

**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA
MADRASAH (STUDI KASUS DI MTS BILINGUAL MUSLIMAT NU PUCANG
SIDOARJO)**

SKRIPSI

Oleh :

Brian Maislatul
NIM : D93213077



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN (FTK)
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2018**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

NAMA : BRIAN MAISLATUL

NIM : D93213077

JUDUL : IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
KEPALA MADRASAH (STUDI KASUS DI MTS BILINGUAL
MUSLIMAT NU PUCANG SIDOARJO)

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sebelumnya.

Surabaya, 16 April 2018

Yang Menyatakan,



BRIAN MAISLATUL

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh :

NAMA : BRIAN MAISLATUL

NIM : D93213077

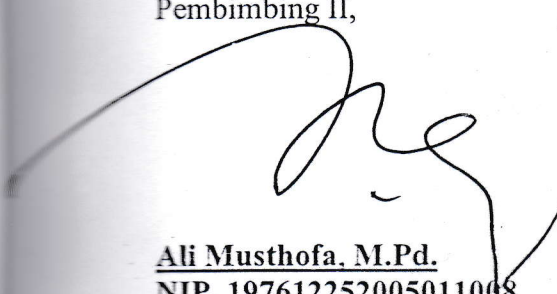
JUDUL : IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
KEPALA MADRASAH (STUDI KASUS DI MTS
BILINGUAL MUSLIMAT NU PUCANG SIDOARJO).

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

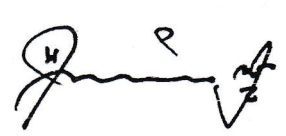
Surabaya, 16 April 2018

Pembimbing II,

Pembimbing I,



Ali Musthofa, M.Pd.
NIP. 197612252005011008



Dr. Hanun Asrohah, M.Ag.
NIP. 196804101995032002

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi oleh Brian Maislatul ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Surabaya, 16 April 2018

Mengesahkan,

Dekan,



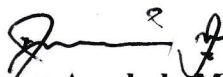
Prof. Dr. H. Afi Mudlofir M.Ag
NIP. 19311161989031003

Penguji I,



Drs. Taufiq Subty, M.Pd.I
NIP. 195506041983031015

Penguji II,



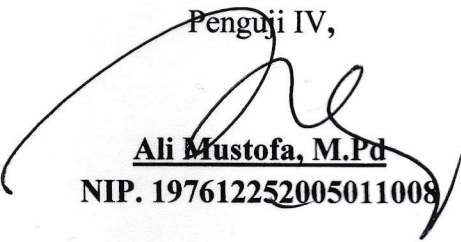
Dr. Hanun Asrohah, M.Ag
NIP. 196804101995032002

Penguji III,



Muhammad Nuril Huda, M.Pd
NIP. 198006272008011006

Penguji IV,



Ali Mustofa, M.Pd
NIP. 197612252005011008



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Brian Maistahul
NIM : D93213077
Fakultas/Jurusan : Fan. Tarbiyah & Keguruan / KI
E-mail address : Bryaneastwood86@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

☐ Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah
(Studi kasus di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Surabaya)

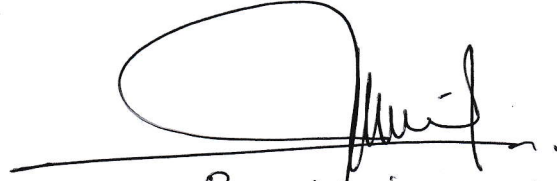
beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 20, April 2018

Penulis


(Brian Maistahul)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Brian Maislatul (D93213077), 2018, Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah. Dosen Pembimbing Dr. Hanun Asrohah, M.Pd. dan Ali Mustofa, M.Pd..

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan tentang rumusan masalah Bagaimana implementasi kepemimpinan transformatif kepala madrasah dan bagaimana karakteristik kepemimpinan transformatif kepala madrasah di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, dan dianalisa dengan pendekatan analisis deskriptif yakni menggambarkan dan menginterpretasikan arti data yang terkumpul dalam sebuah predikat yang menunjuk pada pernyataan keadaan atau pelaksanaan. Adapun teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan studi dokumen. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pelaksanaan kepemimpinan transformatif kepala madrasah sudah berjalan dengan cukup baik, hanya saja belum sempurna. Hal ini dapat dilihat dari kepala madrasah yang dapat dijadikan teladan oleh guru dan staf, dan kepala madrasah dapat mengajarkan kepada guru dan staf untuk selalu memberikan pelayanan yang maksimal kepada siswa dan orang tua. Berikut rekomendasi yang dapat diberikan agar implementasi kepemimpinan transformatif kepala madrasah di madrasah dapat berjalan maksimal. Pertama, hendaknya kepala madrasah mampu memberikan perhatian kepada guru dan staf sehingga kendala yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik. Kedua, kepala madrasah seharusnya mampu memberikan motivasi kepada guru dan staf untuk dapat bekerja secara optimal melalui perilaku yang dicontohkan, bukan hanya melalui perkataan saja. Ketiga, kepala madrasah diharapkan untuk lebih mampu mengatur waktu agar pelaksanaan komunikasi secara langsung dengan guru dan staf dapat lebih berjalan maksimal. Keempat, kepala madrasah seharusnya sebagai pemimpin dapat tegas dalam menjalankan peraturan dan memberikan sanksi atau hukuman kepada guru maupun staf yang melanggar peraturan tersebut.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Transformatif, Kepala Madrasah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian.....	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
E. Definisi Konseptual	5
F. Keaslian Penelitian	7
G. Sistematika Pembahasan.....	10

BAB II KAJIAN TEORI

A. Pengertian Implementasi.....	12
B. Kepemimpinan Transformatif.....	13
1. Perilaku Kepemimpinan.....	13
2. Kepemimpinan Transformatif.....	46
C. Kepala Madrasah	61
1. Pengertian Kepala Madrasah.....	61
2. Tugas dan Fungsi Kepala Madrasah	63

BAB III PROSEDUR PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	65
B. Lokasi Penelitian.....	66
C. Sumber Data	66
D. Cara Pengumpulan Data	67
E. Analisis Data.....	69
F. Keabsahan Data	71

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian	73
1. Profil Kepala Madrasah	73
2. Profil MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo	74
3. Visi, Misi, dan Tujuan MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo	75
4. Kondisi Peserta Didik	78
5. Kondisi Pendidik dan Tenaga Pendidik	80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepala madrasah merupakan unsur vital bagi efektivitas lembaga pendidikan. Kepala madrasah dituntut bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah dan itu pun tergantung pada jenis atau tipe kepemimpinannya. Salah satu gaya kepemimpinan kepala madrasah adalah gaya kepemimpinan transformatif yaitu kepala madrasah yang selalu mengadakan terobosan-terobosan baru sehingga setiap tahun selalu ada peningkatan dalam mutu madrasah.

Pemimpin yang mengaplikasikan model kepemimpinan transformatif adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki serta mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi untuk masa mendatang. Hal tersebut nantinya, diharapkan dapat menciptakan kondisi organisasi madrasah yang baik, yang pada akhirnya akan menghasilkan *outcome* organisasi yang sangat baik pula. Adapun karakteristik model kepemimpinan transformatif menurut (Bass & Avolio) dalam jurnal Tukiman & Cepi, *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume Nomor,1 2014 meliputi *idealized*

Empat karakteristik model kepemimpinan transformasi tersebut, sering dikenal dengan “ *the four is*”, yaitu pertama, *idealized influence*, yakni kepala madrasah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan madrasah. Kedua, *inspirational motivation*, yakni kepala madrasah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat *team* dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di madrasah. Ketiga, *intellectual stimulation*, yakni kepala madrasah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan staffnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan madrasah kearah yang lebih baik. Keempat, *individual consideration*, yakni kepala madrasah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan staffnya.²

Lebih lanjut, berdasarkan pengamatan langsung dan wawancara dengan kepala madrasah, diperoleh kenyataan bahwa Madrasah Tsanawiyah Bilingual Sidoarjo memiliki ciri khas tersendiri dibandingkan madrasah-madrasah yang setara di kecamatan tersebut. Hal itu terlihat dari segi sarana prasarana madrasah, terjadi perubahan signifikan selama

¹ Tukiman & Cepi, *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2014), 71

² Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Antara Teori dan Praktik)*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz, 2012), 40

Senada dengan hasil wawancara dengan salah satu wakil kepala madrasah yang selalu mendampingi kepala dalam menjalankan tugas kepemimpinan di madrasah ini, menyatakan bahwa kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Sidoarjo ini merupakan sosok pemimpin yang selalu berusaha melakukan perbaikan dan perubahan madrasah menuju arah yang lebih baik.³

Kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Sidoarjo ini juga sosok pemimpin yang selalu menghargai, dan selalu mengutamakan proses di bandingkan hasil dalam mencapai sesuatu targetan. Interaksi dan komunikasi kepada rekanan kerjanya, ke atasan maupun ke siswa menjadi hal yang menarik dari kepemimpinannya. Hal itu terlihat dari keakraban yang terbangun, seperti tidak adanya sekat antara atasan dan bawahan dan antara kepala madrasah dengan peserta didik.⁴

Selain itu, kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Sidoarjo ini sangat piawai dalam memotivasi rekanan kerja maupun siswanya untuk terus melakukan perbaikan dan pembaharuan. Motivasi dilakukan secara

⁴ Ibid.

Melihat peranan posisi kepala madrasah yang sangat vital dalam perkembangan sebuah lembaga pendidikan, maka hal ini menjadi penting untuk diteliti dengan harapan dapat menjadi model untuk kepala madrasah yang lain. Penelitian tersebut akan diteliti dalam bentuk penelitian kualitatif, dengan judul: **Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah (Studi Kasus Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat NU Sidoarjo).**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka fokus dari penelitian ini yaitu:

- [illegible]

2. Kepemimpinan Transformatif

3. Kepala Madrasah

⁶ Nurdin Usman, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. (Jakarta: Kencana 2002), 70

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah SD Kanisius Sengkan mampu menciptakan perubahan dan membawa SD Kanisius mencapai prestasi yang baik. Kepala sekolah menjadi tokoh panutan yang dihormati, dihargai, dan dipercaya. Kepala sekolah mampu membangun semangat kebersamaan dan kedisiplinan serta memotivasi para guru dan karyawan untuk bekerja secara optimal. Kepala sekolah berani melakukan perubahan melalui tindakan-tindakan yang kreatif dan inovatif. Akhirnya kepala sekolah mampu membangun kesadaran berorganisasi pada para guru dan karyawan dengan mengembangkan sikap rasa memiliki dan rasa bertanggung jawab untuk meraih prestasi setinggi-tingginya.

Untuk lebih mengarahkan skripsi ini, maka penulis mensistematikakan pembahasan sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan, bab ini membahas tentang keseluruhan penulisan skripsi ini. Dalam hal ini berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan masalah, manfaat penelitian, definisi operasional, penelitian terdahulu, dan sistematika pembahasan.

BAB II: Metode penelitian, dalam hal ini mencakup landasan teori yang membahas tentang Identifikasi Perilaku Kepemimpinan

BAB III: Bab III ini menjelaskan tentang metodologi penelitian yang mencakup pendekatan dan jenis penelitian, sumber data, lokasi penelitian, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknis analisa data dan keabsahan data.

BAB V: Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan yang merupakan konsistensi kaitan antara rumusan masalah, tujuan penelitian dan saran.

Berdasarkan berbagai studi tentang perilaku kepemimpinan yang dilakukan, Owens, Hoy dan Mikel menyimpulkan bahwa pada dasarnya perilaku pemimpin dapat digolongkan menjadi dua dimensi. Pembuktiannya dikumpulkan berdasarkan penelitian para ahli, antara lain Dorwin Cartwright dan Alvin Zander atas dasar temuan-temuan pada *Research Center for Group Dynamics* mendeskripsikan kepemimpinan dalam dua kelompok fungsi yaitu: (a) *goal achievement* yakni dimensi yang berkenaan dengan pencapaian beberapa tujuan khusus dalam kelompok, dan (b)

[illegible]

group maintenance yakni dimensi yang berkenaan dengan kegiatan mempertahankan atau memperkuat suatu kelompok.

Ralp M. Stogdil bersama asosiasinya di Ohio State University mengemukakan dua belas dimensi perilaku kepemimpinan yang dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu: (a) *system oriented* meliputi *production emphasis, initiation of structure, representation, role assumption, persuasion*, dan *superior orientation*, dan (b) *person oriented* meliputi *tolerance of freedom, tolerance of uncertainty, consideration, demand reconciliation, predictive accuracy, dan integration*.⁶

David G. Bowers dan Stanley E. Seashore mengemukakan empat dimensi dasar dari struktur fundamental kepemimpinan, yakni (a) *support* yaitu perilaku yang mempertinggi peran penting dan berharganya seseorang, (b) *interaction facilitation* yaitu perilaku yang mendorong anggota kelompok mengembangkan keakraban dan hubungan yang saling memuaskan, (c) *goal emphasis* yakni perilaku yang mendorong antusiasme untuk mencapai tujuan kelompok dan mencapai kinerja yang unggul, dan (d) *work facilitation* yakni perilaku yang menggambarkan pencapaian tujuan seperti penjadwalan, koordinasi, perencanaan,

⁶ B.M. Bass, *Bass dan Sogdills Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*, (New York: The Free Press, 1981)

Sementara Hoy dan Miskel mengemukakan bahwa pembagian di atas belum lengkap, tetapi perlu diingat bahwa banyak literatur yang mendukung generalisasi bahwa ada dua kategori perilaku pemimpin yang berbeda, di mana yang satu berkenaan dengan produksi dan penyelesaian tugas. Dikotomi antara *concern for people* dan *concern for the task* secara efektif membedakan antara gerakan *rational scientific management* dan gerakan *human relation*.

Studi paling komprehensif dan mirip dengan teori perilaku dihasilkan oleh penelitian yang dimulai di Ohio State University sekitar akhir tahun 1940-an. Studi ini dilakukan untuk mengidentifikasi dimensi bebas dari perilaku pemimpin. Diawali dengan lebih dari seribu dimensi, mereka akhirnya menyempitkan daftar menjadi dua kategori yang secara substansial yang ditujukan untuk seluruh perilaku kepemimpinan yang tergambar

[illegible]

terhadap masalah, mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan, dan memastikan bawahan bekerja dengan batas kemampuannya.

Consideration merupakan perilaku pemimpin yang mengindikasikan perilaku persaudaraan, keyakinan, kehangatan, ketertarikan, dan penghormatan antara pemimpin dan bawahan.⁸ Pemimpin mempunyai hubungan kerja atas dasar kepercayaan, menghargai gagasan para bawahan dan perhatian akan perasaan mereka. Pemimpin tipe ini biasanya selalu menunjukkan kepedulian akan kenyamanan, kesejahteraan, status dan kepuasan anggotanya.⁹ Yukl secara rinci menguraikan bahwa *consideration* merupakan tingkat sejauh mana pemimpin bertindak dengan ramah tamah, memberikan dukungan, memperlihatkan perhatian kepada bawahan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Perilaku pemimpin di dalamnya termasuk melakukan berbagai kebaikan kepada bawahan, menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah para bawahan, berkonsultasi dengan bawahan mengenai hal penting sebelum dilaksanakan, bersedia menerima kritik dan saran dari bawahan, dan memperlakukan bawahan sebagaimana mestinya.

⁸ W.K. Hoy & Miskel, *Educational Administration*, 400.

⁹ S.P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, 166

Mengacu pada penelitian LBDQ pad Ohio State University tersebut, Halpin (1971: 97) menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

- [illegible]

Perilaku kepemimpinan yang dideskripsikan dalam kuadran I di mana kedua dimensi (*initiating structure* dan *consideration*) tinggi yang diasosiasikan dengan karakteristik kelompok sebagai keselarasan, keintiman, prosedur yang jelas, dan perubahan yang baik dalam perilaku kelompok.

e) Perbedaan setting individu cenderung untuk membantu perkembangan perilaku kepemimpinan yang berbeda, sehingga hubungan akan renggang antara bagaimana pemimpin mengatakan apa yang seharusnya mereka lakukan dan bagaimana bawahan mendeskripsikan apa yang mereka lakukan.

dinamika efektivitas tersebut dapat membuat kelemahan di satu dimensi yaitu dengan adanya kekuatan yang tidak biasa disisi lain. Pemimpin dalam kuadran III yang lemah dalam kedua dimensi tersebut merupakan pemimpin yang paling tidak efektif dan mencerminkan lemahnya kepemimpinan. Hal ini dapat mengakibatkan kekacauan dalam kerja.

3) Studi Kepemimpinan The University of Michigan

Kajian masalah kepemimpinan dilaksanakan dipusat survei penelitian Universitas Michigan yang waktunya hamper bersamaan dengan yang di Ohio State University dan memiliki kesamaan pada objek penelitian yakni menempatkan sifat perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan acuan efektivitas kinerja.¹³ Penelitian dilakukan pada organisasi industri dan bisnis seperti perusahaan asuransi, manufaktur, bank, rumah sakit, agen pemerintah, dan organisasi public. Fokus utama penelitian ini adalah mengidentifikasi hubungan antara perilaku kepemimpinan, prose kelompok, dan ukuran-ukuran mengenai kinerja kelompok.¹⁴ Informasi mengenai perilaku manajerial tersebut dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner dengan menggunakan ukuran-

¹³ S.P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, 167.

¹⁴ G.A. Yukl, *Leadership in Organization*, (New Jersey: Prentice Hall, 1989).

berorientasi pada tugas ini ternyata sama dengan *initiating structure* yang dilakukan pada penelitian di Ohio State University.

- b) Perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relation oriented behavior*). Bagi pemimpin yang efektif, perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antar manusia. Para pemimpin efektif lebih perhatian, mendukung, dan membantu para bawahan. Perilaku yang berorientasi pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif, termasuk di dalamnya memperhatikan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah tamah dan penuh perhatian, mencoba memahami persoalan yang dihadapi bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan meningkatkan karier mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperhatikan aspirasi dan ide bawahan, dan memberikan kontribusi dan keberhasilan bawahan. Pemimpin yang efektif cenderung untuk menggunakan pengontrolan secara umum dari pada pengontrolan yang ketat, artinya para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan pedoman umum bagi para bawahan serta memberikan

Kepemimpinan partisipatif, di mana Likert menganjurkan supaya para pemimpin menggunakan secara ekstensif superfisi kelompok dari pada mengontrol tiap bawahan sendiri-sendiri. Pertemuan kelompok memudahkan partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan, memperbaiki komunikasi, mendorong kerja sama, dan memudahkan pemecahan konflik. Peran pemimpin dalam pertemuan kelompok adalah memandu diskusi dan membuatnya mendukung, konstruktif, dan berorientasi pada pemecahan masalah. Dengan menggunakan partisipasi bukan secara tidak langsung menghilangkan tanggung jawab melainkan pemimpin tetap bertanggungjawab terhadap semua keputusan dan hasilnya. Penekanan pada partisipasi kelompok mencerminkan penemuan dari beberapa eksperimen lapangan para peneliti *University of Michigan* bahwa partisipasi dari para bawahan dalam pengambilan

keputusan cenderung akan menghasilkan kepuasan dan kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian *The University of Michigan*, Hoy dan Miskel telah menggeneralisasi perilaku kepemimpinan yang efektif sebagai berikut: (1) pemimpin yang efektif cenderung memiliki hubungan dengan bawahan mereka yang mendukung dan meningkatkan perasaan penghargaan diri pengikut dari pemimpin yang kurang efektif, (2) pemimpin yang efektif cenderung menggunakan metode kelompok dari pada metode perorangan dalam melakukan supervise dan pembuatan keputusan dari pada pemimpin yang kurang efektif, dan (3) pemimpin yang efektif cenderung menyusun sejumlah kinerja yang tinggi dari pada pemimpin yang kurang efektif.

Kesimpulannya, penelitian di *University of Michigan* melengkapi penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University. Temuan-temuan tersebut dibatasi oleh fakta bahwa para peneliti tidak memasukkan perbedaan situasional secara rinci dan sistematis dalam perhitungannya.

Pada perilaku ini seorang pemimpin dalam mengelola pekerjaannya perlu melakukan aspek-aspek yang terkait erat dengan proses manajerial pengelolaan organisasi. Pada Konteks ini, pemimpin telah melakukan pola manajemen untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijakan umum yang telah dirumuskan. Aspek-aspek tersebut dapat diuraikan sebagaimana berikut:

Perencanaan menjadi pegangan setiap pimpinan dan merupakan sebuah rancangan awal setiap program pelaksanaan untuk dilaksanakan pada satuan waktu tertentu. Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan,¹⁶ atau suatu kegiatan yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan apa yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode-metode pelaksanaan, tenaga yang dibutuhkan untuk

[illegible]

- c) *Check (C)*: Langkah ketiga, mengamati atau meneliti apa yang telah dilaksanakan dan menemukan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki, di samping hal-hal yang sudah benar dilakukan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan itu disusun rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya.
- d) *Act (A)*: Langkah keempat, melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan mutu, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan pada (C). Hasilnya diamati, dan ada tiga kemungkinan: (1) Hasilnya bermutu, sehingga cara bersangkutan dapat dipergunakan di masa datang; (2) Hasilnya tidak bermutu. Ini berarti cara bersangkutan tidak baik dan harus diganti atau diperbaiki lagi di masa datang; dan (3) Cara bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan yang berbeda (lain).

Dengan demikian, perencanaan merupakan proses intelektual yang menentukan secara sadar tindakan yang akan ditempuh dan mendasarkan pada keputusan-keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya, serta memerhatikan perkiraan keadaan yang akan

Controlling merupakan bentuk dari perilaku pemimpin yang berupa suatu kegiatan yang mengadakan penilaian sekaligus mengadakan proses koreksi kinerja komponen organisasi, sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah disepakati bersama. Upaya ini dilakukan untuk mengetahui keberhasilan dari perencanaan yang telah terancang itu sudah tercapai secara efektif dan efisien, serta untuk mengadakannya evaluasi sebagai alat untuk mengetahui keberhasilan dari perencanaan tersebut atau dengan bahasa lain diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai.²² Selain hal tersebut, *controlling* dilakukan untuk mencari langkah-langkah alternative dalam memecahkan permasalahan atau tujuan yang belum tercapai

[illegible]

secara maksimal (*feed back*), serta diadakan tindak lanjut (*follow up*) bagi tujuan yang telah tercapai.

4) Problem Solver

Keberhasilan dalam hal ini mengimplementasikan proses manajemen dalam organisasi pendidikan, pemimpin memerlukan suatu kemampuan untuk mengambil berbagai keputusan-keputusan, memecahkan problem-problem, dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk memanfaatkan sumber-sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Kemampuan baik dalam hal menjalankan fungsi manajemen terutama dalam mengelola konflik dalam organisasi, juga turut serta membantu memperlancar proses tersebut. Artinya, pemimpin dalam konteks ini dituntut untuk memiliki kemampuan dalam menemukan dan menjalankan kebijakan sebagai solusi, pada aspek yang demikian pemimpin bisa dikatakan sebagai *problem solver* dalam organisasi pendidikan.

Arus proses manajemen dalam organisasi pendidikan terutama pada pola pengelolaan konflik dalam organisasi terutama yang menyangkut problematika internalitas adalah pemutusan masalah yang mempunyai relevansi kebutuhan pimpinan dan seluruh komponen organisasi. Salah satu contoh dalam konteks ini

alam, dana, sarana dan juga potenssi-potensi yang ada di dalam organisasi pendidikan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pemimpin perlu melakukan beberapa aspek yang berhubungan langsung dengan posisinya sebagai “inti” dari manajemen dalam menstabilkan, mengefektifkan serta meningkatkan kinerja komponen organisasi terutama untuk membangun keharmonisan hubungan antar elemen dalam organisasi pendidikan.

Kata kunci “pendayagunaan orang lain” merupakan aspek kepemimpinan yang mempunyai substansi sebagai pendorong sumber daya manusia dengan cara memengaruhi untuk bekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, ada beberapa hal yang perlu dilakukan pemimpin dalam proses manajerial dalam organisasi pendidikan seperti yang akan di deskripsikan sebagai berikut.

1) Memberi Dukungan (Supporting)

Secara leksikal “mendukung” (*supporting*) memiliki padanan kata dengan menyokong; membantu; dan menunjang.²⁵ Memberi dukungan adalah perilaku kepemimpinan yang sangat diharapkan para bawahan dan dapat diwujudkan dalam bentuk memberi pertimbangan (*consideration*), penerimaan (*recievement*), dan perhatian (*attention*) terhadap kebutuhan dan

²⁵ Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 279

keinginan para bawahan. Kemampuan persuasive pemimpin sangat urgen dalam perilaku ini yang akhirnya memobilisasi komponen organisasi. Artinya, pemimpin secara emosional maupun kultural terlebih structural perlu untuk mendorong komponen organisasi dalam bekerja secara lebih efektif dan sesuai harapan.

2) Mengembangkan (Developing)

Dalam aspek yang lain, mengembangkan (*developing*) merupakan salah satu perilaku yang sering dilakukan dalam organisasi. Aspek ini dirumuskan sebagai proses pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu komponen organisasi pendidikan sehingga dapat meningkatkan kinerja pada waktu saat ini dan yang akan datang. Oleh sebab itu, perilaku ini diwujudkan dengan berbagai bentuk yang salah satu adalah memberi latihan (*coaching*) dan bimbingan (*mentoring*), dan konseling karier.

3) Memberi Pengakuan

Memberi pengakuan (*recognizing*) adalah perilaku memberi pujian dan memperlihatkan apresiasi kepada komponen organisasi pendidikan yang telah mencapai kinerja efektif. Pengakuan ini memiliki sifat khusus atau *direct motivation* terhadap komponen

organisasi, dan hal ini dilakukan bertujuan untuk memperkuat perilaku yang di inginkan serta terciptanya komitmen yang kuat terhadap keberhasilan tugas.²⁶

diminimalkan, motivasi ditingkatkan lewat penciptaan lingkungan yang menantang dan mempertanyakan dengan suatu vitalitas yang membuat kerja menarik, dan sebaiknya ada sejumlah karyawan yang keluar untuk melepaskan yang tidak cocok dan berprestasi buruk dari organisasi itu. Keadaan yang demikian merupakan konflik yang mampu *ter-manage* dengan baik serta mampu membawa keefektifan dalam organisasi pendidikan.

6) Membangun Tim Kerja (Teamwork)

Secara leksikal, kata "Tim" memiliki arti sebagai kelompok; regu.²⁷ Akan tetapi, tim sebenarnya merupakan suatu jumlah yang kecil yang terdiri dari beberapa orang atau kelompok yang lebih dari satu dengan keahlian yang saling melengkapi dan mempunyai komitmen yang keras untuk mencapai tujuan bersama serta mempunyai teknik dan pendekatan (*approach*) serta orientasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dengan bidang masing-masing. Oleh sebab itu, sebuah tim biasanya terdiri atas orang dengan jumlah yang relative sedikit dan mempunyai tujuan yang sama, begitu pula dengan penghargaan dan tanggung jawab untuk mencapainya.

²⁷ Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa*,..1192

7) Membangun Jaringan Kerja

Dengan melihat fakta dunia sekarang ini, organisasi pendidikan dituntut untuk lebih peka, ekspansif, inovatif, dan eksploitatif terhadap peluang-peluang yang ada dengan membangun jaringan kerja yang responsive. Membangun jaringan kerja menyangkut sejumlah keanekaragaman perilaku yang bertujuan membangun hubungan yang harmonis dengan orang atau pihak lain yang menjadi kekuatan potensial baik yang berasal dari dalam organisasi (*jaringan internal*) maupun luar organisasi (*jaringan eksternal*). Membangun jaringan kerja merupakan proses bersosialisasi secara informal, mengembangkan kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan, dan mempertahankan kontak melalui interaksi secara periodic, termasuk kunjungan, menelepon, korespondensi, dan kehadiran pada pertemuan dan peristiwa sosial.

2. Kepemimpinan Transformatif

a. Definisi Kepemimpinan Transformatif

Secara leksikal istilah atau kata kepemimpinan transformatif terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformatif.

Jadi, pada diri pemimpin transformatif terdapat hubungan konstruktif-kontributif dengan bawahan, bahkan pemimpin transformatif memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan ini dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahannya mengorbankan kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan meningkatkan tingkat kebutuhan bawahan ke

[illegible]

Dari deskripsi tersebut, dapat ditarik suatu tatanan nilai dari gaya kepemimpinan ini bahwa kepemimpinan transformatif menggiring Sumber Daya Manusia (SDM) yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan pemimpin, dan membangun kultur organisasi pendidikan yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi lembaga pendidikan itu. Pada tatanan nilai pada gaya kepemimpinan ini terdapat istilah kunci yang menjadi bagian substansi yaitu pengembangan visi bersama, yang dalam konteks ini kepemimpinan transformatif secara akseleratif perlu untuk melakukan pembenahan serta mengomunikasikan visi organisasi pendidikan tersebut, sehingga menimbulkan emosi yang kuat dari para komponen organisasi pendidikan untuk menggapai visi tersebut yang nantinya akan

Oleh sebab itu, ada empat komponen yang akan dibahas, empat komponen kepemimpinan transformatif tersebut dalam pembahasan ini, yaitu: *pertama, idealized influence-charisma* sebagai suatu perilaku pemimpin transformatif dalam memberikan wawasan serta kesadaran akan visi dan misi organisasi pendidikan, membangun dan membangkitkan kebanggaan seluruh komponen organisasi pendidikan terhadap eksistensi organisasi tersebut, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya terhadap organisasi sendiri; *kedua, inspirational motivation* ialah perilaku pemimpin dalam menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol organisasi pendidikan untuk memfokuskan usaha dan mengomunikasikan tujuan yang hendak dicapai organisasi dengan

1) Idealized Influence

Perilaku *idealized influence* dalam dimensi kepemimpinan transformatif merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung serta mampu

Dengan demikian, bisa dipastikan bahwa gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikut (*follower*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan atau relasi yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedualian edukasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral values*). Pola yang ini merupakan “ciri keunikan” dari pemimpin transformatif dalam mengelola organisasi pendidikan, sehingga ia tampil sebagai sosok yang akan membawa komponen organisasi pendidikan pada idealisme tingkat tinggi sebagai

[illegible]

Faktanya pemimpin transformatif 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.³⁵

Inspirational Motivation pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan mampu mengkomunikasikan harapan-harapan yang tinggi dari bawahannya, menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal,

[illegible]

menginspirasi bawahan untuk mengarahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

Perilaku *Inspirational Motivation* merupakan salah satu perilaku pemimpin transformatif yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Dengan demikian, pemimpin transformatif mencoba mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran, dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.

Oleh sebab itu, kepemimpinan transformatif bisa menciptakan sistem organisasi pendidikan yang menginspirasi dan memotivasi, salah satu perilaku yang demikian adalah bentuk tantangan bagi komponen organisasi pendidikan untuk mencapai standar yang lebih tinggi, atau pemimpin transformatif menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal

Perilaku *intellectual Stimulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformatif 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 masalah organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi ini juga mengandung makna bahwa seorang pemimpin transformatif perlu 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.

Jadi pada kerangka ini, ada beberapa aspek yang menjadi karakteristik pemimpin transformatif, antara lain: pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi di masa datang. Oleh karena itu, pemimpin ini dapat dikatakan pemimpin visioner; pemimpin sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformatif karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.³⁷ Dalam hal *intellectual stimulation* lazim jika pemimpin transformatif mengawali dengan mempertanyakan *status quo* yang berupa kondisi diam, tidak bergerak, tidak berkembang dan akan mengalami kerusakan serta terjadi kevakuman yang panjang. Pada konteks ini, pemimpin transformatif dengan kesadarannya menentang *status quo* itu agar

[illegible]

melainkan berusaha memberikan pengaruh. Maksudnya, kepemimpinan transformatif berusaha memfasilitasi dan memberi penguatan agar para bawahan beraktualisasi diri, serta menemukan hakikat organisasi pendidikan. Pemberian ruang ini dimungkinkan karena pola “pemanusiaan” bagi seluruh komponen pendidikan, sebab kepemimpinan menyangkut *subordinate* atau pengikut (komponen organisasi). Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dapat membantu menemukan status atau kedudukan, dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan dengan baik. Oleh karena itu, dalam kepemimpinan bawahan, semua kualitas kepemimpinan seseorang

1. Pengertian Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana.

Kepala Madrasah adalah pemimpin pendidikan yang mempunyai peranan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan di sekolah.⁴¹ Kepala Madrasah adalah personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah.⁴²

Dengan demikian secara sederhana definisi Kepala Madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan pembelajaran atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan peserta didik yang menerima pelajaran.⁴³ Suatu kemampuan dan proses mempengaruhi, membimbing, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pembelajaran supaya kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efektif dan efisien di dalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pembelajaran.

⁴¹ Soewadji Lazaruth, *Kepala Madrasah dan Tanggung Jawabnya* (Yogyakarta: Kanisius, 1984), 60

⁴² Daryanto, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 80

⁴³ WahjoSumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1999), 83

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu Lembaga Pendidikan di Sidoarjo. Lembaga Pendidikan ini bernama MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo yang terletak di Jalan Jenggolo Nomor 53 Sidoarjo.

1. Sumber data primer

2. Sumber data sekunder

¹ Muhammad Ali, *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan Strategi*, (Bandung: Angkasa, 1987), 42.

D. Cara Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. oleh karena itu peneliti sebagai instrumen juga harus divalidasi seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan.²

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui metode pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.³ Peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain:

1. Observasi

Nasution menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Sanafiah Faisal mengklasifikasikan observasi menjadi beberapa golongan. Dalam hal ini peneliti menggunakan observasi dalam golongan partisipasi moderat. Dalam observasi ini terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar.

² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Badung: Alfabeta, 2014), 305.

³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 224.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Objek Penelitian

1. Profil Kepala Madrasah

Nama : Syamsuhari, ST., S.Pd., M.Pd.I., MM

NIP : 1964040101

Jenis Kelamin : Laki-Laki

Tempat, Tanggal, dan Lahir : Sidoarjo, 1 April 1964

Agama : Islam

Alamat : Citra Fajar Golf ATS G. 23

Riwayat : MI Lulus 1976

Pendidikan SMP Lulus 1980

SMA Lulus 1985

D3 Fisika 1986

S1 Teknik 2003

S1 Matematika 2005

S1 Manajemen 2010

S1 PGMI 2013

S2 Manajemen Pendidikan Islam 2015

2. Profil Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo

NPSN : 69822428
 NSM : 121235150056
 Nama : MTs Blingual Muslimat NU Sidoarjo
 Akreditasi : Akreditasi A
 Alamat : Jl. Jenggolo No. 53 Sidoarjo
 Desa : Pucang
 Kecamatan : Sidoarjo
 Kota/
Kabupaten : Sidoarjo
 Kodepos : 61219
 No. Telepon : 031-8945992/ 088217697229
 Email : admin@mtsbilingualmuslimatnu-pucang.sch.id
 Website : www.mtsbilingualmuslimatnu-pucang.sch.id
 Naungan : Kementrian Agama
 SK Pendirian : 034/PC.MUS/VI/2012
 Status : Swasta
 Status
Kepemilikan : Yayasan pendidikan muslimat NU
 Waktu Belajar : Full Day School

- 6) Meningkatkan pengelolaan Madrasah melalui manajemen berbasis sekolah.
 - 7) Menilai standar kurikulum nasional dan internasional yang sesuai.
 - 8) Pendidik bisa melakukan proses pembelajaran sesuai dengan prosedur.
- b. Pada tahun 2018
- 1) Dasar meningkatkan keefektifan kurikulum baik kurikulum nasional maupun internasional.
 - 2) Meningkatkan efektifitas proses pembelajaran secara bermakna.
 - 3) Meningkatkan kinerja guru dan tenaga kependidikan melalui sistem penghargaan kinerja.
 - 4) Penambahan kelas baru.
 - 5) Manajemen berbasis sekolah menjadi lebih efektif.
 - 6) Meningkatkan efektifitas program peningkatan standar kelulusan.
 - 7) Meningkatkan efektifitas hasil penilaian.
 - 8) Meningkatnya biaya operasi dan investasi pantai.
- c. Pada tahun 2019
- 1) Telah terus menerapkan kurikulum nasional dan internasional.
 - 2) Pendidik telah terus menerapkan proses pembelajaran sesuai dengan kurikulum nasional dan internasional.
 - 3) Penilaian telah dilaksanakan dengan mantap.

- 4) Terjadi peningkatan yang signifikan terutama kualitas lulusan untuk masuk dalam pendidikan tinggi.
 - 5) Fasilitas dan prasarana pemenuhannya secara komprehensif.
 - 6) Pemenuhan semua pantai operasional dan pesisir investasi Madrasah.
 - 7) Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan telah meningkatkan profesionalnya secara signifikan.
 - 8) Madrasah dikelola secara profesional dengan referensi.
- d. Pada tahun 2020
- 1) Inovasi dan implementasi kurikulum nasional dan internasional.
 - 2) Melakukan inovasi pembelajaran.
 - 3) Menambah kompetensi lulusan.
 - 4) Meningkatkan fasilitas belajar.
 - 5) Menyediakan anggaran biaya investasi yang cukup.
 - 6) Mengelola Madrasah berdasarkan standar internasional.
 - 7) Meningkatkan kualitas dan kualifikasi pendidik.
 - 8) Melakukan penilaian lebih komprehensif.

4. Kondisi Peserta Didik

Peserta didik merupakan komponen masukan dalam sisitem pendidikan, yang selanjutnya diproses dalam proses pendidikan dan disiapkan menjadi anggota masyarakat yang lebih baik. Peserta didik sebagai objek dan komponen

Dari tahun ke tahun jumlah peserta didik di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo semakin meningkat. Tahun 2016/2017 jumlah peserta didik di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo berjumlah 318 siswa, adapun rinciannya dapat dilihat pada tabel berikut.

Kultur atau budaya organisasi di sebuah madrasah akan menghasilkan kebiasaan-kebiasaan baik sesuai dengan kultur organisasi yang telah diterapkan. Dengan adanya program shalat dhuha, dzuhur dan ashar berjamaah, diharapkan siswa akan terbiasa untuk shalat tepat waktu dan berjamaah, selain itu dengan berbagai macam pembiasaan baik yang diterapkan disekolah ini juga akan membawa dampak baik bagi para

² Maulana Miqdar Dzilfikri, Guru SKI MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 25 Januari 2018.

siswanya, dimana siswa dituntut untuk selalu menjaga kebersihan, shalat tepat waktu dan menghafal ayat-ayat Al-Qur'an (dalam program tahfidz) diharapkan kebiasaan yang diterapkan sejak dini ini dapat menjadi bekal untuk kehidupan selanjutnya kelak.

Perubahan kultur organisasi madrasah senantiasa terjadi, hal ini ditujukan untuk mencapai visi dan misi yang telah dibuat. Dari hasil wawancara penulis dengan kepala madrasah yakni “mengadakan perubahan sebenarnya cukup sulit, hanya saja untuk menjadi lebih baik kami berusaha melakukan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik tersebut. Perubahan yang terjadi seiring dengan diterapkannya berbagai macam program yang telah kami rancang, dimana program-program yang diterapkan ini dapat membantu terwujudnya visi dan misi madrasah ini”.³ Pernyataan tersebut diperkuat oleh pendapat Ibu Ema yakni “tidak selalu, kepala madrasah tidak selalu melakukan perubahan kultur atau budaya sekolah. Hanya saja sekiranya dibutuhkan program atau kegiatan baru yang dapat membantu untuk mewujudkan visi dan misi madrasah beliau baru akan mendiskusikannya dengan guru dan staf untuk perubahan kultur atau budaya madrasah tersebut”.⁴

³ Syamsuhari, Kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 25 Januari 2018.

⁴ Umi Salamah, Waka Kesiswaan MTs Bilingual Muslimat NU Pucang SIdoarjo, Wawancara, 29 Januari 2018.

Seorang pemimpin yang transformatif harus mampu mengubah kultur organisasi dimadrasah yang ia pimpin. Dimana kultur organisasi ini sangat berpengaruh untuk kemajuan madrasah, berbagai macam program atau kegiatan-kegiatan yang diterapkan akan mampu menambah kemajuan madrasah dengan catatan setelah program itu dijalankan dan berhasil. Untuk mengubah kultur organisasi ini juga dibutuhkan ide-ide yang inovatif agar sekolah dapat berkembang lebih baik lagi.

b. Membantu Orang Tidak Sekedar Mengejar Kepentingan Diri

Aspek lain dari menciptakan perubahan besar ini yaitu kepala madrasah harus mampu membantu orang untuk tidak sekedar mengejar kepentingan diri, ini sangat penting dengan membantu para guru dan staf untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi. Dengan begitu kepentingan organisasi akan berjalan dengan baik, menurut hasil wawancara dengan kepala madrasah, beliau mengatakan bahwa “saya selalu mengingatkan kepada guru dan staf untuk lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan diri. Walaupun terkadang dalam keadaan mendesak ada guru yang lebih mengutamakan kepentingan dirinya, tetapi jika alasannya kuat dan dapat diterima tentu tidak masalah”.⁵

⁵ Syamsuhari, Kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, Sidoarjo, 25 Januari 2018.

Cara yang dilakukan kepala madrasah agar guru dan staf lebih mengutamakan kepentingan organisasi yaitu dengan cara mengingatkan, agar kepentingan organisasi lebih diutamakan sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ibu Ninik “kepala madrasah selalu mengingatkan kepada guru dan staf bahwa kepentingan organisasi jauh lebih penting dari pada kepentingan diri. Dengan mengutamakan kepentingan organisasi dan bekerjasama dengan baik maka tujuan organisasi akan segera tercapai”.⁶ Sedangkan menurut Ibu Novi “dengan cara mengingatkan bahwa kepentingan organisasi lebih penting dari kepentingan diri sendiri”.⁷

c. Ketercapaian Visi

Selain itu, aspek lain dari menciptakan perubahan besar ini juga yaitu ketercapaian visi. Kepala madrasah yang transformatif harus dapat tercapainya visi bagi madrasah yang dipimpinnya. Menurut hasil wawancara dengan kepala madrasah yaitu “Dengan adanya evaluasi kami bisa mengetahui kelebihan dan kekurangan program yang telah kami jalankan tersebut. Bisa dengan menambah atau mengurangi program tersebut untuk ditindak lanjuti sesuai dengan kondisi”.⁸

⁶ Ninik Aulia, Guru Pkn MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 25 Januari 2018.

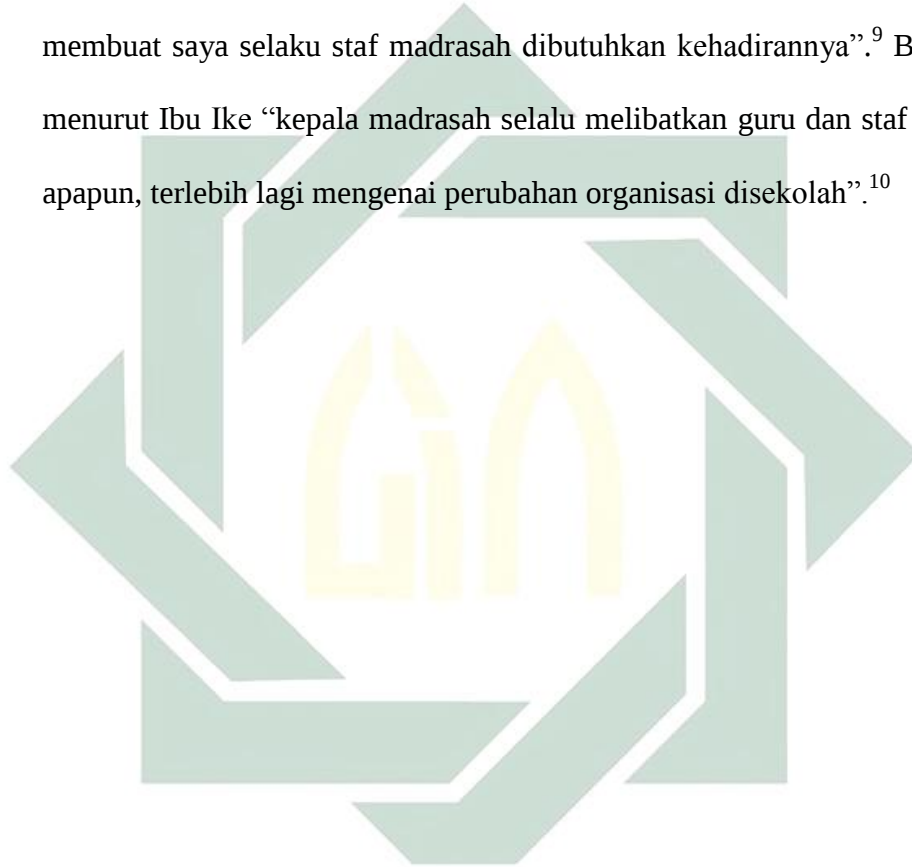
⁷ Tri Novita Yulianti, Kepala Tata Usaha MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 29 Januari 2018.

⁸ Syamsuhari, Kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 25 Januari 2018.

Visi yang telah dibuat, kemudian dijalankan. Dengan menjalankan visi yang telah dibuat tersebut banyak pencapaian yang didapat oleh madrasah, pencapaian tersebut ditandai dengan prestasi yang didapat oleh siswa diberbagai macam bidang. Dalam beberapa waktu yang lalu madrasah berhasil menjuarai olimpiade bahasa inggris yang di ikuti oleh SMP/MTs se-provinsi jawa timur, kompetisi mipa yang di ikuti oleh SMP/MTs se-kabupaten sidoarjo, walaupun belum skala besar, setidaknya madrasah dapat menunjukan adanya progres ke arah yang lebih baik.

Pelaksanaan visi ini juga dirasa cukup berhasil sejauh ini, dimana lulusan yang di hasilkan unggul dalam mata pelajaran Al-Qur'an hadits, taat beribadah, cerdas, dan berakhlak mulia. Pelaksanaan visi ini mampu mencapai misi yang telah ditetapkan, dimana lulusan yang di hasilkan merupakan generasi yang mampu melantunkan dan menghafal Al-Qur'an, itu dikarenakan disekolah ini ada persyaratan hafalan Al-Qur'an yang merupakan syarat untuk lulus. Selain itu, dari pelaksanaan visi yang tersebut, misi lain yang tercapai yaitu siswa melaksanakan ibadah sesuai dengan syariat islam, dimana dengan mengadakan program shalat berjamaah diharapkan siswa mampu melaksanakan ibadah sesuai dengan syariat islam.

Dalam ketercapaian visi, perubahan organisasi sangat diperlukan agar menjadi lebih baik dari sebelumnya, menurut hasil wawancara penulis dengan Ibu Vita “guru dan staf selalu dilibatkan dalam perubahan organisasi. Hal ini membuat saya selaku staf madrasah dibutuhkan kehadirannya”.⁹ Begitu pula menurut Ibu Ike “kepala madrasah selalu melibatkan guru dan staf dalam hal apapun, terlebih lagi mengenai perubahan organisasi disekolah”.¹⁰



⁹ Novita Wahyuni, Staf Tata Usaha MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 25 Januari 2018.

¹⁰ Ike Dwi Lestari, Guru Mapel Matematika MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 31 Januari 2018.

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah

Pada penelitian ini mengenai implementasi kepemimpinan transformatif kepala madrasah, peneliti akan membagi ke dalam empat pokok bahasan yaitu: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*. Untuk mendukung penelitian ini, maka peneliti menggunakan beberapa teknik dalam pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Adapun hasil penelitian dengan judul implementasi kepemimpinan transformatif kepala madrasah di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo ini dilaksanakan melalui beberapa karakteristik kepemimpinan transformatif. Hal tersebut dipaparkan sebagai berikut:

a. Idealized Influence

Kemampuan mengambil keputusan sangat diperlukan oleh kepala madrasah agar dapat menjalankan peran dan fungsi sebagai pemimpin di madrasah. Cara pengambilan keputusan yang dilakukan kepala madrasah juga akan sangat berpengaruh bagi kemajuan madrasah yang dipimpinnya. Sebagaimana yang dikatakan oleh kepala madrasah mengenai pengambilan keputusan ini, “Saya akan musyawarah dengan para guru terkait dengan masalah yang dihadapi. Saya bisa saja mengambil keputusan sendiri, tapi perlu diingat bahwa kita ini hidup di negara dengan sistem demokratis, tidak

menurutnya, “kepala sekolah selalu melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan walaupun kadang-kadang dalam situasi tertentu ada hanya beberapa guru dan staf saja yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Pada akhirnya para guru dan staf akan bersedia menerima keputusan yang telah diambil oleh kepala madrasah karena sejauh ini kepala madrasah dapat melaksanakan salah satu tugasnya sebagai pengambil keputusan dengan baik”.¹³ Sedangkan menurut Ibu Izah, “para guru dan staf bersedia menerima keputusan yang telah diambil oleh kepala sekolah, tetapi dirundingkan terlebih dahulu, kemudian diambil jalan terbaiknya untuk masalah tersebut. Kepala madrasah selalu melibatkan guru dan staf dalam pengambilan keputusan hanya saja kadang-kadang ada saat dimana hanya beberapa guru saja yang dianggap dapat mewakili guru dan staf yang lain dalam pengambilan keputusannya”.¹⁴

Dalam implementasinya dapat diketahui bahwa kepala madrasah dapat mengambil keputusan dengan baik, beliau juga sebisa mungkin selalu melibatkan para guru dan staf dalam mengambil keputusan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di madrasah. Walaupun begitu, kepala madrasah juga tetap bisa tegas dalam pengambilan keputusan

¹³ Umi Salamah, Waka Kesiswaan MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 29 Januari 2018.

¹⁴ Umayatul Azizah, Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat Nu Pucang Sidoarjo, Wawancara, 31 Januari 2018.

yang sekiranya jika ada suatu permasalahan yang memerlukan keputusan yang harus diambil secara cepat, guna menyelesaikan masalah tersebut karena itu merupakan hak mutlak seorang kepala madrasah sebagai pengambil keputusan dalam masalah apapun. Baik akan dirundingkan dahulu dengan para guru dan staf ataupun tidak, tetapi sebisa mungkin kepala sekolah melakukan perundingan atau musyawarah sebelum keputusan diambil sehingga para dan guru dapat merasa bahwa keberadaannya diperlukan untuk pengambilan keputusan ini.

Dengan selalu melakukan musyawarah dalam pengambilan keputusan dalam berbagai macam masalah yang dihadapi ini, pada akhirnya keputusan yang telah diambil kepala madrasah ini akan selalu dapat diterima oleh guru dan staf walaupun sebelumnya kadang terjadi pro dan kontra atas pengambilan keputusan ini. Walaupun begitu kepala madrasah ini dalam pelaksanaannya cukup baik sebagai pengambil keputusan karena keputusan yang telah diberikan dapat menyelesaikan masalah yang sedang terjadi.

Bentuk lain dari pengaruh idealis yaitu kepala madrasah dapat mencontohkan perilaku yang menghasilkan rasa hormat dari para guru dan staf. Dalam hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis mengenai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dengan kepala madrasah, banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengajak guru dan staf untuk selalu bekerja sama

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis ketika berlangsungnya rapat di MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, kepala madrasah sangat dominan dalam berbicara karena dia sebagai pimpinan rapat, namun dia selalu memberikan kesempatan kepada guru atau staf jika ingin menyampaikan saran atau pendapatnya. Kesempatan yang diberikan kepada guru dan staf ini cukup membuat para guru dan staf semangat dalam menghadiri dan mengikuti jalannya rapat.

Dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin, kepala madrasah harus dapat mencontohkan perilaku yang menghasilkan rasa hormat dari para guru dan stafnya. Dalam kesehariannya memimpin madrasah, kepala madrasah selalu mengingatkan kepada guru dan staf untuk selalu bekerja sama dalam hal apapun terlebih lagi untuk memajukan madrasah. Banyak cara yang dapat dilakukan, salah satunya dengan mengingatkan secara langsung untuk bekerja sama secara sungguh-sungguh dalam memajukan madrasah. Dengan kerja sama yang terjalin dengan baik ini diharapkan kemajuan sekolah dapat terus meningkat setiap tahunnya. Bukan hanya mengingatkan saja, tetapi kepala madrasah juga mencontohkan melalui sikapnya sehingga akan menimbulkan rasa hormat dari guru dan staf terhadap kepala madrasah.

Bentuk lain dari pengaruh idealis yaitu kepala madrasah mampu menumbuhkan rasa percaya dari para guru dan staf. Dari hasil wawancara menurut Ibu Vita, “sejauh ini kepala madrasah selalu jujur dan terbuka mengenai segala permasalahan yang dihadapi madrasah, selain itu juga kepala madrasah selalu mencoba untuk menepati janjinya kepada guru dan staf dalam menjabat selama ini”.¹⁹ Hal tersebut senada dengan pendapat Ibu Ike, “kepala madrasah selalu jujur dan terbuka. Sejauh ini tidak hal yang ditutup- tutupi dari para guru dan staf, kepala madrasah juga selalu menepati janjinya walaupun terkadang manusia tidak luput dari sifat lupa maka guru

[illegible]

dan staf yang kadang mengingatkan akan janji yang belum sempat ditepatinya tersebut”.²⁰

jenjang karirnya. Pelatihan yang telah di susun jadwalnya oleh ketua/staf Kelompok Kerja Madrasah (KKM), Kami juga ada rencana untuk mengadakan pelatihan parenting bagi orang tua dan guru. InshaAllah akan dilaksanakan di semester 2 ini, hanya saja waktunya yang belum ditentukan kapan akan dilaksanakannya”.²⁸

Sebagai pemimpin, kepala madrasah selalu berusaha untuk memperhatikan jenjang karir guru dan stafnya, kepala madrasah akan mendukung kegiatan apapun yang ingin diikuti guru dan staf guna meningkatkan jenjang karir bagi para guru dan staf. Para guru dan staf diberikan kebebasan untuk mengikuti berbagai kegiatan guna meningkatkan keterampilannya sebagai pendidik dan tenaga kependidikan. Sejauh ini, jika ada kegiatan yang dilakukan oleh KKM madrasah selalu mengirimkan perwakilannya untuk mengikuti kegiatan tersebut. Dengan adanya perwakilan yang dikirimkan diharapkan guru ataupun staf yang mengikuti kegiatan tersebut keterampilannya akan bertambah dan dapat berbagi ilmu dengan guru ataupun staf lain yang tidak biasa mengikuti kegiatan tersebut.

Sejauh ini sudah cukup banyak pelatihan yang dan keterampilan yang diberikan. Diantaranya pelatihan K13, pembinaan operator sekolah oleh admin kabupaten sidoarjo, pelatihan pembuatan kisi-kisi soal setiap

²⁸ Syamsuhari, Kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara 25 Januari 2018.

semester, pembinaan pembuatan silabus mata pelajaran dan berbagai macam pelatihan lainnya. Sejauh ini jika ada pelatihan yang dilaksanakan oleh KKM, madrasah selalu mengirimkan anggotanya untuk ikut serta dalam pelatihan tersebut, hal ini juga untuk meningkatkan jenjang karir guru maupun staf dimadrasah.

Bentuk lain dari motivasi inspirasional yaitu menjalin komunikasi yang baik. Dari hasil wawancara penulis dengan Ibu Ninik, menurutnya “kepala madrasah selalu memberikan informasi kepada guru dan staf mengenai hal apapun itu. Setiap ada masalah yang ada hubungannya dengan madrasah, kepala madrasah pasti mengkomunikasikannya dengan para guru dan staf. Hanya saja komunikasi lebih sering menggunakan media elektronik dibandingkan dengan komunikasi langsung, dikhawatirkan ketika ada informasi yang perlu disampaikan ada guru yang sedang berhalangan hadir. Komunikasi melalui media elektronik ini kami mempunyai Grup *Whatsapp* madrasah, jadi ketika ada hal yang perlu disampaikan bisa melalui grup dan semua guru dan staf pasti akan mengetahuinya secara bersamaan”.²⁹ Sedangkan menurut Ibu Ike, “kepala madrasah selalu memberikan informasi kepada guru dan staf. Biasanya melalui media elektronik karena kita memiliki grup *Whatsapp* sebagai media untuk berbagi informasi mengenai hal apapun. Kepala madrasah juga selalu terbuka jika ada masalah yang

²⁹ Ninik Aulia, Guru Pkn MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 25 Januari 2018.

sedang dihadapi, pasti akan selalu dikomunikasikan agar tidak terjadi miss komunikasi dengan guru dan staf selalu melakukan sharing agar masalah yang dihadapi dapat terselesaikan dengan baik”.³⁰

Untuk mengembangkan madrasah yang dipimpinnya, kepala madrasah berupaya untuk selalu memberikan ide-ide baru yang inovatif. Walaupun tidak selalu bersumber dari dirinya selaku pemimpin, kepala madrasah sangat terbuka dan dengan senang hati bersedia untuk menampung ide-ide yang diberikan oleh guru dan staf. Dengan kesediaan menampung berbagai macam ide yang diberikan oleh guru dan staf ini, pada akhirnya akan kembali di diskusikan dengan melibatkan seluruh guru dan staf untuk keputusan finalnya dengan mempertimbangkan berbagai macam aspeknya.

Selain memberikan ide baru yang inovatif, kepala madrasah juga harus dapat memberikan solusi terhadap masalah yang dihadapi. Menurut Ibu Endang, “Solusi yang diberikan kepala madrasah dapat menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi, tetapi tidak selalu. Contohnya saja saya selaku wali kelas jika ada suatu permasalahan saya pasti akan komunikasikan dengan kepala madrasah dan meminta saran untuk menyelesaikannya, kepala madrasah selalu menanggapi dengan baik terhadap masalah yang ada dan selalu memberikan solusi. Hanya saja tidak selalu solusi yang diberikan oleh kepala madrasah dapat menyelesaikan masalah, terkadang saya merasa saya lebih tahu solusi apa yang harus saya ambil ketika di kelas yang saya pegang terjadi suatu permasalahan. Karena

dan staf selalu menerima arahan yang saya berikan. Jika ada yang belum jelas kami akan diskusikan dalam rapat atau sekedar sharing di ruang guru. Fleksibel saja, tidak harus menunggu. Kapan saja ada hal yang ingin di bahas kita bisa langsung membicarakannya”.³⁶ Hal tersebut diperkuat dengan pendapat Ibu Novi yang mengatakan bahwa “baik guru maupun staf selalu bersedia menerima arahan yang diberikan oleh kepala sekolah, karena bagaimanapun posisi kita disini sebagai bawahan. Selama arahan yang diberikan bermanfaat dan bertujuan baik, baik guru maupun staf pasti akan bersedia menerima arahan yang diberikan”.³⁷

dengan kesediaan saya ini diharapkan guru dan staf mau mencontoh saya untuk bersedia pula menerima kritik dan saran”.⁴⁰ Pendapat tersebut senada dengan pernyataan yang diberikan oleh Ibu Endang, menurutnya “kepala madrasah tidak mengajarkan secara langsung agar guru dan staf mau bersedia menerima kritik dan saran, hanya saja saya secara pribadi dapat menilai bahwa kepala madrasah dapat dijadikan contoh. Secara tidak langsung dapat mengajarkan kepada saya untuk bersedia menerima kritik dan saran, karena dia pun sebagai kepala madrasah sangat terbuka dan mau menerima kritik dan saran yang diberikan oleh guru dan staf”.⁴¹

C. Analisis Temuan Penelitian

Pada bagian ini akan disampaikan hasil analisis data tentang implementasi kepemimpinan transformatif kepala madrasah tsanawiyah bilingual muslimat NU sidoarjo, karakteristik kepemimpinan transformatif kepala madrasah bilingual muslimat NU sidoarjo. Sesuai dengan fokus penelitian dan pemaparan data yang telah dideskripsikan.

1. Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah

a. Mengubah Kultur Organisasi

Ibu Izah, menuturkan bahwa budaya yang diterapkan dimadrasah ini adalah budaya yang islami, dengan adanya sholat dhuha, sholat dzuhur, dan sholat ashar berjamaah yang selalu dilakukan setiap hari. Selain itu, program tartil dan tahfidz yang dilakukan setiap hari pada sore hari, tidak lupa budaya kebersihan yang selalu dijaga untuk menyadarkan siswa bahwa kebersihan sebagian dari iman. Untuk menjaga kebersihan, madrasah melakukan program kerja bakti mingguan.⁴⁶ Hal ini juga dibenarkan oleh pak miqdar dimana kegiatan sholat berjamaah dilakukan setiap harinya dipagi hari dan masuk sholat fardhu. Selain itu juga membiasakan para murid untuk menjaga kebersihannya, dimana melakukan cek kebersihan setiap hari sebelum masuk kelas. Dengan adanya program shalat dhuha, dzuhur dan ashar berjamaah, diharapkan siswa akan terbiasa untuk shalat tepat waktu dan berjamaah,

⁴⁶ Umayatul Azizah, Wakil Kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat Nu Pucang Sidoarjo, Wawancara, 29 Januari 2018.

seliain itu dengan berbagai macam pembiasaan baik yang diterapkan disekolah ini juga akan membawa dampak baik bagi para siswanya, dimana siswa dituntut untuk selalu menjaga kebersihan, shalat tepat waktu dan menghafal ayat-ayat Al-Qur'an (dalam program tahfidz) diharapkan kebiasaan yang diterapkan sejak dini ini dapat menjadi bekal untuk kehidupan selanjutnya kelak.⁴⁷

Pelaksanaan visi ini juga dirasa cukup berhasil sejauh ini, dimana lulusan yang di hasilkan unggul dalam mata pelajaran Al-Qur'an hadits, taat beribadah, cerdas, dan berakhlak mulia. Pelaksanaan visi ini mampu mencapai misi yang telah ditetapkan, dimana lulusan yang di hasilkan merupakan generasi yang mampu melantunkan dan menghafal Al-Qur'an, itu dikarenakan disekolah ini ada persyaratan hafalan Al-Qur'an yang merupakan syarat untuk lulus. Selain itu, dari pelaksanaan visi yang tersebut, misi lain yang tercapai yaitu siswa melaksanakan ibadah sesuai dengan syariat islam, dimana dengan mengadakan program shalat berjamaah.

staf merasa dibutuhkan dalam hal apapun.⁵³

⁵³ Novita Wahyuni, Staf Tata Usaha dengan Ike Dwi Lestari, Guru Mapel Matematika MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 25 Januari 2018.

adanya rundingan antara kepala madrasah, guru, dan staf yang terlibat, tahapan kemudian lalu diambil jalan terbaik dalam pengambilan keputusan.⁵⁵

Bentuk lain dari pengaruh idealis yaitu kepala madrasah dapat mencontohkan perilaku yang menghasilkan rasa hormat dari para guru dan staf. Kepala madrasah mengingatkan kembali bahwa mendidik adalah amanat yang harus dikerjakan, ini adalah perjuangan di dunia yang insya Allah mendapat balasan kebaikan di akhirat. Selain itu menjaga kerukunan antar warga sekolah juga penting, baik guru, murid, wali murid adalah tiga aspek yang menggerakkan madrasah. Inti dari itu semua adalah kerja sama dan sama-sama kerja.⁵⁶

Ibu Novi, mengemukakan hal senada jika kepala madrasah selalu mengingatkan kepada guru dan staf untuk selalu bekerja sama dalam memajukan madrasah ini, dengan cara mengingatkan guru dan staf mengenai tugas dan tanggung jawabnya diharapkan kerja sama dapat terjalin dengan baik sehingga madrasah dapat menunjukkan progress yang baik untuk kedepannya.⁵⁷

Kepala madrasah menuturkan, sejauh ini selalu melibatkan guru dan staf untuk ikut serta dalam rapat, hanya saja dalam pelaksanaannya

⁵⁵ Umi Salamah, Waka Kesiswaan dengan Umayatul Azizah, Wakil Kepala Madrasah Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo. Wawancara, 29 Januari 2018.

⁵⁶ Syamsuhari, Kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 25 Januari 2018.

⁵⁷ Tri Novita Yulianti, Kepala Tata Usaha MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 29 Januari 2018.

terkadang ada saja guru ataupun staf yang berhalangan hadir pada saat rapat berlangsung.⁵⁸

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Isyauddin, seluruh guru dan staf untuk ikut serta dalam rapat sehingga para guru dan staf merasa dianggap penting keberadaannya untuk ikut serta dalam memajukan madrasah.⁵⁹

Bentuk lain dari pengaruh idealis yaitu kepala madrasah mampu menumbuhkan rasa percaya dari para guru dan staf. Ibu Vita menuturkan, kepala madrasah selalu jujur dan terbuka mengenai segala permasalahan yang dihadapi madrasah, selain itu juga kepala madrasah selalu mencoba untuk menepati janjinya kepada guru dan staf dalam menjabat selama ini.⁶⁰

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Ike, jika kepala madrasah menumbuhkan rasa percaya dari para guru dan stafnya, dalam memimpinnya kepala madrasah selalu bersikap jujur. Sikap jujur dan terbuka mengenai hal apapun kepada para guru dan staf, mampu menumbuhkan rasa percaya dari para guru dan staf madrasah.⁶¹

Hal senada juga diungkapkan oleh Ibu Ema dan Ibu Izah, Kepala madrasah selalu mengingatkan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi siswa, selalu memberikan arahan-arahan yang bermanfaat agar para guru dan staf dapat bekerja secara optimal, diharapkan para orang tua dan siswa merasakan pelayanan yang terbaik dari pihak madrasah, seringnya juga mengaudit proses perkembangan pelayanan di madrasah. Namun, sejauh ini cara memberikan motivasinya dalam bentuk ajakan saja.⁶⁵

Hal ini senada dengan Ibu Ike bahwa kepala madrasah langsung berkomunikasi kepada guru dan staf jika ada masalah yang sedang dihadapi. Dalam hal berkomunikasi lewat media sosial, adanya grup *Whatsapp* bagi guru dan staf. Keterbukaan kepala madrasah dalam berkomunikasi, agar dapat mengurangi miss komunikasi antara kepala madrasah, gur dan staf.⁶⁹

Kepala madrasah mengemukakan, bahwasanya

1. Nama, Guru Pkn MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 23 Desember 2023.

2. Nama, Guru Mapel Matematika MTs Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 23 Desember 2023.

3. Nama, Kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 23 Desember 2023.

⁷⁰ Syamsuhari, Kepala Madrasah Tsanawiyah Bilingual Muslimat NU Pucang Sidoarjo, Wawancara, 25 Januari 2018.

Bapak Miqdar dan Ibu Novi mengemukakan bahwa kepala madrasah sejauh ini memang dapat berperan sebagai pendengar yang baik. Selalu bersedia mendengarkan keluhan-keluhan yang dihadapi para guru maupun stafnya, memberikan solusi maupun saran yang dibutuhkan kepada para guru dan stafnya yang mengutarakan keluhan-keluhan kepada beliau. Dengan begitu guru dan staf merasakan adanya perhatian yang diberikan oleh kepala madrasah.⁷⁸

menegaskan bahwa menuturkan bahwa dalam merubah kultur organisasi cukup sulit, beliau bersama guru dan staf berusaha melakukan perubahan-perubahan kearah yang lebih baik, dengan menerapkan dan menjalankan program-program yang telah dirancang agar dapat membantu terwujudnya visi dan misi madrasah.

Selanjutnya dalam aspek membantu orang dengan tidak mementingkan diri sendiri, dimana disini kepala madrasah selaku pemimpin selalu mengingatkan dan menegaskan bahwa selalu mengutamakan kepentingan organisasi sehingga tujuan madrasah dapat tercapai, jangan sampai kepentingan diri sendiri jauh lebih besar dari kepentingan organisasi.

Poin selanjutnya yaitu mengejar kejayaan, maksudnya disini mengejar kejayaan dalam pelaksanaan visi yang berhasil, kepala madrasah merasa visi yang sudah dirancang cukup berhasil sejauh ini, dimana lulusan yang di hasilkan unggul dalam mata pelajaran Al-Qur'an hadits, taat beribadah, cerdas, dan berakhlak mulia. Pelaksanaan visi ini mampu mencapai misi yang telah ditetapkan, dimana lulusan yang di hasilkan merupakan generasi yang mampu melantunkan dan menghafal Al-Qur'an, itu dikarenakan disekolah ini ada persyaratan hafalan Al-Qur'an yang merupakan syarat untuk lulus. Selain itu, dari pelaksanaan visi yang tersebut, misi lain yang tercapai yaitu siswa melaksanakan ibadah sesuai dengan syariat islam, dimana dengan mengadakan program shalat berjamaah.

kedepannya. Kepala madrasah juga selalu jujur dan terbuka mengenai segala permasalahan yang dihadapi madrasah.

Karakteristik kepemimpinan transformatif selanjutnya yaitu motivasi inspirasional, kepala madrasah selalu datang tepat waktu kemadrasah, guna untuk menumbuhkan motivasi kerja agar dapat bekerja secara optimal. Kepala madrasah sebelum memotivasi orang lain, dia memotivasi dirinya sendiri terlebih dahulu. Selanjutnya, dalam memerhatikan jenjang karir, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru dan staf yang ingin mengikuti berbagai macam pelatihan guna meningkatkan jenjang karirnya, yang di susun jadwalnya oleh ketua/staf Kelompok Kerja Madrasah (KKM). Dalam hal komunikasi, kepala mdrasah cenderung berkomunikasi lewat media sosial, sehingga dampaknya membuat komunikasi secara langsung menjadi jarang.

Selanjutnya Karakteristik stimulasi intelektual dimana kepala madrasah disini sebagai penampung dan penindaklanju ide-ide atau aspirasi dari guru dan staf. Lalu, bentuk tindakan yang dilakukan kepala madrasah ini yaitu dilakukannya sharing ketika rapat dan didiskusikan sampai ide tersebut dapat terlaksanan. Kepala madrasah disini tidak sepenuhnya dapat menyelesaikan masalah, karena tidak selalu solusi yang diberikan oleh kepala madrasah dapat menyelesaikan masalah, terkadang guru dan staf lebih tahu solusi apa yang harus dilakukan jika terjadi suatu permasalahan. Bentuk lainnya yaitu dapat menerima kritik dan saran, kepala madrasah disini langsung mencontohkan ke guru dan staf

dengan cara siap di kritik dan saran, dengan harapan nantinya para guru dan staf siap juga untuk menerima kritik dan saran.

Karakteristik selanjutnya yaitu kepala madrasah dalam hal memberi perhatian pada individu, kepala mdrasah disini, selalu mendengarkan keluhan-keluhan dari guru dan staf. Namun, walau tidak harus selalu melalui rapat dalam menyampaikannya karena zaman sekarang sudah modern keluhan-keluhan yang dirasakan bisa langsung disampaikan melalui sms, telepon ataupun *Whatsapp*, diakrenakan kepala madrasah tidak mau mempersulit para guru dan karyawan. Kepala madrasah sejauh ini memang dapat berperan sebagai pendengar yang baik, memberikan solusi maupun saran yang dibutuhkan kepada para guru dan stafnya yang mengutarakan keluhan-keluhan.

B. Saran

1. Kepala madrasah hendaknya mampu memberikan perhatian kepada guru dan staf yang mengalami kendala dalam menjalankan tugasnya sehingga kendala-kendala tersebut dapat diselesaikan dengan baik.
2. Kepala madrasah diharapkan untuk lebih mampu mengatur waktu agar pelaksanaan komunikasi secara langsung dengan guru dan staf dapat

3. Kepala madrasah sebagai pemimpin dapat tegas dalam menjalankan peraturan dan memberikan sanksi atau hukuman kepada guru dan staf yang melanggar aturan tersebut.

Daftar Pustaka

- Ali, Muhammad. 1987. *Penelitian Kependidikan: Prosedur dan Strategi*. Bandung: Angkasa.
- As-Suwaidan, Thariq.M. Faishal Umar Basyarahil. 2005. *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Peterj.: M. Habiburrahim. Jakarta: Gema Insani Press.
- Bass, B.M. 1981. *Bass dan Sogdills Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Blanchard, Harsley. P. 1982. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*. New Jersey: Prentice Hall, K.H 4th Ed.
- Cepi. Tukiman. 2014. *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Daryanto. 1998. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Fatah, Nanang. 2001. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Gary. Yukl. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Peterj: Budi Suprayanto. Jakarta: PT Indeks.
- Gojali, Imam. Umiarso. 2010. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan: "Menjual" pendidikan dengan pendekatan Quality Control bagi pelaku lembaga pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Halpin, A.W. 1971. *Theory and Research in Administration*. New York: The McMillan Company.

