikut. Penelitian ini membantu penulis mengenai perilaku kepemimpinan transformasional.¹⁰⁶

Moh. Hambali dalam disertasi penelitiannya menemukan empat fungsi kepemimpinan, yaitu kepemimpinan sebagai pemersatu, pemberi keteladanan, penyalur konflik, dan pengembang kultur. Adapun gaya kepemimpinannya yaitu gaya kepemimpinan berorientasi tugas, berorientasi hubungan manusia, dan berorientasi teologi.¹⁰⁷

Disertasi Sri Rahmi berjudul: *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membangun hubungan antar manusia (human relation)*, (studi multisitus di SDI Hikmatul Fadhilah dan SDI Syafiyatul Amaliyah Medan). dengan hasil penelitian kepemimpinan kepala sekolah dalam membangun hubungan antar manusia mendasarkan nilai-nilai islami akan berimplikasi pada peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.¹⁰⁸

Mulyadi berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah atas Negeri dalam Pemberdayaan Sekolah Unggulan di Provinsi Jambi*. (Studi pada SMAN 1 Kota Jambi, SMAN 1 Kuala Tungkal Kabupaten Tanjung Jabung Barat, dan SMAN 8 Kabupaten Merangih). Dengan hasil, 1) kepala sekolah belum sepenuhnya dapat memberdayakan sekolah unggulan karena rasio lahan dan bangunan belum sesuai dengan jumlah rombongan belajar yang ada, dan belum membangun komitmen bersama. 2) adanya proses perpindahan ide, dan tindakan dalam melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik. 3) manajemen yang didesain secara konsisten terhadap pencapaian visi misi sekolah, 4) upaya pemberdayaan dilakukan melalui PP nomor 19 Tahun 2005.¹⁰⁹

Muhammad Ridwan, *Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Pendidikan Karakter di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi Jambi*. Perilaku yang menyebabkan kepemimpinan transformasional

¹⁰⁶ 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 ISSN1554-314

¹⁰⁷ Moh. Hambali, *Kepemimpinan Visioner (studi multi kasus di SD Unggulan al Ya'lu Malang dan SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang*, Disertasi tidak dipublikasikan (PPS UIN Maliki,2012)

¹⁰⁸ Sri Rahmi : *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membangun hubungan antar manusia (human relation)*, (studi multi situs di SDI Hikmatul Fadhilah dan SDI Syafiyatul Amaliyah Medan, Disertasi tidak dipublikasikan, (Aceh: PPs UIN Ar Raniri, 2013)

¹⁰⁹ Mulyadi, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri dalam Pemberdayaan Sekolah Unggulan di Provinsi Jambi*. (Studi pada SMAN 1 Kota Jambi, SMAN 1 Kuala Tungkal Kabupaten Tanjung Jabung Barat, dan SMAN 8 Kabupaten Merangih). (Jambi, PPs UIN Sulthan Thaha Saifudin, 2018)

kepala madrasah belum optimal dalam melakukan pengelolaan pendidikan karakter. 1) Terlalu toleransi atas ketidakmampuan bawahan. 2) belum dapat melakukan komunikasi persuasif. 3) belum mampu meningkatkan kemampuan terus-menerus. 4) belum dapat merubah potensi menjadi energi nyata. Gaya kepemimpinan yang diimplementasikan oleh Kepala MAN Provinsi Jambi dengan beberapa perilaku berikut; 1) pembaharu, 2) memberi teladan, 3) mendorong kinerja bawahan, 4) mengharmoniskan lingkungan kerja, 5) memberdayakan bawahan, 6) bertindak atas sistem nilai, 7) Meningkatkan kemampuannya terus-menerus, 8) mampu menghadapi situasi yang rumit. Pengelolaan pendidikan karakter yang dilakukan adalah; dengan mengintegrasikan operasional program serta pengawasan dan evaluasi strategi pelaksanaannya terintegrasi dalam proses pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler dan kegiatan pembudayaan atau pembiasaan. Kesimpulan peneliti; kepemimpinan transformasional kepala madrasah aliyah Provinsi Jambi belum optimal dalam mengelola pendidikan karakter. Namun konten penanaman nilai-nilai karakter berjalan dengan alami seiring dengan berjalannya sistem pembelajaran di madrasah yang memang berbasis karakter Islami.¹¹⁰

Fauzuddin. 2011. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Studi Multikasus pada Dua SMA Negeri dan Satu MA Negeri Berprestasi di Kota Banda Aceh)*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala sekolah sangat efektif dalam menciptakan sebuah sekolah menjadi berprestasi, yaitu melalui upaya-upaya yang dilakukan kepala sekolah. *Pertama*, dalam mengembangkan visi dan misi sekolah, kepala sekolah terlebih dahulu melakukan observasi dan mendalami budaya sekolah, mempelajari kekuatan dan kelemahan sekolah, melibatkan semua unsur sekolah dalam menciptakan visi dan misi sekolah, mensosialisasikan visi dan misi sekolah yang ingin dicapai, dan visi tersebut kemudian dioperasionalkan ke dalam misi dan diterjemahkan ke dalam tujuan yang jelas, serta dikomunikasikan kepada seluruh warga sekolah.

Kedua, dalam melakukan berbagai perubahan disekolah kepala sekolah (1) menerapkan pola kepemimpinan yang demokratis, (2) mampu membangun jaringan kerja sama dengan seluruh personil sekolah dan

¹¹⁰ Muhammad Ridwan, *Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Pendidikan Karakter di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi Jambi*. (Jambi, PPs UIN Sulthan Thaha Saifudin, 2018)

pihak luar baik dalam upaya peningkatan prestasi siswa maupun dalam upaya peningkatan kualitas profesionalisme guru, (3) pelibatan staf dalam pengambilan keputusan, (4) memiliki keunggulan dalam membangun komunikasi yang baik dengan semua pihak, (5) membangun tim kerja (*team-work*) yang kuat, (6) mampu menciptakan budaya dan iklim kerja yang kondusif, (7) memfasilitasi bawahannya dalam bekerja dan pengembangan diri, (8) memotivasi para guru dan siswa agar memiliki minat dan semangat untuk berkembang dan belajar lebih giat, (9) menciptakan atmosfer yang mendorong para siswa untuk belajar dengan suasana yang nyaman melalui penyediaan fasilitas belajar yang nyaman, layanan khusus, inovasi pembelajaran, penyelenggaraan kegiatan intra dan ekstrakurikuler yang menyenangkan, dan (10) melakukan analisis SWOT dan sasaran strategis dengan cara melibatkan pihak-pihak yang terkait secara proporsional.

Ketiga, dalam mendukung/membantu transformasi individu guru, kepala sekolah (1) melakukan pembinaan dan pengembangan profesionalisme guru melalui program MGMP, (2) mendorong guru untuk mau mengikuti berbagai seminar, pelatihan, dan *workshop*, (3) mengajak guru untuk melakukan penelitian dan suka menulis sebagai tujuan dalam meningkatkan kualitas individu guru, (4) memberi kesempatan kepada guru untuk melanjutkan pendidikan, (5) memberi kesempatan guru untuk membimbing kelompok kreativitas siswa, (6) menciptakan strategi atau kebijakan untuk mensukseskan pikiran-pikiran yang inovatif, (7) bersama-sama guru mengembangkan, mencari, dan menggunakan metode-metode mengajar sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku, (8) melakukan perencanaan kebutuhan anggaran untuk pembinaan guru, dan melakukan supervisi.

Tabel urut tentang penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Pengarang	Tema dan tempat penelitian	Kompo-nen	Pendeka-tan dan Lingkup Peneli-tian	Hasil Temuan
1	Imron Arifin, 1998	Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mengelola Madrasah Ibtidaiyah Berprestasi (Studi Multi Kasus Pada MIN Malang 1, MI Mabaul Ulum dan SD Ngaglik 1 Batu Malang), disertasi.	Kepemim-pinan Kepala Sekolah dan Madrasah Ibtidaiyah Berprestasi	Kualitatif Mikro	<ol style="list-style-type: none"> 1. MI & SD Berprestasi berkarakteristik. 2. Tipe kepemimpinan ke-pala sekolah <i>value-based juggler, catalyst dan value-based juggler dan broker.</i> 3. Adanya 10 faktor pen-dukung pencapaian prestasi sekolah. 4. Profil ketiga sekolah bercirikan 10 persa-maan.
2	Kusmintarjo, 2003	Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Kasus Pada Dua SMU di Kota Pematang), Disertasi.	Kepemim-pinan Kepala Sekolah dan Kinerja Guru	Kualitatif Mikro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan pembelajaran berciri <i>management engineer, communicator, clinical practitioner, role model. High priest.</i> 2. Empat dimensi internal sosialisasi visi misi, penataan

No	Nama Pengarang	Tema dan tempat penelitian	Kompo-nen	Pendeka-tan dan Lingkup Peneli-tian	Hasil Temuan
					<p>pembelajaran, peningkatan praktik pembelajaran, penciptaan iklim pembelajaran.</p> <p>3. Empat dimensi internal sosialisasi visi misi, penataan pembelajaran, peningkatan praktik pembelajaran, penciptaan iklim pembelajaran.</p> <p>4. adanya korelasi positif dan sangat signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional</p>
3	Sampe Tondok, Rita Andarika (2004)	Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan”,	Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan	Kuantitatif Makro	1. menunjukkan bahwa persepsi gaya kepemimpinan transaksional berkorelasi secara negatif dan tidak signifikan dengan kepuasan kerja.

No	Nama Pengarang	Tema dan tempat penelitian	Kompo-nen	Pendeka-tan dan Lingkup Peneli-tian	Hasil Temuan
		Desertasi			<p>2. adanya korelasi positif dan sangat signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional.</p> <p>3. gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, secara bersama-sama, berkorelasi secara positif dan sangat signifikan dengan kepuasan kerja.</p>
4	Muhsin Wijaya (2005),	<i>Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik. Desertasi</i>	<i>Kepemimpinan Transformasional, dan Outcomes Peserta Didik</i>	Kualitatif Mikro	<p>1. Sekolah sebagai suatu organisasi yang terus belajar, dalam pengertian dinamis</p> <p>2. Kepemimpinan transformasional merupakan suatu alternatif kepemimpinan yang dapat diterapkan di</p>

No	Nama Pengarang	Tema dan tempat penelitian	Kompo-nen	Pendekatan dan Lingkup Penelitian	Hasil Temuan
					sekolah dalam upaya pencapaian outcomes peserta didik secara lebih optimal
5	Sugeng Utomo, 2009	Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif (Studi Multi Kasus pada Tiga SD/MI Kota Malang	Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah	Kualitatif Mikro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepemimpinan yang efektif yaitu terwujudnya visi dan misi SD/MI 2. Manajemen yang efektif adalah penulisan dan pensosialisasian tata tertib, fasilitas dan ruang yang memadai, pengelolaan perpustakaan dan pelaksanaan pembelajaran dengan kurikulum 2006 /2007 dan KTSP.
6	Siti Ruchanah, 2010	Kepemimpinan Pendidikan Islam (Studi Fenomenologi di MIN Malang 1)	Kepemimpinan Kepala Sekolah	Kualitatif Mikro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada kesamaan visi antara pelaku pendidikan dalam memajukan madrasah dan

No	Nama Pengarang	Tema dan tempat penelitian	Kompo-nen	Pendeka-tan dan Lingkup Peneli-tian	Hasil Temuan
					kepedulian yang tinggi masyarakat terhadap kemajuan MIN. 2. Kepemimpinan Transformasional
7	Mariela Rodr Aime Guez Iliana Alan. International Journal Of Leadership In Education : Teory and Practice. Volume 1, Issue 1, 2011, hal 103-117.	Negosiasi dan Budaya Identitas Linguistik : Inisiatif Kepemimpinan di Satu Perbatasan.	Inisiatif kepemimpinan	Kuantitatif Makro	Implikasi bagi kepemimpinan kepala sekolah dalam kemiskinan yang tinggi dan bahasa minoritas penduduk yang tinggi membutuhkan peran kepala sekolah untuk menjadi lebih dari pengawasan kurikulum, mengelola anggaran dan mengevaluasi guru melainkan di salah satu perbatasan yang menolak perspektif defisit dan mem-promosikan semua penerimaan dan integrasi semua budaya dan bahasa kelompok

No	Nama Pengarang	Tema dan tempat penelitian	Kompo-nen	Pendeka-tan dan Lingkup Peneli-tian	Hasil Temuan
8	Williams Olusola Ibukun, Ph.D, Babatope Kolade Oyewole, Ph.D., Thomas Olabode Abe, Ph.D. <i>International Journal of Leadership Studies</i> , Vol. 6 ISS. 2, 2011 © Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1554-3145	Personality Characteristics and Principal Leadership Effectiveness in Ekiti State, Nigeria. Di Nigeria	Karakteristi k kepribadi-an dan efektivitas kepemimpinan	Kuantitatif Makro	Karakteristik kepribadian pelaku seperti usia dan tahun penga-laman memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Tidak ada perbedaan yang signifikan pada efektivitas kepemimpinan kepala sekolah berdasarkan jenis kelamin. Implikasi praktik bahwa pelaku tahun pengalaman positif menentukan efektivitas kepemimpinan.
9.	Roger J. Givens, <i>International Journal of Leadership Studies</i> , Vol. 6 ISS. 2, 2011 © Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN	<i>The Role of Psychological Empowerment and Value Congruence in Mediating the Impact of Transformational Leadership on Follower Commitment in American Churches.</i>	Pemberdayaan psikologi, nilai kongruen-si dan kepemimpi nan transformasional	Kuantita-tif Makro	Perilaku kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan reward kontingensi memiliki hubungan signifikan secara statistik dengan pengikutnya baik ko-mitmen afektif

No	Nama Pengarang	Tema dan tempat penelitian	Kompo-nen	Pendeka-tan dan Lingkup Peneli-tian	Hasil Temuan
	1554-3145	Di Amerika			mau-pun komitmen nor-matif. Kepemimpinan transformasional dapat membantu para pe-mimpin menanamkan nilai-nilai organisasi menjadi pengikut.
10.	Muh. Hambali 2012	Kepemimpinan Visioner (studi multi kasus di SD Unggulan al-Ya'lu Malang dan SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang	Kepemimpi nan Kepala Sekolah	Kualitatif mikro	Menemukan 4 fungsi kepemimpinan. 1.sebagai pemersatu 2.pemberi keteladanan 3.penyalur konflik 4.pengembang kultur
11.	Sri Rahmi 2013	Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membangun hubungan antar manusia (human relation), studi multi situs di SDI Hikmatul Fadhillah dan SDI Syafiyatul Amaliyah Medan.	Kepemimpi nan Kepala Sekolah	Kualitatif mikro	Kepemimpinan kepala sekolah dalam mem-bangun hubungan antar manusia yang mendasarkan nilai-nilai Islami akan berimplikasi pada peningkatan kualitas pendidikan di sekolah.
12	Mulyadi 2018	Kepemimpinan	Kepemimpi	Kualitatif	Kepala sekolah

No	Nama Pengarang	Tema dan tempat penelitian	Komponen	Pendekatan dan Lingkup Penelitian	Hasil Temuan
		Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Dalam Pemberdayaan Sekolah Unggulan di Provinsi Jambi. (Studi pada SMAN 1 Kota Jambi, SMAN 1 Kuala Tungkal Kabupaten Tanjung Jabung Barat, dan SMAN 8 Kabupaten Merangih).	nan Transformasional Kepala Sekolah	Mikro	belum sepenuhnya dapat memberdayakan sekolah unggulan karena rasio lahan dan bangunan belum sesuai dengan jumlah rombongan belajar yang ada, dan belum membangun komitmen bersama. Adanya proses perpindahan ide, dan tindakan dalam melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik. Manajemen yang didesain secara konsisten terhadap pencapaian visi misi sekolah.
13	Muhammad Ridwan, 2018	Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Pendidikan Karakter di Madrasah Aliyah Negeri Provinsi Jambi	Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah	Kualitatif	Perilaku yang menyebabkan kepemimpinan transformasional kepala madrasah belum optimal dalam melakukan pengelolaan pendidikan

No	Nama Pengarang	Tema dan tempat penelitian	Kompo-nen	Pendeka-tan dan Lingkup Peneli-tian	Hasil Temuan
					karakter.
14	Fauzuddin. 2011.	<i>Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Studi Multikasus pada Dua SMA Negeri dan Satu MA Negeri Berprestasi di Kota Banda Aceh).</i>	Kepemimpi nan Transformasional Kepala Sekolah	Kualitatif	Mengembangkan visi dan misi sekolah, kepala sekolah terlebih dahulu melakukan observasi dan mendalami budaya sekolah, mempelajari kekuatan dan kelemahan sekolah, melibatkan semua unsur sekolah dalam menciptaka visi dan misi sekolah

E. Alur Penelitian

Alur penelitian ini berisi tentang konsep atau teori yang digunakan sebagai pijakan dalam menggali data di lapangan dan dijelaskan dalam bentuk deskripsi. Alur penelitian dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 1. Alur Penelitian



