

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Peningkatan mutu pada sebuah lembaga diupayakan melalui adanya pembaharuan standardisasi dan peningkatan profesionalitas pihak-pihak yang terlibat dalam sistem pendidikan secara nasional. Perubahan sistem pengambilan kebijakan dalam dunia pendidikan yang berubah dari sentralisasi menjadi desentralisasi sesuai dengan PP Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota. Pengambilan keputusan dengan sistem desentralisasi berarti kebijakan pendidikan disuatu daerah berpindah dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah yakni pemerintah kota atau kabupaten. Desentralisasi yang terus berjalan berlaku sampai dengan kebebasan pengambilan kebijakan pada satuan pendidikan dalam berbagai jenjang.

Pendidikan pada era otonomi daerah mengalami berbagai tantangan yang besar dan kompleks yang harus direspon secara baik dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan produktivitas secara nasional. Peningkatan nilai tambah (*added value*) yakni meningkatkan nilai tambah yang ada di madrasah adalah konsekuensi yang harus dikembangkan dalam meningkatkan mutu Pendidikan untuk merespon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pada konteks ini madrasah harus mampu

membuat perencanaan mutu yang didasarkan pada standar nasional dan internasional sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan di era globalisasi.<sup>1</sup>

Lembaga Pendidikan memiliki unsur tenaga pendidik dan kependidikan di dalamnya. Tenaga pendidik dan kependidikan dituntut untuk memiliki kompetensi yang mumpuni dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di madrasah. Kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik ada empat yakni kompetensi pedagogik (pengetahuan), kompetensi kepribadian, kompetensi social dan kompetensi professional. Keempat kompetensi tersebut harus dimiliki oleh tenaga pendidik sebagai implementasi dari mutu kinerja yang dilakukannya di madrasah.

Dewasa ini banyak tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang acuh terhadap pemenuhan kompetensi-kompetensi tersebut. Dengan perkembangan zaman yang semakin maju baik dalam ilmu pengetahuan maupun teknologi seorang pendidik utamanya dituntut untuk memiliki pengetahuan dan kemampuan yang mumpuni dalam inovasi sistem pembelajaran yang dilakukan baik di dalam maupun di luar kelas.

Pendidikan secara sederhana ditujukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebuah bangsa. Artinya jika suatu negara meningkatkan kualitas mutu pendidikannya baik secara langsung maupun tidak langsung hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya kualitas sumber daya manusia

---

<sup>1</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah*, (Jogjakarta : Ar Ruzz Media, 2014), hal. 15.

di negara tersebut.<sup>2</sup> Untuk mencapai hal tersebut tenaga pendidik dan kependidikan dituntut untuk selalu belajar dan berinovasi untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maupun kualitas sistem administrasi madrasah.

Berbagai studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa dalam suasana perubahan lingkungan yang terjadi begitu cepat, ada salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi dan mutu sekolah menurun yakni keberhasilan kepala madrasah dalam memimpin.<sup>3</sup> Hal tersebut berkaitan dengan kemampuan kepala madrasah dalam memimpin dan mengarahkan tenaga pendidik di lembaganya. Gaya kepemimpinan kepala madrasah yang dominan dan demokratis akan berdampak pada budaya kerja yang tercipta pada sebuah lembaga madrasah. Kepala madrasah memiliki peran sebagai seorang pemimpin dan penggerak dalam suatu lembaga pendidikan. Kepala madrasah bertanggung jawab atas segala kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga yang dipimpinnya.

Kepemimpinan dalam pendidikan menuntut kepada kepala madrasah untuk meningkatkan intensitas pertemuan dengan guru secara efektif dan dalam kondisi situasi yang kondusif. Kinerja kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah adalah usaha yang dilakukan dan hasil yang dicapai kepala madrasah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif, efisien, produktif dan

---

<sup>2</sup> Leonard, *Kompetensi Tenaga Pendidik di Indonesia : Analisis Dampak Rendahnya Kualitas SDM Guru dan Solusi Perbaikannya*, Jurnal Formatif 5 (3) :192-201, 2015, ISSN:2088-351X, hal 192.

<sup>3</sup> Intan Silvana Maris, dkk, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Mutu Sekolah*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXIII No 2 Tahun 2016, hal.174.

akuntabel.<sup>4</sup> Kepemimpinan kepala madrasah yang efektif, efisien, produktif, dan akuntabel akan berpengaruh terhadap kemampuan kinerja stakeholder yang ada di sekolah dan berdampak terhadap kemajuan lembaga pendidikan tersebut.

Kepemimpinan dalam konteks pendidikan adalah kemampuan visi yakni seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang lembaganya termasuk bagaimana tindakan futuristik, dengan mempertimbangkan pencapaian keadaan yang diinginkan dalam jangka waktu yang panjang oleh semua anggota di berbagai tingkat kelembagaan, tetapi visi juga akan lebih mencerminkan dan menciptakan program baru pengajaran dan pembelajaran serta politik, prioritas, rencana dan prosedur yang terdiri dari kehidupan sehari-hari lembaga.<sup>5</sup>

Kuatnya sifat kepemimpinan seorang pemimpin adalah salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. Kegagalan dan keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana seorang pemimpin dapat mencapai tujuan bersama.<sup>6</sup> Pengelolaan tenaga pendidik dan kependidikan oleh kepala madrasah sangat menentukan keberhasilan pendidikan di madrasah yang notabene adalah lembaga pendidikan yang menjadi ruang membangun generasi bangsa karena madrasah membekali peserta didik dengan ilmu pengetahuan maupun budi

---

<sup>4</sup> Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011) hal 17.

<sup>5</sup> Amanchuckwu, R.N, Stanley J.G & Ololube P.N, *A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management*, 2015, hal 6-14.

<sup>6</sup> Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep, Strategi, dan Implementasi*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2002), hal 117.

pekerti. Hal tersebut dapat dibangun dengan kerjasama yang baik antar semua pihak yang terlibat di sebuah madrasah atas koordinasi dari kepala madrasah.

Setiap individu memiliki peranan dan karakter yang berbeda, hal tersebut berdampak pada saling ketergantungan antar individu untuk melengkapi dan membantu satu sama lain. Pemimpin harus mampu menyatukan perbedaan karakter yang ada pada setiap diri anggotanya agar menjadi pondasi dalam membentuk organisasi guna mencapai tujuan bersama. Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam sebuah lembaga pendidikan harus memiliki kemampuan untuk memaksimalkan potensi setiap pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lembaganya. Kepala madrasah di era desentralisasi harus aktif dalam memimpin lembaganya, karena kepala madrasah memiliki kewenangan dalam menentukan kebijakan sendiri berkaitan dengan pengelolaan pembiayaan, pengelolaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, maupun pengelolaan sarana dan prasarana sekolah.

Kepala sekolah memiliki dua peran penting dalam mencapai tujuan sekolah, yakni perannya sebagai manajer sekolah dan sebagai pemimpin sekolah.<sup>7</sup> Pada ranah otonomi daerah dan era desentralisasi pendidikan, para pejabat daerah harus memahami tentang pentingnya kepemimpinan kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan tingkat sekolah yang berperan penting dalam mewujudkan sekolah yang efektif dan pembelajaran yang berkualitas.<sup>8</sup>

Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif dapat

---

<sup>7</sup> Sergiovani, *Effective elementary Schools, Reaching for Excellence*, ( New York : Academia Press Inc, 1997), hal 99.

<sup>8</sup> Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan ...*, hal 18

menggerakkan orang atau personal ke arah tujuan yang dicita-citakan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur, tidak memiliki pengaruh, kepemimpinannya dapat mengakibatkan lemahnya kinerja organisasi yang pada akhirnya dapat menimbulkan keterpurukan.<sup>9</sup>

Kemampuan seorang kepala sekolah dalam mengatur dan memberi contoh dalam sebuah lembaga pendidikan merupakan kunci dari terbentuknya sebuah lembaga pendidikan yang unggul. Kepala sekolah harus mampu memaksimalkan segala kemampuan yang dimiliki oleh semua pihak yang ada di sekolah baik tenaga pendidik, kependidikan maupun siswanya. Kepala sekolah dengan kemampuan manajemen lembaga yang baik tentunya akan mampu menganalisa segala potensi, peluang dan kebutuhan lembaga pendidikan tersebut yang akan diwujudkan melalui usaha-usaha untuk mencapai tujuan lembaga yang tercantum dalam visi misi sekolah.

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan dua hal yang saling berkaitan erat, pemimpin sendiri adalah seseorang yang diberi kewajiban dalam suatu organisasi untuk membawa organisasi tersebut mencapai visi dan misinya. Sedangkan kepemimpinan itu sendiri adalah sesuatu sifat maupun proses yang dilakukan seorang pemimpin dalam melakukan proses tugasnya atau sebuah sifat yang melekat dari sebagai pemimpin.<sup>10</sup> Sifat kepemimpinan seseorang akan muncul setelah menjabat menjadi seorang pemimpin, apakah

---

<sup>9</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2005), hal 81.

<sup>10</sup> Indah Komsiyah, "Kepemimpinan Transformatif Perkembangan Dan Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan", *Ta'allum*: Vol. 04, No. 02, November 2016, 293-294.

pemimpin tersebut seorang pemimpin otoriter,transaksional ataupun transformasional.

Kepemimpinan pada sebuah madrasah adalah sebuah proses yang kompleks dalam pelaksanaannya. Efektivitas kepemimpinan dapat dilihat dari keberhasilan dan mutu dari sebuah lembaga pendidikan. Jenis kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap fungsi dari lembaga pendidikan secara memadai. Implementasi gaya kepemimpinan akan mempengaruhi manajemen sekolah secara luas dan akan berpengaruh terhadap keefektivitasan kinerja dari tenaga pendidik dan kependidikan dalam sebuah madrasah.

Kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang pemimpin menginspirasi pengikut untuk berbagi visi, memberdayakan mereka untuk mencapai visi, dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk meningkatkan potensi pribadi mereka. Pemimpin transformatif berfungsi sebagai ikon mendukung kepemimpinan yang positif dan kepemimpinan transformasional berfokus pada peningkatan motivasi karyawan dan mencoba menghubungkan perasaan diri karyawan dengan nilai-nilai di suatu organisasi. Kepemimpinan transformasional memuaskan kebutuhan dasar dan memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi meskipun menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk memberikan solusi yang lebih baru dan menciptakan tempat kerja yang cocok<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo., & Gutiérrez-Gutiérrez. (2012). *Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and novation. Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050.

Kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan zaman yang semakin kompleks. Zaman globalisasi dimana setiap orang mampu menerima semua informasi dari luar dengan sangat mudah, hal itu membuat seseorang menjadi lebih mudah mengkritik terhadap suatu hal salah satunya yaitu kinerja dari pihak-pihak yang terlibat dari sebuah lembaga pendidikan. Manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengatualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran ada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Pada kepemimpinan transformasional seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk selalu melibatkan bawahannya dalam ranah pengambilan keputusan untuk lembaga dan memberikan inspirasi kepada bawahannya. Pemimpin dalam hal ini kepala madrasah mempunyai komitmen untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan madrasah. Kepala madrasah harus selalu mendorong tenaga pendidik dan kependidikan di madrasah untuk berinovasi guna memecahkan masalah yang terjadi di madrasah. Kepala madrasah harus aktif mengikuti pelatihan dan pendampingan kepada tenaga pendidik dan kependidikan, hal ini akan meningkatkan kapasitas kemampuan seorang kepala madrasah.

Pengalaman di lapangan dan pendidikan merupakan hal yang sangat dibutuhkan seorang pemimpin di sebuah lembaga pendidikan. Pengalaman dan pengetahuan sangat dibutuhkan karena dalam organisasi banyak disiplin kinerja yang akan diawasi oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu seorang pemimpin harus memahami banyak hal tentang permasalahan di sekitar yang akan dihadapi dan solusi yang dapat diberikan guna menghadapi masalah tersebut.

Seperti yang ditulis ulang oleh Sulistiowati dalam teori kepemimpinan jawa *asta brata* bahwasannya setiap orang yang memiliki kemampuan tertentu berhak untuk menempati posisi sebuah jabatan ataupun pemimpin dengan karakter yang sudah ditentukan atau disyaratkan oleh sebuah instansi. Karena kemampuan adalah sesuatu yang sangat mendasar yang harus dimiliki oleh seseorang ketika menjabat di dalam suatu organisasi.<sup>12</sup>Selain kemampuan, mutu dalam melakukan pekerjaan sangat diutamakan untuk menghindari gejala-gejala negatif danantisipasi terhadap kemerosotan organisasi/lembaga pendidikan. Oleh sebab itu, untuk mengupayakan hal itu seorang pemimpin harus menampilkan/menunjukkan kemampuan memimpinya sebagai influencer kepada bawahannya.

Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan jawa *asta brata* memiliki kesamaan dan perbedaan yang sangat tipis, dimana *asta brata* lahir karena peradaban masyarakat Jawa yang disitu kepemimpinan yang dituju adalah untuk para raja di kerajaan Jawa yang menggambarkan bahwa seorang

---

<sup>12</sup>Ninik Sulistiowati, "Asta brata : Pemetaan Kompetensi Kepemimpinan Jawa Untuk Meningkatkan Organisational Wellness Pada Institusi Pendidikan Di Jawa Timur", Penelitian Ilmiah Fakultas pendidikan Psikologi Negeri Malang", 2015, 1.

raja harus memiliki delapan unsur kepemimpinan yang dikonseptualkan melalui pondasi kepemimpinan raja Mataraman, sedangkan kepemimpinan transformasional merupakan teori yang lahir dari Barat dan yang dituju adalah terungkap pemimpin-pemimpin yang ada di Amerika Serikat dengan komponen yang ditampilkan adalah tiga komponen kemudian disempurnakan menjadi empat komponen dasar menjadi seorang pemimpin transformasional yaitu *Idealized Influence, Inspirational motivational, Intelektual Stimulation, Individualized Consideration* sehingga memiliki latar belakang yang berbeda pada wilayah kelahiran teorinya. Persamaan teori keduanya sangat tepat untuk diimplementasikan di dunia pendidikan, yakni sifat dan sikap seorang pemimpin kepada bawahannya yang digunakan untuk mendapatkan perhatian dari bawahannya, namun ada beberapa dari indikator sifat kepemimpinan *asta brata* menyebutkan bahwa seorang pemimpin Jawa harus memiliki kearifan pikiran, fisik dan psikis yang sangat kuat, cekatan dan tuntas dalam menghadapi persoalan dalam kata lain memiliki kecerdasan dan intelektual batin yang mumpuni.

Teori *asta brata* dan transformasional sangat tepat bila diimplementasikan pada pendidikan di Indonesia karena masyarakat Indonesia lebih tertarik pada pemimpin yang lemah lembut dan demokratis. Sehingga dengan bahasa yang sederhana kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen yang dipopulerkan untuk mewakili beberapa pandangan tentang delapan sifat alam yang disebutkan dalam teori *asta brata* sebagai unsur yang tepat untuk dijadikan sebagai pedoman untuk seorang

pemimpin dalam menjalankan roda kepemimpinan dalam hal ini kepala madrasah pada madrasah-madrasah.

Antisipasi terhadap kemerosotan lembaga dapat diatasi dan diminimalisir dengan mencari seorang pemimpin yang kompeten. Artinya sebagai seorang pemimpin harus mengetahui siapa dirinya dan apa yang harus dilakukannya terhadap madrasah-madrasah supaya hal-hal yang sangat darurat yang terjadi pada madrasah-madrasah dapat disempurnakan dalam proses perencanaan madrasah.

Karena sangat pentingnya kinerja bagi suatu lembaga pendidikan rasa kesadaran kinerja juga sangat penting dikembangkan dan diberikan sebuah pengukuran yang relevan untuk meningkatkan kompetensi dan kompetisi didalam menjalankan pekerjaan individu masing-masing.<sup>13</sup> Sebenarnya kinerja bukan soal hasil dari apa yang dikerjakan, tapi kinerja yang bermutu juga bisa ditentukan oleh proses bagaimana seseorang menyelesaikan hasil tersebut.

Kesadaran seseorang ketika melakukan kinerja mampu menumbuhkan kreatifitas, ide dan menjunjung perasaan. Kesadaran terlahir dari dalam hati manusia, sehingga membutuhkan sentuhan cinta kepemimpinan yang sangat sensitive. Oleh karena itu kepemimpinan transformasional adalah salah satu kepemimpinan yang juga terindikasi mampu membangun kesadaran kinerja bawahan karena memiliki cara berkomunikasi yang membuat bawahan terbangun dari jiwa seorang pemimpin transformatif. Karena dalam kajian

---

<sup>13</sup>Abdul Haris, *kepemimpinan pendidikan*, ..... 27

kepemimpinan transformasional, karismatik masuk dalam kategori kepemimpinan transformasional yang biasa dikatakan dalam teori adalah pengaruh ideal menurut ulama' salafi karismatik terbangun dari sebuah *tirakat* yang sangat tinggi sehingga diyakini bahwa karismatik adalah pemberian tuhan karena *riyadhohnya (tirakat)*.<sup>14</sup> Riyadoh disini bisa dikatakan tentang bagaimana keseriusan belajarnya yang terus menerus serta keikhlasan dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin. Namun lepas dari sebuah anugrah, Robert House adalah orang yang pertama meneliti tentang karismatik berpendapat bahwa karisma bisa diciptakan oleh seseorang. Kita tidak bisa beranggapan karena kita memiliki sifat tertentu kita tidak bisa menjadi sosok yang berkarisma. ada beberapa cara menjadikan diri kita berkarisma menurut Robert House.<sup>15</sup>

Kepemimpinan transformasional memiliki banyak dampak pada sebuah organisasi, madrasah, perusahaan dan instansi-instansi, seperti penelitian yang dilakukan Yunis Hidayati<sup>16</sup> menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kepala madrasah telah melakukan implementasi kriteria-kriteria kepemimpinan transformasional dengan teori kreatifitas dan resistensi melalui pembagian tugas secara tepat dan jelas, kemudian melakukan penguatan bawahan secara ikhlas dalam melakukan pekerjaanya

---

<sup>14</sup>Malikah "Kesadaran Diri Proses Pembentukan Karakter Islam" Jurnal Al Ulum, vol. 13 no.1 juni, 2013, 131-132

<sup>15</sup>Untuk memancarkan aura karismatik seseorang harus mempertahankan cara pandang yang optimis, menggunakan kesabaran untuk mendapatkan antusiasme, berkomunikasi dengan keseluruhan tubuh, menciptakan ikatan perkataan yang menginspirasi orang lain dan menyebarkan potensi kepada bawahanya, lihat dibuku perilaku organisasi Stephen P. Robbins, 84

<sup>16</sup>Yunis Hidayati, *Implementasi kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan profesionalisme guru*, disertasi 2019.

sehingga guru melakukan transfer ilmu secara maksimal sehingga terwujudnya lembaga pendidikan yang berkualitas. Kemudian Muhamad Arif<sup>17</sup> juga menyebutkan dalam disertasi tentang kepemimpinan transformasional profetik mampu meningkatkan kualitas pendidikan melalui pemberian motivasi yang maksimal kepada bawahan dan pemberian moralitas yang tinggi kepada bawahan serta ketemu adanya tauladan yang baik kepada bawahan. Dalam penelitian lainnya, Ruba Osama Elhawi<sup>18</sup> menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sangat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan karena motivasi kepada bawahan yang sangat kuat.

Penelitian yang akan peneliti lakukan ini merupakan sebuah rancangan penelitian yang juga membahas tentang tema kepemimpinan, yaitu tentang kepemimpinan transformasional dengan memfokuskan tentang bagaimana proses kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan untuk mengembangkan mutu kinerja kepada bawahannya melalui cara membangun kepercayaan kepada bawahan, motivasi inspirasional, membangun daya kreatifitas/inovatif dan melalui penguatan kemampuan individu untuk mencapai hasil sesuatu kriteria mutu dari apa yang sudah menjadi kewajiban dari bawahan masing-masing. Banyaknya tema disertasi yang membahas tentang kepemimpinan transformasional membuat peneliti mencari celah dari tema tersebut.

---

<sup>17</sup>M. Arif, *Kepemimpinan transformasional Profetik dalam meningkatkan kualitas pendidikan*, Disertasi 2019.

<sup>18</sup>Ruba Osama Elhawi, *Transformasional Leadership*, International Journal of Recent Technology and, Vol. 8, May 2019

Banyaknya hasil penelitian yang memfokuskan kepada mutu pendidikan serta kompetensi guru membuat peneliti tertarik meneliti pada wilayah perilaku seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahannya melalui perilaku-perilaku dan strategi yang di miliki secara alamiah. Sehingga hasil penelitian ini akan terarah pada perilaku kepala madrasah dalam mewujudkan visi misinya sesuai dasar teori yang sudah ada. Adapaun hasil penelitian akan memiliki arah yang sama sesuai yang di tuju peneliti namun akan di bandingkan dari cara berfikir kepala madrasah satu dengan yang lainnya.

Penelitian ini lebih berfokus pada, sikap, perilaku, tindakan, serta bagaimana seorang kepala madrasah dalam berinteraksi kepada bawahannya guna meningkatkan mutu kinerja bawahannya dengan memberikan sentuhan dan perhatian khusus kepada bawahannya. Perhatian khusus adalah memberikan tugas dengan melihat sosiologi bawahan. Kepala madrasah melihat kondisi bawahan dalam memberikan sebuah amanah tugas. Dalam hal ini, peneliti merasa bahwa hal tersebut menjadikan penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Karena mengarah pada sebuah strategi kepala madrasah dalam menghadapi bawahan yang memiliki berbagai macam latar belakang sehingga potensi yang sebenarnya dapat dimaksimalkan melalau implementasi kriteria kepemimpinan transformasional.

Penelitian ini biasanya dilakukan disebuah perusahaan dan jan perbankan, peneliti mencoba melakukan penelitian ini di lembaga pendidikan

karena pada akhir dekade ini banyak peneliti yang membawa teori ini ke ranah pendidikan. Sehingga peneliti memilih Islam/madrasah Tsanawiyah dimana peneliti memilih madrasah yang jauh dari pusat kota sebagai tantangan kepala madrasah dalam membangun bawahan yang berkompetensi di bidangnya.

Sehingga penelitian ini amat sangat penting dibahas karena untuk mewujudkan sebuah lembaga pendidikan yang memiliki bawahan yang mampu berkomitmen dengan tanggung jawabnya masing masing<sup>19</sup>. Tentu dalam hal ini tidak dapat dilupakan bahwa nilai seorang pemimpin yang sangat efektif<sup>20</sup> sangat mempengaruhi pola tanggung jawab seorang karyawan dalam bekerja. oleh karena itu dalam mengatasi kebingungan para pemimpin baru di lembaga pendidikan swasta maupun negeri yang masih belum maju, maka dari itu kami membahas tema ini untuk menjadi dasar para pemimpin khususnya yang peneliti bahas yaitu tentang kepemimpinan dilembaga pendidikan dengan mengadopsi teori kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio yaitu tentang tiga temuan besarnya dalam mengendalikan bawahannya yaitu *idealized influence*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* yang sekarang menjadi 4 teori besar dengan menambahkan *inspirational motivation*. Penelitian ini dipengaruhi oleh teori Bass bahwa pemimpin di beberapa sektor pendidikan harus belajar tentang kepemimpinan transformasional untuk memberikan inspirasi dan stimulasi intelektual kepada

---

<sup>19</sup>Manjurul Husain Reza, "Componen Of Transformasional Leadership Behavior", Monly Peer Reviewed and Indexs International Online Jurnal, Vol:5, 3 March, 2019.

<sup>20</sup>Gary Yukl, "An Evaluation And Conceptual, weaknsess In Transformational And Charismatic leadership Theory" Vol 10, issue 2, 1999, 285.

setiap individu di dalam pendidikan.<sup>21</sup> Kemudian Urip Triyono menyatakan di dalam bukunya bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dari kepemimpinan lainya untuk menekan *turn over* karyawan dan meningkatkan produktifitas<sup>22</sup>. Zainal berlian dalam jurnalnya menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran dalam pendekatan diri kepada bawahan sehingga sangat berdampak baik bila pemimpin di pendidikan memiliki pengetahuan transformasional untuk meningkatkan kinerja bawahanya.<sup>23</sup>

Dari beberapa hal yang peneliti amati dari hasil observasi ke lembaga masing-masing, bahwa MTsN 4 Tulungagung dan MTsN 5 Tulungagung merupakan lembaga pendidikan yang sangat tepat kami teliti karena memiliki kriteria yang mendekati sesuai dengan tema yang akan peneliti kaji tentang kepemimpinan transformasional adapun di lapangan akan peneliti temukan beberapa kondisi yang kurang sesuai ataupun hal baru terkait dengan beberapa upaya terstruktur maupun tak terstruktur yang dilakukan seorang kepala madrasah untuk menciptakan mutu kinerja kepada bawahanya masing-masing dalam wilayah pertama membangun kepercayaan kepada bawahan, membangun motifasi, membangun daya inovasi, membangun daya kemampuan.

---

<sup>21</sup>Sugunah Supermane , “Transformasional Leadership In Teacher Education, International Jurnal in Bussinnes and Social Sciences”, Vol. 8, No.3, March 2018, 267 - 275

<sup>22</sup>Urip Triyono, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Pendidikan*, (Yogyakarta Deependublish,2019, 99

<sup>23</sup>Zainal Berlian, “Penerapan kepemimpinan transformasional di dalam pendidikan”, Jurnal Ta’bid, Vol.XVII, No.02, 2012, 196

MTsN 4 Tulungagung sendiri merupakan lembaga pendidikan yang sangat menjadi kebanggaan seluruh siswa dan orang tua di Bandung Tulungagung. Masyarakat sangat mengagum-agumkan MTsN 4 Tulungagung karena prestasi yang dimiliki MTsN 4 Tulungagung dari masa ke masa semakin mengalami kenaikan prestasi baik prestasi akademik maupun non akademik.<sup>24</sup> Di balik kesuksesan MTsN 4 Tulungagung yang bisa dilihat saat ini, ada hal yang menarik dari sisi proses kepemimpinan karena memiliki seorang pemimpin yang sangat Inspirasional kepada karyawannya.<sup>25</sup> Selain itu dari data yang saya peroleh dari salah satu guru di lembaga tersebut bahwa beliau bapak kepala madrasah sangat disiplin dan teliti dalam segala permasalahan dan hal positif yang sedang ditempa bawahan. Bapak Bambang Widarsono beliau merupakan lulusan program doktoral universitas muhamadiyah malang yang tidak diragukan lagi soal implementasi kepemimpinannya<sup>26</sup>. Sebelum menjabat menjadi kepala madrasah MTsN 4 Tulungagung beliau juga menjadi kepala madrasah di MTsN Pulosari Ngunut yang sekarang adalah MTsN 5 Tulungagung sehingga mengetahui benar tentang perilaku kepemimpinan<sup>27</sup>.

Selain itu dari sisi lembaga pendidikan peneliti memilih lembaga tersebut karena banyaknya prestasi-prestasi yang dimiliki MTs 4 Tulungagung dari masa ke masa. Madrasah ini juga sering dijadikan proyek

---

<sup>24</sup>Observasi di MTsN 4 Tulungagung, 12 januari 2021

<sup>25</sup>Wawancara dengan ajeng, siswi MTsN 4 Tulungagung

<sup>26</sup>Wawancara online dengan bapak Hadi MTsN 4 Tulungagung

<sup>27</sup>Observasi Lapangan di MTsN 5 Tulungagung

nasional seperti irian jaya dan uneco. Sehingga secara public memang sudah dianggap

MTsN 5 Tulungagung sendiri memiliki memiliki kepala madrasah yang sangat kompeten khususnya memberikan wawasan pondasi kinerja kepada bawahan, lembaga ini merupakan lembaga yang juga bisa dikatakan sedang naik level dibidang kinerja hal ini ditunjukkan dengan banyaknya prestasi akademik dan non akademik di masa kepemimpinan kepala madrasah.

Bapak Muhamad Dofir merupakan kepala madrasah yang berdedikasi dalam kinerjanya membangun bawahan. Beliau juga ketua kelompok kerja madrasah tsanawiyah se-kabupaten Tulungagung<sup>28</sup>. Hal ini membuktikan skill majarerial kepala madrasah yang cukup bisa diperanggung jawaban..<sup>29</sup>

Pemikiran tentang mutu kinerja adalah dalam rangka sebagai evaluasi dan eksplorisasi tentang apa upaya seorang kepala madrasah dalam meningkatkan mutu sebuah kinerja dari hal kecil maupun besar seorang pemimpin dari mutu kinerja tenaga pendidik yaitu guru sebagai komponen utama di lembaga pendidikan, tenaga kependidikan, tenaga administrasi, tenaga laborat, tenaga keputakaan untuk menjaga kehormatan seorang kepala madrasah di hati bawahanya.

Adapun mutu kinerja di lembaga pendidikan MTsN 4 Tulungagung dan MTsN 5 Tulungagung yang menjadi rencana pembahasan peneliti adalah

---

<sup>28</sup>Wawancara dengan Bu Umi, guru IPS MTsN 5 Tuulungagung, Kamis, 18 Februari, Pukul 20.00.

<sup>29</sup>Wawancara dengan Bu Kartini Guru Fiqih MTsN 5 Tuulungagung, 25 Maret 2020 Pukul 20.00

tentang mutu kinerja tenaga pendidik terlihat dari prestasi yang dimiliki madrasah selama menjadi kepala madrasah

Sebagai bahan pertimbangan tempat penelitian yang tepat, bahwa lembaga pendidikan MTsN 4 dan MTsN 5 Tulungagung merupakan lembaga yang memiliki kepala madrasah yang cukup bisa dibanggakan oleh sebagian besar kalangan pendidikan juga masyarakat. Peneliti telah melakukan wawancara kepada beberapa praktisi pendidikan untuk menggali data tentang sosok dari kepala madrasah. bahwa kepala madrasah memang memiliki beberapa prestasi terkait proses manajerialnya.

Secara khusus, penelitian ini berangkat dari kekurangan dan kelebihan di lapangan secara umum. Prestasi madrasah, prestasi akademik maupun ekstrakurikuler yang semakin hari mengalami peningkatan di kedua lembaga tersebut, kemudian banyaknya peserta didik baru yang semakin hari semakin lebih banyak, maka kemudian disitu pasti akan proses implementasi kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun kinerja bawahan.

Berdasarkan paparan data singkat di atas peneliti ingin membahas lebih lanjut dengan tema khusus dalam disertasi yang berjudul "*Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja*"

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

Berdasarkan Konteks Penelitian tentang kepemimpinan transformasional kepala Madrasah dalam meningkatkan mutu kinerja di atas dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun kepercayaan bawahan untuk meningkatkan mutu kinerja di MTsN 4 Tulungagung Dan MTsN 5 Tulungagung?
2. Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun motivasi bawahan untuk meningkatkan mutu kinerja di MTsN 4 Tulungagung Dan MTsN 5 Tulungagung?
3. Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun daya inovasi bawahan untuk meningkatkan mutu kinerja di MTsN 4 Tulungagung dan MTsN 5 Tulungagung?
4. Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun daya kemampuan individu bawahan untuk meningkatkan mutu kinerja di MTsN 4 Tulungagung dan MTsN 5 Tulungagung ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian tentang “Kepemimpinan Transformasional di Madrasah Tsanawiyah ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis proses kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun kepercayaan bawahan untuk meningkatkan mutu kinerja di MTsN 4 Tulungagung Dan MTsN 5 Tulungagung

2. Menganalisis proses kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun motivasi bawahan untuk meningkatkan mutu kinerja di MTsN 4 Tulungagung Dan MTsN 5 Tulungagung
3. Menganalisis proses kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun daya inovasi bawahan untuk meningkatkan mutu kinerja di MTsN 4 Tulungagung dan MTsN 5 Tulungagung
4. Menganalisis proses kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun daya kemampuan individu bawahan untuk meningkatkan mutu kinerja di MTsN 4 Tulungagung dan MTsN 5 Tulungagung.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

Nantinya penelitian tentang : “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Kinerja” akan membawa manfaat :

##### 1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan teori pemimpin transformasional serta kajian tentang kepemimpinan transformasional dan mutu kinerja.

##### 2. Secara Praktis

Temuan hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan mampu dijadikan sumber masukan, khususnya:

a. Bagi lembaga pendidikan yang di teliti

Dapat menjadikan lembaga akan lebih semangat lagi mentransformasikan lembaga yang dikelola sehingga menjadi lembaga yang sudah disoroti oleh masyarakat luas memang berdaya saing karena ada kinerja yang bermutu dari seluruh elemen untuk membentuk, membangun potensi setiap karyawan yang ada di dalam lembaga pendidikan dengan membangun pemikiran positif kepada bawahan baik tenaga pendidik dan kependidikan.

b. Bagi kepala Madrasah

Penelitian ini bagi kepala madrasah dapat dijadikan pengayaan dan wacana ilmiah dalam rangka evaluasi pendalaman teori kepemimpinan yang telah dipraktikan selama menjadi kepala madrasah, juga sebagai pendorong dan bahan untuk memotivasi guru dan beberapa karyawan yang ada untuk meningkatkan potensi yang dimilikinya dalam bentuk menciptakan kepercayaan kepada bawahan, merangsang daya inovasi bawahan yang tinggi guna terciptanya mutu kinerja yang diinginkan madrasah.

c. Bagi guru dan karyawan lainnya

Dengan adanya penelitian ini guru dan para staf lainnya agar memahami tentang segala sesuatu sikap disiplin dan jiwa menggerakkan yang tinggi yang di lakukan oleh kepala madrasah semata mata untuk meningkatkan kemajuan guru dan para staf lainnya. Dengan kata lain kepala madrasah secara tak langsung menaikkan daya

kemampuan guru dan lainya di dunia akademik. Supaya hal hal yang merugikan guru dan lainya dapat teratasi dengan adanya beberapa usaha kepala madrasah tentang penguatan kemampuan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan dan pembanding untuk melaksanakan penelitian selanjutnya, terutama penelitian terkait aspek dari kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan mutu kinerja, sehingga penelitian ini dapat mempermudah, menambah, mengevaluasi dan tidak melakukan pengulangan penelitian dari penelitian yang akan di lakukan oleh peneliti selanjutnya dan mempermudah untuk mencari celah untuk menyumbangkan teori.

## **E. Penegasan Istilah**

### **1. Secara Konseptual**

#### **a. Kepemimpinan**

Pemimpin adalah perilaku seseorang dalam menjalankan tugasnya sesuai kedudukannya, jadi peran pemimpin di lembaga madrasah adalah dimana seorang kepala Madrasah yang menjalankan tugasnya sesuai fungsi-fungsi manajerial di lembaga pendidikan dengan model kepemimpinan yang dimilikinya. Pemimpin di lembaga pendidikan adalah seorang guru yang di beri tugas tambahan dengan kompetensi yang harus dimilikinya diantaranya : pengetahuan, sikap

kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervise, dan sosial.<sup>30</sup>

#### b. Kepemimpinan Transformasional

Burns dalam Aan Komariah dan Cipi Triatna mengartikan kepemimpinan Transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana seorang pemimpin sadar bahwa perubahan dan pengembangan organisasi secara utuh adalah melalui pemotivasian kepada para staf secara tepat untuk mencapai visi dan misi suatu lembaga.<sup>31</sup> Menurut Bass kepemimpinan transformasional terdiri dari empat komponen : (a) *Idealized Influence (II)* (pengaruh yang ideal) (b) *Inspirational Motivation (IM)* motivasi dan inspirasi (c) *Intelectual Stimulation (IS)* (Merangsang ide ide bawahan) (d) *Intelectual Stimulation (IS)* pertimbangan individual/memberikan perhatian khusus<sup>32</sup>

#### c. Mutu Kinerja

Menurut Withmore dalam Mahesa, mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kinerja yang ada pada diri seseorang yang diberi tanggung jawab dalam pekerjaannya. Jadi mutu kinerja adalah seberapa maksimal orang melakukan pekerjaannya sesuai tugas

---

<sup>30</sup> Amin Haris, *kepemimpinan Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2018 ), 24.

<sup>31</sup>Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta:PT. Bumi Aksara, 2006), 77.

<sup>32</sup>Bernand M. Bass. Ronald E. Reggio, *Transformasional Leadership, Second Edition*, ( LEA Publizer , New Jersey : 2006 ) 5

yang telah ditugaskan masing-masing.<sup>33</sup> Dalam Undang-undang nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen ada empat kompetensi dasar yang harus dimiliki guru untuk mengukur kinerjanya yaitu, kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan kompetensi profesional.<sup>34</sup>

## 2. Secara Operasional

Penegasan secara operasional dari judul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Kinerja” studi kasus di MTsN 4 Tulungagung dan MTsN 5 Tulungagung Tulungagung adalah sebuah konsep implementasi model kepemimpinan yang menawarkan beberapa gambaran dalam melakukan perubahan, membentuk karyawan yang memiliki kesadaran kinerja terhadap peran kinerjanya masing-masing untuk mencapai keberhasilan yang diinginkan oleh pemimpin. Untuk mencapai hal tersebut seorang pemimpin harus memiliki beberapa komponen sebagai alat untuk mengaplikasikannya di dalam menghadapi gejala-gejala yang ada di dalam lembaga pendidikan. Komponen yang ditawarkan dalam kepemimpinan transformasional adalah untuk mendeteksi bagaimana komponen-komponen tersebut mampu memberikan stimulus yang pertama: berupa memberikan kepercayaan kepada bawahan, agar pemimpin di pandang sebagai orang yang mampu memimpin bawahan, kedua: membina bawahan untuk membuktikan

---

<sup>33</sup>Whitmore John. 1997. *Coaching For Performance (Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja)*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. (1997 dalam Mahesa 2010)

<sup>34</sup> Yuliati Eko Atmojo, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, (Griya Media, Salatiga : 2018), hal 13.

bahwa seorang pemimpin mampu melaksanakan supervisi dan semangat kepada bawahan supaya memiliki rasa percaya diri dalam menjalankan tugas, ketiga: menanamkan kekuatan Inovasi dan stimulus atau rangsangan yang kuat untuk memunculkan ide-ide bawahan keempat: memberikan daya kemampuan akademik individu agar terhindar dari kemerosotan kualitas diri. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan mutu kinerja para bawahan di madrasah yakni tenaga pendidik yang terlihat dari peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga pendidik, yakni kompetensi pedagogik (pengetahuan), kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional.