

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN *TRANSFORMATIF* KEPALA MADRASAH ALIYAH MA'ARIF CILAGENI KADUNGORA

Ari Prayoga

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: ariprayoga.spd@gmail.com

Rismaya Muharomah

Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: rismayamuharomah@gmail.com

Sutarti

Sekolah Tinggi Agama Islam II April Sumedang, Indonesia

Email: sutarti@gmail.com

Abstract: Globalization requires humans to follow the path of life more broadly and openly, no exception in the world of education. In this era of change leadership is very important in guiding the improvement of madrasah achievement and development. The headmaster is a leader in the education unit. The success of madrasah headship leadership rests on one theory or leadership model. The purpose of this study was to determine the implementation of transformational leadership of madrasa in making changes in Madrasah Aliyah Ma'arif. This research uses a qualitative approach with descriptive methods. Data collection is done by interview, observation, and study documentation. Data analysis with extension of participation, perseverance of observation, analysis of negative skills, adequacy of references, detailed description and auditing. The results of this study indicate that; first, the transformative leadership style of the madrasa head is seen from the way he exerts an ideal influence on the madrasah community; second, motivating madrasa citizens and in making policies, so that it encourages changes in the culture of the organization and changes in the quality of madrasa.

Keywords: Leadership, Transformative, Madrasa Head



Pendahuluan

Pendidikan memiliki peran penting dalam mencetak sumber daya manusia suatu bangsa. Ketika pendidikannya berkualitas maka akan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Begitupun sebaliknya, pendidikan yang tidak berkualitas akan menghasilkan sumber daya manusia yang lemah. Dengan perannya yang sangat strategis itu, maka dirumuskanlah tujuan pendidikan nasional dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2003 bahwa pendidikan nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggungjawab¹.

Tujuan pendidikan nasional itu, selanjutnya dijabarkan dalam tujuan insitutional di satuan pendidikan, tujuan kurikuler dan tujuan pembelajaran. Dengan demikian, maka lembaga pendidikan itu menjadi tombak dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional tersebut. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa baik buruknya lembaga pendidikan akan menentukan tercapai tidaknya tujuan pendidikan tersebut. Sedangkan performa sebuah lembaga atau organisasi bergantung pada kualitas kepemimpinan dalam mengelola lembaga tersebut. Oleh karenanya, keberhasilan pencapaian tujuan pendidikan di lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kepemimpinan kepala lembaganya².

Dalam hal ini, lembaga pendidikan yang dimaksud dispesifikasikan di lembaga pendidikan Islam, Madrasah. Madrasah merupakan lembaga pendidikan di bawah naungan kementerian Agama RI. Jenjang madrasah dimulai dari Madrasah Ibtidaiyah (MI) atau setara dengan Sekolah Dasar (SD), Madrasah Tsanawiyah (MTs) setara dengan Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Madrasah Aliyah (MA) setara dengan sekolah menengah atas (SMA). Menurut data statistik, pada tahun 2015 jumlah MA di Jawa Barat adalah 1.032, sedangkan jumlah MA di seluruh Indonesia adalah 7.260 (BPS 2017). Jumlah MA sebanyak itu, tentunya memiliki tanggung jawab yang sama dengan lembaga pendidikan lainnya yaitu mewujudkan tercapainya tujuan pendidikan nasional.

Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora berdiri pada tahun 1976 H, dengan pendiri madrasah ini yaitu seorang ulama besar di kecamatan kadungora yaitu KH. Mama Anwar Fadil. Sejarah berdirinya Aliyah Ma'arif ini karena adanya pergantian PGA menjadi Aliyah dan atas kebutuhan masyarakat. Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni ini merupakan lembaga pendidikan islam di bawah yayasan LP Ma'arif NU, NPSN 20209608, dengan nomor Statistik Madrasah 131232050039, Jenjang Akreditasi "B", Nomor SK BAN-S/M NO 02.00/208/BAP-SM/SK/X/ 2012, dan beralamt di Jl. Raya Rancasalak No. 217 Cilageni Kadungora Garut Telp. (0262) 2458726³.

Kepala madrasah merupakan unsur vital bagi efektivitas lembaga pendidikan. Kepala madrasah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah dan itupun 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 transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi dimasa mendatang, menciptakan kondisi organisasi madrasah yang baik, yang pada akhirnya akan menghasilkan *outcome* organisasi yang sangat baik pula.

¹ Kementerian Pendidikan Nasional, *Undang-undang RI No 20 Tahun 2003 Tentang system pendidikan Nasional*.

² Mulyasa E, (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta. PT. Bumi Aksara. Hal.220.

³ Dokumen 1 Profil Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora Garut 2019.



Adapun karakteristik model kepemimpinan transformatif menurut Bass & Avolio dalam jurnal Tukiman & Cepi, *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume Nomor.1 2014 meliputi *idealized influence or carismatic, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration*. Empat karakteristik model kepemimpinan transformasi tersebut, sering dikenal dengan “*the four i’s*”, 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 marasah 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, *Individuali consideration*, yakni kepala madrasah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan Staffnya

Kepala Madsarah memiliki kedudukan strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Dengan kedudukan strategis itu, maka kepala madrasah tentu harus memiliki kemampuan memimpin yang baik. Kepala madrasah yang baik akan bersikap dinamis untuk menyiapkan berbagai macam program pendidikan. Keberhasilan madrasah adalah keberhasilan kepala madrasah dan itupun 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 transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi dimasa mendatang, menciptakan kondisi organisasi madrasah yang baik, yang pada akhirnya akan menghasilkan *outcome* organisasi yang sangat baik pula⁴.

Peran pemimpin merupakan faktor pengerak perubahan dalam sebuah lembaga atau organisasi. Gaya kepemimpinan yang penting untuk dipahami adalah kepemimpinan transformatif yang dikembangkan oleh James McGregor Burns⁵. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa praktek-praktek kepemimpinan transformasional terbukti mampu membawa perubahan-perubahan yang mendasar, seperti perubahan nilai, tujuan dan kebutuhan bawahan. Perubahan-perubahan tersebut tentunya berdampak pada timbulnya komitmen. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Betty yang menyatakan kepemimpinan transformasioal memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, Wahjono meneliti tentang kepemimpinan transformasional di sekolah-sekolah Muhammadiyah yang menyimpulkan dibutuhkan adanya penerapan kepemimpinan transformasional di sekolah-sekolah yang berbasis keagamaan tersebut⁶. Dari latar belakang tersebut, maka perlu adanya kajian mendalam mengenai implementasi kepemimpinan transformatif pada pada sekolah yang berbasis keagamaan. Lembaga yang diteliti dalam hal ini adalah Madrasah Aliyah Ma’arif Cilageni Garut MA. Penelitian ini dimaksudkan untuk melihat secara dalam adanya implementasi kepemimpinan transformatif yang dijalankan oleh kepala MA Ma’arif Cilageni dalam menjalankan kepemimpinannya.

⁴ Musdiani. (2011). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Motivasi Kerja*. Jurnal Visipena Vol.02 No.01. Hal.53

⁵ Silalahi, Betty Yuliani. (2008). *Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi*. Jurnal Psikologi Vol.2, No 1. Hal.15

⁶ Wahjono, Sentot Imam. (2011). *Kepemimpinan Transformasional Di Sekolah-Sekolah Muhammadiyah*. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol.01 No.01. Hal.77.



Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif. Untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data hasil penelitian tersebut. Sebagaimana Wiyono menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan “suatu proses penelitian yang dilakukan secara sistematis dan intensif untuk memperoleh pengetahuan tentang fenomena sosial dengan fenomena sosial itu sendiri”. Rancangan penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Aliyah Ma’arif Cilageni Kadungora. Peneliti dalam penelitian ini bertindak sebagai instrumen kunci yang langsung terjun ke lapangan. Oleh karena itu, peran peneliti di lapangan merupakan kunci keberhasilan, sehingga dalam pelaksanaannya dibutuhkan keseriusan dalam penelitian dan juga membutuhkan *key informan*.

Berdasarkan instruksi dari kepala madrasah, *informan* utama implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Sumber data tersebut diperoleh peneliti secara langsung dari informan yang mengetahui secara langsung mengenai kegiatan kepala madrasah kemudian dikembangkan menggunakan teknik *snowball sampling*. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi menggunakan observasi Partisipatif. Wawancara menggunakan jenis terstruktur, semi, dan tidak terstruktur. Dokumentasi dilaksanakan melalui pengumpulan *file* ataupun dokumen yang mendukung penelitian⁷.

Analisis data mengadopsi proses yang dilakukan Miles dan Huberman dengan langkah pengumpulan data, reduksi data, *display* data, dan verifikasi data. Hasil analisis data selanjutnya di cek keabsahannya melalui derajat kepercayaan, keteralihan, ketergantungan, dan konfirmabilitas. Kepercayaan menggunakan triangulasi, pengecekan anggota (*member check*), perpanjangan waktu pengamatan, meningkatkan ketekunan, serta melalui kecukupan bahan referensi. Perpanjangan keikutsertaan, hal ini dilakukan dengan cara tinggal di lingkungan lokasi sambil melakukan observasi dan terlibat langsung dalam lapangan penelitian. Ketekunan pengamatan, dilakukan dengan cara selalu mengamati sebagai kegiatan di Madrasah Aliyah Ma’arif Cilageni Kadungora. Triangulasi, dilakukan dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, dan data data hasil teknik menyalin serta membandingkan data sumber yang satu dengan data dari sumber yang lain.

Kepemimpinan transformatif adalah salah satu tipe kepemimpinan yang sangat sesuai untuk menghadapi era globalisasi. Beberapa pengertian kepemimpinan transformatif telah dijelaskan salah satunya dari Tim Dosen Administrasi Pendidikan Indonesia yang menjelaskan: “Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformational (*transformational*). Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual”⁸.

Menurut Siska “*transformasional leadership is seen to be sensitive to organization building developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in school*”. Adapun Burns, orang yang disebut-sebut sebagai yang pertama kali menggagasnya, mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai “*a process in which leaders and followers raise to higher levels of morality and motivation*”. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, edukasional, dan cita-cita bersama. Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional

⁷ Moleong, Lexy (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT Remaja Rosda Karya. Hal.37.

⁸ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. Hal. 125.

adalah kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid, membawa perubahan dalam etos kerja dan kinerja manajemen⁹.

Kepemimpinan Transformatif ini terbentuk dari hubungan antara pemimpin dan pengikutnya sebagaimana dijelaskan Sudarwan Teori transformational sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relation theoris of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral¹⁰. Teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformatif memang harus ada bagi seorang pemimpin karena pemimpin bukan hanya berperan sebagai manajer tetapi juga sebagai motivator.

Pembahasan

Nama lengkap Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni adalah Bapak Yadi Abdurrozak, M.M Beliau lahir di Garut, 20 September 1972, sekarang bertempat tinggal di Pesantren Al Falah. Kp. Sindangsari Dasa. Talagasari Kec.Kadungora Kab. Garut. Bapak Yadi Abdurrozak, M.M. adalah sosok Kepala Madrasah yang tegas, disiplin, humoris, pekerja keras, komitmen dan mempunyai karisma tersendiri dalam menjalankan roda organisasinya. Budaya yang dibangun dalam menjalankan roda organisasi di madrasah aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora yaitu budaya kekeluargaan, saling membesarkan, dan saling memiliki yang pada akhirnya di lingkungan madrasah Bapak Yadi ini terkenal dengan julukan "Abah" ini julukan yang digunakan untuk dikeluarganya. Karena Bapak Yadi sudah menggagap warga madrasah adalah bagian dari keluarga. Maka beliau lebih senang kalau para staf dan guru memanggil beliau dengan julukan "Abah" di bandingkan dengan Bapak Kepala Madrasah yang terlalu formal.

Riwayat pendidikanya sekolah dasar di SDN lembur kuring tahun 1992, MTS di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Cilageni tahun 1988, PGAN Garut tahun 1991, S-1 di Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung jurusan PAI tahun 1999, dan melanjutkan ke S-2 di STIMA IMMI tahun 2013. Riwayat pekerjaan Bapak Yadi Abdurrozak mulai dari tahun 1995-2005 sebagai guru di Madrasah Tsanawiyah Ma'arif Cilageni, tahun 1995-sekarang sebagai guru Aqidah Akhlak di Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora, dan pada tahun 2005 sampai sekarang mendapat tugas tambahan sebagai kepala madrasah di Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora Garut. Riwayat Organisasi beliau mulai dari PRAMUKA sebagai juru kunci pada tahun 1989, PKS Wakil Danton tahun 1989, PASKIBRAKA sebagai pasukan pengibar tahun 1989, OSIS sebagai sekbid kerohanian tahun 1989, PMR Wakil ketua pada tahun 1989, PPI (Purna Paskibra Indonesia) sebagai anggota tahun 1990, PPI Kecamatan sebagai penasehat tahun 2011, pengurs KKM MAN 2 Garut sebagai sekretaris

⁹ Pribadi Cahaya Siska. (2014) *Implementasi Kepemimpinan Transformasional di SDN 4 Muhammadiyah 4 Surabaya* : Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol.3 No.3, Januari 2014.

¹⁰ Danim, Sudarwan. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. Hal.98.



tahun 2010 sampai sekarang, PGMI sebagai Sekretaris tahun 2015, dan Nahdatul Ulama (NU) sebagai Sekretaris Umum tahun 2005 sampai sekarang.

Riwayat pelatihan yang pernah di ikuti mulai dari TOT Narasumber Nasional Pelatihan Kurikulum Bagi Kepala Sekolah yang penyelenggaranya Kementrian P& K Pusat Pengembangan Tena Kependidikan, Diklat Penilaian Kinerja Guru penyelenggranya oleh Yayasan Bani Nalwin Djaya Kerta, TOT Assesor Makalah Kepemimpinan dan Penilaian Potensi Kepemimpinan, Workshop Pemenuhan Ketercapaian 8 Standar Nasional Pendidikan, In House Training (IHT) KTSP, Diklat Peningkatan Kompetensi Guru melalui KTI, dan ESQ Basic Training. Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora mengalami peningkatan ini bisa terlihat dari tahun 2015-2016 jumlah peserta didik terjadi peningkatan yang signifikan yaitu berjumlah 260 siswa yang terdiri dari siswa kelas X dengan laki-laki berjumlah 58 siswa dan perempuan berjumlah 60 siswa. Kemudian untuk kelas XI dengan laki-laki berjumlah 36 siswa dan perempuan 45 siswa, dan terakhir untuk kelas XII dengan jumlah laki-laki 21 siswa dan perempuan 61 siswa.

Peserta Didik di Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora harus menempuh jenjang kelas mulai dari kelas X, XI, XII. Dari setiap kelasnya jumlah rombel berbeda-beda yaitu, untuk kelas X jumlah rombelnya ada 4 rombel dengan 2 rombel kelas MIPA dan 2 rombel kelas Sosial, kelas XI ada tiga rombel terdiri dari 1 rombel kelas MIPA dan 2 rombel kelas Sosial, dan kelas XII jumlah rombelnya ada 3 rombel dengan rincian 1 rombel kelas MIPA dan 2 rombel kelas Sosial. Jadi jumlah seluruh rombel yang ada di MA MA'ARIF ini berjumlah 10 rombel.

Strategi yang di gunakan kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora ini terhadap peningkatan jumlah siswa setiap tahunnya tidak terlalu sulit karena Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora ini mempunyai ikatan yang sangat kuat terhadap alumni dan orang tua siswa, disini terlihat peran orang tua yang pernah menyekolahkan anaknya ke Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora ini tanpa di minta untuk mempromosikan Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora mereka melakukan promosi itu baik berupa *face to face*, media sosial ataupun dalam perkumpulan, selain dari itu juga kepala madrasah beserta yayasan selalu mengadakan program PORSENI (Perlombaan Olah raga dan Seni) tingkat kecamatan yang setiap tahun rutin di adakan yang targetnya siswa/siswi sekolah dasar kelas VI yang nanti dari hasil perlombaan ini yang masuk ke dalam kategori juara 1-3 mendapatkan beasiswa gratis uang pendaftaran dan biaya SPP selama satu bulan saat awal masuk. Dengan adanya strategi yang di lakukan ini yang akhirnya tak jarang sebelum pembukaan penerimaan peserta didik baru madrasah sudah kebanjiran orang tua siswa yang akan mendaftarkan anaknya untuk belajar di Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora.

Pendidikan di madrasah tidak hanya mengembangkan pengetahuan anak saja tetapi juga sikap kepribadian, aspek sosial emosional. Sekolah/Madrasah tidak hanya memberikan ilmu pengetahuan tetapi memberi bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah baik dalam belajar, emosional maupun sosial. Dalam hal ini kepala madrasah sangat berperan penting dalam kelulusan peserta didiknya, salah satu upaya pengembangan lulusan yaitu dengan adanya program ekstrakurikuler, penguatan akademik dengan adanya pengayaan di awal semester dan diakhir melakukan evaluasi melalui *Try Out* yang dilaksanakan sebanyak tiga kali. Data hasil Ujian Nasional di Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora dari tahun ke tahun selalu lulus 100% karena untuk hal ini kepala madrasah sangat memprioritaskan dengan berbagai program yang di lakukan.

Tenaga pendidik merupakan tenaga professional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan serta melakukan penelitian kepada masyarakat. Tenaga Pendidik Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora berjumlah sebanyak 26 orang yang terdiri dari 12 orang

guru laki-laki dan 14 orang guru perempuan, kemudian tenaga pendidik di Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora dilihat dari pendidikannya PGA 1 orang, S-2 2 orang, S-1 20 orang, serta yang SMA 2 orang. Di lihat dari status kepegawaian terdiri dari PNS 3 orang dan 23 orang non PNS. Tenaga Kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Tenaga Kependidikan di Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora berjumlah 4 orang terdiri dari 3 orang perempuan dan 1 orang laki-laki, berikut tabel tenaga kependidikan Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora.

Dalam pengembangan yang dilakukan oleh kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora dengan diadakannya program pembinaan dan pelatihan. Salah satunya yaitu dengan adanya pembinaan disiplin terutama disiplin diri, karena seorang pemimpin harus membantu para bawahan dalam mengembangkan pola hidup dan meningkatkan standar perilakunya serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Kemudian upaya yang dilakukan kepala madrasah yaitu dengan adanya pemberian motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan berupa motivasi akademik, prestasi kerja dengan adanya pemberian material ataupun non material dalam meningkatkan kualitas kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora.

Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Memberikan Pengaruh yang Ideal terhadap Warga Madrasah

Kepemimpinan transformatif akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara kepala sekolah dan warga sekolah, dengan konsep kepemimpinan transformatif warga sekolah akan merasa kagum, bangga, loyal dan hormat kepada kepala sekolah serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target. Kepala Madrasah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah. Kepemimpinan transformatif *Idealized influence* kepala Madrasah memiliki beberapa ciri yang pertama Kepala Madrasah mampu menjadi teladan yang baik bagi warga sekolahnya karena Kepala Madrasah selalu datang ke sekolah tepat waktu, sehingga memberikan contoh langsung pada guru dan peserta didik. Kedua Kepala Sekolah menumbuhkan kebanggaan kepada peserta didik dan guru karena semangat dan kegigihan Kepala Madrasah memberi contoh dan menyadarkan langsung warga madrasah bahwa disiplin waktu sangatlah penting.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat Aydin Balyer dalam penelitiannya yang berjudul *Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions*, melihat kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan panutan bagi guru dan karyawan. Dalam dimensi ini perilaku kepala sekolah dapat menumbuhkan rasa kagum, hormat dan percaya dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence is defined as meeting the needs of others before their own personal needs, avoiding the use of power for personal gain, demonstrating high moral standards, and setting challenging goals for their followers Here, managers are exemplary role models for associates. They can be trusted and respected by associate*¹¹.

Temuan peneliti dilapangan senada juga dengan pendapat Bass dan Aviola dalam jurnal Tukiman & Cepi, *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume Nomor,1 2014 *idealiced influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. *Idealiced influence* mengandung makna saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis. Begitu pula dengan pendapat Felfe dan Schyns (dalam Wiyono ,2007:32)

¹¹ <http://www.iojes.netuserfiles>. diakses tgl 11 Februari 2019. Hal. 585.



idealized influence mengacu pada perilaku pimpinan yang dapat diteladani oleh bawahan. Pimpinan diakui sebagai model peranan, pimpinan menunjukkan nilai-nilai, pelayanan dan produk ideal, mendemonstrasikan komitmen dengan standar moral yang tinggi, serta memiliki pengaruh terhadap bawahan¹².

Suryanto ciri kepemimpinan transformasional *idealized influence*, meliputi; (1) menunjukkan keyakinan diri yang kuat; (2) menghadirkan diri disaat-saat sulit; (3) menunjukkan nilai yang penting; (4) menunjukkan kebanggaan; (5) meyakini visi, membanggakan keutamaan visi itu, dan secara pribadi bertanggung jawab penuh pada tindakan; (6) menunjukkan *sense of purpose*; dan (7) meneladani ketekunan alam semesta.

Teori tersebut dipaparkan sangat rinci namun dari temuan penelitian yang peneliti temukan sedikit banyak sudah mencangkup ke tujuh ciri yang telah dijelaskan. Sehingga dapat disimpulkan temuan penelitian yang peneliti temukan ada kecocokan dengan beberapa pendapat ahli tersebut. Karena inti dari *idealized influence* kepala sekolah harus dapat menjadi model peranan bagi guru-guru dalam bertindak jujur, dapat memberikan contoh yang baik dalam melaksanakan tugas, lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi, serta mendapatkan kepercayaan dan pengakuan dari bawahan. Dengan demikian kepala sekolah akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap anggota serta bisa menggerakkan semua anggota, baik guru atau staf sekolah lainnya, kearah tercapainya tujuan organisasi sekolah.

Dengan demikian, bisa dipastikan bahwa gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan atau relasi yang sinergikal, kebertanggung jawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral (*moral values*). Pola yang ini merupakan “ciri keunikan” dari pemimpin transformasional dalam mengelola organisasi pendidikan, sehingga ia tampil sebagai sosok yang akan membawa komponen organisasi pendidikan pada idealisme tingkat tinggi sebagai bentuk dari perwujudan idealitas kepemimpinannya. Kondisi ini memunculkan suatu implikasi pada diri komponen organisasi pendidikan akan pentingnya mencapai tujuan kolektif dari pada tujuan yang bersifat individual¹³.

Pada tataran ini, kharisma dari kepemimpinan transformasional menjadi bagian substantif untuk “memengaruhi” komponen organisasi pendidikan dengan *taken for granted*. Antara kharisma dan pemimpin transformasional tidak ada ruang yang memisahkan, karena dua entitas tersebut merupakan suatu bagian yang utuh, sehingga bisa dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan kharismatik. Pemimpin yang demikian merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi para komponen organisasi yang memengaruhi pada proses idealitas organisasi (Supardi, 2013:69).

Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Memberikan Motivasi Insfiratif terhadap Warga Madrasah

Perilaku *Inspirational motivation* merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan memandang acaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berpretasi. Dengan demikian, pemimpin transformatif mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran, dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan

¹² Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1994). “*The implication of transactional and transformational leadership*”: 1994 and beyond. *Journal of European industrial Training*. Hal.203.

¹³ Setiawan Agus Bahar & Muhith. (2013). *Leadership Transformatif*. Bandung: Alfabeta. Hal.155.

cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi dan pemimpin mengartikulasikan visi yang mendorong dan memberi inspirasi pengikutnya¹⁴.

Penelitian ini juga senada dengan Balyer dalam penelitiannya yang berjudul “*Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers’ Perceptions*” melihat kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat team dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah. “*Inspirational motivation is to motivate and inspire those around them by displaying enthusiasm and optimism, involving the followers in envisioning attractive future states, communicating high expectations, and demonstrating commitment to the shared goals. It describes managers who motivate associates to commit to the vision of the organization. Managers with inspirational motivation encourage team spirit to reach goals*”.

Penemuan tersebut senada juga dengan pendapat Bass dan Aviola dalam jurnal Tukiman & Cepi, *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume Nomor,1 2014 *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memerhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan *entusiasme* dan *optimism* staf.

Dijelaskan pula secara rinci oleh Suryanto ciri kepemimpinan transformasional *inspirational motivation* meliputi; (1) menginspirasi bawahan mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan; (2) menyelaraskan tujuan individu dan organisasi; (3) memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi; (4) menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat; (5) menggunakan simbol-simbol; (6) menampilkan visi yang menggairahkan; (7) menantang bawahan dengan standar yang tinggi; (8) berbicara optimis dan antusias; (9) memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan; (10) memberikan makna pada apa yang dilakukan; (11) menjadi *role mode* bagi bawahan; (12) menciptakan budaya bawahan kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar; (13) menggunakan metafora, dan; (14) menjadi mentor. Ketiga belas tersebut sudah beberapa ciri yang mencangkup pada temuan peneliti sehingga dapat dikatakan bahwa kepala sekolah sudah memberikan motivasi tinggi kepada anggota sekolah, yakni dengan menerapkan nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi selain itu mengembangkan visi, misi dan tujuan organisasi sekolah, serta meningkatkan optimis warga sekolah dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Memberikan Stimulasi Intelektual terhadap Warga Madrasah

Pemimpin *Intellectual stimulation* merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi serta upaya memengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perpektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara saksama. Dimensi ini juga mengandung makna bahwa seorang pemimpin transformasional perlu dan mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi, maupaun sebagai pemecahan masalah (*problem solver*) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan. Pemimpin yang berperilaku ini juga mau ambil resiko dan meminta ide pengikutnya membangkitkan semangat dan mendorong kreativitas pengikutnya. Visi pemimpin menjadi kerangka pikir pengikut untuk

¹⁴ Bahar & Muhith. (2013). *Leadership Transformatif...* Hal.163.



menghubungkannya dengan pimpinan, organisasi dan sesama mereka serta tujuan organisasi. Stimulasi intelektual ini meliputi : a) mempertanyakan *status quo* b) mendorong pemanfaatan imajinasi c) mendorong penggunaan intuisi yang dipadu dengan logika d) mengajak melihat perspektif baru e) memakai simbol pendukung inovasi f) mempertanyakan asumsi lama¹⁵.

Penelitian ini senada dengan Balyer dalam penelitiannya yang berjudul “*Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers’ Perceptions*” melihat kepala sekolah dapat menumbuhkan krea-tivitas dan inovasi dalam diri para guru dan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik. “*Intellectual stimulation means the leader’s consistent effort to stimulate followers to be innovative and creative as well as the leader’s effort to encourage followers to question assumptions and to reframe problems and approach them in new ways. Managers with intellectual stimulation promote critical thinking and problem solving to make the organization better.*”

Temuan tersebut sesuai dengan Bass dan Aviola dalam jurnal Tukiman & Cepi, *Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume Nomor,1 2014 *intellectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Menurut Bell dan Cheng dikemukakan bahwa *intellectual stimulation* menunjukkan pada kemampuan pimpinan untuk menstimulasi bawahan agar lebih kreatif dalam berfikir dan memecahkan masalah. Begitu pula pendapat dalam Hoy dan Miskel *intellectual stimulation* berkaitan dengan masalah kreatifitas, pemimpin mampu menstimulasi anggota menjadi kreatif dan inovatif.

Pemimpin selalu berusaha untuk mengembangkan program-program baru, serta mendorong anggota untuk kreatif mengembangkan program, prosedur, atau cara-cara baru yang lebih baik dalam melaksanakan tugas atau memecahkan masalah. Pimpinan juga bersikap terbuka terhadap anggota dalam melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik. Dari ketiga pendapat ahli tersebut sudah mencangkup semua penemuan peneliti dilapangan sehingga temuan peneliti tersebut sudah sesuai dengan ketiga pendapat ahli namun dipaparan lebih rinci lagi dari pendapat Suryanto menyatakan bahwa ciri kepemimpinan transformasional *intellectual stimulation* meliputi; (1) mempertanyakan *status quo*; (2) mendorong pemanfaatan imajinasi; (3) mendorong penggunaan intuisi yang dipandu dengan logika; (4) mengajak melihat prespektif baru; (5) memakai simbol-simbol pendukung inovasi; (6) mempertanyakan asumsi lama; (7) mempertanyakan tradisi usang; dan (8) mempercayakan kepercayaan yang melekat pada organisasi.

Berdasarkan dari pendapat tersebut dapat dilihat bahwa *intellectual stimulation* menekankan pada stimulasi, sehingga kepala sekolah diharuskan mampu menstimulasi bawahan agar dapat mengekspresikan ide-idenya dalam mencapai tujuan organisasi. Kepala sekolah mengenalkan metode atau cara-cara baru yang lebih baik dalam memecahkan masalah atau melaksanakan tugas sehari-hari. Tidak hanya itu saja kepala sekolah juga harus memberikan dorongan kepada bawahan, baik guru-guru maupun staf sekolah lainnya, untuk mengembangkan program atau metode baru dalam melaksanakan tugas.

¹⁵ Bahar & Muhith. (2013). *Leadership Transformatif...* Hal.172.

Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Memberikan Pertimbangan Kebijakan Individu terhadap Warga Madrasah

Individualized consideration, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Begitu pula pendapat dari Beach dan Reinhardt mengemukakan bahwa *individualized consideration* dapat ditunjukkan dengan memberikan dukungan, perhatian, dorongan, dan sumber-sumber yang dibutuhkan, sehingga anggota melakukan yang terbaik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dari penemuan peneliti sesuai dengan beberapa pendapat ahli, namun pada pendapat Suryanto yang dipaparkan secara rinci, peneliti tidak mencari seluruh ciri yang dipaparkan. Peneliti hanya melihat dari kebiasaan kepala sekolah melalui observasi, pendapat dari berbagai pihak melalui wawancara dan dokumentasi. Namun menurut peneliti penemuan tersebut sudah mencakup inti dari *individualized consideration*, karena ciri kepemimpinan transformasional *individualized consideration* mengacu pada perilaku pimpinan untuk memberikan pertimbangan dan perhatian terhadap anggota secara individual.

Dan temuan peneliti tersebut sesuai juga dengan Suryanto ciri kepemimpinan transformasional *individualized consideration* meliputi¹⁶; (1) merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual; (2) mengidentifikasi kemampuan bawahan; (3) memberi kesempatan belajar; (4) mendelegasikan wewenang; (5) melatih dan memberikan umpan balik pengembangan diri; (6) mendengarkan dengan perhatian penuh; dan (7) memberdayakan bawahan.

Kesimpulan

Dari keempat konsep model kepemimpinan transformatif yaitu: *Idealized influence* (Pengaruh Ideal), *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi), *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *Individualized consideration or individualized attention* (pertimbangan individu) kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora sudah mengimplementasikan kepemimpinan Transformatifnya dengan baik. Implementasi kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam menjalankan roda organisasi sangat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi akan terciptanya pengikut bertambah banyak, lebih komitmen, kinerja meningkat dan terciptanya *team* yang solid, muncul ide-ide yang kreatif dan inovatif serta dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah akan efektif dan efisien.

¹⁶ Tukiman & Cepi.(2014). *Implementasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di MAN Jambi: Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Volume No.01. Hal.203.



Daftar Pustaka

- Baharuddin dan Umiarso. (2012). *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jogjakarta. Ar-Ruzz Media.
- Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1994). "The implication of transactional and transformational leadership": 1994 and beyond. *Journal of European industrial training*. pp. 21-47.
- Danim, Sudarwan. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Dokumen 1, *Profil Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora Garut* 2019.
- Masi, R.J., and Cooke, R.A. 2002 "Effects of transformasional leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity" *The International Journal of Organizational Analysis* Vol.08 pp 16-47
- Moleong, Lexy (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung. PT Remaja Rosda Karya.
- Mulyasa E, (2013). *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Muhammadi, dkk. (2015) *Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja Guru*. *Journal of Management and Sustainability*. Vol.05, No.02 Hal 129- 145.
- Musdiani. (2011). *Manajemen Kepemimpinan Kepala Madrasah Dalam Motivasi Kerja*. *Jurnal Visipena* Vol.02 No.01.
- Pribadi Cahaya Siska. (2014) *Implementasi Kepemimpinan Transformasional di SDN 4 Muhammadiyah 4 Surabaya* : *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Vol.03 No.03, Januari 2014. pp. 56-65.
- Qomar, Mujamil (2012). *Manajemen Pendidikan Islam*. Jakarta : Erlangga.
- Rivai, Veithzal dan Dedy Mulyadi. (2011). *Kepemimpinan dan Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Supardi (2013). *Sekolah Efektif (Konsep dasar dan Praktiknya)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Setiawan Agus Bahar & Muhith. (2013). *Leadership Tranformatif*. Bandung: Alfabeta.
- Silalahi, Betty Yuliani.(2008). *Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi*. *Jurnal Psikologi* Vol.02, No 01. pp 14-20
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. (2012). *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Tukiman & Cepi.(2014). *Implentasi Kepemimpinan Kepala Sekolah di MAN Jambi: Akuntabilitas Manajemen Pendidikan* Vol.01 No.01.
- Undang-undang RI No 20 Tahun 2003 *Tentang system pendidikan Nasional*.
- Wahjono, Sentot Imam. (2011). *Kepemimpinan Transformasional Di Sekolah-Sekolah Muhammadiyah*. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol. 01 No.01 pp 75- 87.

