

TRANSFORMASIONAL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH



Dr. Sumarto, S.Sos.I, M.Pd.I. Lahir di Tanjung 24 Maret 1990. Putra dari Habrum Pohari dan Eri Siagian, S.Pd. dari Sumatera Utara. Memiliki Keluarga Keislaman Harahap, M.Pd.I dengan 2 orang anak. Anak pertama Muznah Nur Kholilah Al Faruq Pohari. Anak Kedua Balqis Zhafrah Muna Azizah Pohari. Alamat Rumah di Kel. Pematang Suluw Kec. Telanaipura Kota Jambi. No. HP 082136949568. E-mail: sumarto.manajemen@gmail.com

Riwayat Pendidikan: SD Negeri 6 Kota Padangsidimpuan 1996 s/d 2002, SMP Negeri 1 Padangsidimpuan 2002 s/d 2005, SMA Negeri 1 Padangsidimpuan 2005 s/d 2008, melanjutkan ke Pendidikan Tinggi: S1 (Komunikasi Penyiaran Islam) dan Program Anvulen Pendidikan Agama Islam (PAI) di IAIN Padangsidimpuan 2008 s/d 2012, S2 (Bimbingan Konseling Islam) di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2012 s/d 2014 dan S3 (Manajemen Pendidikan Islam) di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi 2014 s/d 2016.

Riwayat Kegiatan Ilmiah: 1) Kunjungan Studi ke Singapura, Kuala Lumpur Malaysia dan Brunei Darussalam dari Pascasarjana IAIN STS Jambi Tahun 2015, 2) Short Course di India Tahun 2015, 3) Pemateri dan Instruktur Action Plan Short Course India Community Engagement Pengabdian Masyarakat Desa Kebon IX Sungai Gelam Muara Jambi Tahun 2015 4) Workshop: Pembinaan Keagamaan Suku Anak Dalam Jambi Puslitbang KEMENAG RI bekerja sama dengan STAI Maarif Jambi Tahun 2016 dan 5) Workshop Penjaminan Mutu dari subdit Ketenagaan DIKTIS Kemenag RI, 6) Pengabdian Masyarakat kerja sama dengan Subdit Penelitian dan Publikasi Ilmiah DIKTIS di Pondok Pesantren Al-Qur'an As-Salafiyah Kebon IX Muara Jambi.

Pengalaman Kerja Dosen STIT Padang Lawas Gunung Tua Sumatera Utara, Dosen STAI Ma'arif Jambi, Mengajar di STAI Ahsanul Ummah Jambi dan Menjadi Dosen Luar Biasa IAIN STS Jambi.

Salim Media Indonesia

Jalan H. Ibrahim No. 106/RT. 21 Rawasari
Kec. Alam Barajo - Jambi
Telp. 0741 3902851 / 0821 103074034
Email: salimmediaindonesiap@gmail.com
www.salimmedia.com

Salim Media Indonesia



Dr. Sumarto, S.Sos.I, M.Pd.I

Transformasional Kepemimpinan Kepala Madrasah



Dr. Sumarto, S.Sos.I, M.Pd.I

TRANSFORMASIONAL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Prof. Dr. H. Amir Fajsol, M.Ed
Dr. H. Hidayat, M.Pd

Pengantar
Prof. Dr. H. Mukhtar, M.Pd
Direktur Pascasarjana IAIN STS Jambi



Dr. Sumarto, S.Sos.I, M.Pd.I

TRANSFORMASIONAL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

PENGANTAR

Prof. Dr. H. Mukhtar, M.Pd

Direktur Pascasarjana IAIN STS Jambi



TRANSFORMASIONAL KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

Copyright © 2016

Perancang Sampul:

Soerya Sandi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

All Right Reserved

Penulis:

Dr. Sumarto, S.Sos.I, M.Pd.I

Editor:

Prof. Dr. H. Mukhtar, M.Pd

Dr. Sumarto, S.Sos.I, M.Pd.I

Emmi Kholilah Harahap, M.Pd.I

Diterbitkan pertama kali oleh

Salim Media Indonesia (Anggota IKAPI)

Jalan H. Ibrahim No. 10G RT. 21 Kel. Rawasari,

Kec. Kota Baru Jambi 36125, Indonesia

Telp. 0741 3062851/ 0821 8397 4554

Email: salimmediaindonesia@gmail.com

www.salimmedia.com

Cetakan Pertama November 2016

Cetakan Kedua Juni 2020

ISBN 978-602-6785-55-8

**Perpustakaan Nasional RI. Data Katalog dalam Terbitan
(KDT)**

Ucapan Terima Kasih

Kepada

Prof. Dr. H. Amir Faisol, M.Ed

Dr. H. Hidayat, M.Pd

“Atas bimbingannya sehingga penulis bisa menyelesaikan buku ini dengan baik dan semoga berkah dan bermanfaat”

SAMBUTAN PENULIS

Puji dan syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan buku ini. Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW yang telah bersusah payah dalam menyampaikan ajaran Islam kepada umatnya untuk mendapat pegangan hidup di dunia dan keselamatan pada akhirat nanti.

Buku ini berjudul “Transformasional Kepemimpinan Madrasah”, penulis menyadari banyak memperoleh ilmu pengetahuan dan pengalaman serta halang dan rintangan dalam penulisan buku ini. Berkat taufiq dan hidayah-Nya serta bantuan dari berbagai pihak, akhirnya dapat terselesaikan dengan maksimal. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: Bapak Dr. H. Hadri Hasan, M.A (Rektor IAIN STS Jambi), Bapak Prof. Dr. H. Mukhtar, M.Pd (Direktur Pascasarjana IAIN STS Jambi), Kepada Bapak dan Ibu dosen Pascasarjana IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Kepala Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang Kota Jambi, kepala Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang Kabupaten Tebo, Madrasah Aliyah Negeri 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur, Bapak/Ibu guru dan siswa-siswi, Seluruh Civitas Akademika STIT Padang Lawas Kabupaten Padang Lawas Utara Gunung Tua Sumatera Utara, STAI Ma’arif Jambi, STAI Ahsanta Jambi dan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Ayah (Bahrum Pohan), Ibu (Erni Siahaan, S.Pd), Ayah Mertua (Koharuddin Harahap), Ibu Mertua (Almh. Rosmilan Harahap) serta Saudara/i saya semua, Istri tercinta Emmi Kholilah Harahap dan anakku tersayang Mumtaz Nur Kholilah Al Faruq Pohan dan Baliqis Zhafirah Muna Azizah Pohan, Teman-teman Forum Mahasiswa Pascasarjana Indonesia (FMPI) IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi yang tetap semangat dan berjuang, Teman-teman Asosiasi Akademisi Perguruan Tinggi se-Indonesia (ASASI), Asosiasi Guru/Dosen Penulis Indonesia (AGUPENA), Relawan Jurnal Indonesia (RJI), Semua yang tidak dapat peneliti sampaikan satu

persatu. Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis berserah diri. Semoga buku ini dapat bermanfaat dan berdaya guna, khususnya bagi penulis sendiri dan umumnya bagi pembaca sekalian.

Jambi, November 2016

Penulis

Dr. Sumarto, S.Sos.I, M.Pd.I

PENGANTAR

DIREKTUR PASCASARJANA IAIN STS JAMBI

Saya sangat mendukung dan menyambut baik atas terbitnya buku yang ditulis oleh Prof. Dr. H. Amir Faisol, M.Ed, Dr. H. Hidayat, M.Pd dan Dr. Sumarto, S.Sos.I, M.Pd.I yang berjudul “Transformasional Kepemimpinan Madrasah”. Sebuah judul yang sangat menarik dan menantang untuk dibaca oleh akademisi dan praktisi pendidikan umumnya.

Transformasional Kepemimpinan Madrasah adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan mendorong semua unsur yang ada di Madrasah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, dan masyarakat bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan madrasah.

Transformasional Kepemimpinan Madrasah yang efektif mempunyai atribut-atribut yaitu mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan, mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati, mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka, mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka, mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman, mereka mempunyai keterampilan kognitif, mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati dan mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

Kemampuan kepemimpinan kepala madrasah tercermin dari realisasi semua program berdasarkan strategi semua dengan

fungsi dan situasi yang dihadapi. Seorang kepala madrasah sejati dapat mempengaruhi dan diakui oleh bawahan, memotivasi anggota komunitas madrasah untuk mengkader-diri menjadi pemimpin masa depan, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan lembaga, mempertahankan kejayaan lembaga madrasah, dan membuat cara kerja yang lebih mudah.

Kepala Madrasah menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi dan yang ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga merangsang pengikut untuk lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan mengikatkan diri pada visi. Transformasional Kepemimpinan Madrasah tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Secara khusus saya sangat menghargai dan memberi apresiasi yang tinggi atas ketekunan dan semangat penulis buku yang diangkat dari hasil riset di MAN Olak Kemang Kota Jambi, MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo dan MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur yang sangat aktual dan relevan dengan situasi dan kondisi kekinian. Buku ini selain sebagai bentuk pengabdian dan partisipasi penulis dalam mengembangkan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, juga dapat memperkaya khazanah keilmuan dibidang Kepemimpinan Transformasional yang relatif masih minim ketersediannya baik di pustaka juga di toko buku-buku, terlebih buku yang didukung oleh data empiris yang diangkat dari penelitian.

Dengan hadirnya buku ini, sangat membantu untuk mendukung perkuliahan baik di fakultas maupun di Pascasarjana, terkait dengan program studi Manajemen Pendidikan Islam khususnya pendidikan pada umumnya. Semoga karya yang telah dihasilkan ini tidak terhenti disini dan akan lahir karya-karya monumental penulis yang lainnya, sebagai bahan pengayaan bagi mahasiswa calon sarjana, magister dan kandidat doktor di seluruh Tanah Air. Semoga Allah SWT memberkati. Amin.

Jambi, November 2016
Direktur,

Prof. Dr. H. Mukhtar, M.Pd
NIP. 19640126 199203 1 001

DAFTAR ISI

Sambutan Penulis

Pengantar Direktur Pasacsarjana

ORIENTASI BARU	13
GAYA KEPEMIMPINAN.....	13
BAGIAN PERTAMA	29
KEPEMIMPINAN	29
Pemahaman Tentang Kepemimpinan	29
Konsep Kepemimpinan dalam Islam.....	38
BAGIAN KEDUA.....	54
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....	54
Pemahaman Tentang Kepemimpinan Transformasional.....	54
Kepala Madrasah Transformasional	66
Prinsip Kepemimpinan Transformasional Rasulullah SAW ...	87
Teknik Komunikasi Profetik Transformasional	100
a. <i>Qaulan Sadidan</i>	100
b. <i>Qaulan Balighan</i>	101
c. <i>Qaulan Maysuuran</i>	101
d. <i>Qaulan Layyinan</i>	102
e. <i>Qaulan Kariman</i>	102
f. <i>Qaulan Ma'rufan</i>	103

BAGIAN KETIGA	107
BUDAYA	107
Pemahaman Tentang Budaya	107
Unsur-Unsur Budaya	111
a. Sistem Bahasa	111
b. Sistem Pengetahuan.....	112
c. Sistem Sosial.....	112
d. Sistem Peralatan Hidup dan Teknologi.....	113
e. Sistem Mata Pencaharian Hidup	113
f. Sistem Religi.....	113
g. Kesenian	113
BAGIAN KEEMPAT	127
BUDAYA MADRASAH	127
Penerapan Budaya Madrasah.....	134
BAGIAN KELIMA	145
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA MADRASAH (KAJIAN HASIL PENELITIAN)	145
Deskripsi Lokasi Penelitian	145
1. MAN Olak Kemang Kota Jambi	145
2. MAN Pulau Temiang Kabupeten Tebo	148
3. MAN 2 Tanjung Jabung Timur	149
Kepemimpinan transformasional di Madrasah Provinsi Jambi	162

a.	MAN Olak Kemang Kota Jambi.....	162
b.	MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo.....	167
c.	MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur	180
	Budaya madrasah di Provinsi Jambi.....	186
a.	MAN Olak Kemang Kota Jambi.....	186
b.	MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo.....	198
c.	MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur	207
	ANALISIS	213
	MAN Olak Kemang Kota Jambi.....	213
	Uraian Indikator Terlaksana MAN Olak Kemang.....	214
	Kota Jambi.....	214
	Uraian Indikator Terlaksana MAN Pulau Temiang.....	231
	Kab. Tebo	231
	Uraian Indikator Terlaksana MAN 2 Kab.	248
	Tanjung Jabung Timur	248
	BAGIAN KEENAM	250
	FORMULASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	
	DALAM MENANAMKAN BUDAYA MADRASAH.....	250
	BAGIAN KETUJUH.....	253
	KONTRIBUSI PEMIKIRAN.....	253
	PENGEMBANGAN TEORI	255
	DAFTAR PUSTAKA	257
	BIODATA PENULIS	269

Orientasi Baru:

Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Madrasah

Pemimpin merupakan penggerak dari suatu lembaga dalam mencapai tujuan, sehingga dalam menggerakkan roda lembaga dibutuhkan sumber daya manusia yang baik tidak hanya pemimpin tetapi seluruh anggota yang ada dalam lembaga tersebut, karena sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu lembaga yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas lembaga. Setiap orang memiliki keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia yang heterogen yang dibawa kedalam suatu lembaga sehingga tidak seperti mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan lembaga.

Kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen itu sendiri. Kepemimpinan disebut juga dengan *leadership*, yaitu suatu seni tentang cara untuk mempengaruhi orang lain kemudian mengarahkan keinginan, kemampuan dan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan pemimpin. Dalam konteks kepemimpinan di lembaga pendidikan, kepemimpinan dijadikan sebagai acuan utama untuk mengukur sejauh mana lembaga pendidikan tersebut baik atau tidak, maju atau tidak, bermutu atau tidak dan lain sebagainya. Permasalahan kepemimpinan di lembaga pendidikan sungguh perlu disikapi dengan arif dan bijaksana.

Kepemimpinan adalah *a property, a set characteristic-behavior pattern and personality attributes that makes certain people more effective at attaining a set goal.*

¹ Sedangkan Stephen P. Robins juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memngaruhi suatu kelompok

¹ Tony Kippenberger, *Leadership Styles* (United Kingdom: Capstone Publishing, 2002), hal.7.

ke arah pencapaian tujuan.² Wajar jika James menyatakan bahwa *Leadership is not about personality; its about behavior.*³

Kepemimpinan dianjurkan bersifat autentik yaitu jujur baik kepada individu dan kelompok. Agar dapat jujur kepada diri, penulis perlu memperhatikan setiap ketidak-selarasan yang ada antara metafora yang penulisakui dan perilaku yang dituntut oleh metafora itu. Jadi, jika isu yang dihadapi oleh rasisme, maka tantangan awal bagi kepemimpinan adalah mengandung *supremacist* untuk menjamin suatu tempat bagi semua, mengundang pembebas untuk memberdayakan partisipasi bagi semua, mengandung pelaku perjalanan untuk memperhatikan semua, mengandung pencipta untuk mengambil tanggung jawab atas semua.⁴

Terlepas dari pentingnya kepemimpinan di atas, para ahli menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam pendidikan di Indonesia kurang mendapat perhatian. Kepemimpinan bukan merupakan salah satu masalah utama manajemen sekolah dan madrasah yang diteliti di Indonesia. Bahkan tidak terdapat persyaratan formal kepemimpinan bagi orang-orang yang berniat menjadi kepala sekolah. Jalal dan Supriadi dalam Raihani menemukan bahwa kebanyakan kepala sekolah di Indonesia tidak memperoleh pendidikan yang layak untuk peran mereka sebagai kepala sekolah dan beberapa kepala sekolah dasar hanya lulusan sekolah menengah khususnya di daerah pedesaan.⁵

Pengetahuan tentang kepemimpinan sekolah di Indonesia yang berbasis riset sangat kurang. Di antara literatur tentang pendidikan di Indonesia yang dapat diakses, sebagian besar hanya berupa artikel-artikel dan buku-buku berbasis opini, yang mayoritas difokuskan pada pendidikan secara umum atau

² Stephen P. Robins, *Organizations Behavior: Concept, Controversies, Application* (New Jersey: Preunice-hall International, Inc,1991), hal.354.

³ James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge* (The United States Of America: Jhon Wiley and Son Inc, 2007), hal.15.

⁴ Robert W. Terry, *Kepemimpinan Autentik* (Alih bahasa: Hari Suminto,Batam, Interaksara, 2002), hal. 266.

⁵ Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif* (Yogyakarta : LkiS, 2010), hal. 4.

pada persoalan manajemen dan kurikulum.⁶Karakteristik pemimpin dan karakteristik manager sebagai berikut ini.⁷

Konsep Pemimpin dan Manager

Pemimpin	Manager
<i>Vision</i> (pandangan kedepan)	<i>Plan</i> (rencana)
<i>Inspiratif</i>	<i>Reward</i> (hadiah)
<i>Empower</i> (memberi wewenang)	<i>Direct</i> (langsung)
<i>Coach</i> (melatih)	<i>Train</i> (terlatih)
<i>Revenues</i> (pendapatan)	<i>Expenses</i> (biaya)
<i>Forecasts</i> (ramalan)	<i>Budgets</i> (anggaran biaya)
<i>Possibilities</i> (berbagai kemungkinan)	<i>Systems and Procedures</i>
<i>Opportunity</i> (kesempatan)	<i>Schedule</i> (daftar perencanaan)
<i>Synergy</i>	<i>Coordinate</i> (koordinasi)

Dua istilah tersebut akan lebih baik terintegrasi dalam kepemimpinan lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan tidak hanya membutuhkan karakteristik pemimpin, lembaga pendidikan juga membutuhkan karakteristik manager. Menurutny adalah: *“Leaders are people who do the right things and managers are people who do thingsright. Leaders are intersted in direction, vision, goals, objectives, intention, purpose,and effectiveness – the right thing. Managers are intersted in efeciency, the how – to,the day, to – day, the short run of doing things right”*.⁸

Sumber daya manusia baik yang menduduki posisi pimpinan maupun anggota merupakan faktor terpenting dalam

⁶*Ibid.*

⁷ Richard L. Hughes dkk, *Leadership Enhancing the lessons of Experience* (New York: The Mc Graw-Hill of the Americas, 2012), hal, 8.

⁸ W. Bennis dan R. Townsend, *Reinventing Leadership* (New York: William Morrow and Company. Inc, 1995), hal. 6.

setiap lembaga atau instansi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena berhasil tidaknya suatu lembaga atau instansi sebagian besar dipengaruhi oleh faktor manusia selaku pelaksana pekerjaan. Begitu juga dengan seorang kepala Madrasah, seorang pemimpin yang harus mampu memberikan perubahan demi tercapainya visi dan misi yang sudah disepakati bersama.

Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan adalah salah satu tema yang paling penting dibincangkan. Karena pemimpin di lembaga pendidikan adalah inspirator yang akan menggerakkan dan menumbuhkan motivasi orang-orang yang ada di sekitarnya. Ada tiga bentuk lembaga pendidikan di Indonesia, oleh karena itu pemimpin di setiap bentuk lembaga pendidikan yang dimaksud pastinya memiliki karakteristik yang berbeda-beda, lembaga pendidikan yang dimaksud adalah madrasah.

Kepala madrasah adalah orang yang diberi tugas dan tanggung jawab mengelola madrasah menghimpun, memanfaatkan dan menggerakkan seluruh potensi madrasah secara optimal untuk mencapai tujuan. Kepala madrasah sebagai *human resource*, menurut Mondy, Noe dan Premaux dalam Syaiful Sagala adalah individu yang biasanya menduduki jabatan yang memainkan peran sebagai *adviser* (staff khusus) tatkala bekerja dengan manajer lain terkait dengan urusan sumber daya manusia (*individuals who normally act in an advisory (or staff) capacity when working other (line) managers regarding human resource matters*).⁹ Kepala madrasah yang berperan sebagai staf khusus yaitu mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia yang ada dengan pengaturan dan pengelolaan yang baik. Sumber daya manusia yang terkelola dengan baik dapat membantu tugas dari seorang pemimpin agar dapat menjalankan tugas dengan bersama dan mencapai tujuan yang diharapkan.

Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan di madrasah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin madrasah dengan bijak dan terarah, serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal pula, demi

⁹ Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 88.

meningkatkan mutu pendidikan.¹⁰ Kepala madrasah mempunyai peran dan tanggung jawab terhadap keberhasilan proses belajar mengajar di kelas dalam sekup mikro atau di madrasah dalam sekup makro. Hal ini terkandung makna bahwa kepala madrasah sebagai pengawas (*supervisor*) mempunyai tugas membantu guru baik secara *individual* atau kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum serta aspek pengembangan lainnya¹¹

Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu. Kepemimpinan merupakan proses dari apa yang dilakukan oleh pemimpin, mulai dari mengatur, mengawasi dan mengelola serta mempengaruhi anggotanya untuk mencapai visi dan misi yang sudah ditentukan. Pencapaian visi dan misi tersebut merubah bentuk pola kelembagaan yang sudah ada, mulai dari program kerja, ketatausahaan dan pengelolaan pendanaan. Salah satu inti aktivitas kepemimpinan adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah menuntut kemampuannya dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif. Kepala madrasah yang mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. Gary Yukl: *Leadeship is a subject thathas longexcited interest among people. The term connotes images of powerful, dynamic individuals who command victorius armies, directed corporate empires from atop gleaming skyscrapers, or shape the course of nations. The exploits of brave and clever leaders are the essence of many legends and myths. Much of our description of history is the of military, political, religious, and social leaderswho are credited or blamed for important historical events, even though we do not understand very well how the events were couosed or how much influence the leader really had. The widespread*

¹⁰ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hal. 6.

¹¹ W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Wineka Media, 2005), hal. 56.

*fascination with leadership may be because it is such a mysterious process, as well as one that touches everyone's.*¹²

Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasif dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya. Selain itu, komunikasi dan motivasi berprestasi dari kepala madrasah juga turut mewarnai perilaku pelayanan pendidikan kepada peserta didik dan masyarakat melalui pola kepemimpinan yang diterapkannya.

Konsep perilaku kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif, karena sifat sulit untuk diidentifikasi. Yulk sebagaimana yang dikutip Marno dkk, menjelaskan bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 bentuk perilaku, yakni 1) ada yang lebih menekankan pada tugas; 2) ada yang lebih mementingkan pada hubungan; 3) ada yang mementingkan kedua-duanya; dan 4) ada yang mengabaikan kedua-duanya.¹³

Ada juga peneliti yang mengatakan bahwa perwujudan perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan ialah 1) penekanan pada hubungan atasan-bawahan, 2) perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya, dan 3) menerima perbedaan-perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan.¹⁴

Perilaku kepemimpinan tidak berada pada konteks yang kosong, melainkan ditentukan oleh multifaktor. Salah satunya adalah dorongan dari dalam diri maupun dari luar. Dorongan yang berasal dari dalam diri kepala madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsinya memiliki nilai yang berbeda dengan dorongan yang berasal dari luar dirinya. Dorongan dari dalam termanifestasi dalam bentuk kemauannya untuk berusaha dan berprestasi akan menggambarkan pola kepemimpinannya dalam

¹² Gary Yukl, *Leadership in Organization* (New Jersey: Upper Saddle River, 1998), hal. 1.

¹³ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Abditama, 2008), hal. 39

¹⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 293

menjalankan tugas dan fungsinya. Kesiapan untuk bekerja keras, juga merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan motivasi berprestasi kepala madrasah.

Untuk menjadi pemimpin yang efektif, kepala madrasah selain dipengaruhi oleh faktor motivasi yang dimilikinya, juga dipengaruhi oleh kemampuannya, baik kemampuan intelektual maupun kemampuan dalam mengatur atau mengelola lembaga madrasah, berupa pengelolaan ke dalam (internal) atau pengelolaan keluar (eksternal). Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi ke arah pencapaian tujuan. Kemampuan mempengaruhi bisa didapatkan dari posisi formal ataupun informal. Kepemimpinan yang berasal dari struktur formal bersinggungan erat dengan fungsi manajemen. Kepemimpinan merupakan fungsi penting bagi kepala madrasah karena dalam fungsi tersebut kepala madrasah harus membina dan mengembangkan madrasah agar berkualitas dan unggul. Oleh karena itu penelitian tentang perilaku gaya kepemimpinan, khususnya di lingkungan madrasah selalu bersifat kekinian (*up to date*) untuk dilakukan.

Kepemimpinan dipandang sebagai kajian yang menarik untuk terus digali dan diteliti, mengingat kepemimpinan memiliki banyak sudut dan merupakan fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di negara Indonesia juga telah membuktikan bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan berpolitik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya lembaga dan kelangsungan hidupnya. Untuk melakukan perubahan perlu adanya proses belajar, seorang pemimpin ingin mengubah anggotanya agar semangat untuk bekerja, terlebih dahulu pemimpin harus mengetahui dan belajar memahami kebutuhan anggotanya. Kajian Institute of Leadership and Management:¹⁵*We all move through increasing levels of competence when we learn something new. Imagine a young man learning to drive. He thinks there's nothing to it, and starts his*

¹⁵ Institute of Leadership and Management, *Superseries Coaching and Training your Work Team* (USA: Pergamon Flexible Learning, 2007), hal. 3.

first lesson with great confidence. He doesn't realize how difficult it is at this stage. He's unconsciously incompetent. On his first lesson he does everything wrong stalls the engine, can't steer in a straight line, doesn't know how hard to press the brake pedal, and so on. Now he realizes he can't drive. He has become consciously incompetent. A number of lessons later, he has learned to drive well enough to pass his test, although driving still needs all his concentration. The young man is now consciously competent. After a lot more practice, he can drive well without having to think about it. He has become unconsciously competent.

Lembaga apapun jenisnya, termasuk lembaga madrasah, biasanya memiliki seorang pemimpin yang mempunyai kewenangan dan kekuasaan tertinggi dalam penyelenggaraan kegiatan lembaga perlu ada pengaturan mengenai pembagian tugas, cara kerja dan hubungan antara pekerja satu dengan pekerja lainnya. Di sinilah diperlukan adanya seorang pemimpin. E. Mulyasa mengemukakan, kegagalan dan keberhasilan suatu lembaga banyak ditentukan oleh pemimpinnya, karena pemimpin merupakan pengendali dan penentu arah yang hendak ditempuh oleh lembaga menuju tujuan yang akan dicapai.

Kebijakan pemerintah dan lembaga masyarakat penyelenggaraan pendidikan untuk melakukan reformasi pendidikan bersifat kompleks, tidak hanya sekedar restruktur madrasah. Prakarsa ini harus mencakup reformasi di bidang manajemen mulai dari perencanaan, pelembagaan yang kuat dan ramping, penataan staf pengajar yang sesuai dengan keahlian, koordinasi yang mantap, pengawasan yang kondusif, penganggaran yang layak dan evaluasi atas kriteria keberhasilan yang jelas. Pada tataran sumber daya manusia, reformasi menyangkut sikap mental, kemauan untuk berubah, kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan, nilai-nilai madani, profesionalisme, kolaborasi dengan lembaga eksternal.

Tantangan terbesar dalam kerangka restrukturasi madrasah adalah dari perspektif kepala madrasah, bagaimana membangun sebuah penalaran dan penerjemahan satu kebijakan ke tingkat praksis sebuah gaya kepemimpinan

transformasional di madrasah, diyakini akan mampu menjawab restrukturasi madrasah secara kekinian.

Setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang melakukan kerjasama dengan ikatan resmi dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan yang kemudian dikenal dengan sebutan lembaga pastinya memiliki seseorang diantara orang-orang yang berada di dalam lembaganya yang kemudian disebut dengan pemimpin. Lembaga memiliki tiga komponen penting, pertama tujuan, karena tanpa tujuan, kumpulan orang-orang tidak dapat disebut lembaga, kedua lembaga mempunyai program atau kegiatan, kemudian strategi dan metode untuk mencapai tujuan lembaga, sedangkan komponen ketiga adalah pemimpin atau manajer yang bertanggung jawab terhadap lembaga dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan merupakan unsur penting untuk mendinamisasi hubungan kemanusiaan. Dengan adanya hubungan kemanusiaan akan memungkinkan penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam lembaga yang didasarkan atas penghargaan terhadap nilai-nilai kemanusiaan. Hal ini sesuai dengan pengertian dari manajemen yaitu sebagai pengelolaan usaha: kepengurusan, ketatalaksanaan penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran yang diinginkan.

Seorang pemimpin dalam hal ini kepala madrasah memiliki peran penting di madrasah, mulai dalam tahap perencanaan, pelembagaan, pelaksanaan sampai dengan mengontrol anggota-anggotanya. Sehingga kepala madrasah adalah orang yang memiliki sumber daya manusia yang baik mulai dari aspek akhlak dan pengetahuannya dalam kata lain kepala Madrasah adalah orang-orang pilihan yang mampu memberikan perubahan, tentunya dengan gaya atau sifat kepemimpinan yang diterapkan. Karena gaya kepemimpinan sangat menentukan pencapaian visi dan misi dari madrasah.

Kepala madrasah sebagai pemimpin tertinggi sangat berpengaruh dalam menentukan kemajuan madrasah harus mempunyai kemampuan administrasi, memiliki komitmen tinggi, dan luwes dalam melaksanakan tugasnya. Kepala madrasah yang

baik harus dapat mengupayakan peningkatan kinerja guru melalui program pembinaan kemampuan tenaga kependidikan. harus mempunyai kepribadian atau sifat-sifat dan kemampuan serta ketrampilan-ketrampilan untuk memimpin sebuah lembaga pendidikan. Dalam Al- Qur'an surat As-syu'ara ayat 215 Allah SWT berfirman:

وَأَخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ ﴿٢١٥﴾

Artinya: “Dan rendahkanlah dirimu terhadap orang-orang yang mengikutimu, yaitu orang-orang yang beriman.”¹⁶

Dalam hal ini peran seorang kepala sekolah terhadap apa yang dipimpnnya untuk dapat melakukan apa yang diharapkan oleh pemimpin dalam mencapai tujuan bersama. *Keith Davis* dalam bukunya *Oeteng Sutisna*; tanpa kepemimpinan lembaga hanyalah sejumlah orang yang kacau, kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk orang lain supaya mengejar tujuan yang telah ditetapkan dengan baik. Kepemimpinan mengubah potensi menjadi kenyataan. Ia adalah tindakan akhir yang membawa keberhasilan semua potensi yang ada pada lembaga dan orang-orangnya.¹⁷

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk bekerja sama mencapai suatu tujuan kelompok. Sebagaimana hadits Nabi Muhammad SAW:

Ibn umar r.a berkata: saya telah mendengar Rasulullah SAW bersabda: setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpnnya. Seorang suami akan

¹⁶ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah* (Bandung: CV Penerbit Dponegoro, 2010), hal. 367.

¹⁷ Oeteng Sutisna, *Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Professional* (Bandung: Angkasa 2005) hal. 193.

ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal yang dipimpinnya. (H.R. Bukhari, Muslim)¹⁸

Pada dasarnya, hadist di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam Islam. Dalam hadist ini dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggung jawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggung jawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggung jawab atas istrinya, seorang bapak bertanggung jawab kepada anak-anaknya, seorang majikan bertanggung jawab kepada pekerjanya, seorang atasan bertanggung jawab kepada bawahannya, dan seorang kepala Madrasah bertanggung jawab atas yang dipimpinnya.

Akan tetapi, tanggung jawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (*atsar*) bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggung jawab di sini adalah lebih berarti upaya seorang pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpin. Karena kata *ra'a* sendiri secara bahasa bermakna gembala dan kata *ra-'in* berarti pengembala. Ibarat pengembala, ia harus merawat, memberi makan dan mencari tempat berteduh binatang gembalanya. Singkatnya, seorang penggembala bertanggung jawab untuk mensejahterakan binatang gembalanya.

Tapi cerita gembala hanyalah sebuah tamsil dan manusia tentu berbeda dengan binatang, sehingga menggembala manusia tidak sama dengan menggembala binatang. Anugerah akal budi

¹⁸ Al-Imam Abu Abdillah Muhammad ibn Ismail ibn al-Mugirah ibn Bardizbah al-Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, Juz. 3 (Beirut Libanon: Dar al-Fikr, 1410 H/1990 M), hal. 273.

yang diberikan Allah SWT kepada manusia merupakan kelebihan tersendiri bagi manusia untuk mengembalikan dirinya sendiri, tanpa harus mengantungkan hidupnya kepada penggembala lain. Karenanya, pertama-tama yang disampaikan oleh hadis di atas adalah bahwa setiap manusia adalah pemimpin yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dirinya sendiri atau dengan kata lain, seseorang mesti bertanggung jawab untuk mencari makan atau menghidupi dirinya sendiri, tanpa mengantungkan hidupnya kepada orang lain.

Sekolah/madrasah yang baik harus dipimpin oleh kepala sekolah/ madrasah pilihan sesuai dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi, memiliki kompetensi dalam bidang manajerial. Apabila kepemimpinan tidak diserahkan kepada yang bukan ahlinya maka ketidak berhasilan yang akan dicapai. Sebagaimana Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Al-Bukhari:

إِذَا وَسِدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: Apabila suatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya (tidak mengetahui ilmunya), maka tunggulah kehancurannya. (HR. Al-Bukhari).

Kepemimpinan dan pendidikan. Pendidikan juga bisa diartikan sebagai suatu hasil peradaban bangsa yang dikembangkan atas dasar pandangan hidup bangsa itu sendiri yang berfungsi sebagai filsafat pendidikannya atau sebagai cita-cita dan pernyataan tujuan pendidikannya.¹⁹ Musthafa Al-Ghulayani berpendapat tentang arti pendidikan sebagai berikut: Pendidikan ialah menanamkan akhlak yang mulia dalam jiwa murid serta menyiraminya dengan petunjuk dan nasehat, sehingga menjadi kecenderungan jiwa yang membuahkan

¹⁹ Fuad Ihsan, *Dasar-dasar Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 2.

keutamaan, kebaikan serta cinta bekerja yang berguna bagi tanah air.²⁰

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dan pendidikan diatas maka kepemimpinan pendidikan dapat diartikan sebagai merupakan suatu kesiapan, kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam proses mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran, agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang pada gilirannya dapat mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.²¹

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai berikut²²:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Gaya ini mengutamakan pelaksanaan tugas untuk tercapainya tujuan sehingga kurang perhatian terhadap hubungan-hubungan manusia. Dalam hal ini, pemimpin cenderung menentukan kebijakan untuk anggota, menginstruksikan tugas, menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pencapaian tujuan, mengendalikan pelaksanaan tugas dan interaksi dengan dan antara anggota secara ketat, kurang memberikan kebebasan untuk memulai tugas-tugas anggota, kurang memberikan pujian terhadap prestasi bawahan.

b. Gaya Kepemimpinan Direktif

Ini merupakan gaya yang mengutamakan pencapaian tujuan, tetapi mulai memberi perhatian terhadap hubungan manusia. Dalam hal ini pemimpin mengutamakan pemberian pedoman dan petunjuk kepada bawahan bagaimana melakukan

²⁰ Musthafa al-Ghulayani, *Idhah al-Nashihin* (Pekalongan: Rajamurah, 1953), hal. 189.

²¹ Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 64-65.

²² Ulbert Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen* (Bandung: Mandar Maju, 1996), hal. 277-278.

pekerjaan serta memberitahukan mengenai apa yang diharapkan dari mereka.

c. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Merupakan gaya yang mengutamakan perhatian pada pelaksanaan tugas dan cukup besar perhatian terhadap penciptaan hubungan dengan sesama anggota secara akrab dan harmonis. Oleh sebab itu dalam melakukan aktivitasnya pemimpin yang melakukan konsultasi dengan anggota baik secara individu maupun kelompok.

d. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Merupakan gaya yang di samping menekankan pada pelaksanaan tugas juga memberi perhatian yang besar dalam menciptakan hubungan dengan dan sesama anggota. Pemimpin gaya partisipatif berunding dengan bawahan dan memberi peluang kepada bawahan untuk memberi masukan berupa saran dan gagasan sebelum mengambil keputusan atau mempengaruhi keputusan yang telah dan akan dibuat.

Wirawan mengemukakan ada lima gaya kepemimpinan, yaitu²³:

- a. Otokratik; dalam gaya kepemimpinan ini pemimpin mempunyai kekuasaan mutlak sedangkan bawahannya tidak memiliki kebebasan untuk menggunakan kekuasaannya,
- b. Paternalistik; gaya kepemimpinan ini pemimpin dianggap sebagai orang tua dan bawahan dianggap sebagai anak-anak yang perlu dibimbing ke arah kedewasaan.
- c. Partisipatif atau gotong royong; gaya kepemimpinan ini menganggap bahwa pemimpin dan para pengikutnya harus berpartisipasi secara aktif dalam menyusun perencanaan, melaksanakan dan mengevaluasi hasilnya.
- d. Demokratik; gaya kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibanding dengan kepentingan individu

²³ Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 381-383.

- e. *Laissez fair/ free rein* (terima beres); gaya kepemimpinan ini diibaratkan pemimpin seakan-akan menunggang kuda yang melepaskan kedua kendali kudanya.
- f. Kepemimpinan Sifat

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan berangkat dari pemusatan perhatian pemimpin itu sendiri. Teori sifat berkembang pertama kali di Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan yang kemudian teori ini dikenal dengan *The Greatma Theory*. Dalam perkembangannya, teori ini mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi yang berpandangan bahwa sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan akan tetapi juga dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman. Sifat-sifat itu antara lain: sifat fisik, mental dan kepribadian serta Teori ini mengkaitkan karakteristik-karakteristik seperti kepribadian, emosional, fisik, intelektual dan karakteristik-karakteristik individual yang lainnya dari pemimpin yang berhasil di masa lampau.²⁴

Kepemimpinan transformasional bukan kepemimpinan yang otoriter yaitu kepemimpinan otoriter ini mengutamakan pelaksanaan tugas untuk tercapainya tujuan sehingga kurang perhatian terhadap hubungan-hubungan manusia sebagaimana yang dilakukan oleh Fir'aun. Dalam Al Qur'an dicontohkan seorang yang menjadi pemimpin otoriter, yaitu Fir'aun. Kepemimpinan otoriter Fir'aun telah membawanya pada kedurhakaan yang tidak akan diampuni, karena telah menyatakan dirinya sebagai Tuhan.²⁵ Kesewenang-wenangan fir'aun sebagai pemimpin yang otoriter lazim terlihat di dalam firman Allah SWT, surat Al Qashash ayat 4 yang menyatakan bahwa:

²⁴ Danang Sunyoto, *Teori, Kuesioner dan proses Analisis Data Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: Caps, 2013), hal. 25.

²⁵ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005), hal. 165.

إِنَّ فِرْعَوْنَ عَلَا فِي الْأَرْضِ وَجَعَلَ أَهْلَهَا شِيَعًا يَسْتَضِعُّ طَائِفَةً مِنْهُمْ يُدِيحُ
 أَبْنَاءَهُمْ وَيَسْتَحْيِي نِسَاءَهُمْ إِنَّهُ كَانَ مِنَ الْمُفْسِدِينَ ﴿٢٦﴾

Artinya: Sesungguhnya Fir'aun telah berbuat sewenang-wenang di muka bumi. Dia telah memecah belah penduduknya berpecah belah, dengan menindas segolongan dari mereka, menyembelih anak laki-laki mereka dan membiarkan hidup anak-anak perempuan mereka. Sesungguhnya fir'aun termasuk orang-orang yang berbuat kerusakan. (Q.S. Al Qashash: 4)²⁶

Tipe kepemimpinan otoriter memiliki sifat-sifat sebagai berikut: menganggap lembaga yang dipimpinnya sebagai milik pribadi, mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan lembaga, menganggap bawahan sebagai alat semata, tidak menerima pendapat, saran atau kritik dari anggotanya, terlalu bergantung kepada kekuasaan formalnya, cara pendekatan kepada bawahannya dengan pendekatan paksaan dan bersifat kesalahan menghukum.

Efek yang ditimbulkan oleh kepemimpinan otoriter antara lain sikap menyerah tanpa kritik, sikap *asal bapak senang* atau sikap *sumuhun dawuh* terhadap pemimpin, dan adanya kecenderungan untuk mengabaikan tugas dan perintah jika tidak ada pengawasan langsung. Dominasi yang berlebihan akan melahirkan sikap apatis atau sebaliknya akan timbul sifat-sifat agresif dari anggota-anggota kelompok terhadap pemimpinnya.

Kepemimpinan transformasional bukan juga pemimpin yang bebas yaitu pemimpin yang sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan para bawahan atau anggotanya. Apabila dalam sebuah lembaga tidak terdapat seorang pun yang anggota menetapkan keputusan dan melaksanakan kegiatan, maka lembaga menjadi tidak berfungsi. Sebaliknya kebebasan yang diberikan, juga berakibat fungsi lembaga tidak berlangsung sebagaimana mestinya, bahkan

²⁶ Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, hal. 385.

menjadi tidak terarah. Kondisi seperti itu dapat terjadi karena wewenang menjadi tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau.²⁷ Kepemimpinan bebas dan tidak bertanggung jawab ini terjadi di lingkungan orang-orang kafir, meskipun baru terlihat setelah dimintai pertanggung jawaban oleh Allah SWT kelak di akhirat. Demikianlah yang diberitahukan Allah SWT dalam firman-Nya surat Ash-Shaffat ayat 27-30 yang menyatakan bahwa:

وَأَقْبَلَ بَعْضُهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ يَتَسَاءَلُونَ ﴿٢٧﴾ قَالُوا إِنَّا كُنْتُمْ تَأْتُونَنَا عَنِ
 الْيَمِينِ ﴿٢٨﴾ قَالُوا بَلْ لَمْ تَكُونُوا مُؤْمِنِينَ ﴿٢٩﴾ وَمَا كَانَ لَنَا عَلَيْكُمْ مِّنْ
 سُلْطٰنٍ ۖ بَلْ كُنْتُمْ قَوْمًا طٰغِينَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Sebahagian dari mereka menghadap kepada sebahagian yang lain berbantah-bantahan (27), Pengikut-pengikut mereka berkata (kepada pemimpin-pemimpin mereka): "Sesungguhnya kamulah yang datang kepada kami dari kanan" (28), Pemimpin-pemimpin mereka menjawab: "Sebenarnya kamulah yang tidak beriman" (29), dan sekali-kali kami tidak berkuasa terhadapmu, bahkan kamulah kaum yang melampaui batas (30). (Q.S. Ash Shaffat: 27)²⁸

Pemimpin transformasional adalah prospek kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau lembaga dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk lembaga atau unit kerja dan memberi inspirasi kepada para guru atau pegawai lainnya untuk berusaha mencapai visi tersebut. Pemimpin transformasional dalam setiap madrasah dapat dilihat dari visi yang dimiliki seorang kepala madrasah, yang mana visi tersebut

²⁷ Hadari Nawawi, *Op. Cit.*, hal. 168.

²⁸ Departemen Agama RI, *Op. Cit.*, hal. 551.

menjelaskan berbagai program yang akan dilakukan oleh kepala madrasah untuk mengubah tim atau madrasah tersebut menuju visi yang ingin dicapai, sehingga peran kepala madrasah sangat besar dalam hal menentukan perubahan madrasah tersebut.²⁹

Kepemimpinan transformasional muncul sebagai karakteristik unggul dari kepala-kepala sekolah unggul.³⁰ *The U.S Department of Education Publication Guide* dalam penelitiannya tahun 1987 menyatakan bahwa kepala-kepala sekolah memiliki visi yang luas, jelas, aktif, ambisius dan berorientasi kinerja. Karakteristik ini menunjukkan bahwa kepala-kepala sekolah efektif menciptakan kondisi untuk merealisasikan visi tersebut. Pemimpin dan perannya dalam pengembangan visi diidentifikasi sebagai aspek yang krusial bagi efektivitas organisasi.³¹ Betapa pentingnya visi bagi efektivitas kepala sekolah, sehingga visi merupakan kekuatan dan mimpi yang realisasinya secara terus menerus diperjuangkan oleh kepala-kepala sekolah efektif dalam membentuk sekolah, individu dan organisasi.³²

Kepala madrasah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Potensi yang dimiliki tidak dapat berkembang tanpa adanya peran dan fungsi yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Potensi bersumber dari pendidik, peserta didik, metode pembelajaran yang digunakan, kurikulum, fasilitas dan

²⁹ Wibowo, *Prilaku dalam Lembaga* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 285.

³⁰ A. Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principal: Perspectives on School Leadership*, (Boston: Allyn & Bacon, 1980).

³¹ J.M. Kouzes & B.Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, (San Fransisco: Jossey-Bass, 1987); A.L. Manasse, *Effective Principals: Effective at What?* (Principal, Vol. 61 No. 4, 1982) hal. 10-15 ; W.I. Rutherford, *School Principals as Effective Leaders*, (Phi Delta Kappan, Vol. 67, No. 1, 1985), hal. 31-34; S. LeSourd & M. Grady, *What is a Visionary Principal?* (NASSP Bulletin: Vol. 75, No. 107, 1988), p. 107-110.

³² A. Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principal: Perspectives* ; J.M. Kouzes & B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*; A.L. Manasse, *Effective Principals*, hal. 10-15; W.I. Rutherford, *School Principals*, hal. 31-34; L.T. Shieve & M.B. Shoenheit, *Vision and the Work Life*, hal.93-104.

lingkungan madrasah dapat menjadi maksimal sesuai dengan apa yang diharapkan dalam sasaran visi dan misi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, siswa dan orang tua peserta didik) untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Kepala Madrasah transformasional mengembangkan kemandirian dalam pelaksanaan pendidikan dengan proses penilaian yaitu nilai kejujuran, adil, mandiri, bekerja keras, melayani, peduli dan inovatif. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk melandasi visi madrasah yang mengarah kepada keunggulan. Jujur digunakan untuk melandasi pekerjaan orang-orang bekerja secara terbuka, mengembangkan manajemen berbasis fakta, menghindari laporan "*asal bapak senang*" dan menghindari pekerjaan yang menghasilkan hasil yang instan, tetapi menimbulkan masalah yang lebih kompleks. Adil digunakan untuk melandasi kerja yang dapat memuaskan semua orang dengan memberikan pemahaman kepada orang-orang dalam organisasi agar mampu memprediksi dampak dari apa yang dilakukannya sampai dengan nilai inovatif yaitu adanya perubahan yang positif.³³ Sikap inovatif adalah sikap yang lahir dari suatu ide, barang, kejadian, metode yang dirasakan atau diamati sebagai suatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang baik itu berupa inovasi maupun penemuan untuk mencapai tujuan menyelesaikan masalah.³⁴

Karena hadirnya kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen tingkat tinggi pada diri guru untuk merespons kompleksitas dan ketidakpastian yang bersifat alami atau warisan tradisi dari agenda reformasi madrasah. Implementasi kepemimpinan transformasional akan mempermudah usaha kepala madrasah mempercepat atau melakukan percepatan pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam

³³ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana, 2011), hal. 62.

³⁴ Udin Syaefuddin, *Inovasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal. 2.

membangun diri, bekerja lebih cerdas, bahkan lebih keras untuk mewujudkan reformasi madrasah.

Kajian tentang kepemimpinan transformasional di lembaga madrasah belum begitu intensif dilakukan. Meski demikian, kajian di bidang ini tidak sepenuhnya baru, kebanyakan para pengarang dan peneliti masih berkuat pada teori-teori lama yang menonjolkan beberapa gaya kepemimpinan, seperti gaya kepemimpinan autokratis, demokratis, otoriter, situasional dan lain-lain.

Dalam bidang pendidikan, seiring dengan upaya pembaruan yang dilakukan, bentuk pemimpin dipandang penting untuk diformulasikan. Teori kepemimpinan yang telah berkembang selama ini termasuk dalam model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional ditandai dengan pemimpin yang memandu atau memotivasi bawahannya mengarah pada pencapaian tujuan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Pemimpin yang transformasional juga dapat dilihat dari sisi agama, yaitu pemimpin dengan visi dan misinya dapat mengubah bentuk lembaga dalam kemajuan serta mendatangkan manfaat bagi setiap unsur yang ada dalam lembaga tersebut. Hakikat kepemimpinan dalam agama yaitu seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab, tidak hanya pada pribadi sendiri, publik tetapi kepada Allah SWT sehingga tidak boleh merasa bahwa menjadi manusia istimewa karena pemimpin adalah amanah. Pemimpin juga harus berkorban, pemimpin bukanlah untuk menikmati kemewahan atau kesenangan hidup dengan berbagai fasilitas duniawi yang menyenangkan, tapi pemimpin yang baik adalah pemimpin yang rela berkorban, kemudian kerja keras bukan santai. Kewenangan yang dimiliki pemimpin untuk melayani bukan sewenang-wenang.

Bisa jadi kepemimpinan transformasional bersikap demokratis yaitu selalu berpihak pada kepentingan anggota dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama. Konsep seperti itu sejalan dengan ajaran Islam yang sangat mengutamakan perilaku yang mampu membedakan antara yang haq dan yang bathil.

Sehubungan dengan itu Allah SWT berfirman dalam surat Al Baqarah ayat 42 sebagai berikut:

وَلَا تَلْبِسُوا الْحَقَّ بِالْبَاطِلِ وَتَكْتُمُوا الْحَقَّ وَأَنْتُمْ تَعْمُونَ ﴿٤٢﴾

Artinya: Dan janganlah kamu campur adukkan yang hak dengan yang bathil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, sedang kamu mengetahui. (Q.S. Al-Baqarah: 42).³⁵

Suatu lembaga pendidikan Islam sering dijumpai adanya sistem dan pola manajemen yang digunakan dalam kegiatan sehari-hari. Kegiatan-kegiatan yang ada di dalam lembaga pendidikan Islam tersebut tanpa kita sadari merupakan bentuk dari manifestasi manajemen. Untuk menggerakkan jalannya proses manajemen diperlukan adanya seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang harus tepat sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh Madrasah. Lembaga yang menerapkan manajemen pengetahuan akan senantiasa mendorong pembelajaran supaya berlangsung dengan efektif karena lembaga yang belajar akan senantiasa memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan dalam dalam menghadapi kondisi persaingan yang tidak dapat di prediksi sebelumnya. Oleh karena itu, pembelajaran dalam konteks manajemen pengetahuan sangat strategis kedudukannya.³⁶

Noor Rahman Hadjam dalam hasil penelitian Amirul Bakhri menjelaskan masing-masing budaya memiliki nilai-nilai yang dapat dijadikan ciri-ciri untuk mendeteksi keadaan: Budaya adaptif, memiliki ciri-ciri sebagai berikut: kreatif, berani melakukan eksperimentasi, berani mengambil resiko, mandiri, dan responsif. Budaya kekeluargaan, memiliki ciri-ciri sebagai berikut: mengedepankan kerjasama, penuh pertimbangan, persetujuan bersama, kesetaraan dan keadilan. Budaya prestasi, memiliki ciri-ciri sebagai berikut: berorientasi kepada persaingan

³⁵ *Ibid.*, hal. 16.

³⁶ Sangkala, *Knowledge Management* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 278.

dan kompetisi, mengumpulkan kesempurnaan, agresif, aktif dan rajin, serta mendorong munculnya inisiatif anggota. Budaya birokrasi, didominasi dengan ciri-ciri sebagai berikut: formalitas hubungan di dalam maupun dengan pihak luar madrasah, mementingkan efisiensi, menekankan rasionalitas, teratur dan berjenjang, serta menuntut adanya kepatuhan dari pihak-pihak di bawah pimpinan.³⁷

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang berlangsung begitu pesat tidak dapat lagi diikuti dengan kasat mata sehingga menimbulkan berbagai permasalahan yang sangat rumit dan kompleks serta memerlukan pemecahan secara proporsional. Hal tersebut telah memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap berbagai bidang kehidupan sehingga menuntut teknologi dan inovasi baru dalam menghadapinya. Dalam bidang pendidikan misalnya, diperlukan berbagai teknologi dan inovasi untuk memecahkan berbagai permasalahan yang menyangkut kepemimpinan kepala madrasah, proses belajar-mengajar, baik yang berkaitan dengan kebijaksanaan, manajemen, pendekatan, strategi, isi, maupun sumber-sumber pendidikan dan pembelajaran.³⁸

Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat. Di dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 31 tentang pendidikan menyebutkan antara lain pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia.³⁹ Hal ini menunjukkan pendidikan berorientasi ke masa depan dengan bertumpu pada potensi sumber daya manusia dan kekuatan budaya masyarakat, sehingga meningkatkan mutu manusia dan masyarakat.

³⁷ Amirul Bakhri, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. 2007.

³⁸ E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), hal. 238.

³⁹ *Undang-Undang Dasar RI Tahun 1945 dalam Satu Naskah Bab XIII Pasal 31 ayat 5*, (MPR Sekretariat Jenderal: Tidak Diterbitkan, tt), hal. 24.

Pendidikan pada hakekatnya merupakan suatu upaya mewariskan nilai yang akan menjadi penolong dan penentu umat manusia dalam menjalani kehidupan, dan sekaligus untuk memperbaiki nasib dan peradaban umat manusia. Tanpa pendidikan maka diyakini bahwa manusia sekarang tidak berbeda dengan generasi manusia masa lampau yang dibandingkan dengan manusia sekarang telah sangat tertinggal baik kualitas kehidupan maupun proses-proses pemberdayaannya. Secara ekstrim bahkan dapat dikatakan, bahwa maju mundurnya atau baik buruknya peradaban suatu masyarakat, suatu bangsa akan ditentukan oleh bagaimana pendidikan yang dijalani oleh masyarakat bangsa tersebut.⁴⁰

Perkembangan dunia pendidikan dewasa ini begitu cepat. Sejalan dengan kemajuan teknologi dan globalisasi. Dunia pendidikan sedang diguncang oleh berbagai perubahan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta ditantang untuk dapat menjawab berbagai permasalahan lokal dan perubahan global yang terjadi begitu pesat.⁴¹

Derasnya arus informasi di era globalisasi membawa implikasi yang sangat besar. Salah satunya adalah hancurnya sekat-sekat nilai dan tradisi. Dimensi tabu dan sakral menjadi hilang. Banyak contoh kasus-kasus yang terjadi karena penyalahgunaan teknologi sebagai akibat penyelewengan nilai. Dari segi kejahatan, dampak nyata yang negatif dan banyak terjadi atas penggunaan *smart phone* adalah bahwa ternyata komunikasi dengan *smart phone* dapat memunculkan praktik bisnis illegal dan ironisnya *smart phone* juga dijadikan ajang penipuan untuk mengeruk keuntungan dengan dalih menang dalam suatu undian di dunia maya.

Banyak kasus penipuan mengenai undian berhadiah yang dilayangkan melalui SMS serta praktik bisnis illegal yang tujuannya mengeruk keuntungan dari si korban dengan cara mentransfer sejumlah uang ke rekening pelaku. Tidak berhenti di situ saja. Penyalahgunaan fasilitas dari *smart phone* juga

⁴⁰ Abdul Halim Fathoni, "Pendidikan Islam Harus Mulai Berbenah diri" dalam <http://www.penulislepas.com/v2/?p=206>, diakses Desember 2015.

⁴¹ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 3.

membawa dampak buruk bagi kaum remaja Indonesia. Melalui *smart phone* aksi pornografi semakin merajai benak kaum remaja Indonesia. Merekam aksi porno, mengambil atau dengan sengaja memotret gambar porno untuk kemudian disebarakan ke *smart phone* lain adalah fenomena yang marak terjadi di kalangan remaja bahkan anak-anak.

Di samping itu, hal itu juga menunjukkan fungsi sekolah, sebagaimana diungkapkan Abdul Latif sebagai lembaga yang berfungsi mentransmisikan budaya.⁴² Sekolah merupakan tempat internalisasi budaya religius kepada peserta didik, supaya peserta didik mempunyai benteng yang kokoh untuk membentuk karakter yang luhur. Sedangkan karakter yang luhur merupakan pondasi dasar untuk memperbaiki sumber daya manusia yang telah merosot ini. Perbaikan sumber daya manusia secara terus menerus akan menyebabkan mutu pendidikan meningkat. Karena salah satu indikator mutu pendidikan meningkat adalah adanya sumber daya manusia yang tinggi.

Dan secara terperinci tujuan pendidikan Nasional dijelaskan dalam pasal 3 UUSPN No 20 tahun 2003, Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, 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 bertanggung jawab.⁴³

Budaya madrasah merupakan bagian dari penerapan manajemen pendidikan Islam, karena manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya yang dimiliki (umat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya), baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerja sama dengan orang lain secara efektif, efisien dan

⁴² Abdul Latif, *Pendidikan Berbasis Nilai Kemasyarakatan* (Bandung: Refika Aditama, 2005), hal. 30.

⁴³ UUSPN No. 20 Tahun 2003. Pasal 3 dalam Word Document

produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.⁴⁴

Budaya sekolah merupakan konteks di belakang layar sekolah yang menunjukkan keyakinan, nilai, norma dan kebiasaan yang telah dibangun dalam waktu yang lama oleh semua warga dalam kerja sama di sekolah. Budaya sekolah berpengaruh tidak hanya pada kegiatan warga sekolah tetapi juga motivasi dan semangatnya.

Budaya madrasah adalah penerapan nilai-nilai kebiasaan yang menjadi kekuatan setiap unsur madrasah sehingga bisa menjadi karakter yang melekat, diantaranya budaya madrasah berkarakterkan suasana religius yang merupakan salah satu metode pendidikan nilai yang komprehensif. Karena dalam perwujudannya terdapat nilai, pemberian teladan, dan penyiapan generasi muda agar dapat mandiri dengan mengajarkan dan memfasilitasi pembuatan-pembuatan keputusan moral secara bertanggung jawab dan ketrampilan hidup yang lain.⁴⁵

Maka dari itu, dapat dikatakan budaya madrasah mewujudkan nilai religius di madrasah merupakan salah satu upaya untuk menginternalisasikan nilai keagamaan ke dalam diri peserta didik. Di samping itu, hal itu juga menunjukkan fungsi sekolah, sebagaimana diungkapkan Abdul Latif sebagai lembaga yang berfungsi mentransmisikan budaya.⁴⁶

Madrasah merupakan tempat internalisasi budaya religius kepada peserta didik, supaya peserta didik mempunyai benteng yang kokoh untuk membentuk karakter yang luhur. Sedangkan karakter yang luhur merupakan pondasi dasar untuk memperbaiki sumber daya manusia yang telah merosot ini. Perbaikan sumber daya manusia secara terus menerus akan menyebabkan mutu pendidikan meningkat. Karena salah satu indikator mutu

⁴⁴ Maisah, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Referensi (Gaung Persada Press Group), 2013), hal. 5.

⁴⁵ Darmiyati Zuchdi, *Humanisasi Pendidikan: Menemukan Kembali Pendidikan yang Manusiawi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 36.

⁴⁶ Abdul Latif, *Pendidikan Berbasis Nilai Masyarakat* (Bandung: Refika Aditama, 2005), hal. 30.

pendidikan meningkat adalah adanya sumber daya manusia yang tinggi.

Suasana religius adalah suasana yang bernuansa religius, seperti adanya sistem absensi dalam jamaah shalat dzuhur, perintah untuk membaca kitab suci setiap akan memulai pelajaran dan sebagainya, yang biasa diciptakan untuk menginternalisasikan nilai-nilai religius ke dalam diri peserta didik. Namun suasana religius yang telah menjadi kebiasaan sehari-hari. Jadi budaya religius harus didasari tumbuhnya kesadaran dalam diri civitas akademika di lokasi penelitian, tidak hanya berdasarkan perintah atau ajakan sesaat saja. Hal tersebut sesuai dengan ungkapan Joko Oetomo, “kebudayaan dalam arti suatu pandangan yang menyeluruh menyangkut pandangan hidup, sikap, dan nilai”.⁴⁷

Nilai religius dalam Budaya Madrasah merupakan upaya pengembangan pendidikan untuk mewujudkan tujuan pendidikan Nasional. Karena dalam Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (UUSPN) No. 20 tahun 2003 pasal 1 dijelaskan bahwa Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.⁴⁸

Pendidikan adalah budaya usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara, karena pendidikan merupakan tugas dan tanggung jawab bersama antara keluarga, masyarakat dan pemerintah. Pendidikan

⁴⁷ Joko Oetomo, “Demokrasi dan Kebudayaan” dalam Bambang Widianto dan Iwan Meulia Peiraus (peny), *Perspektif Budaya: Kumpulan Tulisan Koentjaraningrat Memorial Lectures I-V/2004-2008* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hal. 9.

⁴⁸ UUSPN No. 20 Tahun 2003. Pasal 1 dalam Word Document

diselenggarakan secara demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif dengan menjunjung tinggi hak asasi manusia, nilai keagamaan, nilai kultural, dan kemajemukan bangsa.

Budaya madrasah identik dengan nuansa religius dibangun dan diwujudkan untuk menanamkan nilai ke dalam diri peserta didik. Hal tersebut, menurut Muhajir, merupakan sesuatu yang esensial yang semestinya diperhatikan.⁴⁹ Karena salah satu penyebab kewajiban menanamkan nilai-nilai agama adalah adanya fenomena bahwa kemerosotan akhlak pada manusia menjadi salah satu problem dalam perkembangan pendidikan nasional, dimana terkadang para tokoh pendidik sering menyalahkan pada adanya globalisasi kebudayaan. Sebagaimana dijelaskan Ahmad Tafsir bahwa “Globalisasi kebudayaan sering dianggap sebagai penyebab kemerosotan akhlak tersebut”.⁵⁰

Budaya madrasah merupakan salah satu metode pendidikan nilai yang komprehensif. Karena dalam perwujudannya terdapat inkulnasi nilai, pemberian teladan dan penyiapan generasi muda agar dapat mandiri dengan mengajarkan dan memfasilitasi pembuatan-pembuatan keputusan moral secara bertanggung jawab dan ketrampilan hidup yang lain.⁵¹ Maka dari itu, dapat dikatakan mewujudkan budaya religius di sekolah merupakan salah satu upaya untuk menginternalisasikan nilai keagamaan ke dalam diri peserta didik.

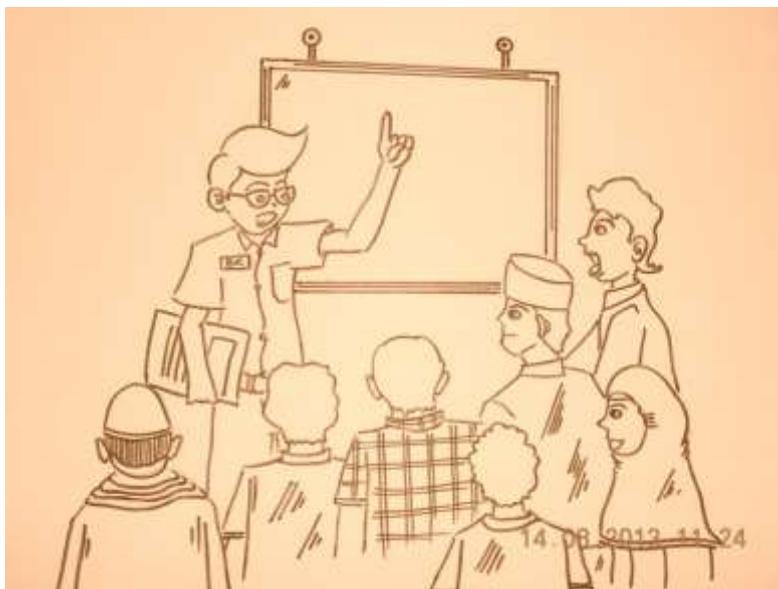
Budaya madrasah bukan sekedar suasana religius. Suasana religius adalah suasana yang bernuansa religius, seperti adanya sistem absensi dalam jamaah shalat dzuhur, perintah untuk membaca kitab suci setiap akan memulai pelajaran dan sebagainya, yang biasa diciptakan untuk menginternalisasikan nilai-nilai religius ke dalam diri peserta didik. Namun, budaya religius adalah suasana religius yang telah menjadi kebiasaan

⁴⁹ As'aril Muhajir, *Ilmu Pendidikan Perspektif Kontekstual* (Yogyakarta: Ar-RuzzMedia, 2011), hal. 45.

⁵⁰ Ahmad Tafsir, *Pendidikan Agama Dalam Keluarga* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1996), hal. 1.

⁵¹ Darmiyati Zuchdi, *Humanisasi Pendidikan: Menemukan Kembali Pendidikan yang Manusiawi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 36.

sehari-hari. Jadi budaya religius harus didasari tumbuhnya kesadaran dalam diri civitas akademika di lokasi penelitian, tidak hanya berdasarkan perintah atau ajakan sesaat saja. Hal tersebut sesuai dengan ungkapan Joko Oetomo, “kebudayaan dalam arti suatu pandangan yang menyeluruh menyangkut pandangan hidup, sikap dan nilai”.⁵²



“Pemimpin transformasional harus mampu memimpin anggotanya dalam setiap kegiatan: mengatur dan mengarahkan untuk menuju perpindahan perubahan yang lebih baik tentunya dengan kreatifitas dan inovasi dari ide gagasan yang disampaikanya dan menerima setiap saran serta keluhan dari anggotanya. Konsep pemimpin transformasional sangat sesuai diterapkan di Madrasah”

⁵² Joko Oetomo, “Demokrasi dan Kebudayaan” dalam Bambang Widiyanto dan Iwan Meulia Peiraus (peny), *Perspektif Budaya: Kumpulan Tulisan Koentjaraningrat Memorial Lectures I-V/2004-2008* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hal. 9.

BAGIAN PERTAMA

KEPEMIMPINAN

Pemahaman Tentang Kepemimpinan

Dalam bahasa Arab istilah *imamah, amir, al-mu'minin* (pemimpin orang-orang Islam) atau khalifah setelah Rasul wafat terutama bagi keempat *khulafaurrasyidin*. *Amir* jamaknya *umara'* yang bermakna pemimpin/ penguasa sesuai dengan ayat Al-Qur'an. Bahkan dalam Al-Qur'an juga ditegaskan bahwa setiap manusia bertanggungjawab memakmurkan bumi. Di sisi lain kepemimpinan dalam Islam adalah dimaknai sebagai kemampuan melaksanakan perintah dan meninggalkan larangan Allah SWT, baik bersama maupun perorangan.⁵³

Begitu banyaknya definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli dan peneliti mengenai kepemimpinan. Seperti yang disampaikan Husaini Usman. Terdapat 3000 lebih penelitian dan definisi kepemimpinan yang telah diciptakan manusia.⁵⁴ Menurut Bass dan Stogdill kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing sesuatu kelompok sedemikian rupa, sehingga tercapailah tujuan dari kelompok itu.⁵⁵ Sudarwan Danim mengutip beberapa definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut: D.E. McFarland mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. J.M.Pfiffner mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni

⁵³ Akh. Muwafik Saleh, *Bekerja dengan Hati Nurani* (Jakarta: Erlangga, 2009), hal. 62.

⁵⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan Edisi Ketiga* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 279.

⁵⁵ N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan* (Malang: IKIP Malang, 2005), hal. 1-2.

mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain ke arah pencapaian (tujuan). Hoy dan Miskel mengatakan bahwa kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, yang diarahkan melalui proses komunikasi ke arah satu atau beberapa tujuan tertentu.⁵⁶

Kepemimpinan menjelaskan bahwa berkaitan dengan pengikutsertaan seluruh anggota atau pengikutnya beradaptasi dengan perubahan dalam mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi serta mengkoordinasikan secara aktif tugas-tugas yang perlu dalam mencapai keberhasilan.⁵⁷ Menurut Abdul Azis Wahab, kepemimpinan mencakup unsur-unsur sebagai berikut: a) Unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi; b) Unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi; c) Unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi; d) Unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.⁵⁸

Kepemimpinan juga diartikan sebagai suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain, untuk melaksanakan sesuatu dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.⁵⁹ Menurut Jonson, Jeffry dan Michael, *leadership as the use of power and influence to direct the activities of followers toward goal achievement.*⁶⁰ Pemimpin dalam usaha mengarahkan dan mempengaruhi interpretasi

⁵⁶ Hoy K. Wayne dan Miskel. G Cecil. *Educational Administration*. (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.2008), hal. 418.

⁵⁷ Sudarwan Danim dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. (Jakarta: Rineka Cipta,2009), hal 7.

⁵⁸ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Bandung : Alfabeta, 2008), hal 83.

⁵⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hal 213.

⁶⁰ Jason A. Colquitt, Jeffry A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace* (New York, McGraw-Hill, 2009), hal. 441.

karyawan, aktivitas kerja karyawan, komitmen mereka terhadap tujuan utama, hubungan antara karyawan, dan akses mereka untuk berkerjasama dan dukungan dari unit kerja lainnya.

Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka bersedia dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, gembira, serta merasa tidak terpaksa.⁶¹

Gary Yukl mengemukakan kepemimpinan adalah perilaku individu mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama. Kepemimpinan adalah selisih berpengaruh atas dan di atas kepatuhan dengan arahan organisasi. Kepemimpinan adalah proses kegiatan mempengaruhi dari kelompok yang terorganisir terhadap pencapaian tujuan. Pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif untuk tatanan sosial yang diharapkan melakukannya. Beberapa definisi yang dianggap cukup mewakili menurut Gary Yukl adalah sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).
- b. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.
- c. Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi.
- d. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit, pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.
- e. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan.

⁶¹ Hikmat, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Pustaka Setia, 2009), hal. 252.

- f. Kepemimpinan adalah sebuah proses memberikan arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- g. Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberikan kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, serta yang diharapkan dan dipersepsikan melakukannya.

Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead⁶² membagi definisi kepemimpinan menjadi dua bagian yaitu sebagai proses dan properti. Sebagai suatu proses, kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh tanpa paksaan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan anggota kelompok ke arah pencapaian tujuan. Sebagai properti, kepemimpinan adalah karakteristik yang dikaitkan dengan orang-orang yang dianggap mempekerjakan pengaruh tersebut berhasil. Dari sudut pandang organisasi, kepemimpinan adalah yang sangat penting karena memiliki pengaruh yang kuat seperti pada perilaku individu dan kelompok. Selain itu, karena tujuan menuju upaya kelompok diarahkan adalah tujuan disered pemimpin, hal itu mungkin atau mungkin tidak konsisten dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan menurut Stogdill ialah fokus dari proses kelompok, penerimaan kepribadian seseorang, seni mempengaruhi perilaku, alat untuk mempengaruhi perilaku, suatu tindakan perilaku, bentuk dari ajaran (persuasi), bentuk dari relasi yang kuat, alat untuk mencapai tujuan, akibat dari interaksi, peranan yang diferensial, dan pembuat struktur.⁶³

Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dibawa turut serta dalam suatu pekerjaan.⁶⁴ Kepemimpinan ialah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara optimal.⁶⁵

⁶² Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organization Behavior* (Boston: Houghton Mifalin Company, t.th), hlm. 347.

⁶³ Husaini Usman. *Loc. Cit.*

⁶⁴ Surat Keputusan Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 27/KEP/1972

⁶⁵ Surat Edaran Kepala Badan Administrasi Kepegawaian Negara No. 02/SE/1980

Terry dan Rue menyatakan bahwa kepemimpinan hubungan yang ada dalam diri seorang pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas yang diinginkan.⁶⁶ Sanusi menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penyatupaduan dari kemampuan, cita-cita, dan semangat kebangsaan dalam mengatur, mengendalikan, dan mengelola rumah tangga keluarga maupun organisasi atau rumah tangga negara. Ditambahkan pula oleh Sanusi, kepemimpinan dalam arti substansi merujuk pada suatu kenyataan di mana seseorang atau sistem mempunyai kekuatan dan keberanian dalam menyatakan kemampuan mental, organisasional, fisik, yang lebih besar dari rata-rata umumnya, yang antara lain didukung oleh unsur-unsur penting sebagai *ways and means*.⁶⁷

Kepemimpinan menurut Yaverbaum dan Sherman, “*Leadership is act of gaining cooperation from people in order to accomplish something*” (Kepemimpinan adalah tindakan mendapatkan kerja sama dari orang untuk mencapai sesuatu)⁶⁸. Kepemimpinan menurut Bush, “*I mean influencing others actions in achieving desirable ends*” (Yang saya maksud dengan kepemimpinan ialah mempengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan).

Oteng Sutisna mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mengambil inisiatif dalam situasi sosial untuk menciptakan bentuk dan prosedur baru, merancang dan mengatur perbuatan, dan dengan berbuat begitu membangkitkan kerja sama ke arah tercapainya tujuan.⁶⁹

Ordway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* mengatakan, kepemimpinan adalah kegiatan

⁶⁶ Husaini Usman. *Op. Cit.*, hal. 280.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ *Ibid.*, hal. 281.

⁶⁹ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos* (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 6

mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok.⁷⁰

Makna pemimpin menurut Nanang Fattah adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.⁷¹ Dalam bukunya Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar menjelaskan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempengaruhi tanpa menanyakan alasan-alasannya. Pemimpin adalah orang pilihan yang memiliki kemampuan dalam mewujudkan tujuan. Tujuan tersebut tidak akan tercapai tanpa adanya kemampuan seorang pemimpin dalam mengatur dan mempengaruhi anggotanya, dalam hal ini apabila dikaitkan dengan lembaga pendidikan yaitu kemampuan Kepala Madrasah dalam memimpin lembaga pendidikannya.⁷²

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses dimana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan lembaga bagi para pegawai, bawahan atau yang dipimpinya, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam lembaga, dalam hal ini lembaga pendidikan.⁷³

Kepemimpinan atau *leadership* merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin yaitu mengerjakan niat demi tujuan tertentu. Orang yang dipimpin

⁷⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Grafindo Persada, 2006), hal. 57.

⁷¹ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), hal. 6.

⁷² Veithzal Rivai, Bachtiar dan Boy Rafli Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Lembaga* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013), hal. 1-3

⁷³ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2006), hal. 255.

adalah diperintah, dipengaruhi dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal, nonformal dan informal.⁷⁴

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam menyelenggarakan berbagai fungsi manajemen. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu: bawahan atau karyawan yang akan dipimpin, kepemimpinan juga melibatkan pembagian kekuasaan (*power*).⁷⁵

Kepemimpinan adalah pola tingkah yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan atau dengan kata lain kepemimpinan berkaitan dengan proses yang disengaja dari seseorang untuk menekankan pengaruhnya yang kuat terhadap orang lain untuk membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam kelompok atau organisasi.⁷⁶

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin, kepemimpinan juga melibatkan pembagian kekuasaan (*power*)⁷⁷. Kepemimpinan sebagai sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisien dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan.⁷⁸

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai apa yang dilakukan oleh para pemimpin, yaitu proses di mana para pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk memperjelas tujuan lembaga bagi para pegawai, bawahan, atau yang dipimpinnya,

⁷⁴ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal. 139.

⁷⁵ Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal. 12.

⁷⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: Indeks, 2010), hal. 3.

⁷⁷ Mamduh M. Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN), 2006, hal. 328.

⁷⁸ Siswanto, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), hal. 154.

memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut, serta membantu menciptakan suatu budaya produktif dalam lembaga.⁷⁹

Para peneliti Ohio State University mengidentifikasi dua kelompok perilaku yang memiliki hubungan yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan struktur pertimbangan (*consideration*) dan struktur pemrakarsa (*initiating-structure*). Struktur pertimbangan adalah tinggi rendahnya pemimpin bertindak dan berperilaku dengan pola yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahannya dan memperhatikan kesejahteraannya. Sedangkan struktur pemrakarsa adalah tinggi rendahnya pemimpin mendefinisikan dan menstrukturisasi dan menentukan peran bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁸⁰

Fungsi kepemimpinan dalam dunia pendidikan adalah sebagai *leader*, dan *educator* dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan akan tercapai, apabila didukung oleh seluruh komponen pendidikan yang terorganisir dengan baik. Beberapa komponen tersebut adalah *input*, proses, dan *output*, dan ini perlu mendapatkan dukungan sepenuhnya dari pihak yang mempunyai peran penting dalam lembaga pendidikan, dalam hal ini adalah kepala madrasah. Sebab Kepala Madrasah merupakan pemimpin pendidikan yang berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di madrasah. Kepala madrasah sebagai penentu kebijakan di madrasah harus memfungsikan perannya secara maksimal dan mampu memimpin madrasah dengan bijak dan terarah, serta mengarah kepada pencapaian tujuan yang maksimal pula, demi meningkatkan mutu pendidikan.⁸¹

Konsep perilaku kepemimpinan ini muncul karena menganggap bahwa konsep sifat kepemimpinan tidak mampu menghasilkan kepemimpinan yang efektif, karena sifat sulit untuk

⁷⁹ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana, 2006), hal. 255.

⁸⁰ Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior* (Boston: Houghton Mifflin, 1986), hal. 354.

⁸¹ Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif* (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), hal. 6.

diidentifikasi. Gary Yulk sebagaimana yang dikutip Marno dkk, menjelaskan bahwa perilaku pemimpin terhadap bawahan ada 4 bentuk perilaku, yakni

- a. Ada yang lebih menekankan pada tugas
- b. Ada yang lebih mementingkan pada hubungan
- c. Ada yang mementingkan kedua-duanya
- d. Ada yang mengabaikan kedua-duanya.⁸²

Ada juga peneliti yang mengatakan bahwa perwujudan perilaku pemimpin dengan orientasi bawahan ialah:

- a. Penekanan pada hubungan atasan-bawahan
- b. Perhatian pribadi pimpinan pada pemuasan kebutuhan para bawahannya
- c. Menerima perbedaan-perbedaan kepribadian
- d. Kemampuan dan perilaku yang terdapat dalam diri dari para bawahan.⁸³

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menggunakan gaya yang dapat mewujudkan sasarannya, misalnya dengan mendelegasikan tugas, mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi bawahannya, melaksanakan kontrol dan seterusnya.⁸⁴ Kepemimpinan yang efektif merupakan kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama. Demikian juga kepala madrasah, harus berperilaku yang baik agar mampu membangun budaya organisasi yang baik.

Gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak-gerik atau penampilan yang dipilih pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditujukan oleh pemimpin dan diketahui pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain.⁸⁵ Menurut Wahyudi, gaya kepemimpinan adalah

⁸² Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), hal. 39

⁸³ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 293

⁸⁴ *Ibid*, hal. 293.

⁸⁵ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, (Bandung : Alfabeta, 2013), hal. 178.

prilaku kepemimpinan yang ditampilkan dalam proses manajerial secara konsisten. Gaya kepemimpinan dimaksudkan cara berperilaku yang khas dari seorang pemimpin terhadap anggota kelompoknya.⁸⁶

Masalah-masalah ini merupakan cerminan kurangnya kemampuan kepala madrasah memberdayakan komunitasnya untuk berkinerja tinggi. Kepala madrasah seharusnya mampu mengelola semua sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan pendidikan di madrasahnyanya. Adanya perubahan paradigma baru pendidikan, diperlukan juga perubahan paradigma kepemimpinan kepala madrasah yang profesional.

Kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat untuk suatu tujuan dalam suatu kelompok.⁸⁷ Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mau melakukan kegiatan yang di arahkan oleh seorang pimpinan.⁸⁸ Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya.⁸⁹

Konsep Kepemimpinan dalam Islam

Kepemimpinan adalah tugas dan amanah yang diberikan Tuhan kepada manusia. Oleh sebab itu, tidak ada kewenangan bagi manusia untuk bertindak sewenang-wenang dan bersikap

⁸⁶Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran (Learning Organization)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 123.

⁸⁷George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 192.

⁸⁸Suhendra, *Manajemen dan Lembaga* (Bandung: Mandar Maju, 2008), hal. 65.

⁸⁹Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Madrasah dan Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hal. 204.

tidak adil dalam memimpin. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang amanah terhadap kepemimpinannya dan menepati janji yang pernah diucapkannya. Apabila hal itu tidak dijalankan, suatu saat Allah SWT akan mencabut kekuasaan itu dari singgasananya, sebagaimana firman Allah SWT dalam Surat Ali-Imran ayat 26 sebagai berikut:⁹⁰

قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكِ الْمَلِكِ تُؤْتِي الْمَلِكِ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمَلِكِ مِمَّنْ تَشَاءُ
وَتُعْزِزُ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٦﴾

Artinya: Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Berdasarkan Tafsir Ibnu Katsir⁹¹ dijelaskan Allah berfirman: "Wahai Muhammad, katakanlah" dengan mengagungkan Allah SWT., mensyukuri, berserah diri, dan bertawakkal kepada-Nya, *Allaahumma maalikul mulki* ("Ya Allah Yang mempunyai kerajaan.") Maksudnya, hanya milik-Mu seluruh kerajaan. *Tu'til mulka man tasyaa-u wa tanzi'ul mulka mim man tasyaa-u wa ta'izzu man tasyaa-u wa tadzillu man tasyaa-u* ("Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki.") Maksudnya, Engkaulah Maha Pemberi lagi Maha Penahan. Dan Engkaulah yang apa bila berkehendak pasti terjadi, dan apabila tidak berkehendak pasti tidak akan terjadi.

⁹⁰ Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya Ali Imran: 26*.

⁹¹ Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur'an Al-Adzim*, Toha Putra, Semarang, t.t.

Dalam ayat tersebut terkandung peringatan sekaligus bimbingan bagi Rasulullah dan umat ini untuk bersyukur nikmat Allah Ta'ala, karena Dia telah mengalihkan kenabian dari Bani Israil kepada Nabi yang berkebangsaan Arab, bersuku Quraisy, yang *ummi* yang berasal dari Makkah, dan penutup bagi seluruh Rasul secara mutlak, serta Rasul Allah yang diutus kepada seluruh umat manusia dan jin. Allah telah mengumpulkan dalam dirinya berbagai kebaikan dari para Rasul sebelumnya serta memberikan keistimewaan yang tidak diberikan-Nya kepada seorang Nabi dan Rasul pun berupa pengetahuan mengenai Allah, syari'at, dan beberapa hal yang ghaib; baik yang telah terjadi maupun yang akan terjadi. Selain itu, Allah menyingkapkan kepada beliau hakikat alam akhirat, dan menyebarkan umatnya ke seluruh belahan bumi di timur dan barat. Juga memenangkan agama dan syari'atnya di atas semua agama dan ajaran-ajaran lainnya. Semoga shalawat dan salam senantiasa terlimpahkan kepadanya sampai hari Kiamat kelak, selama malam dan siang masih tetap silih berganti. Oleh karena itu, Allah berfirman, *qul AllaaHumma maalikul mulki* ("Katakanlah, 'Ya Allah Yang mempunyai kerajaan.") Maksudnya, Engkaulah yang mengendalikan semua ciptaan-Mu dan yang berbuat apa saja yang Engkau inginkan.

Sumber daya yang berjiwa pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya sendiri. Allah SWT sudah menggariskan bahwa manusia diciptakan di bumi ini sebagai *khalifah fil ardhi* yang mengelola setiap sumber daya alam dan memiliki potensi untuk memimpin diri sendiri dan orang lain, walaupun para malaikat menolak tetapi Allah SWT Maha Mengetahui apa yang tidak diketahui oleh para malaikat, sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S Al-Baqarah ayat 30:⁹²

⁹² Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya, Al Baqarah: 30.*

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣١﴾

Artinya:Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Berdasarkan tafsir Al Jalalyn yaitu (Dan) ingatlah, hai Muhammad (Ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi”) yang akan mewakili Aku dalam melaksanakan hukum-hukum atau peraturan-peraturan-Ku padanya, yaitu Adam. (Kata mereka, “Kenapa hendak Engkau jadikan di bumi itu orang yang akan berbuat kerusakan padanya) yakni dengan berbuat maksiat (dan menumpahkan darah) artinya mengalirkan darah dengan jalan pembunuhan sebagaimana dilakukan oleh bangsa jin yang juga mendiami bumi?” Tatkala mereka telah berbuat kerusakan, Allah mengirim malaikat kepada mereka, maka dibuanglah mereka ke pulau-pulau dan ke gunung-gunung (padahal kami selalu bertasbih) maksudnya selalu mengucapkan tasbih (dengan memuji-Mu) yakni dengan membaca *subhaanallaah wabihamdih*, artinya Maha suci Allah dan aku memuji-Nya. (dan menyucikan-Mu) membersihkan-Mu dari hal-hal yang tidak layak bagi-Mu. Huruf *lam* pada ‘*laka*’ itu hanya sebagai tambahan saja, sedangkan kalimat semenjak ‘*padahal*’ berfungsi sebagai ‘hal atau menunjukkan keadaan dan maksudnya

adalah, padahal kami lebih layak untuk diangkat sebagai khalifah itu! (Allah berfirman,) (“Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”) tentang maslahat atau kepentingan mengenai pengangkatan Adam dan bahwa di antara anak cucunya ada yang taat dan ada pula yang durhaka hingga terbukti dan tampaklah keadilan di antara mereka. Jawab mereka, “Tuhan tidak pernah menciptakan makhluk yang lebih mulia dan lebih tahu dari kami, karena kami lebih dulu dan melihat apa yang tidak dilihatnya.” Maka Allah Ta’ala pun menciptakan Adam dari tanah atau lapisan bumi dengan mengambil dari setiap corak atau warnanya barang segenggam, lalu diaduk-Nya dengan bermacam-macam jenis air lalu dibentuk dan ditiupkan-Nya roh hingga menjadi makhluk yang dapat merasa, setelah sebelumnya hanya barang beku dan tidak bernyawa.

Berdasarkan tafsir Al Misbah yaitu Allah SWT telah menerangkan bahwa Dialah yang menghidupkan manusia dan menempatkannya di bumi. Lalu Dia menerangkan asal penciptaan manusia dan apa-apa yang diberikan kepadanya berupa pengetahuan tentang berbagai hal. Maka ingatlah, hai Muhammad, nikmat lain dari Tuhanmu yang diberikan kepada manusia. Nikmat itu adalah firman Allah kepada malaikat-Nya, “Sesungguhnya Aku hendak menjadikan makhluk yang akan Aku tempatkan di bumi sebagai penguasa. Ia adalah Adam beserta anak- cucunya. Allah menjadikan mereka sebagai khalifah untuk membangun bumi.” Dan ingatlah perkataan malaikat, “Apakah Engkau hendak menciptakan orang yang menumpahkan darah dengan permusuhan dan pembunuhan akibat nafsu yang merupakan tabiatnya?” Padahal, kami selalu menyucikan-Mu dari apa-apa yang tidak sesuai dengan keagungan-Mu, dan juga selalu berzikir dan mengagungkan-Mu. Tuhan menjawab, “Sesungguhnya Aku mengetahui maslahat yang tidak kalian ketahui.”

Menurut Ibnu Katsir⁹³, Imam Al-Qurthubi dan ulama yang lain telah menjadikan ayat ini sebagai dalil wajibnya menegakkan khalifah untuk menyelesaikan dan memutuskan

⁹³ Ibnu Katsir, *Tafsir Al-Qur'an Al-Adzim*, Toha Putra, Semarang, t.t.

pertentangan antara manusia, menolong orang yang teraniaya, menegakkan hukum Islam, mencegah merajalelanya kejahatan dan masalah-masalah lain yang tidak dapat terselesaikan kecuali dengan adanya imam (pimpinan). Selanjutnya Ibnu Katsir⁹⁴ menukilkan kaidah Ushul Fiqh yang berbunyi:

وَمَا لَا يَتِمُّ الْوَجِبُ إِلَّا بِهِ فَهُوَ وَاجِبٌ.

Artinya: “Sesuatu yang menyebabkan kewajiban tidak dapat terlaksana dengan sempurna, maka dia menjadi wajib adanya”.

Ayat lain yang menjadi dalil wajibnya mentaati pemimpin adalah:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُوَلِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ
ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya. (Q.S: An-Nisa: 59)⁹⁵

Pada ayat ini Allah memerintahkan agar orang yang beriman mentaati Ulil Amri. Menurut Al-Mawardi⁹⁶ Ulil Amri adalah pemimpin yang memerintah umat Islam. Tentu saja Allah

⁹⁴ *Ibid.*

⁹⁵ Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya An Nisa: 59.*

⁹⁶ Al-Mawardi, *Al-Ahkam Al-Sulthaniyah*, Al-Nas'ani Al-Halabi, 1326 H.

tidak memerintahkan umat Islam untuk mentaati seseorang yang tidak berwujud sehingga jelaslah bahwa mewujudkan kepemimpinan Islam adalah wajib. Ketika Allah memerintahkan untuk mentaati Ulil Amri berarti juga memerintahkan untuk mewujudkannya, demikian menurut Taqiyuddin An-Nabhani. Kewajiban menegakkan kepemimpinan juga didasarkan kepada beberapa hadits Rasulullah Sallallahu ‘Alaihi Wasallam antara lain:

لَا يَحِلُّ لثَلَاثَةٍ يَكُونُونَ بِفَلَاحَةٍ مِنَ الْأَرْضِ إِلَّا أَنْ يُؤَمَّرَ عَلَيْهِمْ أَحَدُهُمْ
{رواه أحمد}.

Artinya: “Tidak halal bagi tiga orang yang berada di permukaan bumi kecuali mengangkat salah seorang di antara mereka menjadi pimpinan” (HR. Ahmad).

Menurut Asy-Syaukani⁹⁷: hadits ini merupakan dalil wajibnya menegakkan kepemimpinan di kalangan umat Islam. Dengan adanya pimpinan umat Islam akan terhindar dari perselisihan sehingga terwujud kasih sayang di antara mereka. Apabila kepemimpinan tidak ditegakkan maka masing-masing akan bertindak menurut pendapatnya yang sesuai dengan keinginannya sendiri. Di samping itu kepemimpinan akan menghapuskan persengketaan dan mewujudkan persatuan. Sabda Rasulullah Sallallahu ‘Alaihi Wasallam:

كَانَتْ بَنُو إِسْرَائِيلَ تَسُوسُهُمُ الْأَنْبِيَاءُ كُلَّمَا هَلَكَ نَبِيٌّ خَلَفَهُ نَبِيٌّ وَإِنَّهُ لَا نَبِيَّ بَعْدِي وَسَيَكُونُ خُلَفَاءُ فَيَكْتُمُونَ قَالُوا فَمَا تَأْمُرُنَا قَالَ فُوا بِنَبِيئِهِ الْأَوَّلِ فَأَلَّوْا أَعْطَوْهُمْ حَقَّهُمْ فَإِنَّ اللَّهَ سَأَلَهُمْ عَمَّا اسْتَرْعَاهُمْ {رواه البخاري عن أبي هريرة}.

Artinya: “Dahulu Bani Israil senantiasa dipimpin oleh para Nabi, setiap mati seorang Nabi diganti oleh Nabi lainnya dan sesudahku ini tidak ada lagi seorang Nabi dan akan terangkat beberapa khalifah bahkan akan bertambah banyak. Sahabat bertanya: “Ya Rasulullah, apa yang engkau perintahkan kepada kami? Beliau bersabda: ”Tepatilah bai’atmu pada yang pertama, maka untuk

⁹⁷ Asy-Syaukani, *Nail Al-Authar*, Dar Al-Fikr, t.t.

yang pertama dan berilah kepada mereka haknya, maka sesungguhnya Allah akan menanyakan apa yang digembala kannya.” (HR.Al-Bukhari dari Abu Hurairah).

Hadits ini di samping menginformasikan kondisi Bani Israil sebelum Rasulullah Sallallahu ‘Alahi Wasallam diutus sebagai Rasul dan Nabi terakhir yang selalu dipimpin oleh para Nabi, juga merupakan *Nubuwwah* Rasulullah Sallallahu ‘Alahi Wasallam tentang peristiwa yang akan dialami umat Islam setelah kewafatan beliau. *Nubuwwah* adalah pengetahuan yang diberikan oleh Allah kepada Rasulullah Sallallahu ‘Alahi Wasallam tentang peristiwa yang akan terjadi.

Pada hadits ini Rasulullah Sallallahu ‘Alahi Wasallam menjelaskan bahwa setelah kewafatan beliau umat Islam akan dipimpin oleh para khalifah, seperti Bani Israil dipimpin oleh para Nabi. Para khalifah ini akan memimpin umat Islam seperti para Nabi memimpin Bani Israil hanya saja mereka tidak menerima wahyu. Oleh karena itu Abu Al-Hasan Al-Mawardi⁹⁸ (w.450 H) mendefinisikan *Imaamah* (kepemimpinan umat Islam) sebagai:

موضوعة لخلافة النبوة في حراسة الدين وسياسة الدنيا.

Artinya: “Kedudukan yang diadakan untuk menggantikan kenabian dalam rangka memelihara agama dan mengatur dunia).

Kata *السياسة* merupakan *masdar* dari kata *يسوس* -يسوس, menurut An-Nawawi dalam “*Syarh Muslim*” mempunyai pengertian :

القيام على الشيء بما يصلحه

“Mengatur sesuatu dengan cara yang baik” .

Ketika menjelaskan hadits di atas Ibnu Hajar Al-Asqalani⁹⁹ berkata: “Di dalamnya mengandung petunjuk tentang

⁹⁸ Al-Mawardi, *Al-Ahkam Al-Sulthaniyah*, Al-Nas’ani Al-Halabi, 1326 H.

⁹⁹ Ibnu Hajar Al-Asqalani, *Fath Al-Bari*, Dar Al-Fikr, t.t.

keharusan adanya pemimpin bagi masyarakat (Islam) yang akan mengatur urusan mereka dan membawanya ke jalan yang baik serta melindungi orang-orang yang teraniaya”. Para ulama berpandangan tentang kewajiban menegakkan kepemimpinan umat Islam sebagai berikut:

- a. Asy Syaikh Muhammad Al-Khudlri Bik:¹⁰⁰ Di dalam “*Itmam Al-Wafa*” mengatakan bahwa umat Islam telah sepakat tentang wajibnya menegakkan kepemimpinan Islam setelah Rasulullah Sallallahu ‘Alaihi Wasallam.
- b. Al-Jurjani: “Mengangkat Imam adalah salah satu dari sebesar-besar maksud dan sesempurna-sempurnanya kemaslahatan ummat”.
- c. Al-Ghazali: “Ketentraman dunia dan keamanan jiwa dan harta tidak tercapai kecuali dengan adanya pimpinan yang ditaati oleh karenanya orang mengatakan: Agama dan pimpinan adalah dua saudara kembar. Dan karenanya pula orang mengatakan: Agama adalah sendi dan pimpinan adalah pengawal. Sesuatu yang tidak ada akan hancur, dan sesuatu yang tidak ada pengawal akan tersia-sia.
- d. Ibnu Khaldun: “Mengangkat Imam adalah wajib. Telah diketahui wajibnya pada syara’ dan ijma’ sahabat dan tabi’in. mengingat bahwa para sahabat segera membai’at Abu Bakar setelah Rasulullah Sallallahu ‘Alaihi Wasallam wafat dan menyerahkan urusan masyarakat kepadanya. Demikian pula pada tiap masa sesudah itu tidak pernah masyarakat dibiarkan dalam keadaan tidak berpemimpin. Semuanya merupakan ijma’ yang menunjukkan kewajiban adanya Imam.
- e. Al-Mawardi¹⁰¹: “Andaikata tidak ada Imam, masyarakat tentu menjadi kacau balau (anarkis) dan tidak ada yang memperhatikan kepentingan mereka.
- f. Yusuf Al-Qardhawi¹⁰²: “Disebutkan dalam “*Mandzumah Al-Yanharah*”

¹⁰⁰ Muhammad Al-Khudlri Bik, *Itmam Al-Wafa*’, Maktabah Tsaqafiyah, Beirut, 1402H.

¹⁰¹ Al-Mawardi, *Al-Ahkam Al-Sulthaniyah*, Al-Nas’ani Al-Halabi, 1326 H.

وواجب نصب امام عادل. بالشرع فاعلم لايحكم العقل.

“Kewajiban mengangkat Imam yang adil adalah ketentuan syara’ bukan ketetapan akal”.

Oleh karena itu muslimin yang tidak memiliki Imam atau Khalifah, maka mereka semuanya menanggung dosa. Karena mereka telah melalaikan satu kewajiban, yaitu *fardhu kifayah* yang menjadi tanggung jawab mereka bersama untuk melaksanakannya. Manusia yang berjiwa pemimpin akan dapat mengelola diri, kelompok dan lingkungan dengan baik. Khususnya dalam sistem pendidikan, seorang pemimpin memiliki peran karena pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Menurut Stoner semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.¹⁰³

Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggung jawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggung jawab atas istrinya, seorang bapak bertanggung jawab kepada anak-anaknya, seorang majikan bertanggung jawab kepada pekerjanya, seorang atasan bertanggung jawab kepada bawahannya, dan seorang presiden, bupati, gubernur bertanggung jawab kepada rakyat yang dipimpinnya, dan sebagainya. Akan tetapi, tanggung jawab di sini bukan semata-mata bermakna melaksanakan tugas lalu setelah itu selesai dan tidak menyisakan dampak (*atsar*) bagi yang dipimpin. Melainkan lebih dari itu, yang dimaksud tanggung jawab di sini adalah lebih berarti upaya seorang pemimpin untuk mewujudkan kesejahteraan bagi pihak yang dipimpin. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW:¹⁰⁴ Ibn umar r.a berkata: saya telah mendengar

¹⁰² Yusuf Al-Qardhawi, *Al-Ummah Al-Islamiyah Haqiqah la Wahn*, Maktabah Wahbah, t.t.

¹⁰³ *Op. Cit.*, Nanang Fattah, hal. 6.

¹⁰⁴ Software Kitab Hadits Sahih Bukhari dan Muslim.

Rasulullah SAW bersabda: setiap orang adalah pemimpin dan akan diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggungjawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan ditanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang isteri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggungjawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) darihal hal yang dipimpinnya. (H.R. Bukhari dan Muslim).

Untuk melihat sejauh mana seorang pemimpin itu telah berlaku adil terhadap anggotanya adalah melalui keputusan-keputusan dan kebijakan yang dikeluarkannya. Bila seorang pemimpin menerapkan hukum secara sama dan setara kepada semua anggotanya yang berbuat salah atau melanggar hukum, tanpa tebang pilih, maka pemimpin itu bisa dikatakan telah berbuat adil. Sebagai contoh bila pemimpin itu hanya menghukum sebagian orang (rakyat kecil) tapi melindungi sebagian yang lain (elit/konglomerat), padahal mereka sama-sama melanggar hukum, maka pemimpin itu telah berbuat dzalim dan jauh dari perilaku yang adil. Sebagaimana hadits Rasulullah SAW:¹⁰⁵ Abu hurairah r.a: berkata: bersabda nabi saw: ada tujuh macam orang yang bakal bernaung di bawah naungan Allah, pada hari dimana tiada naungan kecuali naungan Allah: Imam (pemimpin) yang adil, dan pemuda yang rajin ibadah kepada Allah. Dan orang yang hatinya selalu gandrung kepada masjid. Dan dua orang yang saling kasih sayang karena Allah, baik waktu berkumpul atau berpisah. Dan orang laki yang diajak berzina oleh wanita bangsawan nan cantik, maka menolak dengan kata: saya takut kepada Allah. Dan orang yang sedekah dengan sembunyi-sembunyi hingga tangan kirinya tidak mengetahui apa yang disedekahkan oleh tangan kanannya. Dan orang berdzikir ingat pada Allah sendirian hingga mencururkan air matanya. (H.R. Bukhari dan Muslim).

¹⁰⁵ Software Kitab Hadits Sahih Bukhari dan Muslim.

Kebulatan tekad seorang pemimpin dilihat dari motivasi yang dimilikinya sehingga tampak kesungguhan dan keyakinannya.¹⁰⁶ Definisi lain tentang motivasi dijelaskan oleh Stephen P. Khobbins dan Marry Coulter sebagaimana dikutip oleh Winardi bahwa motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya dalam mencapai tujuan kelembagaan yang dikondisikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.¹⁰⁷

Istilah-istilah yang berbeda banyak dipakai psikolog dalam menyebut sesuatu yang menimbulkan perilaku, ada yang menyebut sebagai motivasi (*motivation*) atau motif, kebutuhan (*need*), desakan (*urge*), keinginan (*wish*) dan dorongan (*drive*).¹⁰⁸ Istilah motivasi diambil dari istilah latin *movere* yang berarti “pindah”. Dalam konteks sekarang, motivasi adalah proses-proses psikologis meminta, mengarahkan, arahan dan menetapkan tindakan sukarela yang mengarah pada tujuan.¹⁰⁹

Dalam bukunya yang berjudul *Bekerja dengan Hati Nurani*, Akh. Muwafik Saleh mengatakan selama ini, banyak pemimpin atau orang bekerja untuk mengajar materi belaka demi kepentingan duniawi, mereka tidak sedikitpun memperdulikan kepentingan akhirat kelak. Oleh karena itu sudah saatnya para pemimpin bekerja dengan motivasi yang dapat memberikan kepribadian yang baik dan dibenarkan oleh Islam. Kepentingan memelihara dan mengurus jiwa emosi adalah hal yang sangat penting yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam melakukan suatu perubahan, dalam Al-Qur'an diperkukuh dengan hadis Rasulullah saw:

مَنْ عَرَفَ نَفْسَهُ فَقَدْ عَرَفَ رَبَّهُ

¹⁰⁶ Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 134.

¹⁰⁷ Winardi, *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), hal. 1.

¹⁰⁸ Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, *Lembaga Perusahaan, Teori Struktur dan Perilaku* (Yogyakarta: BPF, 2005), hal. 252.

¹⁰⁹ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Lembaga*, alih bahasa Erly Suandy (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2006), hal. 248.

Artinya: Barang siapa yang mengenal dirinya, maka sesungguhnya dia mengenal tuhan nya” (Hadis riwayat Bukhari Muslim).

Menurut syari’at, keridhaan Allah SWT tidak akan didapatkan jika kita tidak melaksanakan tugas tekun, sungguh dan sempurna. Ambisi seorang mukmin dalam bekerja yang paling utama adalah mendapatkan ridha Allah SWT. Dari ambisi yang mulia ini timbul sikap jujur, giat dan tekun.¹¹⁰ Firman Allah SWT (Q.S. At Taubah: 105):¹¹¹

وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Ayat di atas memerintahkan agar kita bekerja, kerja itulah yang akan dilihat Allah SWT sebagaimana disebutkan dalam ayat tersebut tidak selalu bahwa yang satu dianugerahi derajat lebih tinggi dari yang lain, tetapi dimaksudkan bahwa kelebihan itu tidak lain daripada kelebihan keahlian dalam bidang kerja masing-masing. Dengan demikian, setiap pemimpin atau orang pasti mempunyai kelebihan atas orang lain dalam bidang kerja tertentu dan dengan adanya kelebihan inilah setiap orang memerlukan bantuan orang lain untuk dapat terselenggaranya kebutuhan-kebutuhan hidupnya.

¹¹⁰ Yusuf Qardhawi, *Norma Dan Etika Ekonomi Islam*, alih bahasa Zainal Arifin dan Dahlia Husin (Jakarta: Gema Insani Press, 2005), hlm. 115.

¹¹¹ Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya At-Taubah: 105*.

Sumber daya yang berjiwa pemimpin, paling tidak untuk memimpin dirinya sendiri. Allah SWT sudah menggariskan bahwa manusia diciptakan di bumi ini sebagai *khalifah fil ardhi* yang mengelola setiap sumber daya alam dan memiliki potensi untuk memimpin diri sendiri dan orang lain, walaupun para malaikat menolak tetapi Allah SWT Maha Mengetahui apa yang tidak diketahui oleh para malaikat, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Baqarah ayat 30 sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّيْ جَاعِلٌ فِى الْاَرْضِ خَلِيْفَةً ۗ قَالُوْۤا اَنْتَجْعَلُ فِيْهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيْهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ اِنِّيْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٠﴾

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: “Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi.” mereka berkata: “Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?” Tuhan berfirman: “Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”¹¹²

Ayat lain yang menjelaskan mengenai kepemimpinan terdapat dalam surat al-An’am ayat 16 sebagaimana firman Allah SWT sebagai berikut:¹¹³

¹¹² Departemen Agama RI, *al-Qur’an dan Terjemahnya Al Baqarah*: 30.

¹¹³ Departemen Agama RI, *al-Qur’an dan Terjemahnya Al An’am*: 16.

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ خَلْقَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ ﴿١٦٥﴾

Artinya: dan Dia lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu Amat cepat siksaan-Nya dan Sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang.

Manusia sebagai khalifah Allah bertanggung jawab secara perorangan kepada Allah. Adapun tugas dan tanggung jawab utama manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi adalah memelihara dan memakmurkan bumi untuk kebahagiaan semua makhluk yang ada.¹¹⁴ Hal ini dinyatakan oleh Allah SWT dalam surat Hud ayat 61 sebagai berikut:¹¹⁵

﴿ وَإِلَى ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَنْقَوْمِ اأَعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ ۗ هُوَ أَنشَأَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوْبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُجِيبٌ ﴿٦١﴾ ﴾

Artinya: Dan kepada Tsamud (kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, Sesungguhnya

¹¹⁴ Imam Suraji, *Etika dalam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadits* (Jakarta: Pustaka Al-Husna Baru, 2006), hal. 59.

¹¹⁵ Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya Hud: 61*.

Tuhanku Amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)."

Berdasarkan ayat-ayat yang dikemukakan di atas, dapat dilihat bahwa setiap manusia adalah seorang pemimpin di muka bumi, pemimpin dalam arti pemimpin untuk dirinya sendiri, keluarga, masyarakat atau sebagai pemimpin untuk negara. Manusia dipandang memiliki derajat yang lebih tinggi daripada makhluk lainnya. Seorang pemimpin akan ditinggikan derajatnya daripada yang lain, diamanahi untuk memakmurkan seluruh aspek yang ada di muka bumi ini, dan pemimpin juga akan diminta mempertanggung jawabkan atas apa yang dipimpinnya.



Dari berbagai pengertian di atas maka dapat diambil simpulan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi anggota atau pengikutnya untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan dengan memberikan bimbingan, perintah dan menjalin kerja sama, dengan indikator:

- a. Memiliki kemampuan untuk mempengaruhi anggotanya*
- b. Memberikan bimbingan, perintah dan berkoordinasi*
- c. Konsisten memberikan kontribusi yang efektif*
- d. Menjalin dan membangun kerja sama yang baik*
- e. Merancang dan mengatur kegiatan*
- f. Mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan*

BAGIAN KEDUA

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Pemahaman Tentang Kepemimpinan Transformasional

Ide teori kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* diawali oleh James McGregor Burns dalam bukunya yang mendapat *pulizer* dan *National Book Award* yang berjudul *Leadership*. Burns dalam Sudarwan Danim dan Suparno menggunakan istilah mentransformasi kepemimpinan (*transforming leadership*), di mana yang mentransformasikan adalah kepemimpinannya dari pemimpin ke pengikut. Robert J. Starratt: sebelum sekarang kepemimpinan didasarkan pada arti yang mendalam yaitu pusat untuk pemenuhan manusia mampu menanamkan kerja lembaga dengan orang, dan dengan demikian untuk menarik kesetiaan dari anggota lain dari organisasi atau institusi satu berusaha untuk memimpin yang tidak baik? bagaimana jika organisasi berisi sistem atau struktur yang melemahkan dan menggagalkan aktivitas orang di dalam dan di luar organisasi? Bagaimana satu untuk melanjutkan jika menempati posisi kepemimpinan dalam organisasi tersebut?

Istilah kepemimpinan transformasional (*transformation leadership*) adalah proses mempengaruhi secara transformational, yang dikemukakan oleh Bass dalam bukunya berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Selanjutnya kepemimpinan transformasional menjadi istilah yang lebih banyak dipakai secara umum dalam ilmu kepemimpinan.¹¹⁶

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, Leithwood dkk, mengemukakan: “*Transformational leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools*”. Esensi pendapat ini, bahwa kepemimpinan transformasional memiliki ciri dominan, yaitu: memiliki sensitivitas terhadap pengembangan

¹¹⁶ Sudarwan Danim dan Suparno. *Op. Cit.*, , hal. 52-53.

lembaga, mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga, mendistribusikan peran kepemimpinan, mengembangkan kultur madrasah dan melakukan usaha-usaha restrukturisasi di madrasah.¹¹⁷

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di madrasah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di madrasah (guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan madrasah.

Menurut Luthans ada ciri-ciri dominan seorang yang berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Ciri-ciri dimaksud sebagai berikut: Pada setiap proses transformasional, keberhasilan seorang pimpinan sebagian akan tergantung kepada sikap, nilai, dan keterampilannya. Menurut Yukl, pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut: mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan, mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati, mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka, mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka, mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman, mereka mempunyai keterampilan kognitif, mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati dan mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.

Bass dalam Yukl menjelaskan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dapat dikategorikan dalam empat hal berikut: 1) Pengaruh ideal. Perilaku idela adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. 2) Pertimbangan individual. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan

¹¹⁷ *Ibid.*

bagi pengikut. 3) Motivasi *inspiration*. Motivasi *inspiration* meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat. 4) Stimulasi intelektual. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.¹¹⁸ Perilaku kepemimpinan transformasional memiliki indikator: 1) Pengaruh ideal. 2) Pertimbangan individual. 3) Motivasi *inspiration*. 4) Stimulasi intelektual.

Pedoman yang harus dipegang seorang pemimpin yang berusaha menginspirasi dan memotivasi bawahannya adalah sebagai berikut: Pertama: Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama. Akhirnya, visi membantu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, yang mutlak berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan keperkaraan mereka.

Kedua: Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai. Tidak cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk dapat mencapainya.

Ketiga bertindak secara rahasia dan optimis. Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya dihadapan halangan dan

¹¹⁸ Gary Yukl. *Op. Cit.*, hal. 305.

kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seseorang manajer dapat amat menular. Amatlah baik untuk menekankan apa yang telah dicapai sejauh ini daripada banyak lagi yang harus dilakukan. Amatlah baik untuk menekankan aspek positif dari visi itu daripada halangan dan bahaya yang akan dihadapi. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan. Kurangnya keyakinan diri tercermin dalam bahasa yang terhuyung dan tentatif dan beberapa isyarat nonverbal.

Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut. Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Orang akan memiliki kinerja yang lebih baik saat seorang pemimpin memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

Memperlihatkan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antarsasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan manajer, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh manejer tersebut. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mudah memberikan pengaruh saat manejer itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar.

Memimpin dengan memberikan contoh. Menurut pribahasa, tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan. Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahannya. Memimpin dengan memberikan contoh terkadang disebut pembuatan model peran. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat diperlukan.

Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Sebuah bagian penting dari kepemimpinan transformasional adalah memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Ini berarti meminta orang untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menetapkan strategi atau mencapai sasaran, bukannya memberi tahu mereka secara rinci tentang apa yang harus dilakukan. Ini berarti mendorong bawahan untuk mengusulkan solusi untuk masalah jika mereka datang kepada anda untuk meminta bantuan, dan ini berarti mendukung bawahan yang memegang tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah itu sendiri walaupun mereka tidak melakukannya dengan cara yang sama dengan pemimpinnya.¹¹⁹

Pedoman dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional memiliki indikator: Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai, Bertindak secara rahasia dan optimis, Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, Memperlihatkan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, memimpin dengan memberikan contoh dan memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Kepala madrasah sebagai pemimpin adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntutan atau ajaran kepada yang dipimpinya agar tujuan madrasah dapat tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem madrasah.¹²⁰

Kepala madrasah harus memiliki kesungguhan dan keyakinan dalam mengerjakan kewajibannya dalam mencapai tujuan atau visi dan misi yang sudah ditetapkan. Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pengelolaan pendidikan berarti harus

¹¹⁹ Gary Yukl, *Op. Cit.*, hal. 316-319.

¹²⁰ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional dan Kekepalamadrasah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal. 47-48.

memiliki tanggung jawab dan kesungguhan dalam memimpin dalam mencapai tujuan atau visi dan misi madrasah tersebut yang tetap bermuara pada makna dan tujuan pendidikan nasional yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003.¹²¹

Kepala madrasah mempunyai peran dan tanggung jawab terhadap keberhasilan proses belajar mengajar di kelas dalam sekup mikro atau di madrasah dalam sekup makro. Hal ini terkandung makna bahwa kepala madrasah sebagai pengawas (*supervisor*) mempunyai tugas membantu guru baik secara individual atau kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum, serta aspek pengembangan lainnya¹²², selain itu kepala madrasah harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan berbagai pembaharuan (*innovator*) di sekolah terkait dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Gagasan baru tersebut antara lain guru tim (*team teaching*), *moving class*, dan lain sebagainya. Kepala madrasah merupakan “*the key person*” keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah, harus memiliki visi dan misi, serta manajemen pendidikan secara utuh.

Kepala madrasah sebagai pemimpin atau *leader* pendidikan merupakan juklak atau *leading sector* dalam membangun budaya organisasi. Kepala madrasah harus memberikan sifat dan tauladan yang baik agar ditiru oleh para pengikutnya. Maka seorang pemimpin harus sesuai dengan semboyan “*Ing Ngarso sung Tuladha, Ing Madya mangun Karso, Tut wuri Handayani*”. Jika ingin pengikutnya mempunyai kesadaran, maka seorang pemimpin harus menanamkan kesadaran kepada pengikutnya dan ia sendiri menjadi tokoh utama yang melakukan sesuatu yang diperintahnya.

Kepala Madrasah dalam menjalankan program kerja yang sudah ditetapkan dengan tujuan visi dan misi yang memuat nilai-nilai kejujuran, adil, mandiri, bekerja keras, melayani, peduli

¹²¹ Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003.

¹²² W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Wineka Media, 2005), hal. 56.

dan inovatif.¹²³ Karena kepala Madrasah yang menegaskan visi dan misi di sekolah memang dianggap sebagai sekolah yang efektif karena kepala sekolah di sekolah efektif mempunyai komitmen yang tinggi dan berusaha untuk mencapai visi dan misi serta menggalakkan etika kerja yang berkualitas tinggi dan akuntabilitas di kalangan staf.¹²⁴

Permasalahan yang dihadapi di madrasah, pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala madrasah untuk memimpin dan mengembangkan madrasah yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota lembaganya.

Kepala madrasah yang transformasional pastinya memiliki manajemen yang baik karena manajemen adalah usaha sadar mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian. Karena manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai, perpaduan antara ilmu dan seni, proses yang sistematis dan alat untuk mencapai tujuan.¹²⁵

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Burd mengemukakan bahwa kepemimpinan transformational merupakan pendekatan yang diterapkan dalam rangka mempertahankan pemimpin dan lembaganya dengan cara menggabungkan tiga unsur, yaitu strategi, kepemimpinan, dan budaya.¹²⁶

Strategi merupakan kemampuan menetapkan arah yang akan dituju, mendefenisikan dan menerapkan rencana strategi

¹²³ Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), hal. 62.

¹²⁴ Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), hal. 49.

¹²⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 4.

¹²⁶ *Ibid.*, hal. 56.

untuk pencapaian tujuan atau misi, membangun visi, membangun kesamaan visi, menterjemahkan visi dan misi ke dalam aksi, mengembangkan komitmen untuk prestasi kerja, dan menerapkan strategi secara operasional kelembagaan.

Upaya mewujudkan visi menjadi realita menuntut kapasitas kepemimpinan yang kuat, juga unggul. Salah satu keunggulan yang harus ditampilkan oleh kepala madrasah adalah kemampuan untuk mewujudkan lembaganya sebagai suatu lembaga pembelajaran yang berdampak pada rekulturisasi madrasah, sehingga lembaga madrasah yang awalnya bersifat hierarkis dan birokratis berubah cenderung “datar dan akomodatif”.

Kemampuan kepemimpinan kepala madrasah tercermin dari realisasi semua program berdasarkan strategi semua dengan fungsi dan situasi yang dihadapi. Seorang kepala madrasah sejati dapat mempengaruhi dan diakui oleh bawahan, memotivasi anggota komunitas madrasah untuk mengkader-diri menjadi pemimpin masa depan, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan lembaga, mempertahankan kejayaan lembaga madrasah, dan membuat cara kerja yang lebih mudah.

Hubungan dengan kepemimpinan transformasional menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue¹²⁷ bahwa memandang kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Perlu diketahui kepemimpinan merupakan studi yang menunjukkan kompleksitas. Hal ini terlihat antara lain dari pengertian dan hakekat kepemimpinan, teori kepemimpinan serta fungsi atau peran-peran yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin.

Menurut Bass sebagaimana yang dikutip oleh Robin ada empat ciri kepemimpinan transformasional, yakni karismatik, inspiratif, memiliki rancangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan. Keempat ciri kepemimpinan dimaksud dijelaskan dengan ringkas berikut ini:¹²⁸

¹²⁷ George R. Terry dan Laslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal, 192.

¹²⁸ Sudarwan Danim dan Suparno. *Op. Cit.*, , hal. 57.

1. Karismatik, yaitu memberi visi dan misi lembaga dengan jelas, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek, dukungan dan kepercayaan dari bawahan atau rekan kerjanya.
2. Inspiratif, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya mengungkapkan maksud-maksud penting dengan cara sederhana.
3. Memiliki rangsangan intelektual, yaitu menggalakkan perilaku yang cerdas, membangun lembaga belajar, rasionalitas, dan memberikan pemecahan masalah yang diteliti.
4. Pertimbangan yang diindividualkan, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, dan menasehati.

Menyimak pendapat Bass, kepemimpinan transformasional bersinggungan erat dengan kepemimpinan karismatik. Keduanya memang memiliki keterkaitan, tetapi kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pemimpin karismatik. Pemimpin karismatik menginginkan para pengikutnya atau bawahannya mengadopsi pandangan yang dikemukakannya pemimpin tanpa atau dengan sedikit perubahan.

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi dan yang ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga merangsang pengikut untuk lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan meningkatkan diri pada visi.

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*Transformasional*). Istilah transformasional berasal dari kata *trans* (perpindahan) *formational* (perubahan bentuk), *transform*¹²⁹ *to change something completely and usually in a good way or to*

¹²⁹ www.merriam-webster.com/dictionary/transform.

transform, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalkan mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.¹³⁰ Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.¹³¹

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Leithwood dan kawan-kawan menulis, “*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 schools.*” Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.¹³²

Teori transformasional sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian di transformasikan 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

¹³⁰ Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 320.

¹³¹ Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 219.

¹³² *Ibid.*

potensinya. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standart moral.¹³³

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.¹³⁴

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi dimasa datang. Oleh karena itu pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional 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.¹³⁵

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi 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 manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Gary Yukl menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk

¹³³ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta. 2010), hal. 9.

¹³⁴ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT.Bumi Aksara,2005), hal. 77.

¹³⁵ *Ibid*, hal. 78.

berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Suyanto menyatakan bahwa kepemimpinan yang transformasional yang memotivasi bawahan mereka untuk berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya.

Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama.¹³⁶ Kepemimpinan transformasional 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.¹³⁷

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stoner semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.¹³⁸ Setiap pemimpin dipilih karena dianggap memiliki visi dan misi yang jelas, dan sebaiknya seseorang sulit untuk menjadi pemimpin jika ia dianggap tidak memiliki visi dan misi yang jelas. Kejelasan visi dan Misi mampu memberi arah bagi kelanjutan suatu organisasi dimasa yang akan datang.¹³⁹

¹³⁶ Husaini Usman. *Op. Cit.*, hal. 321.

¹³⁷ *Ibid*, hal, 321.

¹³⁸ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 88.

¹³⁹ Irham Fahmi, *Manajemen kepemimpinan, Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta,2012), hal. 8.

Salah satu model kepemimpinan pendidikan yang diprediksi mampu mendorong terciptanya efektifitas institusi pendidikan adalah kepemimpinan transformasional. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik dengan cara menunjukkan dan mendorong mereka untuk melakukan sesuatu yang kelihatan mustahil. Konsep kepemimpinan ini menawarkan perspektif perubahan pada keseluruhan institusi pendidikan, sehingga pengikut menyadari eksistensinya untuk membangun institusi yang siap menyongsong perubahan bahkan menciptakan perubahan.¹⁴⁰

Kepala Madrasah Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional akan mampu membawa kesadaran pengikut dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian educasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral values*). Aplikasi gaya kepemimpinan transformasional pada organisasi-organisasi sekolah sangat ideal. Melalui gaya kepemimpinannya seperti itu, segala potensi organisasi sekolah dapat ditransformasikan menjadi actual dalam kerangka mencapai tujuan lembaga. Melihat kesejatan gaya kepemimpinan transformasional ini, agaknya ia harus menjadi basis kepala sekolah dalam melakukan transformasi tugas kesehariannya. Bass dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna memberikan model transformasional sebagai berikut ini:¹⁴¹

1. Pemimpin mengangkat nuansa kebutuhan bawahan ke tingkatan yang lebih tinggi pada hirarki motivasi
2. Pemimpin membangun rasa percaya diri pada bawahan
3. Pemimpin mentransformasikan perhatian kebutuhan bawahan
4. Pemimpin memperluas kebutuhan bawahan

¹⁴⁰ Mulyono, *Educational Leadership, Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan* (Malang : UIN Malang Press. 2009), hal. 131.

¹⁴¹ *Op. Cit.*, Aan Komariah dan Cepi Triatna, hal. 79.

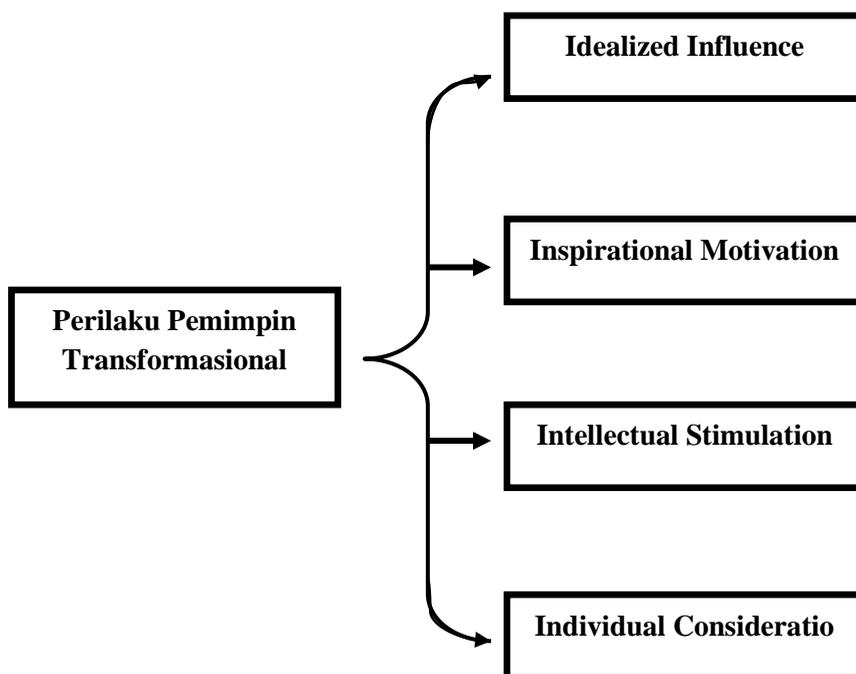
5. Pemimpin mempertinggi nilai kebenaran bawahan
6. Pemimpin mempertinggi probabilitas keberhasilan yang subjektif
7. Kondisi sekarang dan upaya yang diharapkan bawahan
8. Makin meningginya motivasi bawahan untuk mencapai hasil dengan upaya tambahan
9. Bawahan mempersembahkan kinerja melebihi apa yang diharapkan
10. Bawahan menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan

Bass dan Aviola dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep 4 “I” yang artinya :

- a. “I” pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
- b. “I” kedua adalah *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan 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 antusiasme dan optimisme staf.
- c. “I” ketiga adalah *intelectual 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.

- d. “I” keempat adalah *individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.¹⁴² Dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

harapan, dan segala masukan yang diberikan staf. Dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Perilaku Kepempinan Transformatif

¹⁴² *Ibid*, hal. 80.

Formulasi teori Bass meliputi tiga komponen: karisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi. Pertama: Karisma dapat didefinisikan sebagai proses seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan emosi-emosi yang kuat sehingga mereka kagum dan segan dengan dirinya. Karisma adalah bagian terpenting dari kepemimpinan transformasional karena para pemimpin transformasional mempengaruhi pengikutnya dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.

Seorang pemimpin yang memiliki karisma berarti memiliki pengaruh yang bukan didasarkan atas kewenangan, melainkan atas persepsi para pengikut bahwa pemimpin tersebut dikaruniai dengan kemampuan-kemampuan yang luar biasa. Menurut *Max Weber*, karisma terjadi bila ada suatu krisis social sehingga muncul seorang pemimpin dengan kemampuan luar biasa dengan sebuah visi yang radikal yang memberi pemecahan terhadap krisis tersebut.

Kedua stimulasi intelektual ialah proses seorang pemimpin untuk meningkatkan kesadaran pengikutnya terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi pengikutnya untuk memecahkan masalah-masalah itu dengan perspektif yang baru. 3) Perhatian yang diindividualisasi ialah dukungan, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman kepada pengikutnya untuk lebih berprestasi.¹⁴³

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro. Jika dipandang secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antarindividu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem social dan mereformasi kelembagaan.¹⁴⁴

Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktifitas dan evektivitas

¹⁴³ Husain Usman. *Op. Cit*, , hal. 323-324.

¹⁴⁴ Aan komariah dan Cepi Triatna. *Op. Cit*, , hal. 80.

organisasi.¹⁴⁵ Pemimpin institusi pendidikan sebenarnya memiliki tanggung jawab berat untuk menumbuhkan dan membangun komitmen serta menjadikan semua aktifitas kerja sebagai sebuah kesadaran bersama untuk memberikan yang terbaik bagi institusi pendidikan. Tanggung jawab tersebut membutuhkan usaha keras dan cerdas untuk mengembangkan dan menyiasati segala kemungkinan negatif yang mungkin terjadi, seperti menurunnya mutu input, proses dan output terhadap institusi pendidikan akibat mis-manajemen pimpinan, demikian halnya *image negative* seperti tidak antusiasnya masyarakat untuk menyekolahkan anaknya pada jenis atau institusi pendidikan tertentu.¹⁴⁶

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pentingnya sistem nilai untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah-masalah etis, memobilisasi energi dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Pemimpin yang transformasional mampu menggerakkan pengikut untuk terlibat aktif dalam proses perubahan. Oleh karena itu pemimpin transformasional biasanya memiliki kepribadian yang kuat sehingga mampu membangun ikatan emosional pengikut untuk mewujudkan tujuan ideal institusi. Pemimpin transformasional membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikut atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini strategis untuk kepentingan jangka panjang. Ciri-ciri pemimpin transformasional:

- a. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
- b. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan tim/organisasi.
- c. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.
- d. Proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 117.

¹⁴⁶ Mulyono. *Op. Cit.*, hal. 133.

¹⁴⁷ *Ibid*, hal. 136.

Seperti ditulis oleh Bernett, McCormick, dan Conners, studi-studi kekinian mengenai dampak kepemimpinan transformasional pernah dilakukan oleh Leithwood; Leithwood, Dart, Jantzi dan Steinbech dan Silins. Hasil studi mereka memberikan kesan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini berkontribusi pada inisiatif-inisiatif restrukturasi (*restructuring initiatives*), dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal itu memberikan sumbangsih bagi perbaikan peroleh belajar pada siswa (*teacher perceived' student outcomes*). Inisiatif restrukturasi ini menjadi salah satu persyaratan utama perubahan manajemen madrasah berbasis madrasah atau MBS.

Kajian empirik mengenai esensi kepemimpinan transformasional di lembaga permadrasahan telah banyak dilakukan oleh peneliti. Peneliti-peneliti dimaksud antara lain Maehr dan Anderman, Maehr dan Fyans, Maehr dan Midgley; di mana mereka telah mengembangkan efidensi empiris secara empirik untuk memberi kesan bahwa variabel mediasi dan kultur madrasah akan mendorong madrasah menjadi tempat di mana guru-guru memiliki rasa positif terhadap terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar.

Argumen-argumen di atas ditunjang oleh pendapat pakar, seperti Ogawa dan Bossert, di mana mereka mengemukakan bahwa kultur madrasah tidak beroperasi pada konteks yang kosong dan yang krusial untuk mengkreasi dan memeliharanya adalah praktik-praktik kepemimpinan kepala madrasah. Dalam bahasa mereka disebutkan bahwa, "*scholl culture not operate in a vacuum and crucial principal*". Demikian juga kultur lembaga madrasah yang lain, seperti universitas, lembaga-lembaga pelatihan, balai penataran, lembaga bimbingan belajar, dan lain-lain.

Hasil studi penelitian yang pernah dilakukan tampaknya meyakinkan kebenaran atas pendapat bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi secara bermakna kultur madrasah yang dikehendaki. Kultur yang dimaksud di sini adalah produk ranah berpikir, afeksi, dan aksi-aksi motorik yang tereplika pada kehidupan madrasah dan bermaslahat bagi perbaikan proses pembelajaran dan peningkatan mutu hasil

belajar siswa. Aplikasi gaya kepemimpinan transformasional pada lembaga-lembaga madrasah sangat ideal. Melalui gaya kepemimpinan seperti itu, segala potensi lembaga madrasah dapat ditransformasikan menjadi aktual dalam kerangka mencapai tujuan lembaga.

Tugas pokok kepemimpinan dalam konteks kepala madrasah meliputi:¹⁴⁸ Menyatupadukan orang-orang yang berbeda-beda motivasinya itu dengan motivasi yang sama, mengusahakan suatu kelompok dinamis secara sadar, menciptakan suatu lingkungan dimana terdapat integrasi antara individu dan kelompok dengan lembaga pendidikan, memberikan inspirasi dan mendorong anggota-anggotanya bekerja seefektif mungkin dan menumbuhkan kesadaran pendidikan yang senantiasa mengalami perubahan yang dinamis dan mengusahakan agar orang-orang yang dipimpinnya itu dapat menyesuaikan dengan perubahan situasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan tiga gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otoriter yaitu pemimpin menahan seluruh kewenangan dan tanggung jawab, menugaskan seseorang melaksanakan tugas tertentu dan komunikasi lebih banyak mengalir dari atas ke bawah. Gaya kepemimpinan demokratik yang cenderung lebih disukai yaitu pemimpin mendelegasikan sebagian besar wewenang dan tetap mempertahankan tanggung jawab utama dan pekerjaan dibagi berdasarkan partisipasi seseorang dalam pengambilan keputusan serta komunikasi berjalan dua arah secara aktif, dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Gaya kepemimpinan *laissez-faire* yaitu pemimpin menyerahkan tanggung jawab dan wewenang kepada kelompok dan para anggota kelompok diminta untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kehendak mereka dan sesuai dengan kemauan mereka.¹⁴⁹

Dengan memposisikan perilaku kepemimpinan transformasional sebagai variabel terkait, hasil teoritis menunjukkan fenomena yang unik. Sajian berikut ini merupakan

¹⁴⁸ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Lembaga dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 138-139.

¹⁴⁹ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2009), hal. 145.

beberapa pemikiran hipotetik yang diperoleh dari hasil kajian teoritis. Ada beberapa variabel bebas atau korelat yang secara hipotetik mempengaruhinya, yaitu motivasi berprestasi, pengetahuan manajemen, dan komunikasi persuasif.¹⁵⁰

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah turut ditentukan oleh motivasi berprestasi yang dimilikinya. Motivasi berprestasi adalah dorongan dan daya juang pada diri seseorang dalam melakukan aktivitas untuk mengatasi segala tantangan dalam upaya pencapaian tujuan tertentu. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi digambarkan sebagai orang yang berkemauan untuk berbuat lebih baik, berfikir antisipatif, inovatif, suka bekerja keras, melakukan sesuatu dengan baik, menyenangi tugas yang menantang, tidak takut gagal, memiliki rasa tanggung jawab, dan bersaing dengan sehat.

Kepala madrasah yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih cepat mencapai kemajuan dan hasilnya lebih baik dibandingkan dengan orang yang bermotivasi rendah. Selain itu, kepala madrasah yang memiliki motivasi berprestasi juga dipengaruhi rasa takut mengalami kegagalan, dan mereka biasanya menginginkan pekerjaan yang menantang. Kepala madrasah yang memiliki karakter ini tidak akan merasa puas menyelesaikan pekerjaan yang dianggap kurang menantang dan sering menginginkan adanya umpan balik dari apa yang telah dikerjakannya. Dimilikinya elemen-elemen motivasi berprestasi seperti ini oleh kepala madrasah, akan sangat membantunya untuk melakukan perubahan-perubahan dalam meningkatkan kemajuan madrasah.

Kepala madrasah harus mampu memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menggerakkan, sehingga staf pengajar dapat bekerja dengan baik dalam situasi yang kondusif. Hal ini akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditentukan. Melalui pengendalian, pimpinan dapat menjalankan lembaga agar tetap berproses dalam arah yang benar dan tidak membiarkannya menyimpang dari arah tujuan yang telah ditetapkan. Dari uraian ini, diduga terdapat hubungan positif antara pengetahuan kepala

¹⁵⁰ Sudarwan Danim dan Suparno. *Op. Cit.*, , hal. 62.

madrasah dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah.

Komunikasi persuasif merupakan kemampuan kepala madrasah dalam penyampaian pesan, pikiran, gagasan oleh komunikator kepada komunikan secara maksimum. Komunikasi persuasif ini mencakup empat aspek, yaitu paparan secara selektif, partisipasi khalayak, prinsip inokulasi, dan besaran perubahan. Kemampuan dalam berkomunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala madrasah, agar dapat melakukan komunikasi secara efektif dengan guru, orang tua siswa, serta lembaga pendidikan dan masyarakat.

Komunikasi persuasif yang dilakukan kepala madrasah akan mampu memberikan pengaruh secara nyata baginya dalam melaksanakan bimbingan secara efektif kepada guru maupun siswa sehingga dapat berkembang secara optimal, menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga madrasah, dan mengakomodasi seluruh aspirasi warga madrasah dalam kerangka pencapaian visi dan misi madrasah yang bermutu.

Pengetahuan kepala madrasah di bidang manajerial diduga mempengaruhi kemampuannya dalam melakukan kepemimpinan transformasional, karena hal itu merupakan performansi tipikal dirinya dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu merencanakan, melembagakan, memimpin dan mengendalikan. Pada saat sekarang madrasah-madrasah telah menerapkan pola manajemen pendidikan yang baru, di mana madrasah memiliki otonomi lebih besar dan mendorong madrasah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Esensi dari transformasi adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala madrasah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti dapat mengubah potensi institusinya dalam hal ini Madrasah Aliyah Negeri menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan transformasional kepala Madrasah Aliyah Negeri dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala Madrasah Aliyah Negeri dalam mempengaruhi bawahannya

(guru, tenaga administrasi, siswa, dan orang tua peserta didik) untuk mencapai visi dan misi yang diinginkan.

Pedoman yang harus dipegang seorang pemimpin yang berusaha menginspirasi dan memotivasi bawahannya adalah sebagai berikut:

a. Menyatakan visi yang jelas dan menarik.

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama. Akhirnya, visi membantu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, yang amatlah berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan keperluan mereka.

b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai.

Tidak cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk dapat mencapainya.

c. Bertindak secara rahasia dan optimis.

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya dihadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seseorang manajer dapat amat menular. Amatlah baik untuk menekankan apa yang telah dicapai sejauh ini daripada banyak lagi yang harus dilakukan. Amatlah baik untuk menekankan aspek positif dari visi itu daripada halangan dan

bahaya yang akan dihadapi. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan. Kurangnya keyakinan diri tercermin dalam bahasa yang terhuyung dan tentatif dan beberapa isyarat nonverbal.

d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Orang akan memiliki kinerja yang lebih baik saat seorang pemimpin memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

e. Memperlihatkan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.

Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antarsasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan manajer, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh manajer tersebut. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mudah memberikan pengaruh saat manajer itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar.

f. Memimpin dengan memberikan contoh

Menurut pribahasa, tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan. Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahannya. Memimpin dengan memberikan contoh terkadang disebut pembuatan model peran. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat diperlukan.

g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Sebuah bagan penting dari kepemimpinan transformasional adalah memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Ini berarti meminta orang untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menetapkan strategi atau mencapai sasaran, bukannya memberi tahu mereka secara rinci tentang apa yang harus dilakukan. Ini berarti mendorong bawahan untuk mengusulkan solusi untuk masalah jika mereka datang kepada anda untuk meminta bantuan, dan ini berarti mendukung bawahan yang memegang tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah itu sendiri walaupun mereka tidak melakukannya dengan cara yang sama dengan pemimpinnya.¹⁵¹

Menurut Burt Nanus,¹⁵² kepemimpinan yang bervisi bekerja dapat memberikan perubahan. Pemimpin yang transformasional yang memiliki visi dan misi untuk bekerja memiliki empat peran yang bisa diterapkan dan mampu memberikan dampak perubahan, yaitu:

a. Penentu Arah (*Direction Setter*)

Sebagai penentu arah, pemimpin mesti menyeleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan penggerakan seluruh sumber daya organisasi. Ia harus mampu menyusun langkah-langkah menuju sasaran yang dapat diterima sebagai suatu kemajuan *riil* oleh semua orang dalam organisasi.¹⁵³

Karena pemimpin merupakan faktor penentu dalam meraih kesuksesan bagi sebuah organisasi. Pemimpin yang sukses akan mampu mengelola organisasi, dapat memengaruhi orang lain secara konstruktif, dan mampu menunjukkan arah serta

¹⁵¹ Gary Yukl, *Op. Cit.*, hal. 316-319.

¹⁵² Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (New York: Jossey-Bass, 1992), hal. 12-14.

¹⁵³ *Ibid*, hal. 12.

tindakan benar yang harus dilakukan secara bersama-sama. Seorang pemimpin mutlak harus ada dalam sebuah organisasi, karena organisasi tidak akan bisa berjalan dengan sendirinya tanpa adanya seorang pemimpin yang menggerakkan organisasi tersebut.

Untuk menjadi seorang penentu arah yang tepat, pemimpin visioner harus memiliki kemampuan menganalisis posisi. Saat sekarang ini banyak digunakan analisis SWOT guna menemukan posisi organisasi dan selanjutnya atas upaya *sharing* dengan personel lainnya, cita-cita organisasi di masa depan ditetapkan. Pemimpin berperan sebagai penentu arah, yang berarti memberikan kejelasan kepada pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti dilakukan, langkah-langkah mana yang dapat diambil dan langkah-langkah mana yang harus dihindari demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk membimbing pengikut dalam menetapkan arah yang harus dituju dalam mengimplementasikan visi sekolah.

b. Agen Perubahan (*Agent of Change*)

Dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin visioner bertanggung jawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan *status quo*, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.

Transformasi dan Visionari *leadership* tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerja sama dengan dunia usaha, dan sebagainya. Tentu saja untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang terpercaya dan *practicable* pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan dunia luar, memperkirakan implikasinya terhadap organisasi, menciptakan *sense of urgency*, dan prioritas bagi perubahan yang dipersyaratkan oleh visi kepemimpinan. Peran pemimpin visioner

adalah sebagai pelopor dan pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.

c. Juru Bicara (*Spokesperson*)

Seorang pemimpin efektif adalah juga seorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal.

Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi diharapkan dapat berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyenangkan secara moral maupun materiil.

Seorang transformasi *leadership* adalah seorang negosiator utama dan ulung dalam berhubungan dengan organisasi lain atau hirarki yang lebih tinggi, namun bukan tipe penjilat atau *bermujamalah* (mencari muka) terhadap orang yang dianggap berkuasa, akan tetapi justru ia dekat dengan pemberi amanat (*stakeholders*). Kemampuan berbicaranya yang disertai dengan keyakinan akan logika-logika rasional bahwa visi organisasi menarik, bermanfaat dan menyenangkan menjadikan ia seorang negosiator yang ulung.

Peran transformasi *leadership* adalah menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan dan tulisan sehingga mampu berkomunikasi secara empatik dalam membangun komitmen dan penyampai berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.

d. Pelatih (*Coach*)

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerjasama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan pada para pemain yang penting bagi organisasi dan visinya masa depan.

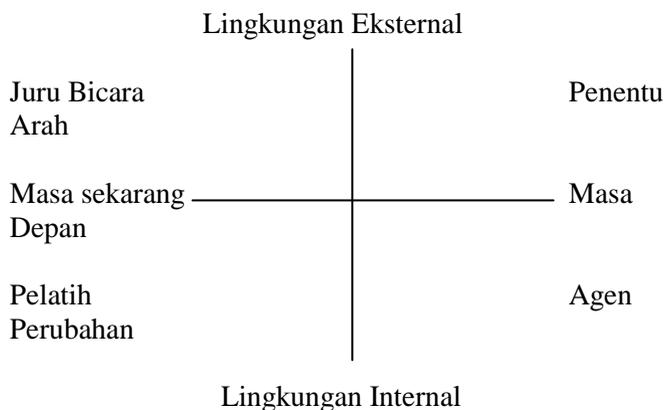
Sebagai pelatih yang baik, pemimpin transformasi dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih, tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.

Pemimpin transformasi, dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahannya. Ia melakukan langkah-langkah strategis mentransformasikan berbagai inovasi kepada *stakeholders* melalui pemberdayaan staf dan menciptakan suatu sistem kepemimpinan demokratis yang memiliki visi organisasi sebagai rumusan yang dimiliki bersama.

Pemimpin transformasi sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja sama dengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang dipersyaratkannya, budaya yang harus diciptakan, perilaku

yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi.

Peran Kepemimpinan¹⁵⁴



Sedangkan Covey membagi peran pemimpin menjadi tiga : 1) *Pathfinding* (pencarian alur); peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti; 2) *Aligning* (penyelaras); peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi; 3) *Empowering* (pemberdaya); peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreativitas, laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.¹⁵⁵ Adapun Sinamo dan Santosa merumuskan empat peran pemimpin sebagai berikut:

- a. Pembangkit motivasi. Dalam perspektif masa kini, seorang pemimpin berperan sebagai motivator bagi konstituen internalnya.

¹⁵⁴ *Ibid*, Burt Nanus. hal. 16.

¹⁵⁵ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta : Rajawali Pers, 2010), hal. 156.

- b. Penggalang dukungan (*support-getter*). Dalam perspektif masa kini, pemimpin berperan sebagai penggalang dukungan dari konstituen eksternalnya sehingga dukungan diberikan.
- c. Penjamin sukses (*success-guarantor*). Dalam perspektif masa depan, seorang pemimpin berperan sebagai penjamin sukses di mata konstituen eksternalnya dengan menyediakan kepastian akan masa depan yang lebih baik.
- d. Pemandu jalan (*path-finder*). Dalam perspektif masa depan, seorang pemimpin berperan sebagai pemandu jalan bagi konstituen internalnya dengan menyediakan visi, tujuan, sasaran yang jelas sebagai panduan menuju masa depan yang lebih baik.¹⁵⁶

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu: 1) Dasar utama efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku kepala, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan. 2) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang. 3) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk membaca situasi. 4) Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan. 5) Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁵⁷

Murphy memberikan pandangan-pandangan tentang kepemimpinan visioner. Dia menyimpulkan bahwa kepala sekolah yang efektif memiliki pemahaman arah yang jelas bagi sekolah dan mereka mampu mengartikulasikan secara jelas pula.¹⁵⁸ Kepala sekolah menerjemahkan pemahaman tersebut ke

¹⁵⁶ Jansen H. Sinamo dan Agus Santosa, *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner* (Jakarta: Insitut Dharma Mahardika, 2002), hal. 94-95.

¹⁵⁷ *Ibid.*, hal. 156-157.

¹⁵⁸ Murphy, J.. *Principal Instructional Leadership*. In P.W. Thurston & L.S. Lotto, *Recent Advances in Educational Administration* (163-200), Vol. IB. Greenwich, CT: JAI Press, 1990, hal. 167.

dalam tujuan-tujuan pembelajaran yang ambisius dan spesifik¹⁵⁹ yang berpusat pada siswa dan menekankan pada prestasi siswa. Crowther dkk. menyebut peran pemimpin sekolah yang sukses mencakup lima fungsi, yaitu :

- a. *Visioning*, berkaitan dengan masa depan seperti apa yang dipilih.
- b. Penciptaan identitas melahirkan makna kultural di dalam komunitas yang tercakup dalam penciptaan kultur sekolah dan dalam menuju masa depan sekolah yang dilandasi nilai-nilai yang kuat dan abadi.
- c. Penyesuaian elemen-elemen organisasional mendukung berjalannya implementasi menyeluruh dari inovasi-inovasi berbasis sekolah yang diarahkan pada visi sekolah.
- d. Distribusi kekuasaan dan kepemimpinan mendorong para guru dan anggota masyarakat untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan di sekolah.
- e. Kerjasama eksternal dan *networking* menciptakan hubungan kolaboratif dengan sekolah lain dan publik dalam bingkai pengembangan sekolah.¹⁶⁰

Pemimpin visioner adalah pemimpin yang menciptakan, mengartikulasikan, dan membangun rencana tindakan bagi perubahan organisasi.¹⁶¹ Kemampuan memahami dan mengantarkan pada pencapaian tujuan terletak pada kepemimpinan sekolah. Salah satu langkah bagi pemimpin visioner adalah menganalisis semua area organisasi yang membutuhkan perbaikan.¹⁶² Pemimpin sekolah visioner adalah seorang yang memfasilitasi diskusi-diskusi dengan *stakeholders* mengenai tantangan-tantangan yang dihadapi oleh sekolah.¹⁶³

¹⁵⁹ S.J. Rosenholt, Effective Schools: Interpreting the Evidence. *American Journal of Education*. (1985), Vol. 93 No. 2, p. 352-387.

¹⁶⁰ F. Crowther, S. Kaagan, M. Ferguson, dan L. Hann, *Developing Teachers Leaders* (Thousand Oaks: Corwin Press, Inc., 2002), hal. 20-21.

¹⁶¹ K. Brown & V. Anpara, *Paving the Way for Change*, hal. 16-17.

¹⁶² K. Brown & V. Anpara, *Paving the Way for Change*, hal. 24.

¹⁶³ *Ibid.*, hlm. 23-24

Keberhasilan sekolah sangat bergantung pada kemampuan kepala sekolah untuk memimpin dengan visi.¹⁶⁴ Pemimpin visioner mengetahui apa saja yang terbaik bagi siswa, sekolah, dan komunitas sekolah, dan membuat keputusan-keputusan berdasarkan keyakinan-keyakinannya yang digunakan untuk mengembangkan visi.

Pemimpin transformer sangat memahami arah dan tujuan sekolah,¹⁶⁵ dan keputusan-keputusan mengenai tindakan-tindakan masa depan dibuat berdasarkan visi sekolah.¹⁶⁶ Pemimpin visioner adalah seseorang yang bekerja menginspirasi dan memberdayakan semua orang di semua level dalam organisasi sambil memimpin proses perubahan.¹⁶⁷

Pemimpin-pemimpin transformer juga piawai memfasilitasi diskusi-diskusi dengan semua *stakeholders* untuk menciptakan visi bersama,¹⁶⁸ menginspirasi dan mengajak setiap orang bekerja mewujudkan masa depan yang lebih baik. Pemimpin-pemimpin yang memfasilitasi diskusi-diskusi ini menciptakan visi bersama sambil mengembangkan hubungan-hubungan kolegal dan kolaboratif antar semua personel yang terlibat. Memfasilitasi diskusi-diskusi semacam ini bisa menjadi sangat sulit disebabkan oleh sistem keyakinan individu. Pemimpin visioner yang memahami kesulitan tersebut melibatkan diri dalam proses perubahan dan menanganinya dengan cara yang positif dan produktif. Pemimpin visioner memahami pentingnya

¹⁶⁴ D. Clark & S. Clark, *Restructuring Middle Level School: Strategies for Using Turning Points*. In S. Clark & D. Clark (Eds.), *School in the Middle: A Decade of Growth and Change* (Reston, VA: NASSP, 1990), p. 19.

¹⁶⁵ F.C. Lunenburg & B.J. Irby, *The Principalship*; J. Murphy, *Principal Instructional Leadership*, in P.W. Thurston & L.S. Lotto, *Recent Advances in Educational Administration*, Vol.1B. (Greenwich, CT: JAI Press, 1990), hal. 163-200.

¹⁶⁶ K. Brown & V. Anfar, *Paving the Way for Change*, hal.16-34.

¹⁶⁷ S. LeSourd & M. Grady, *What is Visionary Principal?* (*NASSP Bulletin*, vol 75 No. 107, 1991), hal. 107-110.

¹⁶⁸ B.L. Brock & M.L., Grady, *Launcing*; Mendez-S. Morse, *Characteristics of Leaders of Change*, 1992.

memiliki filosofi belajar dan mengajar di sekolah.¹⁶⁹ Selama tahap pengambangan visi sekolah, para pemimpin visioner menggunakan visi personal mereka untuk bergerak menuju visi bersama dengan *stakeholders*.¹⁷⁰ Diskusi-diskusi yang difasilitasi tersebut menghasilkan terbentuknya visi bersama guru dan pemimpin terhadap sekolah yang didasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan.¹⁷¹ Sebelum memulai diskusi dengan semua *stakeholders*, pemimpin visioner harus mengetahui segala sesuatu tentang kondisi sekolah saat ini.¹⁷² Untuk memastikan keberhasilan dan pertumbuhan visi saat ini dan masa depan, diskusi-diskusi mengenai rancangan, implementasi dan keberlanjutan membutuhkan *stakeholders* sebanyak mungkin.¹⁷³ Kemampuan pemimpin visioner memfasilitasi dan mengembangkan hubungan-hubungan kolegial dan kolaboratif merupakan hal yang vital bagi pertumbuhan sistemik sekolah.¹⁷⁴

Peran yang dilakukan pemimpin transformer adalah menjaga visi. Untuk itu ia harus selalu memelihara arah yang jelas dengan menggunakan visi bersama sebagai penuntun.¹⁷⁵ Visi bersama memberi arah bagi kepala sekolah, semua siswa dan seluruh staf.¹⁷⁶ Pemimpin-pemimpin visioner memahami bahwa tujuan-tujuan dari visi bersama menentukan fokus bagi pengembangan staf berkelanjutan yang secara mutlak akan meningkatkan pencapaian belajar semua siswa. Dengan

¹⁶⁹ S. LeSourd & M. Grady, *What is Visionary* ; T.J. Sergiovanni, *The Principalsip: A Reflective Practice Perspective* (5th ed.) Boston: Pearson Education, Inc. 2006.

¹⁷⁰ B.L. Brock & M.L., Grady, *Launcing* ; F.C. Lunenburg & B.J. Irby, *The Principalsip*; Mendez-S. Morse, *Characteristics of Leaders of Change*, 1992.

¹⁷¹ *Ibid.*

¹⁷² F.C. Lunenburg & B.J. Irby, *The Principalsip*; Mendez-S. Morse, *Characteristics of Leaders of Change*, 1992.

¹⁷³ R. Pasi, *Introduction to the Special Issu: Leadership with vision and purpose. National Association of Secondary School Principals Bulletin*, 87 (637), hal. 1-3.

¹⁷⁴ T.J. Sergiovanni, *The Principalsip.*, 2006.

¹⁷⁵ B.L. Brock & M.L., Grady, *Launcing*; S. LeSourd & M. Grady, *What is Visionary* (1991). *What is a visionary principal? National Association Secondary School Principals Bulletin* , 75 (107), 107-110.

¹⁷⁶ *Loc. Cit.*, Mendez-S. Morse.

menggunakan data pencapaian siswa dan pengetahuan mengenai proses belajar bagi orang dewasa, tujuan-tujuan dan sumber-sumber pengembangan staf dapat ditegaskan. Bagi pemimpin transformer, tujuan pengembangan staf adalah untuk mendukung pembelajaran siswa, juga untuk menentukan penilaian yang lebih mencerminkan hasil belajar siswa.¹⁷⁷

Pendekatan pemimpin transformer berfokus pada pertumbuhan sekolah di mana keluwesan dan perbaikan berkelanjutan merupakan aspek utama bagi kesuksesan sekolah. Nanus menyatakan bahwa visi bukan suatu kemewahan tetapi suatu kebutuhan, tanpa visi, pekerja akan bekerja dalam kebingungan, keburukan dan bertindak dengan tujuan yang menyimpang.¹⁷⁸ Pemimpin transformer adalah pemimpin pembelajaran bertindak sebagai *problem solver*, penyedia sumber-sumber, juru bicara dengan banyaknya peran dalam mengelola visi yang akan menggerakkan sekolah menuju masa depan yang lebih baik.¹⁷⁹ Kepala sekolah transformer yang memimpin dengan visi yang kuat tidak merasa takut menyatakan ini adalah sesuatu yang saya yakini; ini adalah sesuatu yang dapat disempurnakan oleh sekolah; dan inilah yang akan dicapai oleh sekolah dalam waktu satu tahun, lima tahun, dan sepuluh tahun". Visi adalah tenaga penggerak yang menuntun, menggoda, mengarahkan dan memfasilitasi pencapaian.¹⁸⁰

Sifat-sifat seorang kepala sekolah transformer dan visioner, selain dia mampu melihat dan memanfaatkan peluang-peluang di masa depan, ia juga memiliki prinsip kepemimpinan seperti yang dikemukakan Stephen R. Covey, berikut ini : 1) Belajar terus menerus, 2) Berorientasi pada pelayanan, 3) Memancarkan energi positif, 4) Mempercayai orang lain, 5) Hidup seimbang, 6) Melihat hidup itu petualangan, 7) Sinergistik, 8) Berlatih memperbaharui diri untuk mencapai prestasi tinggi.¹⁸¹

¹⁷⁷ T. Guskey, *Analyzing Lists of the Effective*, p. 4-20.

¹⁷⁸ Burt Nanus. *Op. Cit.*, , hal. 10.

¹⁷⁹ K. Brown & V. Anfara. *Op. Cit.*, , hal.16-34.

¹⁸⁰ E.W. Chance, *Visionary Leadership in Schools*, hal. 23-25.

¹⁸¹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2010), hal. 147.

Kepemimpinan dalam prespektif Islam sudah diterapkan Nabi Muhammad SAW. sebagai seorang transformer dan visioner ditandai dengan adanya visi kebesaran/keagungan, misi agung di muka bumi, tujuan, sasaran dan target yang telah dicapai dalam menyampaikan risalah Islam, rencana tindakan yang telah dibuat dengan matang, dan ajaran untuk membangun kekhalfahan.¹⁸²

Rasulullah SAW sebagai pemimpin yang sempurna, sebelum terjun ke medan perjuangan Islam, telah membuat perencanaan yang matang, sehingga dalam mensyi'arkan Islam selalu berhasil dan perlahan-lahan para pengikutnya bertambah banyak. Setelah Islam tersebar luas, perjuangan Rasulullah tidak berhenti. Rasulullah SAW mengajarkan kepada umatnya untuk membangun kekhalfahan. Kekhالفahan ini dimaksudkan supaya perjuangan Islam harus terus berjalan walaupun suatu saat Rasulullah Saw. wafat. Ini merupakan visi jangka panjang Rasulullah.

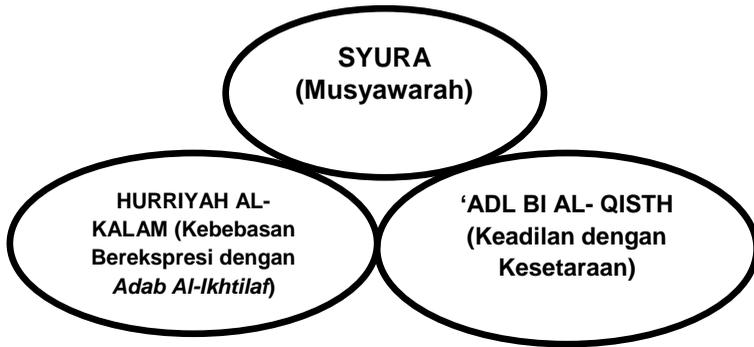
Prinsip Kepemimpinan Transformasional Rasulullah SAW

Prinsip kepemimpinan Islam menurut Ismail Noor, yaitu: *syura* (musyawarah) (QS. Asy-Syura (42) ayat 38 dan QS. Ali Imron (3) ayat 159), *'adl bi al-qisth* (keadilan dengan kesetaraan) (Q.S. An-Nisa, 58, Q.S. An-Nisa (4) : 135 dan Q.S. Al-Maidah (5) ayat 8), dan *hurriyah al-kalam* (kebebasan berekspresi dengan *adab al-ikhtilaf*) (Q.S. Al Hasyr ayat 18).¹⁸³

¹⁸² Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW: Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul Untuk Kesempurnaan Manajemen Modern* (Bandung: Mizan. 2011), hal. 19.

¹⁸³ *Ibid*, hal. 23.

Tiga prinsip kepemimpinan
manajerial Nabi Muhammad SAW Versi Ismail Noor¹⁸⁴



Kepemimpinan transformasi adalah kepemimpinan yang bervisi. Visi agung dalam Islam adalah tauhid. QS. Al-Ikhlâs ayat 1-4.

قُلْ هُوَ اللَّهُ أَحَدٌ ۝ اللَّهُ الصَّمَدُ ۝ لَمْ يَلِدْ وَلَمْ يُولَدْ ۝
وَلَمْ يَكُنْ لَهُ كُفُوًا أَحَدٌ ۝

Artinya: 1. Katakanlah: "Dia-lah Allah, yang Maha Esa. 2. Allah adalah Tuhan yang bergantung kepada-Nya segala sesuatu. 3. Dia tiada beranak dan tidak pula diperanakkan, 4. dan tidak ada seorangpun yang setara dengan Dia."

Kepemimpinan transformasi yaitu kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini.

¹⁸⁴ *Ibid.*

Visi ini memiliki gambaran yang jelas dan mendorong, yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan tindakan-tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan.¹⁸⁵

Kepemimpinan transformer memerlukan pemimpin yang memiliki imajinasi, pengetahuan yang memadai, kepekaan, mempunyai pandangan ke depan dan mampu menggerakkan seluruh daya dan potensi perusahaan menuju arah yang pasti sesuai dengan kesepakatan bersama tentang arah dan wujud masa depan yang dicita-citakan bersama serta dapat dipertanggungjawabkan.¹⁸⁶

Pemimpin adalah sumber utama kebijakan dan perintah, dan cenderung menguasai sorot utama, sementara pengikutnya menghilangkan menuju bayangan, sehingga ini bisa menimbulkan ketergantungan anggota dengan pemimpin. Kekuatan pemimpin berdasar pada kemampuannya menciptakan komitmen pada pengikut terhadap visi pemimpin, sehingga akan menjadi suatu masalah manakala visi yang diciptakan tidak benar atau tidak etis.¹⁸⁷

Kepemimpinan transformasional salah satunya ditandai oleh kemampuan dalam membuat perencanaan yang jelas sehingga dari rumusan visinya tersebut akan tergambar sasaran apa yang hendak dicapai dari pengembangan lembaga yang dipimpinya. Kepemimpinan visioner kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholder* yang diyakini sebagai cita-cita

¹⁸⁵ S.P. Robbins, *Organizational Behavior. 6th Edition*, (New Jersey: Prentice Hall. Inc. Internet Edition, 1993), hal. 473.

¹⁸⁶ Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 480.

¹⁸⁷ *Ibid.*, hal. 68-70.

organisasi di masa depan yang harus diwujudkan melalui komitmen semua personel.

Seorang pemimpin transformasional harus memahami 3 hal, yaitu konsep visi, karakteristik dan unsur visi serta tujuan visi. Konsep visi menurut Beach adalah *vision defines the ideal future, perhaps implying retention of the current culture and the activities, or perhaps implying change*¹⁸⁸ (visi merupakan masa depan yang ideal, dapat berupa retensi budaya dan kegiatan organisasi yang sedang berjalan atau dapat pula berupa perubahan). Singkatnya, visi adalah rumusan dari salah satu gabungan ketiga hal berikut : 1) apa yang harus kita capai (*what must we attain*), 2) apa yang harus kita punyai (*what must we have*), 3) kita harus menjadi apa di masa depan (*what must we become*).¹⁸⁹

Karakteristik dan unsur visi menurut Nanus adalah bahwa visi yang baik/benar sebagai berikut: (1) Visi harus tepat bagi organisasi dan tepat waktunya. (2) Visi menentukan standar-standar prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi. (3) Visi menjernihkan maksud dan arah. (4) Visi mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen. (5) Visi dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami. (6) Visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya, apa yang diperjuangkannya, dan apa yang mampu dicapainya. (7) Visi bersifat ambisius.¹⁹⁰

Tujuan visi menurut Kotter adalah bahwa visi yang baik memiliki tujuan utama, yaitu: (1) Memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi. (2) Memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar. (3) Membantu proses mengoordinasi tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.¹⁹¹

Pemimpin transformer memiliki tiga karakteristik, yaitu: (1) berpikir ke masa depan, (2) membangun dan menggambarkan

¹⁸⁸ Lee Roy Beach, *Making The Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planing* (New Jersey: Prentice Hall, Inc. Engliwaad Clifts, 1993), hal. 50.

¹⁸⁹ Jansen Sinamo dan Agus Santoso, *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner Bagaimana Menjadi Pemimpin Kredibel dan Visioner di Alam Reformasi Era Global* (Jakarta : Institut Dharma Mahardika, 2002), hal.162.

¹⁹⁰ Burt Nanus, *Kepemimpinan Visioner*, hal. 36-38.

¹⁹¹ John Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), hal. 68-69.

visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut, (3) terlibat bersama orang lain dalam mencari dukungan untuk visi.¹⁹² Nanus menegaskan pemimpin transformer dan visioner adalah pemimpin yang efektif yang memiliki karakteristik antara lain: (1) selalu mempunyai rencana, (2) berorientasi penuh pada hasil, (3) mengadopsi visi-visioner baru yang menantang, dibutuhkan, dan bisa dijangkau, (4) mengkomunikasikan visi, (5) mempengaruhi orang lain untuk mendapat dukungan, (6) bersemangat memanfaatkan sumber daya untuk mewujudkan visi.¹⁹³

Senada dengan Sashkin dan Sashkin, dan Nanus, Aan Komariyah dan Cepi Triatna mengatakan bahwa pemimpin visioner memiliki karakteristik, (1) fokus ke masa depan dan mampu menyiasati masa depan yang penuh tantangan, (2) menjadi agen perubahan yang unggul, (3) menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, (4) menjadi pelatih profesional, (5) membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan. Selanjutnya Brown dan Anfara mengidentifikasi karakteristik pemimpin transformer dan visioner dalam tindakan mencakup lima hal : 1) berani untuk mengubah, 2) berencana melibatkan orang lain, 3) terbuka untuk mengeksplorasi, 4) memberi dukungan, 5) membangun kepercayaan dan konsensus.¹⁹⁴ Menurut pemahaman peneliti memiliki hubungan erat dengan kepemimpinan transformasional.¹⁹⁵

¹⁹² Sashkin, Marshall, *From "Visionary Leadership," in Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds., Westview Press, 1989. As edited by J. Thomas Wren. *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. (New York, NY: The Free Press, 1995), hal. 403.

¹⁹³ Burt Nanus, *Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (San Fransisco, CA : Jossey-bass Publishers, 1992), hal. 4.

¹⁹⁴ K. Brown & V. Anfara, *Paving the Way for Change : Visionary Leadership in Action at the Middle Level* (National Association of Secondary School Principals Bulletin, Vol. 87, No. 635, 2003), hal. 6-12.

¹⁹⁵ Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta : Bumi Aksara, 2010), hal. 81-82.

Janene Hemmen dkk. dalam analisis kualitatifnya menemukan sembilan *metathemes* terdapat pada pemimpin transformer dan visioner, yaitu: 1) tahu keseluruhan organisasi, 2) membangun budaya kerja tim, 3) memotivasi *stakeholder*, 4) tahu peran dalam proses perubahan, 5) membangun hubungan, 6) mengomunikasikan, 7) menantang peran, 8) memiliki pengetahuan sumber daya, dan 9) membutuhkan sumber daya khusus.¹⁹⁶

Sinamo mensyaratkan seorang pemimpin visioner haruslah memiliki kredibilitas. Kredibilitas mencakup tiga pilar, yaitu integritas, otoritas, dan kapabilitas.¹⁹⁷ Integritas dimaknai sebagai pemimpin yang memiliki karakter dan perilaku positif. Otoritas berarti seorang pemimpin mampu memakai kekuasaannya secara etik-adil, benar dan baik bagi komunitasnya. Kapabilitas berarti ia sanggup dan cakap memimpin secara profesional.¹⁹⁸

Kepemimpinan transformer memiliki dan mengembangkan strategi dan perencanaan yang tepat untuk mencapai visi. QS. Al-Hasyr (59) ayat 18.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَكُمْ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ

اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

¹⁹⁶ Janene Hemmen, Stacey Edmonson, John R. Slate, *Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A Qualitative Investigation*, 2009, volume 4 no. 2.

¹⁹⁷ Jansen H. Sinamo dan Agus Santoso, *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner*, (Jakarta: Institut Darma Mahardika, 2002), hal. x-xi.

¹⁹⁸ *Ibid*, hal. xi.

Kepemimpinan transformer selalu bekerja sama dengan orang lain untuk mendukung visi. QS. Thaha (20) ayat 44.

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لِّئِنَّا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut.¹⁹⁹

Kepemimpinan transformer memiliki kemampuan yang baik untuk menjadi pemandu arah/pemberi petunjuk. QS. Al Anbiya' (21) ayat 73.

وَجَعَلْنَاهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.²⁰⁰

QS. As-Sajdah (32) ayat 24

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِقَائِنَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

﴿٢٤﴾

Artinya: dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah

¹⁹⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, hal. 480.

²⁰⁰ *Ibid*, hal. 504.

Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.²⁰¹

QS. Al-Baqoroh (2) ayat 124

﴿ وَإِذْ أَبْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۖ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِن ذُرِّيَّتِي ۖ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿١٢٤﴾

Artinya: dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia". Ibrahim berkata: "(Dan saya mohon juga) dari keturunanku". Allah berfirman: "Janji-Ku (ini) tidak mengenai orang yang zalim".²⁰²

QS. An-Nur (24) ayat 55

وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ
كَمَا أَسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ
وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا ۗ يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا ۗ وَمَن كَفَرَ
بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾

Artinya: dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa Dia sungguh- sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi,

²⁰¹ Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, hal. 663.

²⁰² Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, hal. 32.

sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh Dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan Dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman sentausa. mereka tetap menyembahku-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan aku. dan Barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka Itulah orang-orang yang fasik.²⁰³

Beberapa ciri penting yang menggambarkan kepemimpinan Islam sebagai khalifah di muka bumi yang menurut peneliti adalah pemimpin yang transformasional sebagai berikut: 1) Setia. Pemimpin dan yang dipimpin terikat kesetiaan kepada Allah. 2) Terikat pada tujuan. Seorang pemimpin dalam melihat tujuan organisasi berdasarkan ruang lingkup tujuan Islam yang lebih luas. 3) Menjunjung tinggi syari'at dan akhlak Islam. 4) Memegang teguh amanah. (Q.S. al-Hajj (22) ayat 41 dan Ali Imran (3) ayat 110). 5) Tidak sombong. Rendah hati dalam memimpin dan 6) Disiplin, konsisten, dan konsekuen dalam segala tindakan pemimpin.²⁰⁴

الَّذِينَ إِن مَّكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ ۗ وَاللَّهُ عَلَيْبِ الْأُمُورِ

Artinya: (yaitu) orang-orang yang jika Kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereka mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar;

²⁰³ Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, hal. 553.

²⁰⁴ Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership melalui Kecerdasan Spiritual*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 136-138.

dan kepada Allah-lah kembali segala urusan. (Q.S. al-Hajj (22) ayat 41).

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِّنْهُمْ
الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٤١﴾

Artinya: Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik. (Ali Imran (3) ayat 110).

Menurut Rafik, ada dua peran pokok pemimpin perspektif Islam, yaitu pemimpin sebagai pelayan (*servant*) dan pemimpin sebagai pelindung/penjaga (*guardian*).²⁰⁵ Pemimpin sebagai pelayan bagi para pengikutnya (*sayyid al-qawn khadimuhum*). Mereka memberikan pelayanan kepada pengikutnya untuk mencari kebahagiaan dan membimbing mereka ke arah yang lebih baik.²⁰⁶ Rasulullah Saw telah bersabda : *Seorang penguasa yang telah dipercayakan dengan urusan Islam, tetapi berusaha tidak (melayani) dan tidak sungguh-sungguh peduli (untuk kesejahteraan mereka) tidak akan masuk surga bersama mereka.*²⁰⁷

Pemimpin yang melayani memiliki sepuluh karakteristik : a) Mendengarkan; b) Empati; c) Penyembuhan; d) Kesadaran;

²⁰⁵ Rafik I. Beekum and Jamal Badawi. *Leadership: An Islamic Perspective*, Beltsville, Maryland (USA : Amana Publications. 1999), hal. 14

²⁰⁶ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2010), hal. 156.

²⁰⁷ Kumpulan Hadits Digital Kutubus Sittah, *Kitab Hadits Shahih Muslim*, hadits No. 264.

e) Persuasi; f) Konseptualisasi; g) Tinjauan ke masa depan; h) Pengelolaan; i) Komitmen terhadap pertumbuhan orang; j) Pembangunan komunitas.²⁰⁸ Pemimpin sebagai penjaga (*Guardian*) bagi pengikutnya. Mereka menjaga komunitas Islam dari tirani dan penindasan.²⁰⁹ Pemimpin sebagai penjaga juga mendorong kesadaran Tuhan dan taqwa (kesalehan), dan mempromosikan keadilan, kepercayaan dan *integrity*.²¹⁰ Dengan kata lain, pemimpin dianggap jujur sejauh bahwa ada “konsistensi antara kata dan perbuatan”. Dalam Al Qur'an, Nabi Musa digambarkan sebagai “yang kuat dan terpercaya” oleh salah satu gadis muda dan Nabi Yusuf digambarkan sebagai salah satu yang jujur (Q.S. al-Qashshash (28) ayat 26, Q.S. Yusuf (12) ayat 46.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ^ط إِن خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ



Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (Q.S. al-Qashshash (28) ayat 26)

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ
وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ



²⁰⁸ Second International Conference on Islam in the Contemporary World: *The Fethullah Gülen Movement in Thought and Practice*, (Southern Methodist University, Dallas, Texas, U.S.A). March 4-5, 2006.

²⁰⁹ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi. *Loc. Cit.*, , hal. 156.

²¹⁰ Rafik I. Beekum and Jamal Badawi. *Op. Cit.*, , hal. 14.

Artinya: (setelah pelayan itu berjumpa dengan Yusuf Dia berseru): "Yusuf, Hai orang yang Amat dipercaya, Terangkanlah kepada Kami tentang tujuh ekor sapi betina yang gemuk-gemuk yang dimakan oleh tujuh ekor sapi betina yang kurus-kurus dan tujuh bulir (gandum) yang hijau dan (tujuh) lainnya yang kering agar aku kembali kepada orang-orang itu, agar mereka mengetahuinya." (Q.S. Yusuf (12) ayat 4).

Selain dua peran pemimpin di atas, di dalam Islam juga disebutkan bahwa pemimpin juga berperan sebagai (1) petunjuk jalan (QS. al-Anbiya' (21) ayat 73 dan QS as-Sajdah: 24), (2) agen perubahan (QS. al-Jumu'ah (62), 2), dan (3) komunikator yang handal (QS. Thaha (20) ayat 44).

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah (QS. al-Anbiya' (21) ayat 73).

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِعَايَتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (QS as-Sajdah: 24).

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿٦٢﴾

Artinya: Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka kitab dan Hikmah (As Sunnah). dan Sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata, (QS. al-Jumu'ah (62): 2).

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَحْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut. (QS. Thaha (20) ayat 44).

Pemimpin yang transformasional yang dapat meningkatkan budaya madrasah sekiranya memiliki kepekaan hati yaitu teknik yang hanya dilakukan di dalam hati dengan doa dan harapan, namun tidak ada usaha dan upaya yang keras secara kongkrit, seperti dengan menggunakan potensi tangan dan lisan. Oleh karena itu Rasulullah SAW mengatakan bahwa melakukan perbaikan dan perubahan dalam hati saja merupakan selemah-lemah iman.

“Siapa saja di antara kalian telah mengetahui kemungkaran atau penyimpangan, maka ia harus merubahnya dengan menggunakan tangannya, maka jika tidak mampu, ia harus merubahnya dengan menggunakan lidahnya, maka jika tidak mampu ia harus merubahnya dengan menggunakan qalbunya dan itu adalah selamah-lemah iman.” (H.R Muslim dari Abu Said Al-Khuduri RA)

Teknik Komunikasi Profetik Transformasional

Pemimpin yang transformasional sekiranya memiliki teknik komunikasi verbal dan non verbal Islami, tetapi ada hal yang juga sangat penting untuk di ketahui yaitu teknik komunikasi verbal yang di gunakan oleh para Nabi dan Rasul dalam menghadapi masalah-masalah ummatnya ketika memberikan nasehat, teladan, peringatan dan kabar-kabar gembira yang sering disebut sebagai komunikasi profetik atau komunikasi kenabian.

Teknik komunikasi profetik dapat juga di terapkan oleh pemimpin yang transformasional dalam menangani setiap masalah yang di hadapi. Dalam komunikasi profetik yang menjadi tujuan dasar adalah menyeru kepada yang ma'rif dan mencegah kepada yang munkar khususnya membawa perubahan dan meningkatkan budaya madrasah yang relegius. Adapun teknik komunikasi profetik yang bisa diterapkan pemimpin transformasional yaitu:²¹¹

a. *Qaulan Sadidan*

Pemimpin dalam berkomunikasi haruslah dengan benar berdasarkan kejujuran, tidak berbelit-belit dan ambigu. Sesuai dengan firman Allah SWT yaitu:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ
فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَيْلِقُوا اللَّهَ قَوْلًا سَدِيدًا ﴿١٤٦﴾

Artinya: dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada

²¹¹ Iswandi Syahputra, *Komunikasi Profetik* (Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2007), hal.145-146.

Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar. (Q.S An-Nisa: 9)

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿٧٠﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah Perkataan yang benar. (Q. S Al-Ahzab: 70)

b. *Qaulan Balighan*

Pemimpin dalam berkomunikasi haruslah berkomunikasi secara efektif, tepat sasaran dan tujuan. Pemimpin menggunakan bahasa yang sesuai dengan bahasa warga madrasahny. Sebagaimana firman Allah SWT yaitu:

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿١٢﴾

Artinya: Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan Katakanlah kepada mereka Perkataan yang berbekas pada jiwa mereka. (Q. S. An-Nisa: 63).

c. *Qaulan Maysuuran*

Pemimpin bekomunikasi tanpa tendensi dan menggunakan argumentasi yang rasional dan dapat diterima oleh anggotanya. Sesuai dengan firman Allah SWT yaitu:

وَأَمَّا تَعْرِضْنَنَّهُمْ عَنْهُمْ أَبْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا



Artinya: Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, Maka Katakanlah kepada mereka Ucapan yang pantas. (Q.S. Al-Israa': 28).

d. *Qaulan Layyinan*

Pemimpin berkomunikasi dengan menggunakan pilihan kata yang tepat agar diperoleh pengaruh atau efek seperti yang di harapkan yaitu tercapainya tujuan. Sebagaimana firman Allah SWT yaitu:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, Mudah-mudahan ia ingat atau takut. (Q.S. Thaahaaa: 44).

e. *Qaulan Kariman*

Pemimpin dalam berkomunikasi harus disesuaikan dengan pendidikan, ekonomi dan strata sosial agar komunikasi yang berlangsung lebih efektif terutama dalam proses komunikasi dengan bawahan. Sesuai dengan firman Allah SWT yaitu:

﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِمَّا يَبُلُغَنَّ

عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أَفٍّ وَلَا تَهَرَّهُمَا

وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿١٣﴾

Artinya: Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. jika salah seorang di antara keduanya atau Kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, Maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya Perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka Perkataan yang mulia. (Q.S. Al-Israa': 23).

f. *Qaulan Ma'rufan*

Pemimpin dalam berkomunikasi harus sesuai dengan kode etik dan tidak memprovokasi. Sesuai dengan firman Allah SWT yaitu:

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارزُقُوهُمْ فِيهَا
وَأكسوهم وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿٥﴾

Artinya: Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik. (Q.S. An-Nisa: 5).

Telah di jelaskan di atas komunikasi profetik yang bisa dilakukan oleh pemimpin yang transformasional yang merupakan teknik komunikasi verbal dalam proses komunikasi sangat baik untuk di terapkan dalam hal pencapaian tujuan yaitu adanya solusi dan perubahan ke arah yang lebih baik atau dalam hal pencegahan. Perlu diketahui tujuan yang utama dari komunikasi

profetik yang di terapkan dalam komunikasi secara verbal oleh pemimpin haruslah menyeru kepada yang ma'ruf dan mencegah perbuatan yang munkar dengan harapan menjadi insan yang terbaik dalam golongan ummat yang terbaik, sebagaimana firman Allah SWT yaitu:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ
 وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Artinya: Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (Q.S. Ali Imran: 104).

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ
 مِنْهُمْ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Artinya: Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik. (Q.S. Ali Imran: 110).

Pemimpin transformasional sekiranya menciptakan kondisi positif seperti empati, penerimaan serta penghargaan, keikhlasan serta kejujuran dan perhatian (*facilitative conditions*), Pemimpin transformasional memungkinkan untuk merefleksikan atas diri sendiri serta pengalaman hidup, memahami diri serta

situasi kehidupan berdasarkan itu dapat menemukan penyelesaian atas masalah yang dihadapi.



“Pemimpin Transformasional Melakukan perpindahan perubahan harus dengan bergerak dan terus bergerak dengan lebih cepat tentunya dengan kebersamaan bersama anggota”

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam adalah kepala madrasah yang mampu melakukan perpindahan untuk memberikan perubahan dari potensi (atau mencari potensi) menjadi prestasi bagi madrasah dengan mengembangkan tujuan secara bersama sama melalui rasa hormat, percaya diri, komitmen, berinovasi dan berani menghadapi tantangan. Kepemimpinan transformasional memiliki indikator:

- 1. Pemimpin yang mengetahui kebutuhan anggota dan lembaganya membangkitkannya dengan pemberdayaan dan motivasi.*
- 2. Pemimpin yang membangun rasa percaya diri pada*

- anggotanya*
3. *Pemimpin yang membangun komitmen bersama untuk kemajuan*
 4. *Pemimpin yang kreatif-produktif dan berinovasi (ide yang memberi perubahan)*
 5. *Pemimpin yang mengetahui kondisi sekarang dan upaya yang diharapkan anggotanya*
 6. *Pemimpin yang menjadi teladan dan berani menghadapi tantangan*
 7. *Pemimpin yang memiliki sensitifitas terhadap keluhan, saran, ide dan gagasan anggotanya*

BAGIAN KETIGA

BUDAYA

Pemahaman Tentang Budaya

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia, dalam bahasa Inggris kebudayaan disebut *culture* yang berasal dari kata latin *colere* yaitu mengolah atau mengerjakan dapat diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani, kata *culture* juga kadang sering diterjemahkan sebagai “Kultur” dalam bahasa Indonesia.²¹²

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, budaya (*culture*) diartikan sebagai; pikiran, adat istiadat, sesuatu yang sudah berkembang, sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya mensinonimkan pengertian budaya dengan tradisi (*tradition*). Dalam hal ini tradisi diartikan sebagai kebiasaan masyarakat yang tampak.²¹³

Budaya atau *culture* merupakan istilah yang datang dari disiplin antropologi sosial. Dalam dunia pendidikan budaya dapat digunakan sebagai salah satu transmisi pengetahuan, karena sebenarnya yang tercakup dalam budaya sangatlah luas. Budaya laksana software yang berada dalam otak manusia, yang menuntun persepsi, mengidentifikasi apa yang dilihat, mengarahkan fokus pada suatu hal, serta menghindar dari yang lain.

Budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan ditentukan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai

²¹² Muhaimin, *Islam dalam Bingkai Budaya Lokal; Potret dari Cirebon* (Jakarta : Logos, 2001), hal. 153.

²¹³ Software Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: PT. Balai Pustaka, 2005), hal. 149.

cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.²¹⁴

Jerald G and Rober menyatakan bahwa budaya terdiri dari mental program bersama yang mensyaratkan respons individual pada lingkungannya. Definisi tersebut mengandung makna bahwa kita melihat budaya dalam perilaku sehari-hari, tetapi dikontrol oleh mental program yang ditanamkan sangat dalam. Budaya bukan hanya perilaku di permukaan, tetapi sangat dalam ditanamkan dalam diri kita masing-masing.²¹⁵

Webster's New Collegiate Dictionary mendefinisikan, budaya sebagai pola terintegrasi dari perilaku manusia termasuk pikiran, pembicaraan, tindakan, dan artifak serta tergantung pada kapasitas orang untuk menyimak, dan meneruskan pengetahuan kepada generasi penerus.²¹⁶ Dalam pandangan Jeff Cartwright budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespons pada lingkungan budaya mereka. Atas dasar itu, Cartwright mendefinisikan budaya sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi yang berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi.²¹⁷

Budaya adalah merupakan pola asumsi dasar sekelompok masyarakat atau cara hidup orang banyak/pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.²¹⁸

Budaya adalah suatu konsep yang membangkit minat dan berkenaan dengan cara manusia hidup, belajar berpikir,

²¹⁴ Jerald, G. and Robert, A.B. *Behavior in Organizations*, (Cornell University: Pearson Prentice 2008).hal.12

²¹⁵ David, C.T. dan Kerr, I. *Cultural Intelligence: People Skill for Global Business*. (San Francisco : Jossey Bass, Publisher. 2004).hal.22

²¹⁶ Terrence, E.D. dan Allan, A.K. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*, (Singapore : Perseus Books. 2000).hal.4

²¹⁷ Cartwright, J. *Cultural Transformation: Nine Factors For Continuous Business Improvement* (Singapore : Financial Times/Prentice 2009), hal. 11

²¹⁸ Wibowo, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal. 15-16.

merasa, mempercayai, dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya dalam arti kata merupakan tingkah laku dan gejala sosial yang menggambarkan identitas dan citra suatu masyarakat.²¹⁹

Budaya didefinisikan sebagai cara hidup orang yang dipindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya. Budaya merupakan pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok melalui pemecahan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sekelompok orang terorganisasi yang mempunyai tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama, dan dapat diukur melalui pengaruhnya pada motivasi.²²⁰

Geertz dalam bukunya "*Mojokuto; Dinamika Sosial Sebuah Kota di Jawa*", mengatakan bahwa budaya adalah suatu sistem makna dan simbol yang disusun dalam pengertian dimana individu-individu mendefinisikan dunianya, menyatakan perasaannya dan memberikan penilaian-penilaiannya, suatu pola makna yang ditransmisikan secara historis, diwujudkan dalam bentuk- bentuk simbolik melalui sarana dimana orang-orang mengkomunikasikan, mengabdikan, dan mengembangkan pengetahuan, karena kebudayaan merupakan suatu sistem simbolik maka haruslah dibaca, diterjemahkan dan diinterpretasikan.²²¹

Seorang antropolog Inggris Edward B. Taylor (1832-1917)²²² mengatakan bahwa kultur adalah keseluruhan yang kompleks termasuk di dalamnya pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum adat dan segala kemampuan dan kebiasaan lain yang diperoleh manusia sebagai seorang anggota masyarakat.²²³ *Ralph* Linton yang memberikan definisi kebudayaan yang berbeda dengan pengertian kebudayaan dalam

²¹⁹ Syaiful Sagala, *Memahami Organisasi Pendidikan: Budaya dan Reinventing Organisasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2013), hal.111.

²²⁰ Michael Zwell, *Creating a Culture of Competence* (Canada : Wiley.2000), hal.9

²²¹ Tasmuji, Dkk, *Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar*, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2011), hal. 154.

²²² Edward B. Tylor, *Primitive Culture; Research into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom* (1874), dalam Koenjitaraningrat, *Sejarah Teori Antropologi I* (Jakarta : UI Press, 1987), hal. 48.

²²³ William A. Haviland, *Antropologi*, Jilid 1 (Jakarta: Erlangga, 1985), hal. 332.

kehidupan sehari-hari kebudayaan adalah seluruh cara kehidupan dari masyarakat dan tidak hanya mengenai sebagian tata cara hidup saja yang dianggap lebih tinggi dan lebih diinginkan.”²²⁴

Salah *seorang* guru besar antropologi Indonesia Koentjaraningrat berpendapat bahwa “kebudayaan” berasal dari kata sansekerta *buddhayah* bentuk jamak dari *buddhi* yang berarti budi atau akal, sehingga menurutnya kebudayaan dapat diartikan sebagai hal-hal yang bersangkutan dengan budi dan akal, ada juga yang berpendapat sebagai suatu perkembangan dari majemuk budi daya yang artinya daya dari budi atau kekuatan dari akal.²²⁵

Masih menurut koentjaraningrat berpendapat bahwa unsur kebudayaan mempunyai tiga wujud, yaitu *pertama* sebagai suatu ide, gagasan, nilai-nilai norma-norma peraturan dan sebagainya, *kedua* sebagai suatu aktifitas kelakuan berpola dari manusia dalam sebuah komunitas masyarakat, *ketiga* benda-benda hasil karya manusia.²²⁶

Sementara Selo Soemardjan dan Soelean Soemardi merumuskan kebudayaan sebagai semua hasil karya, rasa dan cipta masyarakat. Karya masyarakat menghasilkan teknologi dan kebudayaan kebendaan atau kebudayaan jasmaniah yang diperlukan oleh manusia untuk menguasai alam sekitarnya agar kekuatan serta hasilnya dapat diabdikan untuk keperluan masyarakat.²²⁷

Kebudayaan itu adalah segala sesuatu yang diciptakan oleh budi manusia, kebudayaan adalah khas manusia, bukan ciptaan binatang ataupun tanaman yang tidak mempunyai akal budi. Binatang memang mempunyai tingkah laku tertentu menurut naluri pembawaannya yang berguna untuk memelihara kelangsungan hidupnya, akan tetapi binatang tidak mempunyai kebudayaan. Manusia (masyarakat) dan kebudayaan tidak bisa

²²⁴ Tasmuji, Dkk, *Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar*, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2011), hal 151.

²²⁵ Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas dan Pembangunan* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1993), hal 9

²²⁶ *Ibid*, hal 5.

²²⁷ Jacobus Ranjabar, *Sistem Sosial Budaya Indonesia; Suatu Pengantar* (Bogor : GHalia Indonesia, 2006), hal. 21.

dipisahkan karena keduanya merupakan suatu jalinan yang saling erat berkait. Kebudayaan tidak akan ada tanpa masyarakat (manusia) dan tidak ada satu kelompok manusiapun, betapa terasing dan bersahaja hidup mereka yang tidak mempunyai kebudayaan. Semua kelompok masyarakat (manusia) pasti memiliki kebudayaan karena manusia merupakan subyek budaya.²²⁸

Unsur-Unsur Budaya

Mempelajari unsur-unsur yang terdapat dalam sebuah kebudayaan sangat penting untuk memahami kebudayaan manusia, Kluckhohn dalam bukunya yang berjudul *Universal Categories of Culture* membagi kebudayaan yang ditemukan pada semua bangsa di dunia dari sistem kebudayaan yang sederhana seperti masyarakat pedesaan hingga sistem kebudayaan yang kompleks seperti masyarakat perkotaan. Kluckhohn membagi sistem kebudayaan menjadi tujuh unsur kebudayaan universal atau disebut dengan kultural universal. Menurut Koentjaraningrat, istilah universal menunjukkan bahwa unsur-unsur kebudayaan bersifat universal dan dapat ditemukan di dalam kebudayaan semua bangsa yang tersebar di berbagai penjuru dunia. Ketujuh unsur kebudayaan tersebut adalah :²²⁹

a. Sistem Bahasa

Bahasa merupakan sarana bagi manusia untuk memenuhi kebutuhan sosialnya untuk berinteraksi atau berhubungan dengan sesamanya. Dalam ilmu antropologi, studi mengenai bahasa disebut dengan istilah antropologi linguistik. Menurut Keesing, kemampuan manusia dalam membangun tradisi budaya, menciptakan pemahaman tentang fenomena sosial

²²⁸ Faisal Ismail, *Paradigma Kebudayaan Islam Studi Kritis dan Refleksi Historis* (Yogyakarta: Titian Ilahi Press, 2005), hal. 24-25.

²²⁹ Tasmuji, Dkk, *Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar*, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2011), 160-165. Lihat pula Jacobus Ranjabar, *Sistem Sosial Budaya Indonesia; Suatu Pengantar* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2006), hal. 20-23.

yang diungkapkan secara simbolik, dan mewariskannya kepada generasi penerusnya sangat bergantung pada bahasa. Dengan demikian, bahasa menduduki porsi yang penting dalam analisa kebudayaan manusia.

b. Sistem Pengetahuan

Sistem pengetahuan dalam kultural universal berkaitan dengan sistem peralatan hidup dan teknologi karena sistem pengetahuan bersifat abstrak dan berwujud di dalam ide manusia. Sistem pengetahuan sangat luas batasannya karena mencakup pengetahuan manusia tentang berbagai unsur yang digunakan dalam kehidupannya. Banyak suku bangsa yang tidak dapat bertahan hidup apabila mereka tidak mengetahui dengan teliti pada musim-musim apa berbagai jenis ikan pindah ke hulu sungai. Selain itu, manusia tidak dapat membuat alat-alat apabila tidak mengetahui dengan teliti ciri ciri bahan mentah yang mereka pakai untuk membuat alat-alat tersebut. Tiap kebudayaan selalu mempunyai suatu himpunan pengetahuan tentang alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, benda, dan manusia yang ada di sekitarnya.

c. Sistem Sosial

Unsur budaya berupa sistem kekerabatan dan organisasi sosial merupakan usaha antropologi untuk memahami bagaimana manusia membentuk masyarakat melalui berbagai kelompok sosial. Menurut Koentjaraningrat tiap kelompok masyarakat kehidupannya diatur oleh adat istiadat dan aturan-aturan mengenai berbagai macam kesatuan di dalam lingkungan di mana dia hidup dan bergaul dari hari ke hari. Kesatuan sosial yang paling dekat dan dasar adalah kerabatnya, yaitu keluarga inti yang dekat dan kerabat yang lain. Selanjutnya, manusia akan digolongkan ke dalam tingkatan-tingkatan lokalitas geografis untuk membentuk organisasi sosial dalam kehidupannya.

d. Sistem Peralatan Hidup dan Teknologi

Manusia selalu berusaha untuk mempertahankan hidupnya sehingga mereka akan selalu membuat peralatan atau benda-benda tersebut. Perhatian awal para antropolog dalam memahami kebudayaan manusia berdasarkan unsur teknologi yang dipakai suatu masyarakat berupa benda-benda yang dijadikan sebagai peralatan hidup dengan bentuk dan teknologi yang masih sederhana. Dengan demikian, bahasan tentang unsur kebudayaan yang termasuk dalam peralatan hidup dan teknologi merupakan bahasan kebudayaan fisik.

e. Sistem Mata Pencaharian Hidup

Mata pencaharian atau aktivitas ekonomi suatu masyarakat menjadi fokus kajian penting etnografi. Penelitian etnografi mengenai sistem mata pencaharian mengkaji bagaimana cara mata pencaharian suatu kelompok masyarakat atau sistem perekonomian mereka untuk mencukupi kebutuhan hidupnya.

f. Sistem Religi

asal mula permasalahan fungsi religi dalam masyarakat adalah adanya pertanyaan mengapa manusia percaya kepada adanya suatu kekuatan gaib atau supranatural yang dianggap lebih tinggi daripada manusia dan mengapa manusia itu melakukan berbagai cara untuk berkomunikasi dan mencari hubungan-hubungan dengan kekuatan-kekuatan supranatural tersebut. Dalam usaha untuk memecahkan pertanyaan mendasar yang menjadi penyebab lahirnya asal mula religi tersebut, para ilmuwan sosial berasumsi bahwa religi suku-suku bangsa di luar Eropa adalah sisa dari bentuk-bentuk religi kuno yang dianut oleh seluruh umat manusia pada zaman dahulu ketika kebudayaan mereka masih primitif.

g. Kesenian

Perhatian ahli antropologi mengenai seni bermula dari penelitian etnografi mengenai aktivitas kesenian suatu

masyarakat tradisional. Deskripsi yang dikumpulkan dalam penelitian tersebut berisi mengenai benda-benda atau artefak yang memuat unsur seni, seperti patung, ukiran, dan hiasan. Penulisan etnografi awal tentang unsur seni pada kebudayaan manusia lebih mengarah pada teknik-teknik dan proses pembuatan benda seni tersebut. Selain itu, deskripsi etnografi awal tersebut juga meneliti perkembangan seni musik, seni tari, dan seni drama dalam suatu masyarakat.

Beberapa tokoh antropolog juga mengutarakan pendapatnya tentang unsur-unsur yang terdapat dalam kebudayaan, Bronislaw Malinowski mengatakan ada 4 unsur pokok dalam kebudayaan yang meliputi:

- a. Sistem norma sosial yang memungkinkan kerja sama antara para anggota masyarakat untuk menyesuaikan diri dengan alam sekelilingnya.
- b. Organisasi ekonomi
- c. Alat-alat dan lembaga atau petugas-petugas untuk pendidikan
- d. Organisasi kekuatan politik.²³⁰

Sementara itu Melville J. Herkovits mengajukan unsur-unsur kebudayaan yang terangkum dalam empat unsur: Alat-alat teknologi, Sistem Ekonomi, Keluarga dan Kekuasaan politik.²³¹ Dalam pemakaian sehari-hari, orang biasanya mensinonimkan definisi budaya dengan tradisi (*tradition*). Tradisi, dalam hal ini, diartikan sebagai ide-ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari yang menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tersebut.²³² Padahal budaya dan tradisi itu berbeda. Budaya dapat memasukkan ilmu pengetahuan ke dalamnya, sedangkan tradisi tidak dapat memasukkan ilmu pengetahuan ke dalam tradisi tersebut.

²³⁰ Jacobus Ranjabar. *Op. Cit.*, , hal. 22.

²³¹ *Ibid.*, hal. 21.

²³² Soekarto Indrachfudi, *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orang Tua dan Masyarakat* (Malang: IKIP Malang, 1994), 20.

Istilah budaya dapat diartikan sebagai totalitas dari pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama.²³³ Tylor dalam Asri Buningsih mengartikan budaya sebagai “*that complex whole which includes knowledges, beliefs, art, moral, laws, cutoms and other capabilities and habits acquired by man as a member of society*”. Budaya merupakan suatu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan kreasi manusia yang *immaterial*, berbentuk kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni dan sebagainya.²³⁴

Budaya sebagai keyakinan, nilai, peraturan, norma, simbol serta tradisi yang telah dipelajari dan merupakan hal yang umum bagi sekelompok orang. Karakter yang sama dari sekelompok orang itulah yang membuat mereka unik, budaya merupakan cara hidup dan kebiasaan.²³⁵

Budaya sebagai sikap mental dan kebiasaan lama yang sudah melekat dalam setiap langkah kegiatan dan hasil kerja. Fungsi utama budaya adalah untuk memahami lingkungan dan menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi merespons sesuatu, menghadapi ketidakpastian dan kebingungan. Seorang pemimpin harus memikirkan pentingnya budaya karena sangat berperan penting dalam kesuksesan organisasi.²³⁶

Budaya sebagai pola asumsi dasar sekelompok masyarakat atau cara hidup orang banyak atau pola kegiatan manusia yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk

²³³ Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Relegius di Sekolah* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal. 2010.

²³⁴ Asri Buningsih, *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik Siswa dan Budayanya* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 18.

²³⁵ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan praktik* (Jakarta: PT. Indeks, 2013), hal.364.

²³⁶ Richard L. Daft, *New Era Of Management* (Jakarta: Salemba Empat,2010), hal. 98.

menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.²³⁷

Koentjaraningrat mengelompokkan aspek-aspek budaya berdasarkan dimensi wujudnya, yaitu: 1) Kompleks gugusan atau ide seperti pikiran, pengetahuan, nilai, keyakinan, norma dan sikap. 2) Kompleks aktifis seperti pola komunikasi, tari-tarian, upacara adat. 3) Materian hasil benda seperti seni, peralatan dan sebagainya.²³⁸ Sedangkan menurut Robert K. Marton, di antara segenap unsur-unsur budaya terdapat unsur yang terpenting yaitu kerangka aspirasi tersebut, dalam artian ada nilai budaya yang merupakan konsepsi abstrak yang hidup di dalam alam pikiran.²³⁹

Agar budaya tersebut menjadi nilai-nilai yang tahan lama, maka harus ada proses internalisasi budaya. Internalisasi adalah proses menanamkan dan menumbuhkembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (*self*) orang yang bersangkutan. Penanaman dan penumbuhkembangan nilai tersebut dilakukan melalui berbagai didaktik metodik pendidikan dan pengajaran.²⁴⁰ Proses pembentukan budaya terdiri dari sub-proses yang saling berhubungan antara lain: kontak budaya, penggalian budaya, seleksi budaya, pemantapan budaya, sosialisasi budaya, internalisasi budaya, perubahan budaya, pewarisan budaya yang terjadi dalam hubungannya dengan lingkungannya secara terus menerus dan berkesinambungan.²⁴¹

Dapat dipahami bahwa Kebudayaan merupakan suatu keseluruhan yang kompleks, hal ini berarti bahwa kebudayaan merupakan suatu kesatuan dan bukan jumlah dari bagian keseluruhannya mempunyai pola pola atau desain tertentu yang unik. Setiap kebudayaan mempunyai mozaik yang spesifik.

²³⁷ Wibowo, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), 15-16.

²³⁸ Koentjaraningrat, *Rintangan-Rintangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi di Indonesia*, (Jakarta: Lembaga Riset Kebudayaan Nasional Seni, 1969), 17

²³⁹ Fernandez, S.O, *Citra Manusia Budaya Timur dan Barat*, (NTT: Nusa Indah, 1990), hal. 28

²⁴⁰ Talizhidu Dhara, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), hal. 82

²⁴¹ Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari teori ke Aksi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal. 72.

Kebudayaan merupakan suatu prestasi kreasi manusia *immaterial* artinya berupa bentuk-bentuk prestasi psikologis seperti ilmu pengetahuan, kepercayaan, seni dan sebagainya. Kebudayaan dapat pula berbentuk fisik seperti hasil seni, terbentuknya kelompok keluarga. Kebudayaan dapat pula berbentuk kelakuan-kelakuan yang terarah seperti hukum, adat istiadat, yang berkesinambungan. Kebudayaan merupakan suatu realitas yang obyektif, yang dapat dilihat. Kebudayaan diperoleh dari lingkungan. Kebudayaan tidak terwujud dalam kehidupan manusia yang soliter atau terasing tetapi yang hidup di dalam suatu masyarakat tertentu.

Koentjaraningrat menyebutkan unsur-unsur universal dari kebudayaan adalah 1) sistem religi dan upacara keagamaan, 2) sistem dan organisasi kemasyarakatan, 3) sistem pengetahuan, 4) bahasa, 5) kesenian, 6) sistem mata pencaharian hidup, dan 7) sistem teknologi dan peralatan.²⁴² Budaya itu paling sedikit mempunyai tiga wujud, yaitu kebudayaan sebagai 1) suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, 2) suatu kompleks aktivitas kelakuan dari manusia dalam masyarakat, dan 3) sebagai benda-benda karya manusia.²⁴³

Wujud pertama adalah wujud ide kebudayaan yang sifatnya abstrak, tak dapat diraba dan difoto. Lokasinya berada dalam alam pikiran warga masyarakat tempat kebudayaan yang bersangkutan itu hidup. Pada saat ini kebudayaan ide juga banyak tersimpan dalam disk, *tape*, koleksi microfilm, dan sebagainya. Kebudayaan ide ini dapat disebut tata kelakuan, karena berfungsi sebagai tata kelakuan yang mengatur, mengendalikan dan memberi arah kepada kelakuan dan perbuatan manusia.

Wujud kedua dari kebudayaan sering disebut sebagai sistem sosial, yang menunjuk pada perilaku yang berpola dari manusia. Sistem sosial berupa aktivitas-aktivitas manusia yang

²⁴² Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. (Jakarta: Gramedia, 1989), hal. 74.

²⁴³ Madyo Ekosusilo, *Hasil Penelitian Kualitatif Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMAN 1, SMA Regina Pacis, dan SMA al-Islam 01 Surakarta*, (Sukoharjo: UNIVET Bantara Press, 2003), hal. 10.

berinteraksi, berhubungan serta bergaul dari waktu ke waktu. Sedangkan wujud ketiga dari kebudayaan disebut kebudayaan fisik, yaitu keseluruhan hasil aktivitas fisik, perbuatan dan karya manusia dalam masyarakat yang sifatnya konkrit berupa benda-benda.²⁴⁴

Jadi yang dinamakan budaya adalah totalitas pola kehidupan manusia yang lahir dari pemikiran dan pembiasaan yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama. Budaya merupakan hasil cipta, karya dan karsa manusia yang lahir atau terwujud setelah diterima oleh masyarakat atau komunitas tertentu serta dilaksanakan dalam kehidupan sehari-hari dengan penuh kesadaran tanpa pemaksaan dan ditransmisikan pada generasi selanjutnya secara bersama.

Kata Kebudayaan atau budaya adalah kata yang sering dikaitkan dengan Antropologi. Secara pasti, Antropologi tidak mempunyai hak eksklusif untuk menggunakan istilah ini. Seniman seperti penari atau pelukis dll juga memakai istilah ini atau diasosiasikan dengan istilah ini, bahkan pemerintah juga mempunyai departemen untuk ini. Konsep ini memang sangat sering digunakan oleh Antropologi dan telah tersebar kemasyarakat luas bahwa Antropologi bekerja atau meneliti apa yang sering disebut dengan kebudayaan. Seringnya istilah ini digunakan oleh Antropologi dalam pekerjaan-pekerjaannya bukan berarti para ahli Antropolgi mempunyai pengertian yang sama tentang istilah tersebut.

Seorang Ahli Antropologi yang mencoba mengumpulkan definisi yang pernah dibuat mengatakan ada sekitar 160 definisi kebudayaan yang dibuat oleh para ahli Antropologi. Tetapi dari sekian banyak definisi tersebut ada suatu persetujuan bersama di antara para ahli Antropologi tentang arti dari istilah tersebut. Salah satu definisi kebudayaan dalam Antropologi dibuat seorang ahli bernama Ralph Linton yang memberikan definisi kebudayaan yang berbeda dengan pengertian kebudayaan dalam kehidupan sehari-hari: Kebudayaan adalah seluruh cara kehidupan dari masyarakat dan tidak hanya mengenai sebagian

²⁴⁴ *Ibid.*

tata cara hidup saja yang dianggap lebih tinggi dan lebih diinginkan.

Kebudayaan merupakan suatu keseluruhan yang kompleks, hal ini berarti bahwa kebudayaan merupakan suatu kesatuan dan bukan jumlah dari bagian keseluruhannya mempunyai pola pola atau desain tertentu yang unik. Kebudayaan dapat pula berbentuk fisik seperti hasil seni, terbentuknya kelompok keluarga. Kebudayaan dapat pula berbentuk kelakuan-kelakuan yang terarah seperti hukum, adat istiadat, yang berkesinambungan. Kebudayaan merupakan suatu realitas yang obyektif, yang dapat dilihat. Kebudayaan diperoleh dari lingkungan. Kebudayaan tidak terwujud dalam kehidupan manusia yang soliter atau terasing tetapi yang hidup di dalam suatu masyarakat tertentu.

Ada tiga budaya yang perlu dikembangkan di madrasah, yaitu kultur akademik, kultur budaya dan kultur demokratis. Ketiga kultur ini harus menjadi prioritas yang melekat dalam lingkungan madrasah.²⁴⁵ Kultur akademik memiliki ciri pada setiap tindakan, keputusan, kebijakan dan opini di dukung dengan dasar akademik yang kuat. Artinya merujuk pada teori, dasar hukum dan nilai kebenaran yang terpuji bukan pada popularitas semata atau sangkaan yang tidak memiliki dasar empirik yang kuat. Ini berbeda dengan kultur politik atau dunia entertain. Dengan demikian kepala sekolah, guru dan siswa selalu berpegang pada pijakan teoritik dalam berpikir, bersikap dan bertindak dalam kesehariannya. Kultur akademik tercermin pada kedisiplinan dalam bertindak, kearifan dalam bersikap serta kepiawaian dalam berpikir dan berargumentasi.

Kultur budaya tercermin dalam pengembangan madrasah yang memelihara, membangun dan mengembangkan budaya bangsa yang positif dalam kerangka pembangunan manusia seutuhnya. Madrasah akan menjadi benteng pertahanan terkikisnya budaya akibat gencarnya serangan budaya asing yang tidak relevan seperti budaya hedonisme, individualisme, dan

²⁴⁵ Daryanto dan Suryatri Darmiatun, *Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media), hal. 22-23.

materialisme. Madrasah harus mengembangkan seni tradisi yang berakar pada budaya nusantara yang dikreasi untuk dikemas dengan modernitas dengan tetap mempertahankan keasliannya.

Kultur demokratis yaitu menampilkan corak berkehidupan yang mengakomodasikan perbedaan untuk secara bersama membangun kemajuan. Kultur ini jauh dari pola tindakan diskriminatif dan otoritarianisme serta sikap mengabdikan atasan secara membabi buta. Warga madrasah selalu bertindak objektif, transparan dan bertanggungjawab.

Jadi, kebudayaan menunjuk pada berbagai aspek kehidupan. Istilah ini meliputi cara-cara berlaku, kepercayaan-kepercayaan dan sikap-sikap, dan juga hasil dari kegiatan manusia yang khas untuk suatu masyarakat atau kelompok penduduk tertentu. Seperti semua konsep-konsep ilmiah, konsep kebudayaan berhubungan dengan beberapa aspek di luar sana yang hendak diteliti oleh seorang ilmuwan. Proses Kebudayaan:

Kebudayaan yang dimiliki oleh manusia juga dimiliki dengan cara belajar. Dia tidak diturunkan secara biologis atau pewarisan melalui unsur genetis. Hal ini perlu ditegaskan untuk membedakan perilaku manusia yang digerakan oleh kebudayaan dengan perilaku makhluk lain yang tingkah-lakunya digerakan oleh insting.

Ketika baru dilahirkan, semua tingkah laku manusia yang baru lahir tersebut digerakkan oleh insting dan naluri. Insting atau naluri ini tidak termasuk dalam kebudayaan, tetapi mempengaruhi kebudayaan. Contohnya adalah kebutuhan akan makan. Makan adalah kebutuhan dasar yang tidak termasuk dalam kebudayaan. Tetapi bagaimana kebutuhan itu dipenuhi; apa yang dimakan, bagaimana cara memakan adalah bagian dari kebudayaan. Semua manusia perlu makan, tetapi kebudayaan yang berbeda dari kelompok-kelompoknya menyebabkan manusia melakukan kegiatan dasar itu dengan cara yang berbeda. Contohnya adalah cara makan yang berlaku sekarang.

Pada masa dulu orang makan hanya dengan menggunakan tangannya saja, langsung menyuapkan makanan ke dalam mulutnya, tetapi cara tersebut perlahan-lahan berubah, manusia mulai menggunakan alat yang sederhana dari kayu untuk

menyendok dan menyuapkan makanannya dan sekarang alat tersebut dibuat dari banyak bahan. Begitu juga tempat di mana manusia itu makan. Dulu manusia makan di sembarang tempat, tetapi sekarang ada tempat-tempat khusus di mana makanan itu dimakan. Hal ini semua terjadi karena manusia mempelajari atau mencontoh sesuatu yang dilakukan oleh generasi sebelumnya atau lingkungan di sekitarnya yang dianggap baik dan berguna dalam hidupnya.

Sebaliknya kelakuan yang didorong oleh insting tidak dipelajari. Semut yang dikatakan bersifat sosial tidak dikatakan memiliki kebudayaan, walaupun mereka mempunyai tingkah-laku yang teratur. Mereka membagi pekerjaannya, membuat sarang dan mempunyai pasukan penyerbu yang semuanya dilakukan tanpa pernah diajari atau tanpa pernah meniru dari semut yang lain. Pola kelakuan seperti ini diwarisi secara genetik.

Agar dapat dikatakan sebagai suatu kebudayaan, kebiasaan-kebiasaan seorang individu harus dimiliki bersama oleh suatu kelompok manusia. Para ahli Antropologi membatasi diri untuk berpendapat suatu kelompok mempunyai kebudayaan jika para warganya memiliki secara bersama sejumlah pola-pola berpikir dan berkelakuan yang sama yang didapat melalui proses belajar.

Suatu kebudayaan dapat dirumuskan sebagai seperangkat kepercayaan, nilai-nilai dan cara berlaku atau kebiasaan yang dipelajari dan yang dimiliki bersama oleh para warga dari suatu kelompok masyarakat. Pengertian masyarakat sendiri dalam Antropologi adalah sekelompok orang yang tinggal di suatu wilayah dan yang memakai suatu bahasa yang biasanya tidak dimengerti oleh penduduk tetangganya.

Dalam setiap masyarakat, oleh para anggotanya dikembangkan sejumlah pola-pola budaya yang ideal dan pola-pola ini cenderung diperkuat dengan adanya pembatasan-pembatasan kebudayaan. Pola-pola kebudayaan yang ideal itu memuat hal-hal yang oleh sebagian besar dari masyarakat tersebut diakui sebagai kewajiban yang harus dilakukan dalam keadaan-keadaan tertentu. Pola-pola inilah yang sering disebut dengan norma-norma, Walaupun kita semua tahu bahwa tidak semua

orang dalam kebudayaannya selalu berbuat seperti apa yang telah mereka patokkan bersama sebagai hal yang ideal tersebut. Sebab bila para warga masyarakat selalu mematuhi dan mengikuti norma-norma yang ada pada masyarakatnya maka tidak akan ada apa yang disebut dengan pembatasan-pembatasan kebudayaan. Sebagian dari pola-pola yang ideal tersebut dalam kenyataannya berbeda dengan perilaku sebenarnya karena pola-pola tersebut telah dikesampingkan oleh cara-cara yang dibiasakan oleh masyarakat.

Pembatasan kebudayaan itu sendiri biasanya tidak selalu dirasakan oleh para pendukung suatu kebudayaan. Hal ini terjadi karena individu-individu pendukungnya selalu mengikuti cara-cara berlaku dan cara berpikir yang telah dituntut oleh kebudayaan itu. Pembatasan-pembatasan kebudayaan baru terasa kekuatannya ketika dia ditentang atau dilawan. Pembatasan kebudayaan terbagi ke dalam 2 jenis yaitu pembatasan kebudayaan yang langsung dan pembatasan kebudayaan yang tidak langsung. Pembatasan langsung terjadi ketika kita mencoba melakukan suatu hal yang menurut kebiasaan dalam kebudayaan kita merupakan hal yang tidak lazim atau bahkan hal yang dianggap melanggar tata kesopanan atau yang ada. Akan ada sindiran atau ejekan yang dialamatkan kepada sipelanggar kalau hal yang dilakukannya masih dianggap tidak terlalu berlawanan dengan kebiasaan yang ada, akan tetapi apabila hal yang dilakukannya tersebut sudah dianggap melanggar tata-tertib yang berlaku di masyarakatnya, maka dia mungkin akan dihukum dengan aturan-aturan yang berlaku dalam masyarakatnya. Contoh dari pembatasan langsung misalnya ketika seseorang melakukan kegiatan seperti berpakaian yang tidak pantas ke dalam gereja.

Ada sejumlah aturan dalam setiap kebudayaan yang mengatur tentang hal ini. Kalau si individu tersebut hanya tidak mengenakan baju saja ketika ke gereja, mungkin dia hanya akan disindir atau ditegur dengan pelan. Akan tetapi bila si individu tadi adalah seorang wanita dan dia hanya mengenakan pakaian dalam untuk ke gereja, dia mungkin akan di tangkap oleh pihak-pihak tertentu karena dianggap mengganggu ketertiban umum. Dalam pembatasan-pembatasan tidak langsung, aktifitas yang

dilakukan oleh orang yang melanggar tidak dihalangi atau dibatasi secara langsung akan tetapi kegiatan tersebut tidak akan mendapat respons atau tanggapan dari anggota kebudayaan yang lain karena tindakan tersebut tidak dipahami atau dimengerti oleh mereka. Contohnya: tidak akan ada orang yang melarang seseorang di pasar Hamadi, Jayapura untuk berbelanja dengan menggunakan bahasa Polandia, akan tetapi dia tidak akan dilayani karena tidak ada yang memahaminya.

Pembatasan-pembatasan kebudayaan ini tidak berarti menghilangkan kepribadian seseorang dalam kebudayaannya. Memang kadang-kadang pembatasan kebudayaan tersebut menjadi tekanan-tekanan sosial yang mengatur tata-kehidupan yang berjalan dalam suatu kebudayaan, tetapi bukan berarti tekanan-tekanan sosial tersebut menghalangi individu-individu yang mempunyai pendirian bebas. Mereka yang mempunyai pendirian seperti ini akan tetap mempertahankan pendapat-pendapat mereka, sekalipun mereka mendapat tentangan dari pendapat yang mayoritas.

Kenyataan bahwa banyak kebudayaan dapat bertahan dan berkembang menunjukkan bahwa kebiasaan-kebiasaan yang dikembangkan oleh masyarakat pendukungnya disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan tertentu dari lingkungannya. Ini terjadi sebagai suatu strategi dari kebudayaan untuk dapat terus bertahan, karena kalau sifat-sifat budaya tidak disesuaikan kepada beberapa keadaan tertentu, kemungkinan masyarakat untuk bertahan akan berkurang. Setiap adat yang meningkatkan ketahanan suatu masyarakat dalam lingkungan tertentu biasanya merupakan adat yang dapat disesuaikan, tetapi ini bukan berarti setiap ada mode yang baru atau sistim yang baru langsung diadopsi dan adat menyesuaikan diri dengan pembaruan itu. Karena dalam adat-istiadat itu ada konsep yang dikenal dengan sistim nilai budaya yang merupakan konsep-konsep mengenai apa yang hidup dalam alam pikiran sebagian besar dari warga suatu kebudayaan tentang apa yang mereka anggap bernilai, berharga, dan penting dalam hidup, sehingga ia memberi pedoman, arah serta orientasi kepada kehidupan warga masyarakat pendukung kebudayaan tersebut.

Pada umumnya kebudayaan itu dikatakan bersifat adaptif, karena kebudayaan melengkapi manusia dengan cara-cara penyesuaian diri pada kebutuhan-kebutuhan fisiologis dari badan mereka, dan penyesuaian pada lingkungan yang bersifat fisik-geografis maupun pada lingkungan sosialnya. Banyak cara yang wajar dalam hubungan tertentu pada suatu kelompok masyarakat memberi kesan janggal pada kelompok masyarakat yang lain, tetapi jika dipandang dari hubungan masyarakat tersebut dengan lingkungannya, baru hubungan tersebut bisa dipahami.

Hal ini nampaknya merupakan hal yang sepele tetapi sebenarnya merupakan suatu pencapaian luar biasa dari kelompok masyarakat tersebut untuk memahami lingkungannya dan berinteraksi dengan cara melakukan pantangan-pantangan tersebut. Pemahaman akan lingkungan seperti ini dan penyesuaian yang dilakukan oleh kebudayaan tersebut membutuhkan suatu pengamatan yang seksama dan dilakukan oleh beberapa generasi untuk sampai pada suatu kebijakan yaitu melakukan pantangan tadi. Begitu juga dengan penyesuaian kepada lingkungan sosial suatu masyarakat; bagi orang awam mungkin akan merasa adalah suatu hal yang tidak perlu untuk membangun kampung jauh diatas bukit atau kampung di atas air dan sebagainya, karena akan banyak sekali kesulitan-kesulitan praktis dalam memilih tempat-tempat seperti itu.

Tetapi bila kita melihat mungkin pada hubungan-hubungan sosial yang terjadi di daerah itu, akan didapat sejumlah alasan mengapa pilihan tersebut harus dilakukan. Mungkin mereka mendapat tekanan-tekanan sosial dari kelompok-kelompok masyarakat di sekitarnya dalam bentuk yang ekstrim sehingga mereka harus mempertahankan diri dan salah satu cara terbaik dalam pilihan mereka adalah membangun kampung di puncak bukit.

Kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam masyarakat tertentu merupakan cara penyesuaian masyarakat itu terhadap lingkungannya, akan tetapi cara penyesuaian tidak akan selalu sama. Kelompok masyarakat yang berlainan mungkin saja akan memilih cara-cara yang berbeda terhadap keadaan yang sama. Alasan mengapa masyarakat tersebut mengembangkan suatu

jawaban terhadap suatu masalah dan bukan jawaban yang lain yang dapat dipilih tentu mempunyai sejumlah alasan dan argumen. Alasan-alasan ini sangat banyak dan bervariasi dan ini memerlukan suatu penelitian untuk menjelaskannya.

Tetapi harus diingat juga bahwa masyarakat itu tidak harus selalu menyesuaikan diri pada suatu keadaan yang khusus. Sebab walaupun pada umumnya orang akan mengubah tingkah-laku mereka sebagai jawaban atau penyesuaian atas suatu keadaan yang baru sejalan dengan perkiraan hal itu akan berguna bagi mereka, hal itu tidak selalu terjadi. Malahan ada masyarakat yang dengan mengembangkan nilai budaya tertentu untuk menyesuaikan diri mereka malah mengurangi ketahanan masyarakatnya sendiri. Banyak kebudayaan yang punah karena hal-hal seperti ini. Mereka memakai kebiasaan-kebiasaan baru sebagai bentuk penyesuaian terhadap keadaan-keadaan baru yang masuk ke dalam atau dihadapi kebudayaannya tetapi mereka tidak sadar bahwa kebiasaan-kebiasaan yang baru yang dibuat sebagai penyesuaian terhadap unsur-unsur baru yang masuk dari luar kebudayaannya malah merugikan mereka sendiri.

Di sinilah pentingnya filter atau penyaring budaya dalam suatu kelompok masyarakat. Karena sekian banyak aturan, norma atau adat istiadat yang ada dan berlaku pada suatu kebudayaan bukanlah suatu hal yang baru saja dibuat atau dibuat dalam satu dua hari saja. Kebudayaan dengan sejumlah normanya itu merupakan suatu akumulasi dari hasil pengamatan, hasil belajar dari pendukung kebudayaan tersebut terhadap lingkungannya selama beratus-ratus tahun dan dijalankan hingga sekarang karena terbukti telah dapat mempertahankan kehidupan masyarakat tersebut.

Siapa saja dalam masyarakat yang melakukan filterasi atau penyaringan ini tergantung dari masyarakat itu sendiri. Kesadaran akan melakukan penyaringan ini juga tidak selalu sama pada setiap masyarakat dan hasilnya juga berbeda pada setiap masyarakat. Akan terjadi pro-kontra antara berbagai elemen dalam masyarakat, perbedaan persepsi antara generasi tua dan muda, terpelajar dan yang kolot dan banyak lagi lainnya.



Berdasarkan teori di atas dapat disimpulkan budaya adalah semua hasil karya, rasa dan cipta manusia yaitu seluruh tatanan cara kehidupan yang kompleks termasuk di dalamnya pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum adat dan segala kemampuan dan kebiasaan lain yang diperoleh manusia sebagai seorang anggota masyarakat.

Indikator budaya adalah pertama suatu ide, gagasan, nilai-nilai dan norma-norma peraturan, kedua sebagai suatu aktifitas kelakuan berpola dari manusia dalam sebuah komunitas masyarakat, ketiga benda-benda hasil karya manusia.

BAGIAN KEEMPAT BUDAYA MADRASAH

Budaya Madrasah merupakan cara berpikir dan cara bertindak warga Madrasah yang didasarkan pada nilai-nilai relegius. Relegius menurut Islam adalah menjalankan ajaran agama secara menyeluruh. Allah SWT berfirman dalam al-Qur'an surat al Baqarah ayat 208:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَذْخُلُوا فِي السِّلْمِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ ۚ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٢٠٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, masuklah kamu ke dalam Islam keseluruhan, dan janganlah kamu turut langkah-langkah syaitan. Sesungguhnya syaitan itu musuh yang nyata bagimu.

Ismail Raji al-Faruqi, memformulasikan bahwa kerangka Islam yang harus dilaksanakan di Madrasah memuat teori-teori, metode, prinsip dan tujuan tunduk pada esensi Islam yaitu tauhid. Nilai memberikan arah dan tujuan dalam proses pendidikan dan memberikan motivasi dalam aktivitas pendidikan.²⁴⁶ Konsep tujuan pendidikan yang mendasarkan tauhid menurut an-Nahlawi disebut “*ahdaf al-rabbani*” yakni tujuan yang bersifat ke-Tuhanan yang seharusnya menjadi dasar dalam kerangka berfikir, bertindak dan pandangan hidup dalam sistem dan aktivitas pendidikan.²⁴⁷

Madrasah model beberapa tahun belakang ini mendapat sorotan banyak pihak. Hal ini terjadi karena, baik di kalangan ahli dan praktisi pendidikan maupun masyarakat, terdapat persepsi

²⁴⁶ Ismail Raji al-Faruqi, *Islamization of Knowledge: General Principles and Work Plan* (Washington Dc., International Institute of Islamic Thought, 2005), hal. 34-36.

²⁴⁷ J.S. Brubacher, *Modern Philosophy of Education* (Tata Mc. Graw Hill, Publishing, Co. Ltd., New Delhi, Edisi ke-4), hal. 96.

yang berbeda tentang praktek dan model Madrasah. Persepsi ini tergantung pada visi dan misi yang digariskan individu maupun lembaga dalam mengkreasi model Madrasah yang berpengaruh terhadap budaya madrasah itu sendiri.²⁴⁸

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam kini ditempatkan sebagai pendidikan sekolah dalam sistem pendidikan nasional. Munculnya SKB tiga menteri (Menteri Agama, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dan Menteri dalam Negeri) menandakan bahwa eksistensi madrasah sudah cukup kuat beriringan dengan sekolah umum. Di samping itu, munculnya SKB tiga menteri tersebut juga dinilai sebagai langkah positif bagi peningkatan mutu madrasah baik dari status, nilai ijazah maupun kurikulumnya. Di dalam salah satu diktum pertimbangan SKB tersebut disebutkan perlunya diambil langkah-langkah untuk meningkatkan mutu pendidikan pada madrasah agar lulusan dari madrasah dapat melanjutkan atau pindah ke sekolah-sekolah umum dari sekolah dasar sampai perguruan tinggi.

Persepsi masyarakat terhadap madrasah di era modern belakangan semakin menjadikan madrasah sebagai lembaga pendidikan yang unik. Di saat ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang pesat, di saat filsafat hidup manusia modern mengalami krisis keagamaan dan di saat perdagangan bebas dunia makin mendekati pintu gerbangnya, keberadaan madrasah tampak makin dibutuhkan orang.

Terlepas dari berbagai problema yang dihadapi, baik yang berasal dari dalam sistem seperti masalah manajemen, kualitas input dan kondisi sarana prasarananya, maupun dari luar sistem seperti persyaratan akreditasi yang kaku dan aturan-aturan lain yang menimbulkan kesan madrasah sebagai 'sapi perah', madrasah yang memiliki karakteristik khas yang tidak dimiliki oleh model pendidikan lainnya itu menjadi salah satu tumpuan harapan bagi manusia modern untuk mengatasi keringnya hati dari nuansa keagamaan dan menghindarkan diri dari fenomena

²⁴⁸ M. Ali Hasan dan Mukti Ali, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya, 2006), hlm. 127.

demoralisasi dan dehumanisasi yang semakin merajalela seiring dengan kemajuan peradaban teknologi dan materi. Sebagai jembatan antara model pendidikan pesantren dan model pendidikan sekolah, madrasah menjadi sangat fleksibel diakomodasikan dalam berbagai lingkungan.

Munculnya kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi dalam bidang pendidikan yang bertujuan untuk memberi peluang kepada peserta didik untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dapat memberikan kontribusi kepada masyarakat, tidak mengagetkan para pengelola madrasah. Madrasah juga lebih survive dalam kondisi perubahan kurikulum yang sangat cepat, karena kehidupan madrasah tidak taklid kepada kurikulum nasional. Manajemen desentralisasi memberikan kewenangan kepada sekolah untuk melaksanakan PBM sesuai dengan kebutuhan yang dikondisikan untuk kebutuhan lokal.

Dengan demikian, maka madrasah mendapatkan angin segar untuk bisa lebih exist dalam mengatur kegiatannya tanpa intervensi pemerintah pusat dalam upaya mencapai peningkatan mutu pendidikannya. Melalui proses belajar mengajar yang didasari dengan kebutuhan lokal, kurikulum tidak terbebani dengan materi lain yang sesungguhnya belum atau bahkan tidak relevan bagi peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta didik pada jenjang tersebut. Efektivitas proses belajar mengajar diharapkan bisa tercapai sehingga menghasilkan prestasi belajar yang lebih tinggi.

Pandangan tentang budaya sekolah atau dalam penelitian ini budaya madrasah sudah ada pada tahun 1932 yaitu Willard Waller yang menyatakan bahwa setiap sekolah mempunyai budayanya sendiri yang berupa serangkaian nilai, norma, aturan moral dan kebiasaan yang telah membentuk perilaku dan hubungan-hubungan yang terjadi di dalamnya. Sementara itu Short dan Greer mendefenisikan budaya sekolah sebagai keyakinan, kebijakan, norma dan kebiasaan dalam sekolah yang dapat dibentuk, diperkuat dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah. Budaya sekolah merupakan konteks di belakang layar sekolah yang menunjukkan keyakinan, nilai,

norma dan kebiasaan yang telah dibangun dalam waktu yang lama oleh semua warga dalam kerja sama di sekolah. Budaya sekolah berpengaruh tidak hanya pada kegiatan warga sekolah tetapi juga motivasi dan semangatnya.²⁴⁹

Ada beberapa hal yang menjadi aspek keyakinan, nilai dan harapan sosial dalam budaya sekolah yang semestinya dimiliki oleh kepala sekolah, guru dan karyawan yaitu adanya pemikiran tentang perbaikan sebagai sesuatu yang penting, bekerja secara kolaboratif, adanya kekuatan kepercayaan yang tumbuh di antara kepala sekolah, guru dan karyawan yang berorientasi untuk mencapai kemajuan sekolah dengan kebersamaan, menyadari bahwa lingkungan sekolah bertanggung jawab terhadap pembelajaran dan keberhasilan para siswa, saling memotivasi dan bekerja keras, kepedulian terhadap situasi dan kondisi siswa, dukungan terhadap inovasi yang dilakukan sekolah, memiliki keyakinan bahwa setiap siswa dapat belajar dengan baik dan nyaman di sekolah, adanya keyakinan bahwa standar yang ditentukan pihak sekolah sudah memenuhi syarat, menggunakan data-data yang ada untuk kepentingan pembelajaran dan keberhasilan sekolah dan siswa serta melakukan pekerjaan sebagai ibadah.²⁵⁰

Konsep manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah di antaranya mensosialisasikan konsep dasar manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah khususnya kepada masyarakat, memperoleh masukan agar konsep manajemen ini dapat diimplementasikan dengan mudah dan sesuai dengan kondisi Indonesia yang memiliki keragaman budaya, sosial ekonomi dan kompleksitas geografisnya, menambah wawasan pengetahuan masyarakat dan memotivasi masyarakat untuk terlibat dan peduli dengan pendidikan.²⁵¹ Karena mutu merupakan gambaran dan karakteristik menyeluruh yang menunjukkan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan yang

²⁴⁹ Daryanto Suryatri Darmiatun, *Implentasi Pendidikan Karakter di Sekolah* (Yogyakarta: Gava Media, 2013), hal. 17.

²⁵⁰ *Ibid.*, hal. 19-20.

²⁵¹ Fatah Sukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah* (Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2013), hal. 40.

diharapkan atau yang tersirat, yaitu mulai dari input, proses dan output pendidikan yang dihasilkan.²⁵² Dengan hal tersebut dapat memberikan budaya positif yang terjadi di madrasah

Budaya merupakan jaringan yang kuat yang meliputi keyakinan, nilai, norma dan kebiasaan yang mempengaruhi setiap sudut sekolah. Budaya sekolah menyebabkan seseorang memberikan perhatian yang khusus, menyebabkan adanya identifikasi diri dengan sekolah atau adanya komitmen, memberikan motivasi kepada mereka untuk bekerja keras dan mendorong untuk mencapai tujuan yang diinginkan sekolah.

Para ahli pendidikan dan antropologi sepakat bahwa budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia. Dari budaya dapat terbentuk identitas seseorang, identitas masyarakat bahkan identitas lembaga pendidikan. Di lembaga pendidikan secara umum terlihat adanya budaya yang sangat melekat dalam tatanan pelaksanaan pendidikan yang menjadikan inovasi pendidikan sangat cepat, budaya tersebut berupa nilai-nilai religius, filsafat, etika dan estetika yang terus dilakukan.

Budaya lembaga pendidikan dapat berupa suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, aktivitas kelakuan dari manusia dalam lembaga pendidikan, dan benda-benda karya manusia. Budaya yang terjadi di lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya adalah budaya religius, merupakan bidang budaya organisasi (*organizational culture*).

Budaya sekolah adalah sebagai karakteristik khas sekolah yang dapat diidentifikasi melalui nilai yang dianutnya, sikap yang dimilikinya, kebiasaan-kebiasaan yang ditampilkannya dan tindakan yang ditujukan oleh personil sekolah yang membentuk satu kesatuan khusus dari sistem sekolah.²⁵³ Sekolah sebagai suatu bentuk organisasi memiliki budaya sendiri yang membentuk corak dari sistem yang utuh dan khas. Kekhasan budaya sekolah tidak terlepas dari visi dan proses

²⁵² E, Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), hal. 78.

²⁵³ Aan komariyah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), hal.102.

pendidikan yang berlangsung menuntut keadaan unsur-unsur atau komponen-komponen sekolah sebagai bidang garapan organisasi.

Budaya sekolah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib sehingga pembelajaran berlangsung secara efektif. Menurut Vern dan Louise Jones faktor-faktor dalam kontrol sekolah yang secara signifikan mempengaruhi perilaku dan prestasi siswa di antaranya adalah tingkat penekanan guru terhadap prestasi akademik, pengorganisasian guru, intruksi dan keahlian manajemen kelas. Pola temuan-temuan penelitian menunjukkan bahwa siswa bukan hanya dipengaruhi oleh cara mereka berhubungan sebagai individu tetapi juga ada pengaruh kelompok yang berasal dari etos sekolah sebagai institusi sosial.²⁵⁴ Budaya sekolah yang terbentuk sebagai hasil dari interaksi antar warga sekolah dan juga interaksi dengan lingkungan masyarakat disekitarnya.

Sebuah sekolah harus mempunyai misi menciptakan budaya sekolah yang menantang dan menyenangkan, adil, kreatif, inovatif, terintegratif dan dedikatif terhadap pencapaian visi, menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi dalam perkembangan intelektualnya dan mempunyai karakter taqwa, jujur, kreatif, mampu menjadi teladan, bekerja keras, toleran dan cakap dalam memimpin serta menjawab tantangan akan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang dapat berperan dalam perkembangan iptek dan berlandaskan imtak. Adapun firman Allah tentang budaya yaitu terdapat surat Ali-Imran ayat: 164.

لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ
ءَايَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي

ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿١٦٤﴾

²⁵⁴ Vern Jones dan Louise Jones, *Manajemen Kelas Komprehensif* (Jakarta: Kencana Prenada Group, 2012), hal. 134.

Artinya: Sungguh Allah telah memberi karunia kepada orang-orang yang beriman ketika Allah mengutus diantara mereka seorang rasul dari golongan mereka sendiri, yang membacakan kepada mereka ayat-ayat Allah, membersihkan (jiwa) mereka, dan mengajarkan kepada mereka Al Kitab dan Al Hikmah. Dan sesungguhnya sebelum (kedatangan Nabi) itu, mereka adalah benar-benar dalam kesesatan yang nyata (QS. Ali Imran: 164)

Rasulullah SAW, telah memberikan *platform* yang sesuai untuk menumbuhkan budaya manusia. Mereka mengenalkan manusia kepada Tuhan sehingga tercipta situasi yang mendukung bagi manusia untuk menyerap perilaku yang baik dan menjahui sifat-sifat yang buruk dan tercela. Mengingat pembenahan manusia adalah awal bagi perbaikan masyarakat Nabi SAW memandang bahwa perubahan jiwa dan roh manusia berpengaruh pada perbaikan masyarakat dan dapat menjauhkan mereka dari sifat tercela serta menciptakan kondisi yang sehat.²⁵⁵

Budaya organisasi satu dengan lainnya tidak ada yang sama, walaupun organisasinya sejenis. Hal tersebut karena dipengaruhi oleh visi²⁵⁶ dan misi organisasi tersebut. Maka dari itu, Siswohartono sebagaimana dikutip Ekosusilo, mengatakan bahwa budaya organisasi disebut juga dengan sifat-sifat internal organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi lain.²⁵⁷

²⁵⁵ Dadan Rusmana dan Yayan Rahtikawati, *Tafsir Ayat-Ayat Budaya* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), hal.238.

²⁵⁶ Akdon, *Strategic Management For Educational Management: Manajemen Strategi Untuk Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006) dan Sudarwan Danim, *Visi baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 71.

²⁵⁷ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), dan Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), hal. 135.

Penerapan Budaya Madrasah

Budaya sekolah dengan budaya madrasah memiliki perbedaan, karena budaya madrasah memiliki ciri-ciri khusus dibandingkan dengan sekolah, sebagaimana yang disampaikan oleh Minnah El Widdah, Asep Suryana dan Kholid Musyaddad dalam kepemimpinan berbasis nilai dan pengembangan mutu madrasah yaitu madrasah adalah konsep lembaga pendidikan yang berbasis agama Islam, keberadaannya muncul dikarenakan hasrat kuat masyarakat Islam untuk berperan serta dalam pendidikan dan motivasi keagamaan yang kuat dari para orang tua untuk meningkatkan pendidikan agama anak-anaknya dibandingkan dengan bersekolah di sekolah umum pada biasanya serta adanya anggapan di masyarakat bahwa menyekolahkan anak perempuannya di madrasah merasa lebih aman dengan kata lain madrasah dianggap sebagai benteng moral bagi siswa-siswinya. Begitu juga dengan mata pelajaran yang diperoleh oleh para siswa-siswinya tidak hanya mendapatkan pelajaran agama sebagai ciri khas dari madrasah tetapi juga mendapatkan mata pelajaran umum sebagaimana di sekolah umum biasanya.²⁵⁸

Budaya madrasah merupakan bagian dari penerapan manajemen pendidikan Islam, karena manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya yang dimiliki (umat Islam, lembaga pendidikan atau lainnya), baik perangkat keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut dilakukan melalui kerja sama dengan orang lain secara efektif, efisien dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan baik di dunia maupun di akhirat.²⁵⁹

Perlu adanya manajemen madrasah salah satunya dengan perencanaan program madrasah. Menurut Mochtar Efendi dalam Martinis Yamin dan Maisah bahwa perencanaan merupakan tindakan yang dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka ruang dan waktu tertentu. Dengan

²⁵⁸ Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah* (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 24.

²⁵⁹ Maisah, *Manajemen Pendidikan* (Bandung: Referensi (Gaung Persada Press Group), 2013), hal. 5.

demikian perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang paling baik dan ekonomis. Nabi juga menyatakan berpikir itu ibadah, jadi sebelum kita melakukan sesuatu wajib dipikirkan terlebih dahulu. Hubungannya dengan budaya madrasah adalah setiap kebiasaan yang ada di madrasah merupakan hasil dari perencanaan yang dilakukan oleh madrasah tersebut salah satu contohnya adalah tata tertib yang ditetapkan oleh pihak madrasah.²⁶⁰

Kurikulum sekolah umum berbeda dengan kurikulum di madrasah, karena kurikulum sangat mempengaruhi budaya madrasah. Kerangka dasar kurikulum Madrasah merupakan landasan filosofis, sosiologis, psikopedagogis dan yuridis yang berfungsi sebagai acuan pengembangan struktur kurikulum. Sedang struktur kurikulum Madrasah merupakan pengembangannya kompetensi inti, mata pelajaran, beban belajar dan kompetensi dasar pada setiap madrasah.²⁶¹

Pengaruh kepala madrasah dalam membangun budaya madrasah yang kuat merupakan sebagai upaya-upaya untuk mengartikulasikan tujuan dan misi madrasah, nilai-nilai madrasah, keunikan madrasah, sistem simbol madrasah, imbalan yang memadai, ikatan organisatoris berdasarkan saling percaya dan komitmen antar guru, siswa dan masyarakat. Menurut Dwyer yang dikutip oleh Sergiovanni dijelaskan bahwa kepala madrasah pada budaya menunjukkan pada upaya-upaya kepala madrasah melakukan inovasi, perhatian menyeluruh terhadap lingkungan madrasah, hubungan masyarakat, pendidikan guru, prestasi siswa, dan kemajuan siswa.

Menurut Asrin dalam desertasinya dikatakan bahwa unsur utama tentang kepemimpinan kepala madrasah dalam pengembangan mutu madrasah sebagai berikut: Kepala madrasah mengartikulasikan visi dan misi madrasah, Mengartikulasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam lembaga madrasah, Menciptakan

²⁶⁰ Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2010), hal. 37.

²⁶¹ Peraturan Menteri Agama RI Nomor 000912 Tahun 2013 Tentang Kurikulum Madrasah 2013 Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab.

simbol yang dapat memperkuat keunikan madrasah, Membangun sistem reward yang sesuai dengan norma dan nilai yang ada di madrasah, Membangun hubungan sosial dan emosional antara siswa, guru, dan masyarakat atas dasar komitmen dan misi lembaga madrasah dan Menciptakan desain dan struktur lembaga dalam madrasah.

Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, 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 bertanggung jawab dalam segala urusan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk mencapai tujuan tersebut, madrasah adalah salah satu bagian penting dari sistem pendidikan di Indonesia.²⁶²

Sesuai dengan tujuan pendidikan nasional yaitu untuk mewujudkan budaya madrasah yaitu kebiasaan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Serta berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, 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 bertanggung jawab.

Madrasah yang efektif adalah Madrasah yang memiliki budaya relegius yang efektif dan mempertunjukkan standar tinggi pada prestasi akademis maupun non akademis dan mempunyai

²⁶² Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003.

suatu kultur yang berorientasi kepada tujuan yang ingin dicapai dan hal tersebut ditandai dengan adanya rumusan visi yang ditetapkan dan dipromosikan bersama antar warga madrasah. Pada madrasah yang efektif, kultur dijadikan sebagai landasan yang kuat sebagai determinasi dalam mencapai kesuksesan akademis. Budaya madrasah yang tumbuh pada madrasah yang efektif adalah budaya yang mampu memberikan karakteristik perlakuan sekolah terhadap peserta didik agar dapat mencintai pelajaran sehingga siswa memiliki dorongan instrinsik untuk semangat terus dalam belajar.²⁶³

Pengembangan madrasah yang bermutu perlu ditunjang oleh perubahan berbagai aspek pendidikan lainnya, termasuk budaya madrasah. Budaya madrasah yang kondusif ditandai dengan terciptanya lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan tertib, sehingga pembelajaran dapat berlangsung efektif. Budaya madrasah yang kondusif sangat penting agar siswa merasa senang dan bersikap positif terhadap madrasah, guru merasa dihargai serta orang tua dan masyarakat merasa diterima dan dilibatkan.

Hal ini dapat terjadi melalui penciptaan norma dan kebiasaan yang positif, hubungan dan kerja sama yang harmonis yang didasari oleh sikap saling menghormati. Selain itu, budaya madrasah yang kondusif mendorong semua warga madrasah untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik yang mengarah pada prestasi siswa yang tinggi.²⁶⁴ Demikian pula, dengan budaya madrasah²⁶⁵ akan dapat meningkatkan kinerja guru sehingga produktivitas madrasah lebih baik dan lebih tinggi.

Budaya madrasah merupakan seperangkat asumsi yang dibangun dan dianut bersama oleh organisasi sebagai moral dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan proses integrasi internal. Seperangkat asumsi yang dimaksud adalah

²⁶³ Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 38.

²⁶⁴ Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 90.

²⁶⁵ Supiana, *Sistem Pendidikan Madrasah Unggulan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Tangerang, Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandung, dan Madrasah Aliyah Negeri Darussalam Ciamis* (Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI, 2008), hal. 259- 260.

filosofi, nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, ide, mitos, dan karya yang terintegrasi untuk mengarahkan perilaku organisasional. Seperangkat asumsi tersebut merupakan isi budaya madrasah yang berkaitan dengan apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh semua warga madrasah. Isi budaya adalah moral, yaitu watak organisasi yang mengutamakan nilai-nilai kebaikan yang harus diterima dan disepakati untuk menjadi roh kehidupan organisasi.²⁶⁶

Sementara itu, Muhaimin mengungkapkan bahwa budaya madrasah merupakan sesuatu yang dibangun dari hasil pertemuan nilai-nilai (*values*)²⁶⁷ yang dianut oleh kepala madrasah sebagai pemimpin dengan nilai-nilai yang dianut oleh guru-guru dan para karyawan yang ada dalam madrasah tersebut. Nilai-nilai tersebut dibangun oleh pikiran-pikiran manusia tersebut kemudian menghasilkan apa yang disebut dengan “pikiran organisasi”.²⁶⁸

Dari pikiran organisasi itulah kemudian muncul dalam bentuk nilai-nilai yang diyakini bersama, dan kemudian nilai-nilai tersebut akan menjadi bahan utama pembentuk budaya madrasah. Dari budaya tersebut kemudian muncul dalam berbagai simbol dan tindakan yang kasat indra yang dapat diamati dan dirasakan dalam kehidupan madrasah sehari-hari.²⁶⁹

Nilai-nilai mempengaruhi keunggulan madrasah, karena nilai-nilai mempengaruhi cara bertindak seseorang. Apabila nilai-nilai diimplementasikan oleh keseluruhan/sebagian orang-orang di organisasi, maka tentu akan mempengaruhi perilaku organisasi tersebut, termasuk produktivitas organisasi. Robbin dalam Prabowo mengemukakan bahwa nilai-nilai penting untuk mempelajari perilaku organisasi, karena nilai-nilai meletakkan

²⁶⁶ Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal. 92.

²⁶⁷ Tobroni, *Pendidikan Islam, Paradigma Teologis, Filosofis dan Spiritualitas* (Malang: UMM Press, 2008), hal. 24-25

²⁶⁸ Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN Malang Press, 2008), hal. 36-37.

²⁶⁹ Muhaimin, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: Kencana, 2009), hal. 48.

fondasi untuk memahami sikap dan motivasi serta mempengaruhi persepsi orang-orang di organisasi.²⁷⁰

Budaya madrasah lebih berkaitan dengan aspek-aspek informal dari organisasi dari pada elemen-elemen resminya yang selalu dilambangkan dengan gambaran struktur. Budaya fokus terhadap nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan norma-norma individu dan bagaimana persepsi-persepsi ini bergabung atau bersatu dalam makna-makna organisasi.²⁷¹ Suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi tersebut dinamakan budaya organisasi. Budaya ini dapat terwujud dalam filosofi, ideologi, nilai-nilai, asumsi, keyakinan serta sikap dan norma bersama anggota-anggota organisasi tersebut dalam memandang realitas, terutama berkaitan dengan permasalahan internal maupun eksternal.²⁷²

Budaya organisasi juga disebut dengan budaya kerja karena tidak bisa dipisahkan dengan kinerja (*performance*) sumber daya manusia (SDM). Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat dorongan untuk berprestasi. Organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda sifat, karakter, keahlian, pendidikan, dan latar belakang pengalaman sehingga perlu ada pengakuan pandangan yang berguna untuk pencapaian misi dan tujuan organisasi tersebut agar tidak berjalan sendiri-sendiri.²⁷³

Penyatuan pandangan dari sumber daya manusia (SDM) pada organisasi diperlukan dalam bentuk ketegasan dari organisasi, yang dituangkan dalam bentuk budaya kerja yang akan mencerminkan spesifikasi dan karakter organisasi tersebut. Budaya kerja ini akan menjadi milik dan pedoman bagi seluruh lapisan individu yang ada di dalam organisasi tersebut dalam

²⁷⁰ *Op. Cit.* Sugeng Listyo Prabowo, hal. 41-42.

²⁷¹ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi (Yogyakarta: IRCiSoD, 2012), hal. 133.

²⁷² Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah, Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi* (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal. 73.

²⁷³ U. Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam* (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal. 99.

menjalankan tugasnya.²⁷⁴ Budaya organisasi terbentuk oleh beberapa unsur, yaitu:

1. Lingkungan usaha; lingkungan beroperasi akan menentukan hal yang harus dikerjakan oleh organisasi tersebut untuk mencapai keberhasilan;
2. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi;
3. Panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau keteladan karyawan lainnya karena keberhasilannya;
4. Upacara-upacara (*rites and ritual*); acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan kepada karyawannya; dan
5. *Network*; jaringan komunikasi informasi di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya organisasi.²⁷⁵

Untuk mendorong budaya madrasah yang sukses, maka perlu didukung oleh 3 C, yaitu *commitment*, *competence*, dan *consistency*. Komitmen adalah perjanjian warga madrasah terhadap eksistensi organisasi. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam rangka tujuan-tujuan organisasi, dan konsistensi merupakan kemantapan untuk secara terus menerus berpegang pada komitmen dan kemampuannya sebagai karyawan yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi.²⁷⁶

Berbagai kondisi sebagaimana tersebut di atas, berawal dari perubahan cara berpikir. Dalam banyak hal kondisi tersebut disebut dengan paradigma atau *mindset*. Itulah sebabnya sebelum madrasah memiliki dan mampu mengimplementasikan nilai-nilai dalam budaya madrasah yang baik-sehingga madrasah tersebut memiliki kecukupan untuk menjadi unggulan-maka paradigma berpikir orang-orang di madrasah tersebut harus diubah terlebih dahulu untuk mampu mengimplementasikan berbagai nilai menuju keunggulan.

²⁷⁴ *Ibid.*

²⁷⁵ *Ibid.*, hal. 99-100.

²⁷⁶ Mulyadi. *Op. Cit.*, hal. 100.

Dengan paradigma berpikir yang sesuai, maka berbagai proses pekerjaan di madrasah akan dengan mudah untuk dilaksanakan. Demikian pula jika paradigma berpikir tersebut merupakan paradigma berpikir yang baik, maka akan menghasilkan nilai-nilai yang akan dianut, nilai-nilai setiap individu dalam madrasah akan menghasilkan nilai-nilai di madrasah, sehingga kemudian lahirlah budaya unggul di madrasah tersebut. Di sinilah peran penting pemimpin dalam menuju keunggulan, yaitu merubah paradigma berpikir orang-orang yang ada di madrasah.²⁷⁷

Membangun budaya yang kuat memerlukan pemimpin yang kuat dan memiliki visi dan kepribadian yang kuat pula. Para pemimpin adalah orang yang membangun visi, misi, filosofi serta tujuan utama organisasi. Gerakan pertama pada saat dimulainya operasi adalah memberi teladan pada para bawahan dan mengantisipasi kegiatan lingkungan eksternal. Pemimpin mempunyai pengaruh dalam menanamkan nilai-nilai yang telah dibangun. Seorang pemimpin harus memberi contoh bagaimana bawahan melaksanakan tugas-tugasnya secara benar dan bertanggung jawab. Desain organisasi-struktur, sistem balas jasa, pola komunikasi, merupakan media para pemimpin dalam mengarahkan dan mengontrol perilaku karyawan.²⁷⁸

Budaya madrasah cenderung religius yaitu upaya terwujudnya nilai-nilai ajaran agama sebagai tradisi dalam berperilaku dan budaya organisasi yang diikuti oleh seluruh warga di lembaga pendidikan tersebut.²⁷⁹ Dengan menjadikan agama sebagai tradisi dalam lembaga pendidikan maka secara sadar maupun tidak ketika warga lembaga mengikuti tradisi yang telah tertanam tersebut sebenarnya warga lembaga pendidikan sudah melakukan ajaran agama.

Pembudayaan nilai-nilai keberagamaan (*religius*) dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui: kebijakan

²⁷⁷ Prabowo. *Op. Cit.*, hal. 39-41.

²⁷⁸ Mulyadi, *Op. Cit.* hal. 101.

²⁷⁹ Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari teori ke Aksi*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hal.

pimpinan sekolah, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar di kelas, kegiatan ekstra kurikuler di luar kelas, serta tradisi dan perilaku warga lembaga pendidikan secara kontinyu dan konsisten, sehingga tercipta *religious culture* dalam lingkungan lembaga pendidikan.

Para ahli pendidikan dan antropologi sepakat bahwa budaya adalah dasar terbentuknya kepribadian manusia. Dari budaya dapat terbentuk identitas seseorang, identitas masyarakat bahkan identitas lembaga pendidikan. Di lembaga pendidikan secara umum terlihat adanya budaya yang sangat melekat dalam tatanan pelaksanaan pendidikan yang menjadikan inovasi pendidikan sangat cepat, budaya tersebut berupa nilai-nilai religius, filsafat, etika dan estetika yang terus dilakukan.

Budaya lembaga pendidikan dapat berupa suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, aktivitas kelakuan dari manusia dalam lembaga pendidikan, dan benda-benda karya manusia. Budaya yang terjadi di lembaga pendidikan, termasuk di dalamnya adalah budaya religius, merupakan bidang budaya organisasi (*organizational culture*).

Budaya organisasi satu dengan lainnya tidak ada yang sama, walaupun organisasinya sejenis. Hal tersebut karena dipengaruhi oleh visi²⁸⁰ dan misi²⁸¹ organisasi tersebut. Maka dari itu, Siswohartono sebagaimana dikutip Ekosusilo, mengatakan bahwa budaya organisasi disebut juga dengan sifat-sifat internal organisasi yang dapat membedakannya dengan organisasi lain.²⁸²

²⁸⁰ Akdon, *Strategic Management For Educational Management: Manajemen Strategi Untuk Manajemen Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2006), hal. 95.

²⁸¹ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hal. 55.

²⁸² Ekosusilo. *Op. Cit.*, hal. 11.



Dapat disimpulkan bahwa budaya madrasah adalah semua hasil karya, rasa dan cipta warga madrasah yang berdasarkan nilai (values) dan norma yang ada mencakup di dalamnya pengetahuan, pelaksanaan ibadah, kesenian, moral, peraturan dan segala kemampuan dan kebiasaan lain yang diperoleh warga madrasah yang berdasarkan nilai (values) sebagai kekuatan yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku warga madrasah dan perekat yang menyatukan setiap unsur Madrasah.

Adapun indikator budaya madrasah adalah 1) sistem religi, 2) sistem organisasi madrasah, 3) bahasa, 4) kesenian, 5) sistem teknologi dan peralatan, 6) panutan/keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau keteladan karena keberhasilannya, 7) memberikan penghargaan kepada anggota yang berhasil 8) Network; jaringan komunikasi informasi di dalam Madrasah yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya madrasah.

BAGIAN KELIMA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA MADRASAH (KAJIAN HASIL PENELITIAN)

Deskripsi Lokasi Penelitian

1. MAN Olak Kemang Kota Jambi

Desa Olak Kemang berada dibagian utara Kota Jambi. Desa ini dapat ditempuh hanya beberapa menit saja dari Kota Jambi dengan cara menyeberangi Sungai Batanghari. Di sini tak hanya kental dengan adat Islamnya. Namun juga berbagai jejak sejarah masuknya Islam di Sumatera dan tonggak berdirinya Kesultanan Jambi.

MAN Olak Kemang²⁸³ berada di Kelurahan Olak Kemang Kecamatan Danau Teluk Seberang Kota Jambi. Suasana geografis rawan terkena banjir sehingga bangunan Madrasah berbentuk panggung. MAN Olak Kemang Kota Jambi sangat dekat dengan berbagai Pondok Pesantren salah satunya adalah Pondok Pesantren As'ad sehingga erat dengan interaksi relegius. Jumlah guru di MAN Olak Kemang Kota Jambi 22 orang PNS, 14 orang guru Honor dan 11 karyawan/tenaga kependidikan dengan Akreditasi B.

Visi dan Misi Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang Kota Jambi, yaitu.²⁸⁴

Visi:

Terwujudnya lulusan MAN Olak Kemang Kota Jambi BERIMTAQ serta menguasai IPTEK

²⁸³ Hasil Observasi dan Wawancara dengan Bapak H. Muhammad Aman, M.Pd.I (Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi) dan Bapak Suparno, SH (Kepala Tata Usaha). Tanggal 9 Agustus 2016.

²⁸⁴ Dokumen: MAN Olak Kemang Kota Jambi. 2016.

Misi:

Untuk mewujudkan visi di atas Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang Kota Jambi menetapkan 6 (enam) misi, yaitu :

1. Membimbing siswa agar menjadi manusia yang beriman, bertaqwa serta berkarakter.
2. Membekali siswa agar memiliki tekad yang kuat untuk menguasai ilmu dan ketrampilan Bidang Agama maupun Pengetahuan Umum.
3. Menanamkan rasa memiliki pada siswa agar mencintai lingkungan dan pelestarian budaya.
4. Menciptakan proses pendidikan yang PAIKEM (Pendidikan Aktif, Inovatif, Komunikatif dan Menyenangkan).
5. Menyiapkan siswa agar dapat siap terjun ke masyarakat.
6. Melaksanakan layanan pendidikan yang berorientasi pada nilai keagamaan.

Tujuan dan Sasaran

a. Tujuan

Adapun tujuan utama Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang Kota Jambi dalam melaksanakan misi-misi di atas :

1. Membangun sarana belajar.
2. Meningkatkan kualitas hasil ujian Nasional.
3. Menciptakan kenyamanan kerja.
4. Menyediakan sarana pertemuan untuk siswa, guru dan karyawan.
5. Terciptanya kerapian dan ketertiban kendaraan dinas roda dua.
6. Terwujudnya siswa berperilaku jujur kepada guru dan teman.
7. Terwujudnya keindahan lingkungan
8. Terwujudnya insan yang beriman dan bertaqwa.

9. Terwujudnya ketrampilan siswa siswi dalam bidang IPTEK.
10. Terseleksinya siswa yang berprestasi sebagaimana yang diharapkan oleh Madrasah.
11. Terbiasanya siswa, guru dan karyawan melakukan disiplin diri dilingkungan Madrasah.
12. Terwujudnya kualitas kompetensi guru yang memiliki kemampuan secara profesional sesuai dengan kompetensi masing-masing.
13. Terwujudnya siswa-siswi yang sehat.
14. Terwujudnya siswa-siswi yang trampil dibidang usaha kecil.
15. Terwujudnya siswa siswi yang trampil dibidang seni olahraga.
16. Terwujudnya siswa siswi yang trampil berbahasa yang benar.
17. Terwujudnya siswa siswi yang trampil dibidang organisasi.

b. Sasaran

Sasaran strategis Madrasah Aliyah Negeri Olak Kemang Kota Jambi adalah terwujudnya *Terwujudnya lulusan MAN Olak Kemang Kota Jambi BERIMTAQ serta menguasai IPTEK* yang ditandai dengan antara lain :

1. Meningkatkan sarana beajar.
2. Meningkatkan kualitas pendidikan dengan penambahan jam belajar disiang hari.
3. Meningkatkan kenyamanan dalam melaksanakan tugas bagi guru.
4. Membangun sarana dan prasarana penunjang proses belajar mengajar.
5. Meningkatkan keamanan kendaraan siswa.
6. Menanamkan sifat kejujuran kepada siswa.
7. Menciptakan keamanan dan keindahan lingkungan sekolah.
8. Melengkapi sarana dan prasarana komputer dan internet.

9. Menerima siswa sesuai dengan kapasitas.
10. Mendisiplinkan siswa, guru dan karyawan secara terus menerus .
11. Mengikuti Diklat dan lain-lain bagi setiap guru.
12. Melengkapi sarana dan prasarana olah raga.
13. Melengkapi sarana dan prasarana yang dapat mendukung proses belajar pada usaha kecil seperti: Menjahit, batik, sablon, lukis dan lain-lain.
14. Melengkapi sarana dan prasarana yang dapat mendukung siswa dan siswi trampil dibidang musik.
15. Melengkapi sarana dan prasarana laboratorium bahasa.
16. Melengkapi sarana dan prasarana organisasi sekolah.

2. MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo

MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo terletak di Jalan Padang Lamo Kelurahan Pulau Temiang Kecamatan Tebo Hulu Kabupaten Tebo. Kondisi geografis MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo berada di perkampungan masyarakat yang termasuk jauh dari ibu kota kabupaten Tebo. MAN Pulau Temiang banyak mengalami perubahan setelah di Negerikan sebelumnya termasuk Madrasah Swasta di Pulau Temiang.

Dibawah kepemimpinan Bapak Purwadi, S.Pd (Kepala MAN Pulau Temiang) MAN Pulau Temiang banyak mengalami kemajuan termasuk diantaranya; ketersediaan fasilitas Madrasah, penambahan pendidik (Sekarang Tahun 2016: 11 PNS dan 14 Honor), peningkatan jumlah siswa-siswi Tahun 2015, peningkatan prestasi siswa-siswi (Drum Band, OSIM, UKS, Pramuka dan Pusat Informasi Konseling) dan Lingkungan yang bersih dan sehat.

Visi:

Visi MAN Pulau Temiang adalah Terwujudnya manusia yang Islami, Cerdas, Unggul dalam prestasi, hasanah dalam prilaku serta trampil dan mandiri

Misi:

- a. Menjadikan ajaran agama Islam sebagai pedoman hidup agar bermakna bagi diri pribadi keluarga dan masyarakat
- b. Meningkatkan kualitas pendidikan dan tenaga kependidikan dengan selalu berorientasi pada kegiatan belajar mengajar
- c. Mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas dalam Keimanan, Ketaqwaan, Ilmu pengetahuan dan teknologi serta mampu mengaktualisasikannya dalam kehidupan sehari-hari.
- d. Mewujudkan jiwa wirausaha, minat baca serta meningkatkan kemampuan berbahasa arab dan inggris, kompetitif dan percaya diri serta mampu mengatasi problem hidup.

3. MAN 2 Tanjung Jabung Timur

MAN 2 Tanjung Jabung Timur berada di Nipah Panjang Kecamatan Rantau Rasau Kabupaten Tanjung Jabung Timur dengan kondisi alam yaitu dekat dengan laut, sehingga banyak tantangan yang dihadapi oleh MAN 2 Tanjung Jabung Timur apalagi ketika air laut sedang pasang, ruang kelas banyak yang banjir sehingga mengganggu proses pembelajaran.

Adapun visi dan misi Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur yaitu: Visi: Terwujudnya sumber daya manusia yang memiliki keteladanan dan keikhlasan dalam kehidupan bermasyarakat. Misi: 1) Menumbuhkembangkan sumber daya manusia yang kompetitif. 2) Menyiapkan lulusan yang beriman dan bertaqwa dan berilmu pengetahuan dan teknologi. 3) Menciptakan tenaga kependidikan yang berakhlak dan profesional. 4) Menumbuhkembangkan siswa dalam berakhlak mulia sehingga bisa diteladani di tengah masyarakat. 5) Menyiapkan lembaga pendidikan yang Islam, Populis dan Berkualitas. 6) Menciptakan warga madrasah yang memiliki

keteladanan dan keikhlasan. 7) Mengupayakan partisipasi masyarakat dalam perkembangan madrasah.²⁸⁵

a. MAN Olak Kemang Kota Jambi

Kesuksesan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi tampak dalam kesehariannya di Madrasah banyak memberikan perubahan tentunya membiasakan kepada para guru, tenaga kependidikan dan para siswa-siswi agar melaksanakan budaya kerja dan budaya belajar. Pencapaian kesuksesan yang dilakukan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi untuk menanamkan budaya madrasah diantaranya adalah: budaya akademik bagi seluruh warga madrasah. Para guru memiliki kewajiban untuk membuat perangkat pembelajaran, melakukan kegiatan penelitian, merancang dan membuat modul pembelajaran bagi para siswa-siswi, mempublikasikan karya tulis yang dibuat oleh para guru dan sikap disiplin dan manajemen waktu yang harus ditepati.²⁸⁶

Kesuksesan yang diraih MAN Olak Kemang Kota Jambi diantaranya adalah Kepala Madrasah sudah memprogram kegiatan pelatihan bagi para guru untuk selalu belajar dan mampu mejadi guru yang profesional. Pelatihan yang dilakukan pada tingkat Nasional, Provinsi dan Kota Jambi. Para siswa-siswi ikut aktif dalam kegiatan belajar di kelas dan mengikuti perlombaan di luar kelas dalam ajang perlombaan olympiade sains dan IPS, kesenian dan olahraga. Para siswa-siswi aktif dalam kegiatan Organisasi Intra Madrasah meliputi OSIM, UKS, PIK-KRR, Pramuka, Sanggar Tari, Musik (kesenian dan kebudayaan), hal ini dikarenakan Kepala Madrasah menyampaikan bahwa kegiatan ekstrakurikuler adalah bagian besar untuk mencapai kesuksesan dalam belajar di Madrasah dan masyarakat.²⁸⁷

Kesuksesan MAN Olak Kemang Kota Jambi juga tampak dari kharismanya ketika menyampaikan bimbingan dan arahan kepada seluruh siswa-siswi ketika

²⁸⁵ Dokumen Visi dan Misi Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur. Tahun 2015.

²⁸⁶ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi. Desember 2015.

²⁸⁷ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi. Desember 2015.

upacara, kegiatan rapat bersama para guru, tenaga kependidikan dan menghadiri di setiap kegiatan siswa-siswi. Upacara yang berlangsung menjadi hikmat dan tenang ketikan penyampaian arahan dari Kepala Madrasah tentang pentingnya penerapan kedisiplinan yang harus dilakukan oleh para guru, tenaga kependidikan dan siswa sisiwi untuk menunjukkan bahwa kedisiplinan adalah bagian dari pencapaian keberhasilan yang harus dilakukan bersama. Para guru, tenaga kependidikan dan siswa-sisiwi segan dan hormat kepada kepala madrasah.²⁸⁸

Pelaksanaan rapat evaluasi yang dilakukan kepala Madrasah bersama para guru dan tenaga kependidikan, membawa suasana yang peduli dan perhatian untuk mencapai kemajuan Madrasah, hal ini tampak dari keseriusan para guru dan tenaga kependidikan mendengarkan arahan dan solusi yang disampaikan oleh Kepala Madrasah. Penyampaian Kepala Madrasah membawa kesungguhan para guru dan tenaga kependidikan untuk bekerja sama, bekerja cerdas dan bekerja dengan kreatif. Banyak ide dan gagasan Kepala Madrasah yang menggugah perhatian dari para guru dan tenaga kependidikan. MAN Olak Kemang Kota Jambi termasuk Madrasah yang sudah berkembang dengan ketersediaan fasilitas yang memadai, jumlah guru yang sudah mulai terpenuhi tidak hanya dari aspek kuantitas.²⁸⁹

Observasi yang dilakukan oleh peneliti bahwa MAN Olak Kemang Kota Jambi mampu memahami apa yang dibutuhkan oleh para siswa-siswinya dalam proses pembelajaran dan kegiatan ekstrakurikuler. Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi memberikan banyak kesempatan dan peluang kepada para siswa-siswi agar dapat berkreatifitas dengan penyediaan fasilitas yang sudah mulai lengkap disediakan oleh Madrasah tanpa harus membebani siswa-siswi, hal ini menunjukkan bahwa MAN Olak Kemang Kota Jambi menuju kepada Madrasah yang Mandiri dengan

²⁸⁸ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi. Desember 2015.

²⁸⁹ Hasil Observasi Peneliti dengan Bapak HR di MAN Olak Kemang Kota Jambi. Tanggal 9 Agustus s.d 20 Agustus 2016.

mulai adanya ketersediaan fasilitas Madrasah, berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Kepala Bidang Akademik MAN Olak Kemang Kota Jambi.

Kesuksesan MAN Olak Kemang Kota Jambi yaitu mampu memadukan pendidikan Agama dan pendidikan Umum. Siswa-siswi tidak hanya belajar tentang pendidikan Agama tetapi siswa-siswi juga harus mampu mempelajari pendidikan umum, karena di Era Globalisasi ini sangat di tuntut agar siswa-siswi memiliki keimanan yang bagus dengan pengamalan ibadah yang baik dan kemampuan *skill* atau keahlian yang menjadi bekal siswa-siswi ketika tamat dan melanjutkan studi di Perguruan Tinggi, untuk ketersediaan fasilitas sebagai sarana belajar bagi siswa-siswi sudah kami penuhi walaupun masih ada kekurangan yaitu peyediaan Laboran dan LCD masih belum terpenuhi sepenuhnya tetapi kami terus berupaya meningkatkan mutu sebagai bentuk proses pencapaian prestasi dan mampu bersaing untuk menjadi Madrasah yang terbaik Agama dan Sains Tekhnologinya.²⁹⁰

Meningkatkan kapasitas madrasah dan SDM dalam manajemen pelayanan pendidikan, hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Wakil Kepala Peningkatan Mutu Pendidikan dan Wakil Kepala Madrasah Bidang Kurikulum kapasitas Institusi dan SDM dapat dilakukan dengan adanya peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas manajerial dan Memperluas jejaring kerjasama nasional dan internasional. Untuk kerja sama Wakil Kepala Madrasah Bidang Akademik juga menjelaskan.

Lembaga yang secara terus menerus meningkatkan kualitas pendidikannya tidak terlepas dari kerja sama yang dilakukan, Transformasional sebagai makna perpindahan perubahan tentu harus ada kerja sama dengan lembaga lain yang saling mendukung dan bersama-sama untuk maju,

²⁹⁰ Hasil Wawancara dengan dengan Bapak HR di MAN Olak Kemang Kota Jambi. Tanggal 9 Agustus s.d 20 Agustus 2016.

untuk saat ini MAN Olak Kemang Kota Jambi Bekerja sama juga dengan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, hubungan yang harmonis dengan Kementerian Agama Provinsi Jambi dan Kota Jambi.²⁹¹

Kesuksesan dalam pelaksanaan proses pembelajaran di kelas sudah mulai ditingkatkan kualitasnya terutama bagi guru yang mengajar harus memiliki RPP (Rencana Pelaksanaan Pembelajaran) sebagai pedoman untuk melakukan proses pembelajaran. Berdasarkan wawancara dengan beberapa guru di MAN Olak Kemang Kota Jambi menyampaikan pembuatan RPP, Silabus, Kisi-kisi soal adalah perangkat pembelajaran yang wajib dibuat oleh para guru apalagi gurunya sudah sertifikasi. Bapak Kepala Madrasah disetiap rapat selalu menyampaikan perangkat pembelajaran adalah kewajiban para guru dan apabila tidak dibuat maka keberhasilan dalam proses pembelajaran tidak tercapai dengan baik sehingga harus diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik.²⁹²

Pembagian dan penetapan *Job description* bahagian besar dari kesuksesan pengelolaan Kepala Madrasah yang sudah menjadi panduan bagi setiap Tenaga Kependidikan, Keamanan dan *Cleaning Service* yang memiliki tujuan agar MAN Olak Kemang Kota Jambi bisa menjadi Madrasah yang baik tentunya dengan budaya yang sudah ada, budaya religius, budaya tertib, budaya aman, budaya bersih dan keindahan Madrasah.

Berdasarkan dokumen²⁹³ yang ada di MAN Olak Kemang jumlah guru baik secara kuantitas dan kualitas sudah semakin membaik hal ini menunjukkan ada 22 guru PNS dan 14 guru honor serta 11 tenaga kependidikan, keamanan dan *cleaning service*. Pencapaian proses belajar

²⁹¹ Hasil Wawancara dengan dengan Bapak HR di MAN Olak Kemang Kota Jambi. Tanggal 9 Agustus s.d 20 Agustus 2016.

²⁹² Hasil Wawancara dengan Bapak NA Guru MAN Olak Kemang Kota Jambi Tanggal 7 September 2016.

²⁹³ Studi Dokumen: Data Pendidik dan Tenaga Kependidikan MAN Olak Kemang Kota Jambi. Oktober 2016.

dan mengajar yang baik akan tercapai dengan meningkatnya jumlah guru dan tenaga kependidikan. Kepala Madrasah selalu berupaya untuk memberikan bimbingan kepada guru dan tenaga kependidikan agar menerapkan learning service kepada para siswa-siswi.

b. MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo

Banyak pencapaian kesuksesan di MAN Pulau Temiang termasuk Madrasah walaupun dengan lokasi yang jauh dari Ibu Kota Kabupaten Tebo, ketika menuju MAN Pulau Temiang dihadapkan dengan nuansa perkampungan dimana hewan ternak warga setempat masih berkeliaran di sekita jalan, sehingga para pengendara harus berhati-hati dalam mengemudi. Hal tersebut menjadi tantangan bagi kepala madrasah untuk mengembangkan akses di MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo.²⁹⁴

MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo Terletak di Daerah Perkampungan Masyarakat



²⁹⁴ Hasil Observasi Peneliti di MAN Pulau Temiang Kabupaten Jambi, 22 Februari-24 Februari 2016.

Gambar: 7
Organisasi di MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo



MAN Pulau Temiang walaupun berada di daerah perkampungan MAN Pulau Temiang dapat berkembang dengan baik dikarenakan masyarakat masih menaruh harapan besar untuk MAN Pulau Temiang dengan menyekolahkan anak-anaknya di MAN Pulau Temiang tanpa harus pergi lagi ke Ibu Kota Kabupaten untuk sekolah. Selain itu ketersediaan fasilitas di MAN Pulau Temiang cukup baik kecuali masih ada yang masih kurang seperti perbaikan Laboratorium.²⁹⁵

MAN Pulau Temiang merupakan madrasah yang banyak mengalami perubahan dari yang sebelumnya, baik dari aspek pendidik, karyawan, jumlah peserta didik, ketersediaan fasilitas dan prestasi yang diraih. Selama kepemimpinan Bapak Purwadi, S.Pd sampai sekarang perubahan tersebut semakin meningkat hal ini di tunjukkan dari jumlah siswa-siswi yang mendaftar ke MAN Pulau Temiang dan prestasi yang diraih.²⁹⁶

²⁹⁵ Hasil Observasi Peneliti di MAN Pulau Temiang Kabupaten Jambi, 22 Februari-24 Februari 2016.

²⁹⁶ Hasil Observasi Peneliti di MAN Pulau Temiang Kabupaten Jambi, 22 Februari-24 Februari 2016.

Ketika berada di MAN Pulau Temiang nuansa perkampungan sangat terasa dengan situasi dan kondisi masyarakat sekitar. Tetapi MAN Pulau Temiang selalu meningkatkan mutu pelayanan kepada siswa-siswi dengan memberikan perhatian untuk semangat belajar dan menjaga lingkungan sekitar karena lingkungan yang baik dan sehat sangat mempengaruhi proses belajar mengajar dan pencapaian prestasi.²⁹⁷

Hasil wawancara peneliti dengan Guru MAN Pulau Temiang²⁹⁸ yang memberikan mata pelajaran Aqidah Akhlak (ex. Wakil Kepala MAN Pulau Temiang Bidang Kemahasiswaan) dan sudah lama mengabdikan di MAN Pulau Temiang menyampaikan tentang perubahan yang terjadi di MAN Pulau Temiang dari aspek kepemimpinan Bapak PR (Kepala MAN Pulau Temiang), yaitu:

Kesuksesan yang diraih tentunya dengan adanya bukti perubahan. Banyak perubahan yang terjadi di MAN Pulau Temiang sampai perubahan tersebut menjadi tradisi yang disertai dengan adanya kesadaran dalam menjalankannya; dimulai dari menjaga lingkungan Madrasah agar tetap bersih dan rapi, siswa-siswi diharuskan mampu khutbah (bagi laki-laki), memimpin pembacaan Surat Yasin, Tahlil dan Takhtim serta praktek sholat jenazah. MAN Pulau Temiang sangat mengedepankan kerja sama antara Komite Madrasah, Kepala Madrasah, Para Guru, Karyawan dan siswa-siswi tentunya untuk sama-sama memajukan MAN Pulau Temiang. Kepala MAN Pulau Temiang selalu memberikan motivasi, semangat dan peduli yang tinggi kepada seluruh warga Madrasah dengan pemberian perhatian, tegas dalam menyampaikan peraturan yang harus di tetapkan dan sama-sama membangun MAN Pulau

²⁹⁷ Hasil Observasi Peneliti di MAN Pulau Temiang Kabupaten Jambi, 22 Februari-24 Februari 2016.

²⁹⁸ Guru MAN Pulau Temiang Mardiansyah, S.Pd.I, Wawancara, 24 Februari 2016. Kepemimpinan Transformasional Kepala MAN Pulau Temiang.

Temiang sehingga Alhamdulillah MAN Pulau Temiang mendapatkan Akreditasi B.²⁹⁹

c. MAN 2 Tanjung Jabung Timur

Kesuksesan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur tampak dari cara beliau mempengaruhi anggota atau pengikutnya untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan dengan memberikan bimbingan, perintah dan menjalin kerja sama, perintah dan berkoordinasi, konsisten memberikan kontribusi yang efektif, menjalin dan membangun kerja sama yang baik, merancang dan mengatur kegiatan dan mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan.³⁰⁰

Selain seorang pemimpin Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur juga adalah seorang pemimpin transformasional adalah kepala madrasah yang mampu memberikan perubahan dari potensi (atau mencari potensi) menjadi prestasi bagi madrasah dengan mengembangkan tujuan secara bersama sama melalui rasa hormat, percaya diri, komitmen, berinovasi dan berani menghadapi tantangan. Dengan indikator *idealized influence*, perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*), rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya, saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para anggotanya diatas kebutuhan pribadi, mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga, mendistribusikan peran kepemimpinan, mengembangkan budaya kerja, melakukan usaha-usaha restrukturisasi, memberdayakan anggotanya dan perilaku moral secara etis serta teladan.

Inspirational motivation, perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan anggotanya, memperhatikan makna pekerjaan bagi anggotanya, menunjukkan atau mendemonstrasikan

²⁹⁹ Hasil wawancara dengan Bapak PR Kepala MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo. Maret 2016.

³⁰⁰ Hasil Observasi Peneliti di MAN 2 Tanjung Jabung Timur Jambi, 4 April-8 April 2016.

komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi anggotanya, seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimism anggotanya.

Intelelectual stimulation, perilaku yang mempraktikkan inovasi-inovasi untuk melakukan perubahan, perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif, menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para anggotanya dan tidak lupa selalu mendorong anggotanya mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. *Individualized consideration*, perilaku merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan anggotanya serta memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga.

Kesuksesan dari Kepala Madrasah tampak dari semangat untuk maju yaitu walaupun MAN 2 Tanjung Jabung Timur berada di Nipah Panjang Kecamatan Rantau Rasau Kabupaten Tanjung Jabung Timur dengan kondisi alam yaitu dekat dengan laut, sehingga banyak tantangan yang dihadapi oleh MAN 2 Tanjung Jabung Timur apalagi ketika air laut sedang pasang, ruang kelas banyak yang banjir sehingga mengganggu proses pembelajaran, tetapi Kepala Madrasah tetap semangat untuk melakukan perubahan pola pikir kepada warga madrasah bahwa kondisi alam yang dihadapi sekarang ini adalah tantangan dan peluang yang harus dihadapi dan disyukuri.³⁰¹

Hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di MAN 2 Tanjung Jabung Timur yaitu; 1) MAN 2 Tanjung Jabung Timur letak geografis dekat laut sehingga rentan terkena air pasang, kondisi tanah rawa membuat MAN 2

³⁰¹ Hasil Observasi Peneliti di MAN 2 Tanjung Jabung Timur Jambi, 4 April-8 April 2016.

Tanjung Jabung Timur mempertimbangkan lagi pengembangan bangunan yang akan dibangun, tentunya dengan biaya yang besar karena harus ada proses penimbunan tanah dengan sabuk kelapa agar tanah lebih kuat dan tidak rentan rusak.³⁰²

Kesuksesan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur tampak dari guru dalam proses belajar mengajar selalu aktif menyampaikan materinya kepada siswa-siswi dengan berbagai pendekatan dalam strategi pembelajaran, tampak oleh peneliti bahwa Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur selalu menekankan kepada guru untuk membuat perangkat pembelajaran (RPP, Program Harian, Program Bulanan, Program Semester, Program Tahunan, Kisi-kisi soal), Siswa-siswi MAN 2 Tanjung Jabung Timur selalu bersemangat dalam mengikuti proses pembelajaran dengan bimbingan dari para guru, ketika air laut pasang siswa-siswi bergotong royong dalam membersihkan kelas dan lingkungan Madrasah, karena berada jauh dari Kota alumni dari MAN 2 Tanjung Jabung Timur yang melanjutkan studinya kebanyakan di Jambi yaitu ada di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Universitas Jambi (UNJA) dan Akademi atau Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan di Jambi, 4) Prestasi yang di raih 2 Tanjung Jabung Timur dari dokumen yang tampak oleh peneliti yaitu Juara 2 Catur (Tingkat Nasional), Pramuka dan Bulu Tangkis, 5) Kerja sama yang dilakukan yaitu dengan Dinas Pemuda dan Olahraga (Bantuan Alat-alat musik melayu dan pakaian melayu) dan Dinas Pemberdayaan Perempuan.

Sesuai dengan konsep kepemimpinan transformasional memiliki indikator: perubah: Kepala MAN Pulau Temiang banyak memberikan perubahan dari aspek kualitas guru, semangat belajar siswa, pencapaian prestasi belajar, madrasah tanggap lingkungan dan mampu memajukan madrasah walaupun berada di daerah

³⁰² Hasil Observasi Peneliti di MAN 2 Tanjung Jabung Timur Jambi, 4 April-8 April 2016.

perkampungan dengan penuh semangat dan optimisme, memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga dengan kerja sama yang dilakukan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dengan beberapa Instansi Pemerintahan dan Lembaga Pendidikan, mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga dengan sama-sama membangun MAN 2 Tanjung Jabung Timur menjadi madrasah yang mampu melahirkan alumni-alumni yang beriman dan berilmu serta mampu memberikan perubahan di lingkungan masyarakat, mendistribusikan peran kepemimpinan yaitu dengan aktif memperhatikan, membimbing, memberikan solusi, musyawarah dan memberikan semangat motivasi kepada warga Madrasah.

Program Tahunan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur: Penerapan dari Visi dan Misi

PROGRAM KERJA TAHUNAN KEPALA SEKOLAH			
NO	KOMPONEN	SALAHAN	SEMESTER I
			SEMESTER II
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Mencapai kesuksesan dan perubahan tidak semudah yang dibayangkan, Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur selalu berupaya keras dengan kerja sama guru dan warga madrasah membangun MAN 2 Tanjung Jabung Timur sebagai madrasah yang berkembang dan maju, yang dilakukan dengan cara dan strategi.³⁰³

Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas yaitu : perubahan paradigma berpikir lebih ke arah membangun kualitas dan cita-cita organisasi, meningkatnya kesadaran dan kemandirian para guru dan karyawan dalam menjalankan tugasnya, dan meningkatnya kualitas kemampuan guru dan karyawan dalam bidang wawasan ilmu pengetahuan sehingga muncul kepercayaan diri guru dalam mengajar siswa.

Memiliki input yang berkualitas sesuai dengan standar yang ditentukan 60% potensi psikologis dan 40 % potensi akademik serta mampu mengakomodir seluruh lapisan masyarakat dengan dalam Penerimaan Siswa Baru (PSB). Terintegrasinya kurikulum pendidikan Agama dan kurikulum pendidikan Umum sehingga sangat menunjang kelancaran dan kesuksesan pembelajaran di madrasah Meningkatnya metode pembelajaran yang variatif melebihi standar, yaitu : *active learning student*. Memiliki media dan fasilitas lengkap yang selalu diupayakan bersama, yaitu terdata, terpelihara, dan berfungsi optimal serta mendirikan laboratorium.

Memiliki sumber pembelajaran yang lengkap yaitu meningkatnya kualitas guru, sering mengundang pakar dalam memberikan materi kepada peserta didik dan guru mengajak siswa belajar di luar madrasah. Memiliki sistem penilaian dan evaluasi yang efektif dan menyeluruh memenuhi aspek kognitif, psikomotorik dan afektif yang tertata dengan baik. Memiliki administrasi yang tertata, jelas, lengkap, dan transparan berupa buku pedoman manajemen dan buku keuangan.

Kesuksesan kepemimpinan dengan peningkatan terhadap hasil dari input dan proses meliputi: Mutu akademik dan non

³⁰³ Hasil Observasi Peneliti di MAN 2 Tanjung Jabung Timur Jambi, 4 April-8 April 2016

akademik: para siswa menjuarai berbagai lomba keilmuan (olimpiade, karya tulis ilmiah, pidato, debat bahasa asing) dan menjuarai berbagai ketrampilan pengembangan diri (olah raga, pramuka, kaligrafi, seni dan budaya). *Output*; para siswa kelas XII lulus dalam UN 100% dan mencapai nilai rata-rata lebih baik dari sebelumnya. *Outcome*; lulusan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur diterima di berbagai perguruan tinggi tidak hanya di Jambi tetapi di luar Jambi tentunya Perguruan Tinggi Favorit.

1. Kepemimpinan transformasional di Madrasah Provinsi Jambi

a. MAN Olak Kemang Kota Jambi

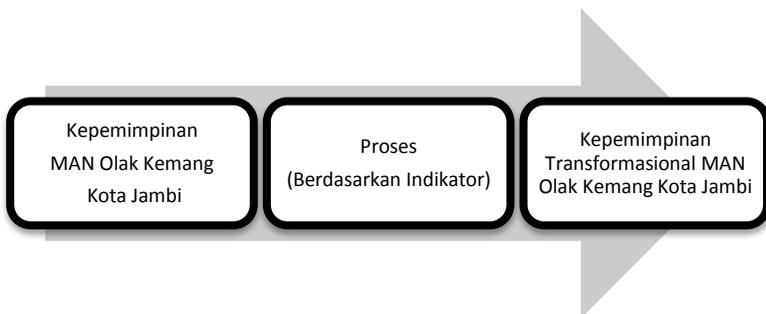
Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi seorang pemimpin yang yang mampu memberikan perubahan dari potensi (atau mencari potensi) menjadi prestasi bagi madrasah dengan mengembangkan tujuan secara bersama sama melalui percaya diri, komitmen, berinovasi dan berani menghadapi tantangan, prestasi lokal dan nasional dibidang Agama, sains dan teknologi serta olahraga. Tampak Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi mengayomi para guru, tenaga kependidikan dan para siswa-siswi tentang kebutuhan apa yang dibutuhkan, misalnya; fasilitas kelengkapan belajar, seni budaya dan olahraga, buku-buku di perpustakaan, sistem keamanan dan sarana pelatihan bagi para guru dan tenaga kependidikan.³⁰⁴

Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi memiliki peran *idealized influence* yaitu rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya, saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para anggotanya diatas kebutuhan pribadi, mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga, mendistribusikan peran kepemimpinan. *Inspirational motivation*, yaitu Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan anggotanya. *Intelelectual*

³⁰⁴ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi Tanggal 29 Agustus s.d 31 Agustus 2016.

stimulation yaitu Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi prilaku yang mempraktikan inovasi-inovasi untuk melakukan perubahan, perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif, menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para anggotanya. Berdasarkan indikator sebagai dasar dalam melakukan proses penelitian, dapat digambarkan alur Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional:

Alur Kepemimpinan-Kepemimpinan Transformasional MAN Olak Kemang Kota Jambi



Optimalisasi peran serta MAN Olak Kemang Jambi dalam rangka membentuk karakter anak bangsa yang berkepribadian luhur, berkemandirian tangguh, berpotensi cipta dan karya serta berakhlakul karimah membutuhkan sinergitas seluruh komponen, baik yang secara langsung berkehidupan di MAN Olak Kemang Jambi maupun yang berada di wilayah sekitar.

Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi melakukan *share vision* kepada civitas akademika dan *stakeholder* agar visi dipahami dan dijadikan sebagai ruh dalam setiap proses pembelajaran. Sebagai perancang ia mengatur langkah strategis dengan menyusun rencana-rencana untuk meningkatkan mutu pendidikan. Adapun hasil rancangannya

adalah: mengembangkan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan, input siswa yang berkualitas, mempersiapkan bahan ajar yang terintegrasi, merancang metode pembelajaran yang variatif, merancang media dan sarana dan prasarana yang lengkap dan berfungsi optimal, merancang sumber pembelajaran yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang obyektif dan menyeluruh, dan administrasi yang jelas, lengkap dan transparan.³⁰⁵

Sebagai agen perubahan, Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi melakukan perbaikan-perbaikan terhadap seluruh sistem administrasi dan manajemen serta sumber-sumber daya yang ada untuk meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai pelatih ia memberikan pembimbingan, pembinaan, menggerakkan dan memberdayakan civitas akademika. Sebagai motivator ia memberikan motivasi inspiratif kepada seluruh sivitas akademika. Sebagai juru bicara ia melakukan banyak kerjasama dengan komponen internal maupun eksternal vertikal dan horizontal, pemecah hambatan ia berusaha semaksimal mungkin mengatasi hambatan-hambatan yang ada dengan mencari solusi terbaik. Sebagai model ia memberikan keteladanan melalui tutur kata, sikap dan perilaku kepada sivitas akademika.³⁰⁶

Dalam mengoptimalkan peran-perannya, Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi menjalankan dengan integritas religius. Adanya integritas religius ditandai 1) kemampuannya dalam menempatkan prioritas pengabdian utama kepada sang pencipta, Allah SWT, baru pengabdian kepada sesama, pola pikir, sikap dan perilaku yang Islami, seperti gerakan salat berjama'ah, salat dhuha, salat malam, mengaji Al-Qur'an dan membaca asma'ul husna yang harus dilakukan oleh semua guru, pegawai dan siswa, disiplin waktu, dan budaya religius lain di lingkungan madrasah. 2)

³⁰⁵ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi Tanggal 29 Agustus s.d 31 Agustus 2016.

³⁰⁶ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi Tanggal 29 Agustus s.d 31 Agustus 2016.

semangat berjuang, tulus, jujur, adil dan *uswah*, seperti menyediakan kesejahteraan yang tinggi bagi anggota, tidak pamrih dan senang memberi, adil dalam bertindak. Ketika pembagian tugas disesuaikan dengan kemampuan dan *job description* masing-masing guru dan tenaga kependidikan tanpa ada unsur pembedaan, semua mendapatkan bagian yang sesuai dengan tugasnya masing-masing.³⁰⁷

Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi memiliki kemampuan berkoordinasi dengan baik kepada pihak atasan yaitu Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Jambi dan Provinsi Jambi, memberikan kontribusi yang efektif dalam pemenuhan ketersediaan fasilitas yang baik, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang mumpuni sesuai dengan kebutuhan mata pelajaran para siswa. Menjalani dan membangun kerja sama yang baik sudah dilakukan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, mampu merancang dan mengatur kegiatan dalam mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan.³⁰⁸

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.³⁰⁹

Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi dimasa datang. Oleh karena itu pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang transformatif. Pemimpin

³⁰⁷ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi Tanggal 5 September s.d 9 Agustus 2016.

³⁰⁸ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi Tanggal 5 September s.d 9 Agustus 2016.

³⁰⁹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT.Bumi Aksara,2005), hal. 77.

transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional 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.³¹⁰

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi 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 manajemen;berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.

Gary Yulk menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Suyanto menyatakan bahwa kepemimpinan yang taransformasional yang memotivasi bawahan mereka untuk berkinerja diatas dan melebihi panggilan tugasnya.

Kepemimpinan transformasional dalam menanamkan budaya madrasah di MAN Olak Kemang Kota Jambi yang dilakukan peneliti, ada banyak Budaya atau prilaku warga Madrasah yang sudah menjadi kebiasaan dikarenakan juga karena adanya nilai dan norma yang harus dipatuhi, yaitu: Penerapan Tata Tertib siswa MAN Olak Kemang Kota Jambi yaitu setiap siswa MAN Olak Kemang Jambi: Wajib memiliki Buku Dokumen Tata Tertib Siswa.

³¹⁰ *Ibid*, hal. 78.

Mengisi dan menandatangani pernyataan persetujuan untuk mematuhi Tata Tertib Siswa dan juga disertai dengan tanda tangan orangtua atau wali sebagai bukti persetujuan. Memiliki Kartu Identitas Siswa (KIS). Wajib memberikan alamat atau tempat tinggal secara lengkap dan jelas, termasuk jika terjadi perubahan alamat tempat tinggal. Mengenal lingkungan (wiyata Mandala), wajib mengenal dan mengetahui struktur organisasi dan nama-nama personil pengelola mulai dari Kepala Madrasah, Tenaga Pendidik maupun Tenaga Kependidikan di lingkungan MAN Olak Kemang Jambi.³¹¹

b. MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo

Kepala MAN Pulau Temiang adalah seorang pemimpin yang mengetahui kebutuhan para guru dan tenaga kependidikan untuk mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan dengan memberikan bimbingan, perintah dan menjalin kerja sama, dengan perilaku kemampuan untuk mempengaruhi anggotanya, Memberikan bimbingan, perintah dan berkoordinasi, Konsisten memberikan kontribusi yang efektif, Menjalين dan membangun kerja sama yang baik, Merancang dan mengatur kegiatan dan Mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan.³¹²

Kepala madrasah mampu memberikan perubahan dari potensi (atau mencari potensi) menjadi prestasi bagi madrasah dengan mengembangkan tujuan secara bersama sama melalui rasa hormat, percaya diri, komitmen, berinovasi dan berani menghadapi tantangan. Dengan indikator *idealized influence*, menghasilkan rasa hormat (*respect*), rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnnya, saling berbagi risiko melalui pertimbangan

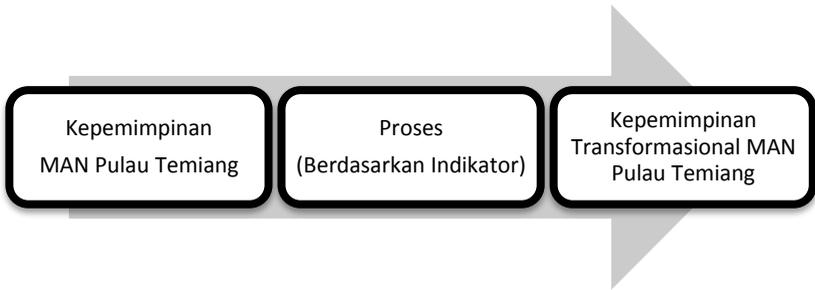
³¹¹ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi: Indikator Kepemimpinan Transformasional: Perubah dan mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga. 17 Februari-20 Februari 2016.

³¹² Hasil Observasi Peneliti di MAN Pulau Temiang Kabupaten Jambi, 22 Februari-24 Februari 2016.

kebutuhan para anggotanya diatas kebutuhan pribadi, mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga, mendistribusikan peran kepemimpinan, mengembangkan budaya kerja, melakukan usaha-usaha restrukturisasi, memberdayakan anggotanya dan perilaku moral secara etis serta teladan. *Inspirational motivation*, menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan anggotanya, memperhatikan makna pekerjaan bagi anggotanya, menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi anggotanya, seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimism anggotanya.

Intelelectual stimulation, mempraktikan inovasi-inovasi untuk melakukan perubahan, perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif, menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para anggotanya dan tidak lupa selalu mendorong anggotanya mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. *Individualized consideration*, perilaku merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan anggotanya serta memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga. Berdasarkan indikator sebagai dasar dalam melakukan proses penelitian, dapat digambarkan alur Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional:

Gambar: 10
Alur Kepemimpinan-Kepemimpinan
Transformasional
MAN Pulau Temiang



MAN Pulau Temiang dengan situasi dan kondisi perkampungan mampu meningkatkan kualitas dan daya saingnya sebagai madrasah yang harus memiliki keunggulan dan kebanggaan. Hal ini menunjukkan Kepala MAN Pulau Temiang³¹³ adalah 1) pemimpin transformasional seorang perubah, 2) memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga dengan semangat, motivasi, keteladanan dan tegas dalam memimpin, 3) mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga dengan mengajak bersama untuk bekerja sama mencapai visi dan misi yang menjadi target pencapaian dari program kerja yang sudah direncanakan, 4) mendistribusikan peran kepemimpinan dengan musyawarah demokrasi mendengarkan masukan dari para guru, karyawan dan siswa-siswi, 5) mengembangkan kultur madrasah yaitu dengan pembiasaan keagamaan (sholat berjamaah, praktek khutbah, praktek sholat jenazah, memimpin pembacaan Surat Yasin Tahlil Takhtim dan Doa), 6) melakukan usaha-usaha restrukturisasi di madrasah yaitu pengembangan Madrasah

³¹³ Hasil Observasi Peneliti di MAN Pulau Temiang Kabupaten Jambi, 22 Februari-24 2016.

denga jalinan kerja sama dengan Lembaga dan Instansi lain, 7) memberi teladan dan 8) memberdayakan bawahan.³¹⁴

Apa yang telah dilakukan Kepala MAN Pulau Temiang sesuai dengan Kepemimpinan dalam prespektif Islam sudah diterapkan Nabi Muhammad SAW. Nabi Muhammad SAW sebagai seorang transformer ditandai dengan adanya visi kebesaran/keagungan, misi agung di muka bumi, tujuan, sasaran dan target yang telah dicapai dalam menyampaikan risalah Islam, rencana tindakan yang telah dibuat dengan matang, dan ajaran untuk membangun kekhalfahan.³¹⁵

Pemimpin yang melayani memiliki sepuluh karakteristik yang dilakukan dalam peran sebagai pemimpin: Mendengarkan, Empati, Penyembuhan, Kesadaran, Persuasi, Konseptualisasi, Tinjauan ke masa depan, Pengelolaan, Komitmen terhadap pertumbuhan orang, Pembangunan komunitas.³¹⁶ Pemimpin sebagai penjaga (*Guardian*) bagi pengikutnya. Mereka menjaga komunitas Islam dari tirani dan penindasan.³¹⁷ Pemimpin sebagai penjaga juga mendorong kesadaran Tuhan dan taqwa (kesalehan), dan mempromosikan keadilan, kepercayaan dan *integrity*.³¹⁸ Dengan kata lain, pemimpin dianggap jujur sejauh bahwa ada “konsistensi antara kata dan perbuatan”. Dalam Al Qur'an, Nabi Musa digambarkan sebagai “yang kuat dan terpercaya” oleh salah satu gadis muda dan Nabi Yusuf digambarkan sebagai salah satu yang jujur (Q.S. al-Qashshah (28) ayat 26, Q.S. Yusuf (12) ayat 46.

³¹⁴ Hasil Observasi Peneliti di MAN Pulau Temiang Kabupaten Jambi, 22 Februari-24 2016.

³¹⁵ Ismail Noor, *Op. Cit.*, hal. 19.

³¹⁶ Second International Conference on Islam in the Contemporary World: *The Fethullah Gülen Movement in Thought and Practice*, (Southern Methodist University, Dallas, Texas, U.S.A). March 4-5, 2006.

³¹⁷ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Loc. Cit.*, hal. 156.

³¹⁸ Rafik I. Beekum and Jamal Badawi, *Op. Cit.*, hal. 14.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ^ط إِنِّي خَشِيتُ مِنَ الْقَوِيِّ الْأَمِينِ



Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (Q.S. al-Qashshah (28) ayat 26)

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ
وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ



Artinya: (setelah pelayan itu berjumpa dengan Yusuf Dia berseru): "Yusuf, Hai orang yang Amat dipercaya, Terangkanlah kepada Kami tentang tujuh ekor sapi betina yang gemuk-gemuk yang dimakan oleh tujuh ekor sapi betina yang kurus-kurus dan tujuh bulir (gandum) yang hijau dan (tujuh) lainnya yang kering agar aku kembali kepada orang-orang itu, agar mereka mengetahuinya." (Q.S. Yusuf (12) ayat 4).

Didasari oleh karakter integritas religius, Kepala MAN Pulau Temiang dalam penelitian ini menjalankan peran-perannya sebagai pemimpin yang transformer. Peran-peran tersebut adalah penentu arah, perancang, agen perubahan, motivator, juru bicara, pemecah hambatan dan teladan.

Kepimimpinan transformer Kepala MAN Pulau Temiang mengawali dengan mengomunikasikan visi. Masing-masing kepala madrasah memiliki visi yang jelas dan realistis

untuk kemajuan madrasah. Mereka juga memiliki kemampuan yang baik dalam mengomunikasikan visi-visinya kepada seluruh sivitas akademika dan *stakeholder*. Kepala MAN Pulau Temiang mengomunikasikan visi dan misinya kepada seluruh warga madrasah.

Kemampuan Kepala MAN Pulau Temiang dalam membangun dan mengomunikasikan visi tersebut sesuai dengan pendapat Sashkin dan Sashkin bahwa salah satu karakteristik pemimpin visioner dan transformer adalah membangun visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi tersebut.³¹⁹ Demikian pula Nanus menegaskan bahwa kepemimpinan visioner dan transformer adalah kepemimpinan yang efektif yang memiliki kemampuan mengomunikasikan visi.³²⁰ Dengan kata lain, seorang pemimpin transformer yang sukses harus mempunyai visi yang jelas dan dapat mengomunikasikan visi tersebut dengan pihak-pihak lain.

Kepala MAN Pulau Temiang melakukan *sharing vision*, mereka akan terarah dengan jelas tentang tujuan madrasahnyanya, karena visi merupakan petunjuk untuk menuju cita-cita. Peran kepemimpinan transformer sebagai penentu arah seiring dengan firman Allah tentang peran pemimpin (QS. Al-Anbiya' (21) : 73 dan as-Sajdah (32) : 24).

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.

³¹⁹ Marshal Sashkin, From "Visionary Leadership," in *Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, (New York, NY: The Press, 1995), hal. 403.

³²⁰ Burt Nanus, *Op. Cit.*, hal. 4.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَيْمَةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ



Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

Dalam firman Allah tersebut dikatakan “sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk”. Menurut Quraisy Syihab dalam tafsir *al-Mishbah* kata *a’immah* adalah bentuk jamak dari *imam* seakar dengan kata *amam* yang berarti di depan dan *umm* yang berarti ibu. Siapa yang di depan biasanya diikuti, atau dirujuk. *Imam* pun demikian. Ia diteladani dalam sikap dan perbuatannya. Seorang yang menjadi imam haruslah memiliki keistimewaan melebihi para pengikutnya. Dia memiliki kemampuan menjelaskan petunjuk, juga kemampuan mengantar para pengikutnya menuju arah yang baik.³²¹

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur sebagai perancang cerdas. Mereka memiliki gagasan-gagasan hebat yang dirancangnya. Oleh karena itu, sebelum gagasan-gagasannya dirancang, mereka melakukan langkah-langkah pembentukan tim, mengidentifikasi dan menganalisis masalah untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan lembaga, serta besaran potensi yang dimilikinya, dan menentukan serta mempersiapkan program-program yang akan disusun dalam rencana-rencananya. Hal ini supaya rancangan yang akan disusun sesuai dengan kebutuhan dan bermanfaat.

Langkah-langkah yang ditempuh oleh mereka sebagai perancang, yakni setelah pembentukan tim, ia mengidentifikasi

³²¹ M. Quraisy Syihab, *Tafsir Al-Mishbah, Pesan, Kesan an Keserasian Al-Qur’an*, Vol. 8, (Jakarta : Lentera Hati, 2002), hal. 481-483.

masalah melalui pemetaan dan tes kualifikasi dan mengidentifikasi masalah melalui laporan-laporan para anggota tim yang kemudian dianalisis dan ditentukan kebutuhannya oleh pimpinan.

Hasil rancangan yang ditunjukkan mereka berupa adanya rancangan pengembangan SDM guru dan pegawai dengan pembinaan intensif dan pendampingan pakar, rencana menjangkau siswa baru yang berkualitas melalui tes psikologi dan akademik serta membuka lima jalur, rencana mengintegrasikan kurikulum madrasah dan ma'had yang sebelumnya terpisah, rencana mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif, aktif, inovatif dan efektif yang berpusat pada siswa, rencana mengoptimalkan fungsi media, sarana dan prasarana dengan pendataan dan pemeliharaan, dan menambah media baru, rencana melengkapi sumber pembelajaran, rencana membuat sistem penilaian dan evaluasi yang lebih baik, dan rencana membenahi administrasi madrasah yang lebih jelas, lengkap dan transparan. Semuanya telah tertulis dan terencana dengan baik dan sistematis di dalam buku pedoman manajemen dan rencana kerja madrasah.

Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai. Tidak cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk dapat mencapainya.

Bertindak secara rahasia dan optimis. Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya dihadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seseorang manajer dapat amat menular. Amatlah baik untuk menekankan apa yang telah dicapai sejauh ini dari pada banyak lagi yang harus dilakukan. Amatlah baik untuk menekankan aspek positif dari visi itu daripada halangan dan bahaya yang akan dihadapi. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan. Kurangnya

keyakinan diri tercermin dalam bahasa yang terhuyung dan tentatif dan beberapa isyarat nonverbal.

Menurut Sudarwan Danim, pemimpin yang efektif salah satu syaratnya adalah kemampuan menjadi perencana atau organisator.³²² Sebagai perencana, ia dapat melihat apa yang perlu dilakukan serta membantu tim merencanakan dan mengatur agar apa yang dilakukan mencapai hasil sesuai dengan sasaran.³²³

Menurut Rivai, perancang yang hebat mesti memiliki kecerdasan ruhaniah yang hebat pula,³²⁴ karena menjadi perancang sangat berkait dengan ide-ide dan gagasan-gagasan yang ada di dalam pikirannya. Semakin bagus rancangan-rancangan yang dibuat oleh pemimpin berarti semakin cerdas. Seorang perancang juga harus mempersiapkan segala sesuatunya dengan baik, memerhatikan dan menganalisis sisi kemanfaatan dan kemadaratannya jika rancangan itu ingin diwujudkan (QS. Al-Hasyr (59) ayat 18).

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ

إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ismail Noor mengatakan perancang yang baik akan bertanggung jawab terhadap rancangannya, membimbing dan mengarahkan anggota tim sehingga tim tidak tersesat.³²⁵ Dalam Islam sudah tidak diragukan lagi bahwa Rasulullah Saw adalah

³²² Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan; Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hal. 43.

³²³ *Ibid.*

³²⁴ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Op. Cit.*, hal. 321.

³²⁵ Ismail Noor, *Op. Cit.*, hal. 108.

perancang yang sangat hebat. Ia sendiri sebagai ketua tim perancang yang telah memberikan pengaruh hebat dalam merubah umat. Sebagai perancang, Rasulullah SAW dalam waktu 23 tahun sejak kenabian, telah mampu mengilhami dan merancang sebuah kerajaan yang wilayahnya menyebar dari Afrika Utara sampai Spanyol, Suriah, India, Asia Tenggara, Cina dan sebagainya.³²⁶

MAN Pulau Temiang, 1) Kepala MAN Pulau Temiang orangnya baik, tegas dan lembut dalam menyampaikan peraturan kepada para siswa, 2) Kemajuan yang saya alami selama kepemimpinan dari Kepala MAN Pulau Temiang yaitu Lokal kelas menjadi bagus, rapi dan bersih serta ada pengelolaan tamannya juga, 3) Untuk aspek kekurangan yaitu meja, kursi, LCD dan Laboratorium Komputer sedangkan kekurangan guru ketika menyampaikan materi pembelajaran terkait mengenai manajemen waktunya terkadang terlambat.

Mereka juga menjadi agen perubahan. Ini ditunjukkan dengan adanya semangat mereka dalam melakukan upaya perbaikan secara keseluruhan, baik perbaikan sistem maupun sumber-sumber daya yang ada. Agen perubahan yang ditunjukkan mereka dalam mewujudkan peningkatan SDM melalui kegiatan pelatihan, pembinaan internal dan pendampingan pakar, pemberian *reward*, dan pemberdayaan. Ia mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif, aktif, inovatif dan efektif yang berpusat pada siswa, mengoptimalkan fungsi media, sarana dan prasarana serta membenahi administrasi madrasah menjadi lebih jelas, lengkap dan transparan.

Kemampuannya menjadi agen perubahan ini menurut Nanus membuktikan bahwa kedua kepala madrasah tersebut telah menjalankan salah satu peran kepemimpinan transformer dan visioner.³²⁷ Nanus menjelaskan bahwa dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin visioner merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan *status quo*, ia memimpin

³²⁶ *Ibid*, hlm. 110.

³²⁷ *Ibid*, hal. 13.

kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.³²⁸

Kepala MAN Pulau Temiang telah menjalankan peran-peran secara aktif dan optimal melalui cara-cara: 1) *sharing vision*, 2) menyusun strategi, 3) membuat perubahan, 4) memampukan dan memberdayakan, 5) memberi motivasi inspiratif, 6) Menjalinkan kerjasama, 7) mengatasi hambatan, 8) menyasiasi peraturan, dan 9) menjadi *uswah*. Cara-cara tersebut dilakukan Kepala MAN Pulau Temiang Kab. Tebo dengan integritas religius.³²⁹

Perilaku kepemimpinan transformasional yang dilakukan Kepala MAN Pulau Temiang dapat dikategorikan dalam empat hal berikut: 1) Pengaruh ideal. Perilaku ideal adalah perilaku yang memangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. 2) Pertimbangan individual. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan dan pelatihan bagi pengikut. 3) Motivasi inspirasi. Motivasi inspirasi meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat. 4) Stimulasi intelektual. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru. Perilaku kepemimpinan transformasional memiliki indikator: 1) Pengaruh ideal. 2) Pertimbangan individual. 3) Motivasi inspirasi. 4) Stimulasi intelektual.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang diterapkan dalam rangka mempertahankan pemimpin dan lembaganya dengan cara menggabungkan tiga unsur, yaitu strategi, kepemimpinan, dan budaya. Strategi merupakan kemampuan menetapkan arah yang akan dituju, mendefinisikan dan menerapkan rencana strategi

³²⁸ *Ibid.*

³²⁹ Hasil observasi di MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo. Maret 2016

untuk pencapaian tujuan atau misi, membangun visi, membangun kesamaan visi, menterjemahkan visi dan misi ke dalam aksi, mengembangkan komitmen untuk prestasi kerja dan menerapkan startegi secara operasional kelembagaan.

Upaya mewujudkan visi menjadi realita menuntut kapasitas kepemimpinan yang kuat, juga unggul. Salah satu keunggulan yang harus ditampilkan oleh kepala madrasah adalah kemampuan untuk mewujudkan lembaganya sebagai suatu lembaga pembelajaran yang berdampak pada rekulturisasi madrasah, sehingga lembaga madrasah yang awalnya bersifat hierarkis dan birokratis berubah cenderung datar dan akomodatif.

Kemampuan kepemimpinan kepala madrasah tercermin dari realisasi semua program berdasarkan strategi semua dengan fungsi dan situasi yang dihadapi. Seorang kepala madrasah sejati dapat mempengaruhi dan diakui oleh bawahan, memotivasi anggota komunitas madrasah untuk mengkader-diri menjadi pemimpin masa depan, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan lembaga, mempertahankan kejayaan lembaga madrasah, dan membuat cara kerja yang lebih mudah.

Kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi prilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Perlu diketahui kepemimpinan merupakan studi yang menunjukkan kompleksitas. Hal ini terlihat antara lain dari pengertian dan hakekat kepemimpinan, teori kepemimpinan serta fungsi atau peran-peran yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin.

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur juga menjadi pelatih sivitas akademika. Dalam perannya sebagai pelatih senantiasa memberikan bimbingan, pelatihan-pelatihan, peran-peran dan tugas-tugas kepada para bawahan dalam proses mewujudkan mutu pendidikan. Mereka memberdayakan secara optimal terhadap potensi-potensi bawahan karena mereka menaruh kepercayaan kemampuan bawahan. Kepala madrasah juga memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan sehingga mereka tidak merasa tersinggung dan

direndahkan. Mereka memberikan bimbingan dan pelatihan yang dilakukan dengan *sharing* internal dan melibatkan mereka dalam berbagai kegiatan. Ia memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berpendapat tetapi harus disertai dengan argumentasi yang logis dan data. Hal ini juga merupakan usaha membimbing dan melatih bawahan supaya terbiasa berfikir dan bertindak yang benar dan hati-hati. Ia juga sering mengirimkan mereka dalam pelatihan-pelatihan, *workshop*, seminar-seminar di luar. Di samping itu diadakan pendampingan pakar. Dengan cara *sharing* yang baik dan melibatkan ahli dari luar, para bawahan merasa lebih dihargai dan bertambah pengetahuannya.

Kemampuan membimbing, melatih, dan memberdayakan ini juga disebut oleh Nanus sebagai kemampuan pemimpin visioner dalam menjalankan perannya sebagai pelatih (*coach*).³³⁰ Juga pendapat Aan Komariyah dan Cepi Triatna bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan visioner adalah membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.³³¹ Kemampuan pemimpin dalam membimbing dan melatih ini juga sebagai wujud dari pemberdayaan bawahan. Pemberdayaan ini mengindikasikan salah satu karakteristik pemimpin visioner sebagaimana disebut oleh Adeyemi yaitu pemberdayaan.³³² Juga Brown dan Anfara yang menyebutkan salah satu karakteristik kepemimpinan visioner adalah berencana melibatkan orang lain.³³³ Tugas melatih dan membimbing ini menurut Musbikin merupakan tugas wajib bagi kepala sekolah untuk memberikan bimbingan kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Bahkan tugas membimbing yang paling baik adalah dengan memberikan keteladanan.³³⁴

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dalam penelitian ini juga sebagai

³³⁰ *Ibid*, hal. 14.

³³¹ Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Op. Cit*, hal. 81-82.

³³² S.L. Adeyemi, *Profile of The Succesfull Visionary Leader*, makalah, (Ilorin: Departemen of Bussiness Administration University of Ilorin, tt.)

³³³ K. Brown dan V. Anfara, *Op. Cit*, hal. 6-12.

³³⁴ Imam Musbikin, *Op. Cit*, hal. 110-120.

motivator bagi sivitas akademika. Masing-masing kepala madrasah memiliki kemampuan memberikan motivasi yang bagus. Hal ini dapat ditunjukkan melalui semangat ruhuul jihad mereka yang kuat dan visi yang jelas. Dalam mewujudkan mutu pendidikan, motivasi selalu diberikan baik melalui kata-kata atau lisan, tulisan dan gerakan termasuk *reward*. Motivasi yang ditampilkan oleh mereka tampak pada nasihat-nasihat yang diberikan hampir setiap pertemuan atau rapat, tulisan yang terpampang di dinding-dinding tertentu dan di brosur-brosur. Motivasi juga diwujudkan dalam bentuk pemberian *reward* dan kesejahteraan. Dalam setiap kegiatan yang telah dilakukan ada uang panitia, uang transport, jaminan makan dan minum, *reward-reward* tertentu bagi yang berprestasi seperti memberi hadiah bagi guru dan pegawai yang paling rajin membaca.³³⁵

Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi menurut Wahjosumidjo merupakan salah satu teknik kepemimpinan, sehingga setiap pemimpin dalam rangka melaksanakan serangkaian fungsi kepemimpinannya, tidak boleh tidak pasti menggunakan motivasi.³³⁶ Veithzal Rivai juga menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan salah satunya memiliki kemampuan memotivasi karyawan.³³⁷ Musbikin menambahkan bahwa seorang motivator mesti memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi.³³⁸ E. Mulyasa menunjukkan bahwa motivasi dapat ditumbuhkan dengan cara pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja yang menyenangkan, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar.³³⁹

c. MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur

Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur berusaha menginspirasi dan memotivasi bawahannya adalah sebagai

³³⁵ Hasil observasi. 2015-2016 persamaan ke-tiga Madrasah.

³³⁶ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Op. Cit, hal.205.

³³⁷ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*, Op. Cit, hal. 415.

³³⁸ Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah*, Op. Cit, hal. 113.

³³⁹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, Op. Cit, hal. 120.

berikut: Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuu bersama. Akhirnya, visi membantu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, yang amat berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan keperkaan mereka.³⁴⁰

Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai. Tidak cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk dapat mencapainya.

Bertindak secara rahasia dan optimis. Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya mmeperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya dihdapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seseorang manajer dapat amat menular. Amatah baik untuk menakankan apa yang telah dicapai sejauh ini daripada banyak lagi yang harus dilakukan. Amatlah baik untuk menekankan aspek positif dari visi itu daripada halangan dan bahaya yang akan dihadapi. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan. Kurangnya keyakinan diri tercermin dalam bahasa yang tentatif dan beberapa isyarat nonverbal.

Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut. Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Orang akan memiliki kinerja yang lebih baik saat

³⁴⁰ Hasil observasi di MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur. 2016

seorang pemimpin memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

Memperlihatkan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antar sasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan manajer, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh manajer tersebut. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mudah memberikan pengaruh saat manajer itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar.

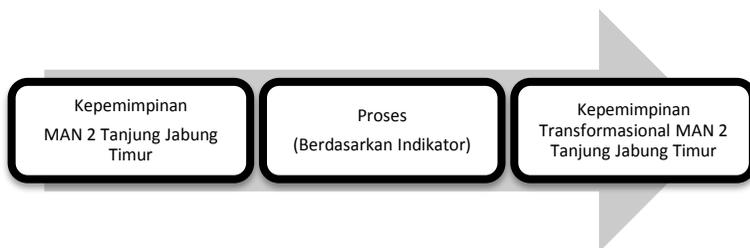
Memimpin dengan memberikan contoh. Menurut pribahasa, tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan. Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahannya. Memimpin dengan memberikan contoh terkadang disebut pembuatan modek peran. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat perlukan.

Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Sebuah bagan penting dari kepemimpinana transformasional adalah memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemberian kewenangan berarti mendelegasiakan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Ini berarti meminta orang untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menetapkan startegi atau mencapai sasaran, bukannya memberi tahu mereka secara rinci tentang apa yang harus dilakukan. Ini berarti menodorong bawahan untuk mengusulkan solusi untuk masalah jika mereka datang kepada anda untuk meminta bantaun, dan ini berarti mendukung bawahan yang memegang tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah itu sendir walaupun mereka

tidak melakukannya dengan cara yang sama dengan pemimpinnya.

Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur telah aktif dan optimal dalam menjalankan peran-peran yaitu: Penentu arah, Perancang, Agen perubahan, Pelatih, Motivator, Pemecah hambatan, dan teladan. Peran-peran tersebut dilakukan untuk melakukan perubahan (*bertransformasi*) melalui cara-cara: 1) *sharing vision*, menyusun strategi, membuat perubahan, memampukan dan memberdayakan, memberi motivasi inspiratif, menjalin kerjasama, mengatasi hambatan, menyasati peraturan, dan menjadi *uswah*. Dalam prosesnya, ia selalu menjalankan peran-perannya dengan karakter integritas religius. Dengan demikian Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur berhasil meningkatkan mutu pendidikan yang meliputi mutu akademik maupun non akademik baik mutu input, proses, dan hasil. Berdasarkan indikator sebagai dasar dalam melakukan proses penelitian, dapat digambarkan alur Kepemimpinan dan Kepemimpinan Transformasional:³⁴¹

Alur Kepemimpinan-Kepemimpinan Transformasional MAN 2 Tanjung Jabung Timur



Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan budaya madrasah di atas dapat dijelaskan bahwa ketika kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2

³⁴¹ Hasil observasi di MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur. 2016

Tanjung Jabung Timur telah menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang transformasional dengan melakukan perubahan dalam peningkatan budaya madrasah dengan memiliki tanda-tanda sebagai pemimpin transformer:³⁴² 1) pemimpin perubah, 2) memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga, 3) mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga, 4) mendistribusikan peran kepemimpinan, 5) mengembangkan kultur madrasah, 6) melakukan usaha-usaha restrukturisasi di madrasah, 7) memberi teladan dan memberdayakan bawahan.

Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dalam meningkatkan budaya madrasah juga 1) *idealized influence* yaitu mereka memiliki perilaku rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya, 2) *inspirational motivation*, mereka memiliki perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf dan seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf, 3) *intelectual stimulation* yaitu mereka mempraktikkan inovasi-inovasi dan *individualized consideration*, mereka merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan staf.³⁴³

Tidak hanya itu pemimpin transformasional yang memberikan perubahan memiliki integritas keagamaan yang baik sebagai cermin dari membudayakan budaya madrasah yang religius yaitu dengan penerapan peran yang dilakukan oleh Rasulullah SAW yaitu 1) visi kebesaran/keagungan, pemimpin yang transformasional harus memiliki visi yang merupakan tujuan besar yang harus diperjuangkan dan dilakukan secara maksimal dan keberlanjutan, 2) misi agung di muka bumi, sebagaimana Rasulullah SAW untuk

³⁴² Hasil observasi di MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur. 2016

³⁴³ Hasil observasi di MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur. 2016

mewujudkan visi harus adanya misi yang menjadi uraian apa saja yang harus dilakukan dan menjadi indikator keberhasilan pencapaian visi, 3) tujuan, sasaran dan target yang telah dicapai dalam menyampaikan risalah Islam yang dilakukan oleh Rasulullah SAW dapat diterapkan oleh pemimpin transformasional bahwa ketika merencanakan suatu program harus memiliki sasaran dan pencapaian target bukan hanya sekedar bekerja tanpa adanya arah dan tujuan dan 4) rencana tindakan yang telah dibuat dengan matang, dan ajaran untuk membangun suatu lembaga dalam hal ini Madrasah dengan baik dan bermanfaat, 5) menjadi teladan sebagai model untuk melakukan transformasional, 6) memiliki integritas kepribadian muslim yaitu fatanah (cerdas yaitu memiliki kemampuan pendidikan dan pengalaman yang baik), *siddiq* (benar atau mampu bersikap jujur), amanah (bertanggung jawab dengan apa yang sudah dilakukan dan memperjuangkan amanah untuk mencapai perubahan yang baik), *tabligh* (menyampaikan kebenaran dan mencegah kepada yang munkar).

Selain itu kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur menjalankan peran sebagai pemimpin yang transformer yang memberikan perubahan dalam aspek proses belajar mengajar, prestasi belajar para siswa di dalam Madrasah dan mengikuti event/ kegiatan eskul di luar madrasah, peningkatan kualitas mengajar guru melalui kegiatan ilmiah, peningkatan fasilitas madrasah sebagai penunjang keberhasilan belajar mengajar, menjalin kerja sama yang baik secara internal di dalam madrasah dan eksternal di luar madrasah, menegakkan budaya disiplin kepada seluruh warga madrasah dan membudayakan/ membiasakan menjalankan perintah Agama seperti sholat berjamaah, membaca surat Yasin Tahليل Takhtim Doa, melaksanakan praktek sholat jenazah, melaksanakan praktek ruqyah, menghafal Al Qur'an khusus Juz 30, mampu dengan baik Baca Tulis Al Qur'an, budaya 5 S (sapa, senyum, salam, sopan dan santun), budaya DISIPLIN (datang tepat

padawaktunya, isi daftar hadir, siapkan sarana kerja bagi guru perangkat pembelajaran bagi para siswa buku mata pelajaran atau perangkat belajar, patuhi semua peraturan, laksanakan tugas yang menjadi kewajiban dan wewenang, izin apabila tidak hadir dan norma dan nilai sebagai paraturan yang menjadi buah dari budaya yang harus membudaya), sesuai dengan indikator dalam peningkatan budaya madrasah yaitu: 1) budaya merupakan keyakinan, 2) kebijakan, 3) norma dan kebiasaan dalam madrasah yang dapat dibentuk, diperkuat dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah serta budaya madrasah berpengaruh tidak hanya pada kegiatan warga madrasah tetapi juga motivasi dan semangatnya.³⁴⁴

Peningkatan budaya madrasah tersebut tidak terlepas dari peran seorang pemimin yang transformasional yang dilakukan oleh kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur yaitu: penentu arah (*direction setter*), perancang (*designer*), agen perubahan (*agent of change*), pelatih (*coach*), *motivator*, juru bicara (*spokesperson*), pemecah masalah (*problem solver*), dan teladan (*modelling*). Peran-peran tersebut dijalankan secara aktif dan optimal dan berkarakter integritas religius dalam mewujudkan peningkatan budaya madrasah melalui cara-cara: (*sharing vision*, menyusun strategi, membuat perubahan, memampukan dan memberdayakan, memberi motivasi inspiratif, menjalin kerjasama, mengatasi hambatan, menyasati peraturan, dan menjadi contoh teladan (*uswatun hasanah*).

3. Budaya madrasah di Provinsi Jambi

a. MAN Olak Kemang Kota Jambi

MAN Olak Kemang Kota Jambi memiliki nuansa yang Islami di dalam kelas dalam proses belajar mengajar, siswa-siswi dibiasakan untuk berdoa sebelum pelajaran dimulai, para guru

³⁴⁴ Hasil observasi di MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur. 2016

dalam penyampaian materi pelajaran selalu mengkorelasikan dan mengintegrasikan dengan ajaran-ajaran Islam dalam Al-Quran dan Hadist. Di luar kelas siswa-siswi aktif melaksanakan ibadah sholat zhuhur berjamaah dengan para guru, siswa-siswi aktif melaksanakan ibadah sholat sunat dhua, siswa-siswi aktif dalam organisasi internal ke-Islaman dengan melaksanakan kegiatan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), Group Nasyid dan Tahfiz Al-Quran. Menerapkan Budaya 11 penyakit yang harus diobati guru yang tujuannya agar guru selalu meningkatkan kualitasnya. Begitu juga dengan penerapan Budaya 5 S: senyum, sapa, salam, sopan dan santun.

**Budaya meningkatkan Akademik Pendidik:
11 Penyakit yang Harus diobati Guru**



Sesuai dengan wujud dari budaya menurut Koentjaraningrat, yaitu kebudayaan sebagai suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya,

suatu kompleks aktivitas kelakuan dari manusia dalam masyarakat, dan sebagai benda-benda karya manusia.

Budaya pembelajaran yang menyenangkan (*enjoy able learning*) yang diterapkan di MAN Olak Kemang Kota Jambi, mendorong motivasi dan minat belajar siswa, serta memberdayakan peserta didik. Sedangkan output dikatakan bermutu, jika prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan sekolah.

MAN Olak Kemang Kota Jambi menuju kepada Madrasah yang Mandiri dengan ketersediaan fasilitas Madrasah, para Guru yang profesional dan ahli serta dalam rangka melakukan peningkatan budaya akademik dengan peningkatan kinerja secara berkelanjutan di bidang akademik (*academic excellence*) dan di bidang layanan prima (*service excellence*). Kebijakan Mutu MAN Olak Kemang Kota Jambi: a) Menerapkan peningkatan kinerja secara berkelanjutan di bidang akademik (*academic excellence*) dan di bidang layanan prima (*service excellence*), b) Meningkatkan keunggulan kompetitif berbasis integrasi keilmuan.

MAN Olak Kemang Kota Jambi secara terus menerus meningkatkan budaya akademik dengan meningkatkan mutu pendidikannya tidak terlepas dari kerja sama yang dilakukan, Transformasional sebagai makna perubahan tentu harus ada kerja sama dengan lembaga lain yang saling mendukung dan bersama-sama untuk maju, untuk saat ini MAN Olak Kemang Kota Jambi Bekerja sama juga dengan IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Pascasarjana IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Hubungan yang harmonis dengan Kementerian Agama Provinsi Jambi Kota Jambi dan Kabupaten begitu juga dengan Dinas Pendidikan Provinsi, Kota dan Kabupaten di Jambi.

MAN Olak Kemang Kota Jambi



Budaya akademik di MAN Olak Kemang Kota Jambi sesuai dengan uraian penjelasan Kementerian pendidikan nasional menyebutkan bahwa, budaya akademik dapat dicapai dengan mutu pendidikan mencakup input, proses dan *output* pendidikan. Mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, afektif dan psikomotorik), metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah dan dukungan sarana prasarana. Mutu dalam konteks hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu, misalnya tiap akhir semester, akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun dan atau sepuluh tahun yang meliputi prestasi akademik dan non akademik.³⁴⁵

Mutu pendidikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien,

³⁴⁵ Penjelasan Kementerian Pendidikan Nasional tentang Mutu Pendidikan.

terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan madrasah sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma atau standar yang berlaku.

Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, dikatakan bahwa bermutu dimaknai sebagai: (1) Memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan Islam secara profesional berbasiskan pada akuntabilitas, transparansi dan efisiensi; (2) Memiliki rancangan pengembangan visioner; (3) Memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium dan sebagainya; (4) Memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi; (5) Menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (praktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan dan Islami); (6) Memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan; (7) Mengembangkan kemampuan bahasa asing; dan (8) Memberikan keterampilan teknologi.³⁴⁶

Budaya relegius yang diterapkan di MAN Olak Kemang Kota Jambi yaitu setiap siswa wajib mengucapkan atau menjawab salam bila bertemu dengan guru, karyawan, sesama siswa atau orang lain/tamu yang ada di lingkungan MAN Olak Kemang Jambi. Berlaku hormat dan santun baik-sebagai adik kelas maupun sebagai kakak kelas. Menyapa dengan panggilan kakak terhadap siswa seniornya dan panggilan adik terhadap siswa juniornya.

Pola perilaku siswa ketika masuk dalam Madrasah juga di atur dengan baik dengan tujuan dapat membudaya begitu juga dalam menjaga kebersihan yaitu setiap siswa memasuki pintu gerbang dengan tertib, bagi siswa yang berjalan kaki menggunakan sisi kiri jalan dan bagi siswa yang mengendarai kendaraan menggunakan

³⁴⁶ Penejelasan Direktorat Pendidikan Islam tentang Mutu Pendidikan.

sisi kanan jalan dengan memperlambat laju kendaraannya. Setiap siswa memungut sampah yang terlihat sepanjang jalan yang di laluinya mulai dari pintu gerbang hingga ke kelas masing-masing dan menaruhnya di tempat sampah yang tersedia.

Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi melalui penyampaian Wakil Kepala Bidang Kurikulum MAN Olak Kemang Kota Jambi³⁴⁷ proses pembelajaran yang baik dan menyenangkan harus didahului dengan persiapan belajar yang baik pula, guru mempersiapkan perangkat pembelajaran dan siswa-siswi berada di Madrasah 10 (sepuluh) menit sebelum bel masuk berbunyi. Bagi petugas piket wajib membersihkan dan merapihkan serta menyiapkan segala kebutuhan proses pembelajaran 30 menit sebelum bel masuk berbunyi. Setelah bel masuk dibunyikan, siswa segera memasuki ruang kelas dan menunggu masuknya guru yang akan mengajar di kelasnya. Setelah guru masuk kelas maka semua siswa mengucapkan salam yang dipimpin ketua kelas atau salah seorang siswa lain dan dilanjutkan dengan membaca *Asmaul Husna* dan do'a secara bersama-sama.

Khusus untuk siswa kelas X, mengikuti pelajaran tambahan sampai pukul 16.00 WIB. pada dari hari Selasa sampai hari Kamis. Siswa yang terlambat kurang dari 10 menit dari waktu bel masuk yang telah di tentukan, maka siswa tersebut masih diizinkan masuk ke dalam lingkungan Madrasah setelah diberi sanksi terlebih dahulu oleh guru piket. Sedangkan siswa yang terlambat lebih dari 10 menit, maka tidak diizinkan lagi memasuki lingkungan Madrasah dan siswa yang bersangkutan dipersilahkan untuk pulang ke rumah.

Setiap siswa menjaga kebersihan, kerapihan, dan ketertiban di ruang kelas dan sekitarnya. Petugas Piket

³⁴⁷ Wakil Kepala Bidang Akademik MAN Olak Kemang Kota Jambi Bapak HR, Wawancara, September 2016.

harian kelas bertanggung jawab atas kebersihan kelas dan lingkungan sekitar kelasnya masing-masing. Menjaga dan merawat segala fasilitas yang ada di dalam ruang kelas dan lingkungan sekitarnya seperti kursi, meja, dan peralatan lainnya. Siswa yang merusak fasilitas yang ada di ruangan kelas dan lingkungan sekitarnya wajib memperbaiki atau mengganti dengan biaya sendiri. Jika tidak ada guru di saat pelajaran berlangsung (disebabkan guru berhalangan hadir/ada tugas lain), maka ketua kelas harus mengambil peran untuk mengajak teman-temannya mengerjakan tugas yang diberikan.

Siswa telah mempersiapkan segala kebutuhan belajar yang diperlukan saat belajar, mengikuti pelajaran dengan tertib dan sungguh-sungguh sampai akhir pelajar, berada dalam ruangan kelas selama jam pelajaran berlangsung kecuali untuk pelajaran yang tidak menggunakan ruang kelas seperti olah raga atau pelajaran praktek lainnya yang berlangsung di luar kelas, siswa yang ada keperluan mendesak untuk keluar ruangan, harus izin terlebih dahulu kepada guru yang mengajar di kelasnya dengan menyampaikan keperluannya. Setelah selesai, segera kembali ke kelasnya untuk meneruskan pelajaran.

Siswa menggunakan waktu istirahat dengan sebaik-baiknya untuk keperluan istirahat atau ke kantin. Waktu istirahat ditentukan sesuai jadwal, dan siswa harus sudah kembali ke dalam ruang kelasnya jika waktu istirahat telah selesai. Setelah bel istirahat shalat berbunyi, setiap siswa wajib menuju ke masjid untuk segera mengambil wudhu' kecuali bagi siswa perempuan yang berhalangan shalat (*'udzur syar'i*) diperkenankan untuk berada di ruang kelas. Bagi siswa perempuan yang berhalangan shalat diberikan tugas menjaga ruang kelas masing-masing sesuai dengan kelasnya. Pada saat sholat berlangsung, setiap siswa wajib melaksanakannya dalam keadaan tertib mengikuti imam.

Pelaksanaan shalat dilakukan dua sesi, sesi pertama jama'ah laki-laki dan sesi kedua jama'ah perempuan. Khusus pada waktu pelaksanaan shalat jum'at, siswa laki-laki wajib melaksanakan shalat jum'at di Masjid yang ada di lingkungan Madrasah (kecuali waktu libur) dan bagi siswa perempuan diperkenankan untuk pulang ke rumah masing-masing.

Lima menit sebelum bel pulang berbunyi, setiap siswa sudah merapikan buku dan peralatan belajarnya, dilanjutkan dengan membaca do'a penutup pelajaran bersama-sama yang dipimpin oleh ketua kelas atau salah seorang siswa di dalam kelas, siswa keluar ruang kelas secara tertib, keluar pintu gerbang Madrasah secara tertib, bagi siswa yang berjalan kaki menganakan sisi kiri jalan, dan bagi siswa yang mengendarai kendaraan menggunakan sisi kanan jalan dengan memperlambat laju kendaraan.

Siswa yang tidak masuk sekolah karena berhalangan harus membuat surat pemberitahuan tertulis yang ditandatangani oleh orang tua/wali dan di sampaikan pada guru piket, yang berhalangan masuk sekolah disebabkan sakit, surat izin hanya berlaku 3 hari dan untuk perpanjangan izin, maka harus melampirkan surat keterangan berobat dari dokter, Puskesmas, atau Klinik tempat berobat, yang berhalangan masuk sekolah disebabkan urusan keluarga, maka surat izin harus disampaikan oleh pihak keluarga yang bersangkutan dan diberikan izin maksimal hanya 3 hari, siswa yang tidak hadir 1 hari tanpa keterangan (alpa) akan dipanggil oleh wali Kelas untuk dimintai keterangan tentang ketidakhadirannya. Sedangkan siswa yang alpa sebanyak 3 hari berturut-turut dianggap sudah melakukan pelanggaran dan diserahkan ke guru BK untuk dikonseling.

Siswa wajib mengikuti semua ulangan yang diberikan oleh guru mata pelajaran, dan ujian semester yang telah diprogramkan oleh pihak Madrasah. Siswa

yang boleh mengikuti ujian semester adalah siswa yang kehadirannya minimal 90 % dari hari efektif belajar selama satu semester. Jika seorang siswa hasil nilainya belum mencapai Kriteria Ketuntasan Minimal maka yang bersangkutan wajib mengikuti program remedial yang diberikan oleh guru mata pelajaran bersangkutan. Dalam pelaksanaan ulangan atau ujian, setiap siswa dilarang melakukan kecurangan seperti: mencontek pekerjaan teman, melihat catatan, menanyakan jawaban teman, atau bentuk kecurangan yang lain.

Setiap siswa yang sakit pada saat berada disekolah wajib ke UKS terlebih dahulu untuk mendapatkan pelayanan dari Petugas UKS. Jika Petugas UKS tidak sanggup untuk mengatasi masalah kesehatan siswa yang sakit, maka Petugas UKS akan merekomendasikan dalam bentuk surat ke guru piket agar mengizinkan untuk dibawa pulang atau ke tempat pengobatan lain, dan segala biaya pengobatan ditanggung oleh siswa yang sakit tersebut.

Setiap siswa MAN Olak Kemang Jambi wajib menjadi anggota perpustakaan Madrasah dan memiliki kartu anggota perpustakaan MAN Olak Kemang Jambi. Setiap siswa wajib mematuhi segala peraturan tata tertib perpustakaan yang telah ditentukan. Setiap siswa diperkenankan menggunakan laboratorium atau bengkel wartshop keterampilan setelah mendapatkan izin dari pengelola labaratorium atau bengkel, yang merusak atau menghilangkan alat-alat laboratorium atau alat-alat bengkel, wajib mengganti senilai harga alat yang rusak atau hilang tersebut Pembayarannya melalui pengelola laboratorium atau bengkel.³⁴⁸

Kegiatan ekstra kurikuler hanya diwajibkan bagi siswa kelas X dan XI. Khusus untuk XII kegiatan ekstrakurikuler diwajibkan hanya sampai semester ganjil.

³⁴⁸ Hasil Observasi di MAN Olak Kemang Kota Jambi. September-Oktober 2016.

Siswa memilih salah satu kegiatan ekstra kurikuler sesuai bakat/potensi yang dimilikinya dan maksimal boleh memilih dua kegiatan ekstra kurikuler yang ada di MAN Olak Kemang Jambi dengan syarat nilai akademiknya tuntas 100% dan jadwal pelaksanaannya tidak berbenturan satu sama lain, siswa yang melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler sampai sore hari, diberikan batas waktu untuk meninggalkan lingkungan Madrasah maksimal sampai jam 17.00 WIB. Kecuali sudah mendapat izin dari pihak Madrasah yang berwenang. Untuk kegiatan Ekstra Kurikuler yang mengharuskan menginap/melakukan kegiatan di malam hari, maka wajib didampingi oleh pembinanya atau guru pendamping yang ditunjuk oleh pihak Madrasah.

Setiap siswa wajib menjaga kebersihan diri, ruang kelas, WC dan lingkungan Madrasah, membuang sampah pada tempat sampah yang disediakan, mengikuti kegiatan kerja bakti kebersihan yang telah dijadwalkan secara berkala, tidak diperkenankan mencoret/ mengotori/ merubah warna cat pada dinding ruang belajar selain yang telah ditentukan.

Setiap siswa yang jajan di kantin dilarang membawa jajannya keluar kantin, antri dan tertib dalam memesan jajanannya, makan dengan tata cara yang Islami dan berlaku jujur dalam melakukan pembayaran. Setiap siswa diperbolehkan masuk ke ruang guru dengan terlebih dahulu melapor pada guru piket tentang keperluan masuk ke ruang guru, diperbolehkan masuk ke ruang guru tidak boleh melebihi dari 2 orang, kecuali karena ada kepentingan khusus atas dasar panggilan dari guru, siswa dilarang membuka laci/rak/dokumen yang ada pada meja guru kecuali mendapat izin dari guru yang bersangkutan dan siswa diperbolehkan masuk ke ruang BK hanya untuk keperluan konseling, atau jika ada panggilan dari guru BK.

Secara umum siswa diwajibkan berpakaian bersih, rapi, dan sopan sesuai dengan ketentuan ajaran Islam, baik di dalam lingkungan atau di luar lingkungan MAN Olak Kemang Jambi. Pakaian seragam Madrasah yang dikenakan tidak boleh ada coretan atau tempelan. Pakaian seragam madrasah tidak boleh dirubah/dimodifikasi dari bentuk standar/ aslinya. Aksesoris yang diperbolehkan bagi siswa laki-laki hanya jam tangan, dan untuk putri boleh menggunakan aksesoris lain yang tidak mencolok, siswa memiliki dan menggunakan pakaian seragam sesuai jadwal yang telah ditentukan. Dan tidak diperkenankan memakai jaket/sweater di dalam ruangan belajar dan di lingkungan Madrasah kecuali karena sakit dan sudah mendapat izin dari guru Piket atau guru yang mengajar, siswa memakai sepatu kets, tali sepatu dan kaos kaki berwarna hitam dari hari senin sampai hari sabtu, siswa menggunakan tas sekolah untuk membawa buku-buku pelajarannya.

Setiap siswa mengikuti upacara bendera yang diadakan setiap hari Senin (sesuai jadwal) dan hari-hari besar nasional yang ditentukan, siswa baik peserta maupun petugas upacara sudah siap di lapangan upacara menurut barisannya masing-masing, paling lambat 5 menit sebelum upacara dimulai, siswa mengikuti upacara dengan tertib mulai dari dibacakannya susunan acara.³⁴⁹

MAN Olak Kemang Kota Jambi dengan pelaksanaan Tata Tertib yang menjadi Budaya Madrasah di MAN Olak Kemang Kota Jambi, mulai kebiasaan untuk berperilaku disiplin baik ketika di dalam kelas maupun di lingkungan Madrasah, pelaksanaan sholat dzuhur berjamaah, mebudayakan senyum, sapa, salam, sopan dan santun baik kepada para guru dan sesama teman di Madrasah, tidak hanya itu penerapan kepemimpinan kepala MAN Olak

³⁴⁹ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi. Agustus-Oktober 2016.

Kemang Kota Jambi dalam merubahn pola prilaku para guru dan siswa di MAN Olak Kemang Kota Jambi.³⁵⁰

b. MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo

Kepemimpinan transformasional dalam menanamkan budaya madrasah hasil wawancara dengan Kepala MAN Pulau Temiang³⁵¹ mengenai Budaya Madrasah yang ada di MAN Pulau Temiang: 1) keyakinan yaitu tergambar dari penjelasan Kepala MAN Pualu Temiang bahwa kebiasaan yang dilakukan dasarnya adalah keyakinan untuk MAN Pulau Temiang selalu berupaya menanamkan keyakinan kepada para siswa bahwa lulusan dari MAN Pulau Temiang selain memiliki ilmu pengetahuan dan pengalaman diharuskan memiliki kemampuan dalam menjalankan ajaran agama seperti menghafal Juz 30, mampu Khutbah, mensholatkan jenazah, memimpin Yasin Tahlil Takhtim dan Doa, 2) kebijakan, tentunya untuk menumbuhkan keyakinan menjadi kesadaran kemudian dilakukan menjadi kebiasaan atau budaya harus adanya kebijakan yaitu para siswa diharuskan mampu Khutbah, mensholatkan jenazah, memimpin Yasin Tahlil Takhtim dan Doa baru bisa tamat dan melanjutkan ke Perguruan Tinggi, 3) norma dan kebiasaan dalam madrasah yang dapat dibentuk, diperkuat dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah serta budaya madrasah berpengaruh tidak hanya pada kegiatan warga madrasah tetapi juga hal tersebut selalu diupayakan oleh Kepala MAN Pulau Temiang serta 4) motivasi dan semangatnya, sehingga bisa menjadi budaya atau karakter MAN Pulau Temiang.

³⁵⁰ Hasil Observasi Peneliti di MAN Olak Kemang Kota Jambi. Agustus-Oktober 2016.

³⁵¹ Kepala MAN Pulau Temiang Bapak PR, Wawancara, 28 Maret 2016.

Budaya 5 S yang diterapkan di MAN Pulau Temiang



Penerapan Budaya Disiplin di MAN Pulau Temiang



Gambar: 17

Pedoman yang harus dipegang seorang Kepala MAN Pulau Temiang sesuai dengan SNP PP. No. 19 Tahun 2005 yang berusaha menginspirasi dan memotivasi bawahannya yaitu dengan menyatakan visi yang jelas dan menarik. Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuja bersama. Akhirnya, visi membantu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, yang amatlak berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan keperluan mereka.

Budaya mencakup kemampuan dalam hal memotivasi bawahan untuk menerapkan strategi, memahami budaya kerja yang tumbuh, berlaku adil pada semua orang, cepat menerima perubahan yang bersifat inovatif, menjadi teladan sebagai pekerja yang lebih baik, dan menyempurnakan semangat tim kerja. Empat ciri kepemimpinan transformasional, yakni karismatik, inspiratif, memiliki rancangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan. Keempat ciri kepemimpinan transformasional dilakukan oleh Kepala MAN Pulau Temiang dimaksud dijelaskan dengan ringkas berikut ini:³⁵²

Kepala MAN Pulau Temiang Karismatik, yaitu memberi visi dan misi lembaga dengan jelas, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek, dukungan dan kepercayaan dari bawahan atau rekan kerjanya, Kepala MAN Pulau Temiang Inspiratif, yaitu mengkomunikasikan harapan dengan program kegiatan yang dikerjakan, Memiliki rangsangan intelektual, yaitu menggalakkan perilaku yang

³⁵² Hasil Observasi Kepala MAN Pulau Temiang. Maret 2016.

cerdas, membangun lembaga belajar, rasionalitas, dan memberikan pemecahan masalah yang diteliti tampak di lapangan kepala madrasah memberikan arahan dan bimbingan untuk setiap guru mempersiapkan perangkat pembelajaran, aktif melakukan penelitian dan penulisan buku serta publikasi tulisan ilmiah, 4) Pertimbangan yang diindividualkan, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, dan menasehati.³⁵³

Peneliti juga melaksanakan observasi³⁵⁴ yang berkelanjutan untuk mengamati Budaya Madrasah yang diterapkan di MAN Pulau Temiang, yaitu: Tata krama dan tata tertib madrasah sebagai rambu-rambu bagi siswa dalam bersikap, berucap, bertindak dan melaksanakan kegiatan sehari-hari di Madrasah Aliyah Negeri Pulau Temiang dalam rangka menciptakan iklim dan kultur madrasah yang dapat menunjang kegiatan pembelajaran yang efektif. Dibuat berdasarkan nilai-nilai yang dianut madrasah dan masyarakat sekitar yang mengikuti: nilai ketaqwaan, sopan santun pergaulan, kedisiplinan, ketertiban, kebersihan, kesehatan, kerapian, keamanan dan nilai-nilai yang belajar yang efektif.

Siswa wajib mengenakan pakaian seragam madrasah dengan ketentuan yaitu: sopan dan rapi sesuai dengan ketentuan yang berlaku, baju warna putih bawahan sesuai dengan ketentuan, memakai lambang identitas madrasah, memakai peci hitam madrasah, ikat pinggang warna hitam, pakaian tidak terbuat dari kain yang tipis dan tembus pandang, tidak ketat dan tidak membentuk tubuh dan tidak mengenakan perhiasan yang mencolok.

Bagi siswa laki-laki baju dimasukkan kedalam celana, panjang celana sesuai dengan ketentuan, celana tidak disobek atau dijahit cubrai dan lainnya. Khusus perempuan baju dimasukkan kedalam rok, panjang rok sesuai dengan

³⁵³ Hasil Observasi Peneliti di MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo, 18 Maret – 28 Maret 2016.

³⁵⁴ Hasil Observasi Peneliti di MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo, 18 Maret – 28 Maret 2016.

ketentuan, memakai jilbab sesuai dengan ketentuan, tidak memakai perhiasan atau aksesoris yang mencolok dan lengan baju tidak digulung.

Ada larangan yang tidak boleh dilakukan oleh siswa MAN Pulau Temiang siswa dilarang berkuku panjang, mengecet rambut dan kuku dan bertato. Bagi siswa laki-laki tidak berambut panjang, tidak bercukur gundul, rambut tidak berkucir dan tidak memakai kalung, anting dan gelang dan khusus bagi siswa perempuan tidak memakai *make up* atau sejenisnya, kecuali bedak tipis.

Siswa hadir di madrasah sebelum bel berbunyi, siswa telambat datang kurang dari 15 menit, harus lapor kepada guru piket dan diizinkan masuk kelas, siswa terlambat datang ke Madrasah lebih dari 15 menit, harus lapor dan tidak diperkenankan masuk kelas pada jam pelajaran pertama. Selama pelajaran berlangsung dan pada pergantian jam pelajaran siswa dilarang berada di luar kelas dan pada waktu istirahat, siswa dilarang berada di dalam kelas. Pada waktu pulang, siswa langsung pulang kerumah kecuali yang mengikuti kegiatan ekstra kurikuler Pada waktu pulang, siswa dilarang duduk-duduk (nongkrong) di tepi-tepi jalan atau ditempat-tempat tertentu.

Setiap kelas dibentuk beberapa tim piket kelas yang secara bergiliran bertugas menjaga kebersihan dan ketertiban kelas. Setiap tim piket yang bertugas hendaknya menyiapkan dan perlengkapan kelas yang terdiri dari: Penghapus papan tulis. pengaris spidol dan sebagainya. Taplak meja dan bunga dan Lap tangan, alat pel ember. Tim piket kelas mempunyai tugas:³⁵⁵

- a) Membersihkan lantai dan dinding serta merapikan bangku-bangku dan meja sebelum jam pelajaran pertama dimulai.
- b) Mempersiapkan sarana dan prasarana pembelajaran. Misalnya menyiapkan spidol, membersihkan papan tulis, dan sebagainya.

³⁵⁵ Dokumen Tata Tertib MAN Pulau Temiang. 2015

- c) Melengkapi dan merapikan hiasan dinding kelas seperti bagan struktur organisasi kelasl jadwal piket, papan absensi dan hiasan lainnya.
- d) Melengkapi meja guru dengan taplak meja dan hiasan bunga.
- e) Menulis papan absensi kelas.
- f) Melaporkan kepada guru piket tentang tindakan-tindakan pelanggaran dikelas yang menyangkut kebersihan dan ketertiban kelas, misalnya coret-coret, berbuat gaduh (rebut) atau merusak benda-benda yang ada di kelas.

Setiap siswa membiasakan menjaga kebersihan WC, halaman kebun sekolah dan lingkungan sekolah, membiasakan membuang sampah di tempay yang sudah ditentukan, membiasakan budaya antri dalam kegiatan madarasah dan di luar madarasah yang berlangsung bersama-sama, menjaga suasana ketenangan belajar, baik di dalam kelas. Perpustakaan, laboratorium maupun ditempat lain di lingkungan madarasah, mentaati jadwal kegiatan madarastth, seperti penggunaan dan pinjaman buku di perpustakaan, penggunaan laboratorium dan sumber belajar lainnya dan setiap siswa menyelesaikan tugas yang ditetapkan.

Bersalaman dengan guru pada saat masuk pagi dan pulang sekolah, mengucapkan salam antar sesama teman, dengan kepala sekolah. Guru serta dengan Tata Usaha (TU) apabila bertemu pada pagi hari/siang hari atau mau berpisah pada siang dan sore hari, saling menghormati antar siswa, menghargai perbedaan dalam memilih teman belajar, teman bermain dan bergaul baik di sekolah maupun di luar sekolah perbedaan agama dan latar belakang sosial budaya masing-masing, menghormati ide, pikiran dan pendapat, hak cipta orang lain dan hak milik teman dan warga madrasah.

Berani menyampaikan sesuatu yang salah adalah salah satu dan menyampaikan sesuatu yang benar adalah benar, menyampaikan pendapat secara sopan tanpa menyinggung perasaan orang lain, membiasakan diri mengucapkan terima kasih bila mcmp peroleh bantuan/ jasa

dari orang lain, berani mengakui kesalahan yang terlanjur telah dilakukan atau meminta maaf apa bila merasa melanggar hak orang lain atau berbuat salah kepada orang lain, menggunakan bahasa (kata) yang sopan dan beradab yang membedakan hubungan dengan orang yang lebih tua dan teman sejawat, tidak menggunakan kata-kata kotor, kasar cacian dan pornografi.

Upacara Bendera (setiap hari Senin). Setiap siswa mengikuti upacara bendera dengan pakaian seragam yang telah ditentukan dari madrasah, Peringatan hari-hari besar. Setiap siswa mengikuti peringatan hari besar agama Islam seperti Maulid Nabi, Isra' Mi'raj. Puasa, Idul Fitri dan Idul Adha dan mengikuti upacara hari-hari besar Nasional seperti hari kemerdekaan, Hari Pendidikan Nasional dan sebagainya. Sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Bagi siswa madrasah bisa membaca Al-Quran dengan baik dan benar, menjalankan shalat dzuhur, berjamaah di masjid, mengikuti pengajian yang diadakan di madrasah termasuk pesantren Ramadhan. Setiap siswa dilarang melakukan hal-hal berikut:³⁵⁶

- a) Merokok, meminum-minuman keras, mengedarkan dan mengkonsumsi narkoba, obat psikotropika, obat terlarang lainnya dan berpacaran dilingkungan madrasah.
- b) Berkelahi baik perorangan maupun kelompok didalam madrasah atau di luar madrasah.
- c) Membuang sampah tidak pada tempatnya.
- d) Mencoret dinding bangunan, pagar sekolah, kursi, meja, dan peralatan sekolah lainnya.
- e) Berbicara kotor, mengumpat, menggunjing, menghina atau menyapa antar sesama siswa, warga madrasah dengan kata sapaan panggilan yang tidak senonoh.
- f) Membawa barang yang tidak hubungan dengan kepentingan sekolah seperti senjata tajam, atau alat-alat lain yang membahayakan keselamatan orang lain.
- g) Membawa Handphone (HP) jenis apapun.

³⁵⁶ Dokumen Tata Tertib MAN Pulau Temiang. 2015

- h) Membawa, membaca atau mengedarkan bacaan, gambar, sketsa, audio dan video porno.
- i) Membawa kartu dan bermain, judi di lingkungan madrasah .
- j) Parkir motor tidak pada tempatnya.
- k) Makan pada waktu kegiatan belajar berlangsung.

Rambut siswa laki-laki dinyatakan panjang jika rambut belakang melewati kerah baju dan jika disisir kearah depan menutupi alis mata. Yang dimaksud dengan kartu adalah semua jenis permainan kartu. Pemanggilan orang tua siswa tidak dapat diwakilkan dalam tata karama dan sanksi sebagai berikut: Teguran, Penugasan, Pemanggilan orang tua, skorsing dan dikeluarkan dari sekolah.

Dari hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di atas, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa siswa di MAN Pulau Temiang untuk mendengarkan langsung bagaimana kepemimpinan transformasional kepala MAN Pulau Temiang dalam meningkatkan budaya madrasah:

Menurut apa yang sudah saya alami belajar di MAN Pulau Temiang, 1) Kepala MAN Pulau Temiang orangnya baik, tegas dan lembut dalam menyampaikan peraturan kepada para siswa, 2) Kemajuan yang saya alami selama kepemimpinan dari Kepala MAN Pulau Temiang yaitu Lokal kelas menjadi bagus, rapi dan bersih serta ada pengelolaan tamannya juga, 3) Untuk aspek kekurangan yaitu meja, kursi, LCD dan Laboratorium Komputer sedangkan kekurangan guru ketika menyampaikan materi pembelajaran terkait mengenai manajemen waktunya terkadang terlambat.³⁵⁷

Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti, tampak kepemimpinan kepala MAN Pulau Temiang dapat memberikan perubahan yang meningkatkan budaya madrasah, selanjutnya peneliti juga melakukan wawancara kepada siswa yang lain:

³⁵⁷ Siswa Kelas X MAN Pulau Temiang, Mina Pratama Sari, Wawancara, 28 Maret 2016.

Saya Sulastris dan ini teman saya Ayu selama kami belajar di MAN Pulau Temiang, apa yang kami lihat dan rasakan mengenai perkembangan kemajuan yang sudah dilakukan oleh Kepala Madrasah kami yaitu: 1) Kepala MAN Pulau Temiang adalah pemimpin yang menjadi teladan bagi seluruh warga Madrasah, visioner dan berprestasi, 2) Kepribadian Kepala MAN Pulau Temiang, orangnya baik, sopan-santun, lembut tetapi tegas dalam memimpin, 3) Apabila ada siswa yang melanggar peraturan akan di tegur dan dikenakan sanksi bisa berupa panggilan orang tua, 4) Kemajuan yang ada di Madrasah kami yaitu kebersihan lingkungannya terjaga, kerapian kelas, kenyamanan, peningkatan prestasi belajar, penyediaan sarana walaupun belum begitu lengkap tetapi selalu diupayakan oleh Kepala MAN Pulau Temiang seperti Mading, Perbaikan Laboratorium dan satpam juga sudah ada, 5) Untuk prestasi belajar siswa yang kami tahu siswa MAN Pulau Temiang pernah mengikuti Lomba sastra, Olympiade, Pramuka dan Drum Band, 6) Kekurangan yang ada di MAN Pulau Temiang yang kami juga melakukannya terkadang yaitu kami kurang disiplin, kurang rasa memiliki Madrasah yang seharusnya dijaga, ada beberapa siswa yang memang tidak suka dalam kegiatan eskul, masih kurangnya fasilitas air dan WC dan siswa kurang menjaga fasilitas Madrasah juga, 7) Untuk pembimbing kegiatan eskul sudah ditentukan oleh Kepala MAN Pulau Temiang dan sebagian siswa ada yang akrab dan ramah dengan Kepala MAN Pulau Temiang serta beberapa guru, 8) Penerapan kebiasaan yang sudah membudaya di Madrasah kami yaitu: setiap hari jum'at membaca surat Yasin, setiap hari aktif Madrasah sholat dzuhur berjamaah di Masjid, Upacara Bendera bagi laki-laki memakai dasi, mengikuti safari Ramadhan, Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), Pemilihan Ketua OSIS secara Demokrasi dan mengikuti kegiatan Lomba dengan aktif baik

tingkat Kabupaten, Provinsi dan mudah-mudahan Nasional.
358

Kepala MAN Pulau Temiang mampu memberikan perubahan, menjadi teladan dan meraih prestasi dalam meningkatkan budaya madrasah. Proses belajar yang baik di dukung dengan lingkungan yang bersih dan sehat meningkatkan semangat belajar siswa serta mengamalkan ajaran-ajaran Agama dalam bentuk pembiasaan perilaku yang akhirnya membudaya di MAN Pulau Temiang.

c. MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur

MAN 2 Tanjung Jabung Timur mengembangkan budaya madrasah dengan pembiasaan kepada para siswa melakukan kegiatan membaca Surat Yasin Tahlil Takhtim Doa, sholat dzuhur berjamaah dan membudayakan disiplin serta menjaga kebersihan lingkungan, melakukan usaha-usaha restrukturisasi di madrasah yaitu perubahan bentuk madrasah peka terhadap lingkungan sekitar serta mampu memanfaatkan lingkungan sebagai potensi bagi Madrasah, memberi teladan dan memberdayakan bawahan.

Adapun indikator budaya madrasah adalah 1) keyakinan, 2) kebijakan, 3) norma dan kebiasaan dalam madrasah yang dapat dibentuk, diperkuat dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah serta budaya madrasah berpengaruh tidak hanya pada kegiatan warga madrasah tetapi juga motivasi dan semangatnya.

Budaya yang perlu dikembangkan di madrasah, yaitu kultur akademik, kultur budaya dan kultur demokratis. Ketiga kultur ini harus menjadi prioritas yang melekat dalam lingkungan madrasah.³⁵⁹ Kultur akademik memiliki ciri pada setiap tindakan, keputusan, kebijakan dan opini di dukung dengan dasar akademik yang kuat.

³⁵⁸ Siswa Kelas XI IPA 1 dan Kelas XII IPA 1 MAN Pulau Temiang SW XI dan SW XII. Wawancara, 28 Maret 2016.

³⁵⁹ Daryanto dan Suryatri Darmiatun, *Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media), hal. 22-23.

MAN 2 Tanjung Jabung Timur yaitu; 1) MAN 2 Tanjung Jabung Timur letak geografis dekat laut sehingga rentan terkena air pasang, kondisi tanah rawa membuat MAN 2 Tanjung Jabung Timur mempertimbangkan lagi pengembangan bangunan yang akan dibangun, tentunya dengan biaya yang besar karena harus ada proses penimbunan tanah dengan sabuk kelapa agar tanah lebih kuat dan tidak rentan rusak,

Guru dalam proses belajar mengajar selalu aktif menyampaikan materinya kepada siswa-siswi dengan berbagai pendekatan dalam strategi pembelajaran, tampak oleh peneliti bahwa Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur selalu menekankan kepada guru untuk membuat perangkat pembelajaran (RPP, Program Harian, Program Bulanan, Program Semester, Program Tahunan, Kisi-kisi soal),

Siswa-siswi MAN 2 Tanjung Jabung Timur selalu bersemangat dalam mengikuti proses pembelajaran dengan bimbingan dari para guru, ketika air laut pasang siswa-siswi bergotong royong dalam membersihkan kelas dan lingkungan Madrasah, karena berada jauh dari Kota alumni dari MAN 2 Tanjung Jabung Timur yang melanjutkan studinya kebanyakan di Jambi yaitu ada di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Universitas Jambi (UNJA) dan Akademi atau Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan di Jambi,

Untuk Budaya yang kami terapkan di MAN 2 Tanjung Jabung Timur yang sudah menjadi kebiasaan dan keharusan yaitu siswa kelas XII harus mampu memimpin wirid Yasin Tahlil Takhtim dan Doa setiap pagi kecuali hari senin (Upacara Bendera) dan Jum'at (Kegiatan Olahraga), penerapan sholat dzuhur berjamaah dan kultum bergantian oleh para siswa dan menjunjung tinggi rasa kebersamaan, kepedulian dan kekeluargaan, Prestasi yang dicapai juara 2 Catur tingkat Nasional, Pramuka dan Bulu Tangkis.³⁶⁰

MAN 2 Tanjung Jabung Timur lembaga pendidikan tempat peserta didik melakukan interaksi proses belajar secara

³⁶⁰ Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur Bapak SM. April 2016.

formal, tempat penanaman nilai-nilai moral, agama, akhlaq dan budi pekerti serta budaya kepada peserta didik secara terarah dan memiliki tujuan yang baik dan benar berdasarkan syari'at Islam, Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Dengan demikian peserta didik setelah tamat nanti akan memiliki akhlaq yang mulia. Agar tujuan pembelajaran dapat dicapai secara optimal maka diperlukan suatu aturan yang berkaitan dengan Tata Tertib dan Tata Krama yang terukur bagi siswa agar tujuan pendidikan dapat tercapai dengan sempurna.³⁶¹

MAN 2 Tanjung Jabung Timur bagi siswa yang melanggar Tata Tertib dan Tata Krama madrasah diberi bobot poin berdasarkan pelanggaran yang dilakukan. Apabila siswa melakukan pelanggaran Tata-Tertib dan Tatakrama madrasah telah mencapai diatas 100 poin, maka siswa tersebut akan dikembalikan kepada orang tuanya.

Langkah-langkah dalam menyelesaikan siswa-siswi MAN 2 Tanjab Timur Nipah Panjang yang melanggar Tata Tertib dan Tata Krama Madrasah adalah sebagai berikut :³⁶²

1. Apabila bobot poin pelanggaran mencapai dibawah 70 maka siswa diberikan teguran dan dinasehati oleh guru/ wali kelas/ BK/ Waka Kesiswaan.
2. Apabila bobot poin telah mencapai 70 maka dipanggil orang tua/ walinya pemanggil tahap pertama (I) disertai dengan membuat surat perjanjian dari siswa yang bersangkutan yang diketahui oleh orang tua/ wali murid melalui wali kelas.
3. Apabila bobot poin mencapai 75 atau lebih, dipanggil orang tuanya pemanggil tahap kedua (II), disertai dengan membuat surat perjanjian dari siswa yang bersangkutan yang diketahui oleh orang tua/ wali murid melalui wali kelas.
4. Jika jumlah bobot poin sudah mencapai 100, dipanggil orang tuanya pemanggilan ketiga (III) dan selanjutnya siswa yang bersangkutan dikembalikan ke orang tua/ walinya.
5. Apabila siswa tersebut telah melakukan pelanggaran fatal seperti: menghilangkan nyawa orang lain, menikah, hamil

³⁶¹ Hasil wawancara dengan Kepala MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur Bapak SM. April 2016.

³⁶² Dokumen MAN 2 Kabupaten Tanjung Jabung Timur. 2015.

diluar nikah, melakukan pemerkosaan, serta melakukan perbuatan asusila, maka secara otomatis siswa tersebut diberhentikan/ dikeluarkan dari sekolah dengan tidak hormat tanpa pemanggilan/ pemberitahuan orang tua terlebih dahulu.

6. Bobot Point tersebut di atas dihitung dengan akumulasi selama satu tahun ajaran. Dan untuk tahun ajaran berikutnya bobot point dihitung dari awal atau dari Nol.

Tata tertib yang merupakan hasil budaya dan sudah disepakati, harapan besar bagaimana upaya agar menjadi membudaya sehingga menimbulkan kesadaran bagi seluruh warga Madrasah MAN 2 Tanjung Jabung Timur. Selain mengobservasi peristiwa yang terjadi di MAN 2 Tanjung Jabung Timur mengenai kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan budaya madrasah, peneliti juga melakukan wawancara:

Saya Guru mata pelajaran Sosiologi di MAN 2 Tanjung Jabung Timur, selama saya mengajar sudah banyak perubahan yang dilakukan oleh Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dengan pengaruh kepemimpinan Beliau, bimbingan, semangat dan motivasinya, ada beberapa perubahan yang sudah tampak dan bisa kita rasakan dan amati bersama: 1) Proses Belajar Mengajar berlangsung harus dengan perangkat pembelajaran yang dipersiapkan oleh para guru, 2) Perbaikan sarana dan prasarana seperti perpustakaan, laboratorium, LCD dan perlengkapan kelas, 3) Memfasilitasi minat dan bakat siswa melalui kegiatan eskul seperti OSIM, Pramuka, Pusat Informasi Konseling Remaja dan Sanggar Tari, Drama, Group Nasyid dan lain sebagainya, 4) Budaya Madrasah di MAN Tanjung Jabung Timur saya pikir relegius sekali dikarenakan pelaksanaan sholat dzuhur berjamaah, membaca surat Yasin, praktek sholat jenazah, BTQ dan proses Ruqyah.³⁶³

Selain wawancara dengan beberapa guru di MAN 2 Tanjung Jabung Timur, peneliti juga ingin mendengarkan langsung bagaimana tanggapan dari beberapa siswa tentang

³⁶³ Guru Sosiologi MAN Tanjung Jabung Timur Bapak AW, Wawancara, 15 April 2016.

Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dan Budaya Madrasah yang di terapkan di MAN 2 Tanjung Jabung Timur:

Saya siswa kelas XI IPA dan saya Dian Apriliana³⁶⁴ kelas XII IPS, menurut kami Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur adalah pemimpin yang baik yang banyak memberikan perubahan di MAN 2 Tanjung Jabung Timur, yaitu: 1) Kepala MAN Tanjung Jabung Timur memiliki kepribadian yang baik, baik kepada warga Madrasah dan masyarakat sekitar, pelaksanaan ibadahnya baik karena selalu ikut sholat dzuhur berjamaah bersama para guru dan siswa, menegur dengan ramah yang pastinya mendidik dan tidak membuat orang tersinggung, menurut kami Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur adalah transformer yang memberikan banyak perubahan dan kharismatik, 2) Visi misi Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur yang kami tahu adalah pentingnya budaya disiplin dan relegius untuk diterapkan, misalnya sholat dzuhur berjamaah dan membaca surat Yasin secara berkelanjutan, pakaian harus rapi, tidak boleh terlambat dan para siswa tidak boleh membawa HP, 3) Budaya yang diterapkan di MAN 2 Tanjung Jabung Timur yaitu kebersamaan kekeluargaan, sholat dzuhur berjamaah, membaca surat Yasin, khatam Al Qur'an, Kultum setelah sholat dzuhur berjamaah, praktek sholat jenazah dan penerapan kedisiplinan bagi seluruh warga Madrasah.”

Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur adalah seorang yang memberikan perubahan walaupun masih banyak kendala dan kekurangan yang terjadi tetapi selalu bekerja keras, kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur yang menjadi teladadan bagi seluruh warga Madrasah, melakukan restrukturasi yaitu perubahan yang ada di MAN 2 Tanjung Jabung Timur setiap guru harus memenuhi perangkat pembelajaran dan penerapan kurikulum yang sudah ditetapkan dan berdampak pada peningkatan budaya Madrasah yang lebih agamais dan disiplin.³⁶⁵

Peran kepemimpinan transformer MAN 2 Tanjung Jabung Timur telah dijalankan secara aktif dan optimal. Peran-

³⁶⁴ Siswa Kelas XI IPA dan XII IPS. Siswa SW XI dan Siswi SW XII, Wawancara, 15 April 2016.

³⁶⁵ Hasil Observasi di MAN 2 Tanjung Jabung Timur April 2016.

peran tersebut meliputi : Perubah dan Penentu arah, Perancang inovatif, Agen perubahan, Motivator inspiratif kreatif, Pemecah hambatan dan teladan. Aktif dan optimalnya ditandai dengan kemampuannya yang luar biasa dalam melakukan interaksi dan komunikasi dengan para bawahan dan semua orang di sekelilingnya, maupun komunikasi dengan instansi vertikal. Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur mengakui peran orang lain yang sangat membantu mewujudkan ide dan visinya.

Sebagai perubahn dan penentu arah mengomunikasikan visi kepada sivitas akademika dan *stakeholder*, sebagai perancang inovatif ia menyusun rencana-rencana strategis yang penuh dengan inovasi, yaitu: mempersiapkan tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas, menjaring input siswa dengan program matrikulasi, menciptakan sistem yang unggul dan kompetitif. *Ketiga*, sebagai agen perubahan ia melakukan perubahan-perubahan dengan demi peningkatan mutu pendidikan, memberikan pembimbingan, menggerakkan, memberdayakan dengan memberikan peran-peran kepada mereka.

Penuh bisa memberikan inspirasi bagi orang lain, sebagai penghilang hambatan ia tidak pernah putus asa mencari solusi terbaik dalam mengatasi hambatan-hambatan dan sebagai model ia memberikan *uswah hasanah* kepada setiap orang melalui ucapan, sikap dan perilaku. Dalam menjalankan peran-peran melalui cara-cara tersebut, Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur selalu mendekati diri kepada Allah, menjalankan amanah kepemimpinan dari Allah untuk umat, bekerja dengan semangat, tulus, jujur dan berakhlak mulia, dan memberikan keteladanan.

Kepemimpinan transformer MAN 2 Tanjung Jabung Timur telah aktif dan optimal menjalankan peran-perannya melalui cara-cara *Sharing vision*, Menyusun strategi inovatif, Membuat perubahan, Memampukan dan memberdayakan, Menciptakan kreativitas, Memberi motivasi inspiratif kreatif, Membangun kerjasama, Menghilangkan hambatan dan Menjadi *uswah*. Cara-cara tersebut dilakukan secara aktif dan optimal oleh Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur yang disertai dengan karakter integritas religius, yaitu menjadikan tugas kepemimpinan sebagai amanah Allah untuk umat dan bentuk pengabdian kepada

Allah, kedalaman spiritual, semangat ru hul jihad yang tinggi, *al-akhlaq al-karimah*, tulus, jujur, ikhlas, dan *uswah hasanah*.

Dengan cara-cara tersebut, Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur meningkatkan Budaya Madrasah yaitu menjalankan sholat dzuhur berjamaah, kultum, praktek sholat jenazah, ruqyah, membaca surat Yasin, menjaga rasa kekeluargaan dan musyawarah serta penegakan budaya disiplin dan saling menghormati.

Faktor-faktor keberhasilan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur meliputi: Faktor kepribadian pemimpin: motivasi dan semangat ru hul jihad sangat kuat, integritas tinggi, berani berspekulasi dan mengambil resiko, cerdas, penuh tanggungjawab, gigih, *positif thinking*, optimis, lemah lembut tetapi tegas, berorientasi pada hasil, kerja keras, memberi contoh, dan berakhlak mulia, dermawan dan peduli terhadap sesama. Faktor pendidikan dan pengalaman yaitu memiliki pendidikan proses studi S2. Faktor internal adalah adanya dukungan dan loyalitas keluarga, guru, fungsionaris dan seluruh komponen internal lembaganya. Faktor eksternal: adanya dukungan yang besar dari masyarakat sekitar, pemerintah dan perguruan tinggi yaitu IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.

ANALISIS

MAN Olak Kemang Kota Jambi

Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi mampu melakukan perubahan karena memiliki visi dan misi, program kerja, kharisma kepemimpinan dan mampu mengelola serta memberi motivasi dan semangat kepadabawahannya. Ini berarti mendorong bawahan untuk mengusulkan solusi masalah dan mendukung bawahan yang memegang tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah itu sendiri. Memberikan kewenangan atas bagaimana pekerjaan itu dilakukan sehingga orang memiliki lebih banyak keleluasaan. Akhirnya, memberikan kewenangan berarti memberikan sumber daya yang memadai bagi bawahan untuk menjalankan sebuah tugas dimana mereka diberikan

tanggung jawab. Dapat Tergambarkan dalam bentuk tabel berikut ini:

**Uraian Indikator Terlaksana MAN Olak Kemang
Kota Jambi**

No.	Uraian Indikator	Keterangan
1	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) dalam mengetahui kebutuhan anggota dan lembaganya untuk membangkitkannya dengan pemberdayaan dan motivasi	Terlaksana
2	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) dalam membangun rasa percaya diri pada anggotanya (pendidik dan tenaga kependidikan)	Terlaksana
3	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) dalam membangun komitmen bersama untuk kemajuan Madrasah	Terlaksana
4	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) yang kreatif-produktif dan berinovasi dalam membangun Madrasah	Terlaksana
5	Pemimpin (Kepala Madrasah) mengetahui kondisi sekarang dan upaya yang diharapkan anggotanya	Terlaksana
6	Pemimpin (Kepala Madrasah) menjadi teladan dan berani menghadapi tantangan	Terlaksana
7	Pemimpin (Kepala Madrasah) memiliki sensitifitas terhadap keluhan, saran, ide dan gagasan anggotanya	Terlaksana

No.	Uraian Pengamatan	Keterangan
1	Pelaksanaan dan sistem religi di Madrasah	Terlaksana
2	Pelaksanaan dan sistem organisasi di Madrasah	Terlaksana
3	Penerapan bahasa di Madrasah	Terlaksana
4	Pelaksanaan dan bentuk kesenian di Madrasah	Terlaksana
5	Pelaksanaan dan sistem teknologi dan peralatan di	Terlaksana

	Madrasah	
6	Kepala Madrasah menjadi panutan keteladanan karena keberhasilannya	Terlaksana
7	Kepala Madrasah memberikan penghargaan kepada anggota yang berhasil	Terlaksana
8	Penerapan <i>network</i> ; jaringan komunikasi informasi di dalam Madrasah yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya madrasah	Terlaksana

MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo

Dari hasil temuan peneliti Kepala MAN Pulau Temiang adalah kepemimpinan transformasional, dengan banyaknya kendala yang dihadapi Kepala MAN Pulau Temiang dapat diatasi dengan baik dan memberikan perubahan untuk meningkatkan budaya madrasah dengan memiliki indikator: 1) Kepala MAN Pulau Temiang berubah, 2) Kepala MAN Pulau Temiang memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga, 3) Kepala MAN Pulau Temiang mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga, 4) Kepala MAN Pulau Temiang mendistribusikan peran kepemimpinan, 5) Kepala MAN Pulau Temiang mengembangkan kultur madrasah, 6) Kepala MAN Pulau Temiang melakukan usaha-usaha restrukturisasi di madrasah, memberi teladan dan memberdayakan bawahan.

Peningkatan budaya madrasah yang dilakukan Kepala MAN Pulau Temiang: 1) Kepala MAN Pulau Temiang membentuk keyakinan dengan percaya diri, kerja keras dan memberikan hasil perubahan yaitu kemajuan baik dari aspek proses belajar mengajar dan ketersediaan fasilitas, 2) kebijakan, norma dan kebiasaan dalam madrasah yang dapat dibentuk, diperkuat dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah serta budaya madrasah berpengaruh tidak hanya pada kegiatan warga madrasah tetapi juga motivasi dan semangatnya dengan penerapan tata tertib dan tata krama siswa dengan baik,

sesuai dengan teori Koentjaraningrat³⁶⁶ Budaya itu paling sedikit mempunyai tiga wujud, yaitu kebudayaan sebagai 1) suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, 2) suatu kompleks aktivitas kelakuan dari manusia dalam masyarakat, dan 3) sebagai benda-benda karya manusia.³⁶⁷

Aspek transformasional yang dilakukan Kepala MAN Pulau Temiang, MAN Pulau Temiang walaupun berada di daerah perkampungan MAN Pulau Temiang dapat berkembang dengan baik dikarenakan masyarakat masih menaruh harapan besar untuk MAN Pulau Temiang dengan menyekolahkan anak-anaknya di MAN Pulau Temiang tanpa harus pergi lagi ke Ibu Kota Kabupaten untuk sekolah. Selain itu ketersediaan fasilitas di MAN Pulau Temiang cukup baik kecuali masih ada yang masih kurang seperti perbaikan Laboratorium.

Banyak perubahan yang terjadi di MAN Pulau Temiang sampai perubahan tersebut menjadi tradisi yang disertai dengan adanya kesadaran dalam menjalankannya; dimulai dari menjaga lingkungan Madrasah agar tetap bersih dan rapi, siswa-siswi diharuskan mampu khutbah (bagi laki-laki), memimpin pembacaan Surat Yasin, Tahlil dan Takhtim serta praktek sholat jenazah. MAN Pulau Temiang sangat mengedepankan kerja sama antara Komite Madrasah, Kepala Madrasah, Para Guru, Karyawan dan siswa-siswi tentunya untuk sama-sama memajukan MAN Pulau Temiang.

Kepala MAN Pulau Temiang selalu memberikan motivasi, semangat dan peduli yang tinggi kepada seluruh warga Madrasah dengan pemberian perhatian, tegas dalam menyampaikan peraturan yang harus di tegakkan dan sama-sama membangun MAN Pulau Temiang sehingga Alhamdulillah MAN Pulau Temiang mendapatkan Akreditasi B.

Perubahan yang dilakukan oleh Kepala MAN Pulau Temiang sesuai dengan Teori Bass dan Aviola dalam Aan

³⁶⁶ Koentjaraningrat, *Op. Cit*, hal, 74.

³⁶⁷ Madyo Ekosusilo, *Hasil Penelitian Kualitatif Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMAN 1, SMA Regina Pacis, dan SMA al-Islam 01 Surakarta*, (Sukoharjo: UNIVET Bantara Press, 2003), hal. 10.

Komariah dan Capi Triatna mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep 4 “I” yaitu 1) *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya, 2) *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf, 3) *intelectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi, dan 4) pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Pencapaian visi dan misi Kepala MAN Pulau Temiang, sesuai dengan kenyataan yang ada sudah banyak terwujud, terwujudnya manusia yang Islami, Cerdas, Unggul dalam prestasi, hasanah dalam perilaku serta trampil dan mandiri, seperti: untuk mewujudkan manusia yang Islami tentunya harus ada programnya yang diterapkan di MAN Pulau Temiang yaitu diharuskan kepada siswa-siswi menghafal Al-Quran Juz 30, mampu memimpin wirid Yasin Tahlil Takhtim Doa, menghafal Asmaul Husna, mampu Berkhutbah.

Selain itu untuk mewujudkan manusia yang cerdas unggul dan prestasi program yang dilakukan dengan proses belajar yang menyenangkan tetapi tetap disiplin. Untuk prestasi MAN Pulau Temiang Juara 1 Festival Drum Band, Juara 3 Olympiade Matematika Tahun 2014, Juara 3 Pramuka se-Sumatera. Kepala MAN Pulau Temiang ditunjukkan sebagai Ketua K3M (Kelompok Kerja Kepala Madrasah).”

MAN Pulau Temiang, 1) Kepala MAN Pulau Temiang orangnya baik, tegas dan lembut dalam menyampaikan peraturan kepada para siswa, 2) Kemajuan yang saya alami selama kepemimpinan dari Kepala MAN Pulau Temiang yaitu Lokal kelas menjadi bagus, rapi dan bersih serta ada pengelolaan tamannya juga, 3) Untuk aspek kekurangan yaitu meja, kursi, LCD dan Laboratorium Komputer sedangkan kekurangan guru ketika menyampaikan materi pembelajaran terkait mengenai manajemen waktunya terkadang terlambat.

Apa yang telah dilakukan Kepala MAN Pulau Temiang sesuai dengan Kepemimpinan dalam prespektif Islam sudah diterapkan Nabi Muhammad SAW. Nabi Muhammad SAW sebagai seorang transformer ditandai dengan adanya visi kebesaran/keagungan, misi agung di muka bumi, tujuan, sasaran dan target yang telah dicapai dalam menyampaikan risalah Islam, rencana tindakan yang telah dibuat dengan matang, dan ajaran untuk membangun kekhalfahan.³⁶⁸

Pemimpin yang melayani memiliki sepuluh karakteristik yang dilakukan dalam peran sebagai pemimpin: Mendengarkan, Empati, Penyembuhan, Kesadaran, Persuasi, Konseptualisasi, Tinjauan ke masa depan, Pengelolaan, Komitmen terhadap pertumbuhan orang, Pembangunan komunitas.³⁶⁹ Pemimpin sebagai penjaga (*Guardian*) bagi pengikutnya. Mereka menjaga komunitas Islam dari tirani dan penindasan.³⁷⁰ Pemimpin sebagai penjaga juga mendorong kesadaran Tuhan dan taqwa (kesalehan), dan mempromosikan keadilan, kepercayaan dan *integrity*.³⁷¹ Dengan kata lain, pemimpin dianggap jujur sejauh bahwa ada “konsistensi antara kata dan perbuatan”. Dalam Al Qur'an, Nabi Musa digambarkan sebagai “yang kuat dan terpercaya” oleh salah satu gadis muda dan Nabi Yusuf digambarkan sebagai salah satu yang jujur (Q.S. al-Qashshash (28) ayat 26, Q.S. Yusuf (12) ayat 46.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ^ط إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ



Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang

³⁶⁸ Ismail Noor, *Op. Cit*, hal. 19.

³⁶⁹ Second International Conference on Islam in the Contemporary World: *The Fethullah Gülen Movement in Thought and Practice*, (Southern Methodist University, Dallas, Texas, U.S.A). March 4-5, 2006.

³⁷⁰ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Loc. Cit.*, hal. 156.

³⁷¹ Rafik I. Beekum and Jamal Badawi, *Op. Cit*, hal. 14.

yang kuat lagi dapat dipercaya". (Q.S. al-Qashshah (28) ayat 26)

يُوسُفُ أَيُّهَا الصِّدِّيقُ أَفْتِنَا فِي سَبْعِ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعُ عِجَافٍ
وَسَبْعِ سُنبُلَاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ لَّعَلِّي أَرْجِعُ إِلَى النَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَعْلَمُونَ



Artinya: (setelah pelayan itu berjumpa dengan Yusuf Dia berseru): "Yusuf, Hai orang yang Amat dipercaya, Terangkanlah kepada Kami tentang tujuh ekor sapi betina yang gemuk-gemuk yang dimakan oleh tujuh ekor sapi betina yang kurus-kurus dan tujuh bulir (gandum) yang hijau dan (tujuh) lainnya yang kering agar aku kembali kepada orang-orang itu, agar mereka mengetahuinya." (Q.S. Yusuf (12) ayat 4).

Didasari oleh karakter integritas religius, Kepala MAN Pulau Temiang dalam penelitian ini menjalankan peran-perannya sebagai pemimpin yang transformer. Peran-peran tersebut adalah penentu arah, perancang, agen perubahan, motivator, juru bicara, pemecah hambatan dan teladan.

Kepimimpinan transformer Kepala MAN Pulau Temiang mengawali dengan mengomunikasikan visi. Masing-masing kepala madrasah memiliki visi yang jelas dan realistis untuk kemajuan madrasah. Mereka juga memiliki kemampuan yang baik dalam mengomunikasikan visi-visinya kepada seluruh sivitas akademika dan *stakeholder*. Kepala MAN Pulau Temiang mengomunikasikan visi dan misinya kepada seluruh warga madrasah.

Kemampuan Kepala MAN Pulau Temiang dalam membangun dan mengomunikasikan visi tersebut sesuai dengan pendapat Sashkin dan Sashkin bahwa salah satu karakteristik pemimpin visioner dan transformer adalah membangun visi secara jelas serta mengembangkan metode untuk mencapai visi

tersebut.³⁷² Demikian pula Nanus menegaskan bahwa kepemimpinan visioner dan transformer adalah kepemimpinan yang efektif yang memiliki kemampuan mengomunikasikan visi.³⁷³ Dengan kata lain, seorang pemimpin transformer yang sukses harus mempunyai visi yang jelas dan dapat mengomunikasikan visi tersebut dengan pihak-pihak lain.

Kepala MAN Pulau Temiang melakukan *sharing vision*, mereka akan terarah dengan jelas tentang tujuan madrasahnyanya, karena visi merupakan petunjuk untuk menuju cita-cita. Peran kepemimpinan transformer sebagai penentu arah seiring dengan firman Allah tentang peran pemimpin (QS. Al-Anbiya' (21) : 73 dan as-Sajdah (32) : 24).

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ
الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَبِيدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْتَدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِعَايِنَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٧٤﴾

Artinya: Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

³⁷² Marshal Sashkin, From "Visionary Leadership," in *Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, (New York, NY: The Press, 1995), hal. 403.

³⁷³ Burt Nanus, *Op. Cit.*, hal. 4.

Dalam firman Allah tersebut dikatakan “sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk”. Menurut Quraisy Syihab dalam tafsir *al-Mishbah* kata *a’immah* adalah bentuk jamak dari *imam* seakar dengan kata *amam* yang berarti di depan dan *umm* yang berarti ibu. Siapa yang di depan biasanya diikuti, atau dirujuk. *Imam* pun demikian. Ia diteladani dalam sikap dan perbuatannya. Seorang yang menjadi imam haruslah memiliki keistimewaan melebihi para pengikutnya. Dia memiliki kemampuan menjelaskan petunjuk, juga kemampuan mengantar para pengikutnya menuju arah yang baik.³⁷⁴

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur sebagai perancang cerdas. Mereka memiliki gagasan-gagasan hebat yang dirancangnya. Oleh karena itu, sebelum gagasan-gagasannya dirancang, mereka melakukan langkah-langkah pembentukan tim, mengidentifikasi dan menganalisis masalah untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan lembaga, serta besaran potensi yang dimilikinya, dan menentukan serta mempersiapkan program-program yang akan disusun dalam rencana-rencananya. Hal ini supaya rancangan yang akan disusun sesuai dengan kebutuhan dan bermanfaat.

Langkah-langkah yang ditempuh oleh mereka sebagai perancang, yakni setelah pembentukan tim, ia mengidentifikasi masalah melalui pemetaan dan tes kualifikasi dan mengidentifikasi masalah melalui laporan-laporan para anggota tim yang kemudian dianalisis dan ditentukan kebutuhannya oleh pimpinan.

Hasil rancangan yang ditunjukkan mereka berupa adanya rancangan pengembangan SDM guru dan pegawai dengan pembinaan intensif dan pendampingan pakar, rencana menjaring siswa baru yang berkualitas melalui tes psikologi dan akademik serta membuka lima jalur, rencana mengintegrasikan kurikulum madrasah dan ma’had yang sebelumnya terpisah, rencana

³⁷⁴ M. Quraisy Syihab, *Tafsir Al-Mishbah, Pesan, Kesan an Keserasian Al-Qur’an*, Vol. 8, (Jakarta : Lentera Hati, 2002), hal. 481-483.

mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif, aktif, inovatif dan efektif yang berpusat pada siswa, rencana mengoptimalkan fungsi media, sarana dan prasarana dengan pendataan dan pemeliharaan, dan menambah media baru, rencana melengkapi sumber pembelajaran, rencana membuat sistem penilaian dan evaluasi yang lebih baik, dan rencana membenahi administrasi madrasah yang lebih jelas, lengkap dan transparan. Semuanya telah tertulis dan terencana dengan baik dan sistematis di dalam buku pedoman manajemen dan rencana kerja madrasah.

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dalam penelitian ini menurut teori Trilogi Juran telah menjalankan proses-proses/langkah universal, yaitu : (1) menentukan siapa pelanggannya, (2) menentukan kebutuhan pelanggan, (3) mengembangkan keistimewaan produk yang menanggapi kebutuhan pelanggan, (4) mengembangkan proses yang dapat menghasilkan keistimewaan produk, (5) mentransfer rencana yang dihasilkan ke dalam tenaga operasi.³⁷⁵ Langkah pertama menentukan pelanggannya yaitu pelanggan internal dan eksternal. Langkah kedua menentukan kebutuhan pelanggan melalui identifikasi masalah. Langkah ketiga mengembangkan keistimewaan produk yaitu program-program apa yang ingin dirancang yang disesuaikan dengan kebutuhan. Adapun langkah keempat dan kelima merupakan proses mewujudkan rancangan.

Menurut Sudarwan Danim, pemimpin yang efektif salah satu syaratnya adalah kemampuan menjadi perencana atau organisator.³⁷⁶ Sebagai perencana, ia dapat melihat apa yang perlu dilakukan serta membantu tim merencanakan dan mengatur agar apa yang dilakukan mencapai hasil sesuai dengan sasaran.³⁷⁷

Menurut Rivai, perancang yang hebat mesti memiliki kecerdasan ruhaniah yang hebat pula,³⁷⁸ karena menjadi

³⁷⁵ Juran, *Op. Cit*, J.M. hal. 22.

³⁷⁶ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan; Kepemimpinan Jenius (IQ + EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hal. 43.

³⁷⁷ *Ibid.*

³⁷⁸ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Op. Cit*, hal. 321.

perancang sangat berkaitan dengan ide-ide dan gagasan-gagasan yang ada di dalam pikirannya. Semakin bagus rancangan-rancangan yang dibuat oleh pemimpin berarti semakin cerdas. Seorang perancang juga harus mempersiapkan segala sesuatunya dengan baik, memerhatikan dan menganalisis sisi kemanfaatan dan kemadaratannya jika rancangan itu ingin diwujudkan (QS. Al-Hasyr (59) ayat 18).

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَكُمْ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ
 ۞ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Ismail Noor mengatakan perancang yang baik akan bertanggung jawab terhadap rancangannya, membimbing dan mengarahkan anggota tim sehingga tim tidak tersesat.³⁷⁹ Dalam Islam sudah tidak diragukan lagi bahwa Rasulullah Saw adalah perancang yang sangat hebat. Ia sendiri sebagai ketua tim perancang yang telah memberikan pengaruh hebat dalam merubah umat. Sebagai perancang, Rasulullah Saw dalam waktu 23 tahun sejak kenabian, telah mampu mengilhami dan merancang sebuah kerajaan yang wilayahnya menyebar dari Afrika Utara sampai Spanyol, Suriah, India, Asia Tenggara, Cina dan sebagainya.³⁸⁰

Mereka juga menjadi agen perubahan. Ini ditunjukkan dengan adanya semangat mereka dalam melakukan upaya perbaikan secara keseluruhan, baik perbaikan sistem maupun sumber-sumber daya yang ada. Agen perubahan yang ditunjukkan

³⁷⁹ Ismail Noor, *Op. Cit.*, hal. 108.

³⁸⁰ *Ibid.*, hlm. 110.

mereka dalam mewujudkan peningkatan SDM melalui kegiatan pelatihan, pembinaan internal dan pendampingan pakar, pemberian *reward*, dan pemberdayaan. Ia mengembangkan metode pembelajaran yang kreatif, aktif, inovatif dan efektif yang berpusat pada siswa, mengoptimalkan fungsi media, sarana dan prasarana serta membenahi administrasi madrasah menjadi lebih jelas, lengkap dan transparan.

Kemampuannya menjadi agen perubahan ini menurut Nanus membuktikan bahwa kedua kepala madrasah tersebut telah menjalankan salah satu peran kepemimpinan transformer dan visioner.³⁸¹ Nanus menjelaskan bahwa dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin visioner merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan *status quo*, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.³⁸²

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur juga menjadi pelatih sivitas akademika. Dalam perannya sebagai pelatih senantiasa memberikan bimbingan, pelatihan-pelatihan, peran-peran dan tugas-tugas kepada para bawahan dalam proses mewujudkan mutu pendidikan. Mereka memberdayakan secara optimal terhadap potensi-potensi bawahan karena mereka menaruh kepercayaan kemampuan bawahan. Kepala madrasah juga memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan sehingga mereka tidak merasa tersinggung dan direndahkan. Mereka memberikan bimbingan dan pelatihan yang dilakukan dengan *sharing* internal dan melibatkan mereka dalam berbagai kegiatan. Ia memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berpendapat tetapi harus disertai dengan argumentasi yang logis dan data. Hal ini juga merupakan usaha membimbing dan

³⁸¹ *Ibid*, hal. 13.

³⁸² *Ibid*.

melatih bawahan supaya terbiasa berfikir dan bertindak yang benar dan hati-hati. Ia juga sering mengirimkan mereka dalam pelatihan-pelatihan, *workshop*, seminar-seminar di luar. Di samping itu diadakan pendampingan pakar. Dengan cara *sharing* yang baik dan melibatkan ahli dari luar, para bawahan merasa lebih dihargai dan bertambah pengetahuannya.

Kemampuan membimbing, melatih, dan memberdayakan ini juga disebut oleh Nanus sebagai kemampuan pemimpin visioner dalam menjalankan perannya sebagai pelatih (*coach*).³⁸³ Juga pendapat Aan Komariyah dan Cepi Triatna bahwa salah satu karakteristik kepemimpinan visioner adalah membimbing orang ke arah profesionalisme kerja yang diharapkan.³⁸⁴ Kemampuan pemimpin dalam membimbing dan melatih ini juga sebagai wujud dari pemberdayaan bawahan. Pemberdayaan ini mengindikasikan salah satu karakteristik pemimpin visioner sebagaimana disebut oleh Adeyemi yaitu pemberdayaan.³⁸⁵ Juga Brown dan Anfara yang menyebutkan salah satu karakteristik kepemimpinan visioner adalah berencana melibatkan orang lain.³⁸⁶ Tugas melatih dan membimbing ini menurut Musbikin merupakan tugas wajib bagi kepala sekolah untuk memberikan bimbingan kepada guru, tenaga kependidikan, dan peserta didik. Bahkan tugas membimbing yang paling baik adalah dengan memberikan keteladanan.³⁸⁷

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dalam penelitian ini juga sebagai motivator bagi sivitas akademika. Masing-masing kepala madrasah memiliki kemampuan memberikan motivasi yang bagus. Hal ini dapat ditunjukkan melalui semangat ruhuul jihad mereka yang kuat dan visi yang jelas. Dalam mewujudkan mutu pendidikan, motivasi selalu diberikan baik melalui kata-kata atau

³⁸³ *Ibid*, hal. 14.

³⁸⁴ Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Op. Cit*, hal. 81-82.

³⁸⁵ S.L. Adeyemi, *Profile of The Succesfull Visionary Leader*, makalah, (Ilorin : Departemen of Bussiness Administration University of Ilorin, tt.)

³⁸⁶ K. Brown dan V. Anfara, *Op. Cit*, hal. 6-12.

³⁸⁷ Imam Musbikin, *Op. Cit*, hal. 110-120.

lisan, tulisan dan gerakan termasuk *reward*. Motivasi yang ditampilkan oleh mereka tampak pada nasihat-nasihat yang diberikan hampir setiap pertemuan atau rapat, tulisan yang terpampang di dinding-dinding tertentu dan di brosur-brosur. Motivasi juga diwujudkan dalam bentuk pemberian *reward* dan kesejahteraan. Dalam setiap kegiatan yang telah dilakukan ada uang panitia, uang transport, jaminan makan dan minum, *reward-reward* tertentu bagi yang berprestasi seperti memberi hadiah bagi guru dan pegawai yang paling rajin membaca.

Kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi menurut Wahjosumidjo merupakan salah satu teknik kepemimpinan, sehingga setiap pemimpin dalam rangka melaksanakan serangkaian fungsi kepemimpinannya, tidak boleh tidak pasti menggunakan motivasi.³⁸⁸ Veithzal Rivai juga menyebutkan ciri-ciri kepemimpinan salah satunya memiliki kemampuan memotivasi karyawan.³⁸⁹ Musbikin menambahkan bahwa seorang motivator mesti memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi.³⁹⁰ E. Mulyasa menunjukkan bahwa motivasi dapat ditumbuhkan dengan cara pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja yang menyenangkan, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar.³⁹¹

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dalam penelitian ini juga menjadi juru bicara dengan membangun jaringan kerjasama yang kuat. Masing-masing kepala madrasah memiliki jaringan dan memiliki kemampuan yang baik melakukan kerjasama dengan mereka secara vertikal dan horizontal. Jaringan yang dibangun bahkan sampai internasional. Ini ditunjukkan dengan adanya kepercayaan yang penuh dari berbagai perguruan tinggi di berbagai negara dan kesediaan mereka untuk datang ke madrasah tersebut. Kemampuan mereka dalam membangun jaringan dan melakukan

³⁸⁸ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Op. Cit, hal.205.

³⁸⁹ Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership*, Op. Cit, hal. 415.

³⁹⁰ Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah*, Op. Cit, hal. 113.

³⁹¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah*, Op. Cit, hal. 120.

kerja sama tampak pada kemampuannya dalam berinteraksi dan berkomunikasi yang baik dengan komponen internal dan eksternal. Interaksi dan komunikasi betul-betul dibangun di internal lembaganya, yaitu guru, karyawan dan siswa. Ia melakukan pendekatan-pendekatan kepada mereka dan menciptakan suasana supaya mereka tidak takut kepada pimpinan, supaya mereka merasa dekat dengan pimpinan, dan merasa mendapat perhatian dan kasih sayang. Ia juga menampung semua keluhan, dan masukan bawahan. Demikian pula dalam berkomunikasi dengan pihak eksternal ia lakukan terhadap instansi vertikal, horizontal dan lintas negara, yakni masyarakat sekitar, tokoh agama dan tokoh masyarakat, lembaga-lembaga swasta, dinas, kemenag.

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur tersebut menunjukkan kemampuan membangun dan memiliki jaringan kerjasama yang kuat sampai tingkat internasional, dengan cara berinteraksi, berkoordinasi, berkomunikasi dan berkonsultasi kepada lintas sektor, lembaga-lembaga swasta, instansi pemerintah dan perguruan-perguruan tinggi.

Kemampuan mereka dalam membangun kerjasama ini berarti kemampuan dalam berkomunikasi dan berinteraksi yang diindikasikan oleh Spinks dan Wells dalam Raihani sebagai kunci kepemimpinan yang sukses.³⁹² Nanus juga menyebutkan sebagai salah satu syarat kepemimpinan yang efektif, yaitu mampu memanfaatkan lingkungan secara maksimal dan berhubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.³⁹³ Ia menambahkan kemampuan pemimpin mengadakan kerjasama juga merupakan bagian dari peran pemimpin visioner sebagai juru bicara (*spokesperson*).³⁹⁴ Demikian pula pendapat Gurr dkk. dalam Raihani menyebutkan bahwa pemimpin-pemimpin sekolah sukses mampu membangun jaringan sekolah yang bermakna.³⁹⁵ Mereka

³⁹² Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Op. Cit, hal. 306.

³⁹³ *Visionary Leadership*, Op. Cit, Burt Nanus, hal. 11-12.

³⁹⁴ *Ibid*, hal. 14.

³⁹⁵ Gurr Dkk dalam Raihani, *Kepemimpin Sekolah Transformatif*, hal. 321.

akrab dengan gagasan-gagasan jaringan, aliansi *stakeholder*, dan kemitraan kreatif.³⁹⁶ Tidak diragukan lagi bahwa kedua kepala madrasah ini mampu membangun kerjasama dengan pihak internal dan eksternal secara maksimal.

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur tersebut juga berperan sebagai pemecah hambatan. Sebagai penghilang hambatan, keduanya memiliki kemampuan menghilangkan hambatan dengan bijaksana, menyelesaikan setiap masalah yang ada baik masalah internal maupun eksternal. Menurut mereka, masalah yang datang bukan untuk dihindari atau ditakuti tetapi harus dicari solusi yang terbaik, karena datangnya masalah bisa membawa kemajuan bagi madrasahnyanya. Mereka memiliki strategi yang tepat untuk mendeteksi masalah.

Masalah internal yang biasa muncul menurut mereka adalah adanya konflik atau ketidak harmonisan hubungan di antara sesama rekan kerja. Untuk itu dalam mendeteksi masalah, mereka terlebih dahulu mengenali karakter setiap guru dan pegawainya dengan melakukan pendekatan-pendekatan. Di samping itu juga masalah-masalah pelanggaran yang kerap kali dilakukan oleh guru, pegawai maupun siswa. Semua itu mesti dicarikan penyelesaiannya. Adapun masalah eksternal yang muncul adalah keuangan dan reaksi masyarakat dalam menyikapi perkembangan madrasah.

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur sebagai penghilang hambatan, sejak awal kedatangannya sudah melakukan antisipasi dengan membaca situasi dan mengidentifikasi kondisi dan sumber-sumber kekuatan yang ada. Dia melakukan pendekatan dialog dan demokratis, sehingga dia mengetahui masalah-masalah yang ada untuk dicarikan solusinya.

Kemampuan mereka dalam menjalankan peran sebagai pemecah hambatan menurut Rivai adalah orang yang kreatif,

³⁹⁶ Jenkins dalam Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, hal. 321.

karena untuk menghilangkan hambatan sangat membutuhkan kreatifitas berpikir³⁹⁷ supaya mendapatkan solusi terbaik. Rivai juga menjelaskan bahwa orang yang menghadapi hambatan harus memiliki kiat-kiat atau strategi yang tepat untuk mendeteksi masalah.³⁹⁸ Menurut Stoner yang dikutip oleh Wahjosumidjo pemimpin sebagai penghilang hambatan harus bisa menjadi juru penengah (*mediator*) dalam setiap hambatan yang dihadapi.³⁹⁹ Hadari Nawawi mendukung kedua kepala madrasah tersebut bahwa setiap organisasi tidak bisa tidak pasti menghadapi masalah atau hambatan, tetapi kepemimpinan harus segera mencari solusinya, karena kalau dibiarkan berlarut-larut akan berakibat pada kepemimpinan yang sulit untuk mengefektifkan organisasi.⁴⁰⁰

Dalam Islam telah diajarkan oleh Rasulullah Saw sebagai orang paling hebat dalam perannya sebagai penghilang hambatan. Dia menyampaikan bahwa setiap kemajuan disertai dengan hambatan. Hambatan adalah ujian dan tantangan untuk meraih kesuksesan. Oleh karena itu, hambatan harus dihadapi dengan sabar dan ikhlas (QS. Al-Baqarah (2) ayat 155). Hambatan juga harus dihadapi dengan ikhtiar maksimal mencari solusi terbaik (QS. Al-An'am (6) ayat 135).

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ
وَالثَّمَرَاتِ وَبَشِيرِ الصَّابِرِينَ ﴿١٥٥﴾

Artinya: Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu, dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.

³⁹⁷ *Op. Cit.*, Veithzal Rivai dan Arviyan Arifin, hal, 488.

³⁹⁸ *Ibid*, hal. 264.

³⁹⁹ *Op. Cit.*, James A.F. Stoner dalam Wahjosumidjo, hal. 98.

⁴⁰⁰ *Op. Cit.*, Hadari Nawawi. hal. 334.

قُلْ يَنْقُورِ أَعْمَلُوا عَلَيَّ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۗ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ ۗ مَنْ
 تَكُونُ لَهُ عَقَبَةُ الدَّارِ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ ﴿١٦٥﴾

Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.

Kepala MAN Pulau Temiang begitu juga dengan Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dalam penelitian ini juga berperan sebagai teladan (*modelling*). Peran ini sangat diutamakan oleh kedua kepala madrasah tersebut, karena mereka adalah figur utama yang selalu dilihat dalam setiap gerak langkahnya, baik ucapan, sikap, dan perilakunya dalam kehidupan sehari-hari. Sebagai model, mereka menunjukkan cara-cara yang baik untuk melakukan hal-hal yang baik dengan memberi contoh, tetapi Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi masih kurang baik dalam berkomunikasi, sehingga perlu diadakan introspeksi diri.

Keteladanan yang dilakukan oleh mereka tampak ucapannya yang ramah dengan orang lain dan menebar senyum, sikap dan perilakunya yang tegas, disiplin beribadah dan bekerja, dan keluhuran budi pekertinya, kecuali Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi masih kurang begitu ramah dalam berkomunikasi. Menurut Mulyasa, pemimpin yang sukses tidak hanya berpikir tetapi juga memberikan keteladanan.⁴⁰¹ Hal yang sama juga dikatakan oleh Sudarwan Danim bahwa pemimpin yang berkualitas adalah selalu menetapkan contoh.⁴⁰² Kepala sekolah yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya

⁴⁰¹ E. Mulyasa, *Op. Cit.*, hal. 27.

⁴⁰² Sudarwan Danim, *Op. Cit.*, hal. 33.

manajemen sekolah yang efektif.⁴⁰³ Adeyemi mengatakan bahwa pemimpin visioner yang ideal harus berorientasi pada aksi (*action*). Nanus menjelaskan bahwa pemimpin visioner dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia).⁴⁰⁴

Kepemimpinan dengan contoh merupakan kunci efektivitas sebuah organisasi, karena mereka adalah figur panutan. Rasulullah SAW telah mengajarkan kepada umatnya untuk selalu memberikan teladan yang baik (*uswah hasanah*), sebagaimana firman Allah : “Sesungguhnya pada diri Rasulullah adalah teladan yang baik bagimu” (QS. Al-Ahzab : 21). Dengan keteladanan Rasulullah SAW telah mampu mengubah masyarakat dari masyarakat jahiliyah menjadi masyarakat berperadaban Islam. Dia tidak banyak berkata tetapi lebih banyak berbuat. Rasulullah SAW merupakan figur yang tak tertandingi dalam segala hal termasuk dalam memberikan keteladanan.

Uraian Indikator Terlaksana MAN Pulau Temiang Kab. Tebo

No.	Uraian Indikator	Keterangan
1	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) dalam mengetahui kebutuhan anggota dan lembaganya untuk membangkitkannya dengan pemberdayaan dan motivasi	Terlaksana
2	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) dalam membangun rasa percaya diri pada anggotanya (pendidik dan tenaga kependidikan)	Terlaksana
3	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) dalam membangun komitmen bersama untuk kemajuan Madrasah	Terlaksana
4	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) yang kreatif-produktif dan berinovasi dalam	Terlaksana

⁴⁰³ *Ibid*, hlm. 28.

⁴⁰⁴ Burt Nanus, *Op. Cit*, hal. 18.

	membangun Madrasah	
5	Pemimpin (Kepala Madrasah) mengetahui kondisi sekarang dan upaya yang diharapkan anggotanya	Terlaksana
6	Pemimpin (Kepala Madrasah) menjadi teladan dan berani menghadapi tantangan	Terlaksana
7	Pemimpin (Kepala Madrasah) memiliki sensitifitas terhadap keluhan, saran, ide dan gagasan anggotanya	Terlaksana

No.	Uraian Pengamatan	Keterangan
1	Pelaksanaan dan sistem religi di Madrasah	Terlaksana
2	Pelaksanaan dan sistem organisasi di Madrasah	Terlaksana
3	Penerapan bahasa di Madrasah	Terlaksana
4	Pelaksanaan dan bentuk kesenian di Madrasah	Terlaksana
5	Pelaksanaan dan sistem teknologi dan peralatan di Madrasah	Masih Mulai Perbaikan (Sarana Prasarana)
6	Kepala Madrasah menjadi panutan keteladanan karena keberhasilannya	Terlaksana
7	Kepala Madrasah memberikan penghargaan kepada anggota yang berhasil	Terlaksana
8	Penerapan <i>network</i> ; jaringan komunikasi informasi di dalam Madrasah yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya madrasah	Terlaksana (Bentuk Kerja Sama masih dalam tahap berkembang tingkat provinsi)

MAN 2 Tanjung Jabung Timur

Kepemimpinan transformasional yang dilakukan kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur memiliki indikator: 1) kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur perubah, 2) kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga, 3) kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga, 4) kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur mendistribusikan peran kepemimpinan, 5) kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur mengembangkan kultur madrasah, 6) kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur melakukan usaha-usaha restrukturisasi di madrasah, memberi teladan dan memberdayakan bawahan.

Adapun indikator peningkatan budaya madrasah yang dilakukan kepemimpinan taransformasional kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur adalah 1) Membentuk keyakinan dalam setiap kebijakan dan peraturan sehingga dapat menimbulkan kesadaran bagi siswa dan guru, 2) norma dan kebiasaan dalam madrasah yang dapat dibentuk, diperkuat dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah 3) budaya madrasah berpengaruh tidak hanya pada kegiatan warga madrasah tetapi juga motivasi dan semangatnya.

Sesuai dengan teori Koentjaraningrat menyebutkan unsur-unsur universal dari kebudayaan adalah 1) sistem religi dan upacara keagamaan, 2) sistem dan organisasi kemasyarakatan, 3) sistem pengetahuan, 4) bahasa, 5) kesenian, 6) sistem mata pencaharian hidup, dan 7) sistem teknologi dan peralatan.⁴⁰⁵ Budaya itu paling sedikit mempunyai tiga wujud, yaitu kebudayaan sebagai 1) suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, 2) suatu kompleks aktivitas kelakuan dari manusia dalam masyarakat, dan 3) sebagai benda-benda karya manusia.⁴⁰⁶

Peningkatan budaya madrasah di MAN 2 Tanjung Jabung Timur sesuai dengan wujud budaya yang dilaksanakan langsung

⁴⁰⁵ Koentjaraningrat, *Loc. Cit*, hal, 74.

⁴⁰⁶ Madyo Ekosusilo, *Op. Cit*, hal. 10.

di MAN 2 Tanjung Jabung Timur yaitu 1) wujud ide kebudayaan yang sifatnya abstrak, tak dapat diraba dan difoto. Lokasinya berada dalam alam pikiran warga masyarakat tempat kebudayaan yang bersangkutan itu hidup. Pada saat ini kebudayaan ide juga banyak tersimpan dalam disk, *tape*, koleksi microfilm, dan sebagainya. Kebudayaan ide ini dapat disebut tata kelakuan, karena berfungsi sebagai tata kelakuan yang mengatur, mengendalikan dan memberi arah kepada kelakuan dan perbuatan manusia.

2) kebudayaan sering disebut sebagai sistem sosial, yang menunjuk pada perilaku yang berpola dari manusia. Sistem sosial berupa aktivitas-aktivitas manusia yang berinteraksi, berhubungan serta bergaul dari waktu ke waktu. Sedangkan wujud ketiga dari kebudayaan disebut kebudayaan fisik, yaitu keseluruhan hasil aktivitas fisik, perbuatan dan karya manusia dalam masyarakat yang sifatnya konkrit berupa benda-benda.⁴⁰⁷

3) Budaya yang perlu dikembangkan di madrasah, yaitu kultur akademik, kultur budaya dan kultur demokratis. Ketiga kultur ini harus menjadi prioritas yang melekat dalam lingkungan madrasah.⁴⁰⁸ Kultur akademik memiliki ciri pada setiap tindakan, keputusan, kebijakan dan opini di dukung dengan dasar akademik yang kuat.

MAN 2 Tanjung Jabung Timur yaitu; 1) MAN 2 Tanjung Jabung Timur letak geografis dekat laut sehingga rentan terkena air pasang, kondisi tanah rawa membuat MAN 2 Tanjung Jabung Timur mempertimbangkan lagi pengembangan bangunan yang akan dibangun, tentunya dengan biaya yang besar karena harus ada proses penimbunan tanah dengan sabuk kelapa agar tanah lebih kuat dan tidak rentan rusak,

2) Guru dalam proses belajar mengajar selalu aktif menyampaikan materinya kepada siswa-siswi dengan berbagai pendekatan dalam strategi pembelajaran, tampak oleh peneliti bahwa Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur selalu menekankan kepada guru untuk membuat perangkat pembelajaran (RPP,

⁴⁰⁷ *Ibid.*

⁴⁰⁸ Daryanto dan Suryatri Darmiatun, *Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah* (Yogyakarta: Penerbit Gava Media), hal. 22-23.

Program Harian, Program Bulanan, Program Semester, Program Tahunan, Kisi-kisi soal),

3) Siswa-siswi MAN 2 Tanjung Jabung Timur selalu bersemangat dalam mengikuti proses pembelajaran dengan bimbingan dari para guru, ketika air laut pasang siswa-siswi bergotong royong dalam membersihkan kelas dan lingkungan Madrasah, karena berada jauh dari Kota alumni dari MAN 2 Tanjung Jabung Timur yang melanjutkan studinya kebanyakan di Jambi yaitu ada di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Universitas Jambi (UNJA) dan Akademi atau Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan di Jambi,

4) Prestasi yang di raih 2 Tanjung Jabung Timur dari dokumen yang tampak oleh peneliti yaitu Juara 2 Catur (Tingkat Nasional), Pramuka dan Bulu Tangkis serta Kerja sama yang dilakukan yaitu dengan Dinas Pemuda dan Olahraga (Bantuan Alat-alat musik melayu dan pakaian melayu) dan Dinas Pemberdayaan Perempuan.

Kemajuan perubahan yang dilakukan kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur adalah penerapan dari pemimpin yang transformasional dengan memiliki perilaku pemimpin transformasional yaitu 1) *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya, 2) *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf, 3) *intelectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikan inovasi-inovasi, dan 4) pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.

Dibuktikan lagi walaupun MAN 2 Tanjung Jabung Timur banyak tantangan yang kami hadapi terutama apabila air laut sudah pasang, kegiatan belajar mengajar tertunda karena guru dan para siswa harus membersihkan kelas dari air dan pekarangan lingkungan Madrasah, tetapi kami selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di MAN 2 Tanjung Jabung

Timur, yaitu dengan: 1) Meningkatkan ketersediaan fasilitas Madrasah seperti perpustakaan dan pengajuan permohonan ketersediaan Laboratorium MIPA dan Komputer yang belum ada, 2) Peningkatan Kegiatan Belajar mengajar oleh para guru diharuskan untuk melengkapi perangkat pembelajaran ada beberapa kendala yang dihadapi oleh para guru juga terkait perubahan Kurikulum KTSP ke Kurikulum K13 dikarenakan konversi nilai.

3) Untuk Budaya yang kami terapkan di MAN 2 Tanjung Jabung Timur yang sudah menjadi kebiasaan dan keharusan yaitu siswa kelas XII harus mampu memimpin wirid Yasin Tahlil Takhtim dan Doa setiap pagi kecuali hari senin (Upacara Bendera) dan Jum'at (Kegiatan Olahraga), penerapan sholat dzuhur berjamaah dan kultum bergantian oleh para siswa dan menjunjung tinggi rasa kebersamaan, kepedulian dan kekeluargaan, 4) Prestasi yang dicapai juara 2 Catur tingkat Nasional, Pramuka dan Bulu Tangkis.

Keberhasilan yang telah dicapai oleh kepemimpinan MAN 2 Tanjung Jabung Timur begitu juga dengan kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi dan MAN Pualu Temiang dalam penelitian ini karena beberapa faktor antara lain faktor kepribadian pemimpin, faktor pendidikan dan pengalaman pemimpin, faktor internal dan faktor eksternal. Ketiga komponen tersebut saling berinteraksi dan memengaruhi. Namun Zamroni⁴⁰⁹ membagi faktor peningkatan dilihat secara keseluruhan proses. Faktor kepribadian, pendidikan dan pengalaman pemimpin masuk pada faktor manajemen sekolah karena di dalam manajemen ada kepemimpinan. Demikian pula faktor internal dan eksternal juga masuk pada manajemen sekolah, proses pembelajaran dan kultur sekolah.

Pertama, faktor kepribadian pemimpin bahwa kedua kepala madrasah memiliki kepribadian yang baik meliputi : semangat ruhuul jihad, integritas, berani berspekulasi dan mengambil resiko, tanggungjawab, (4) *positive thinking*, optimis, cerdas, kerja keras, gigih, pandai memotivasi, berorientasi pada

⁴⁰⁹ Zamroni, *Op. Cit.*, hal. 159.

hasil, lemah lembut tapi tegas, memberi contoh dan berakhlak mulia. Mereka ini hampir sama memiliki sifat dan kepribadian sebagaimana tersebut, kecuali Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi harus intropeksi terhadap masukan dari bawahannya tentang komunikasi yang lebih santun dan ramah.

Karakteristik kepribadian yang harus dimiliki pemimpin taransformer yang berkualitas. Seperti pendapat Sinamo tentang ciri yang harus dimiliki pemimpin, di antaranya memiliki integritas, termasuk di dalamnya adalah berani bertanggung jawab dan bersikap positif dan terbuka.⁴¹⁰ Identik pula dengan teori yang dikemukakan John Adair yang dikutip Aan Komariyah tentang ciri-ciri pemimpin visioner yang berkualitas salah satunya memiliki antusiasme terhadap perkembangan lembaga yang dipimpinnya.⁴¹¹

Demikian juga yang disebutkan Janene Hemmen dkk yang menyebutkan salah satu ciri pemimpin visioner adalah memotivasi *stakeholder*.⁴¹² Pendapat Hadari Nawawi dan Martini Hadari yang mengatakan bahwa pemimpin yang berhasil di antaranya adalah pemimpin yang mencintai kebenaran dan beriman kepada Allah, dapat dipercaya dan mampu mempercayai orang lain, mampu bekerja dengan orang lain, ahli di bidangnya dan berpandangan luas, senang bergaul, ramah, suka menolong, memberikan petunjuk, memiliki semangat maju, pengabdian dan kesetiaan, kreatif dan penuh inisiatif, bertanggung jawab dan aktif memelihara kesehatan.⁴¹³

Juga pendapat Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi tentang kriteria pemimpin yang baik dan berhasil di antaranya berorientasi pada hasil, tegas, dapat bekerja sama, meyakinkan, energik, tekun, dan memikul tanggungjawab.⁴¹⁴ David Hakala sebagaimana dikutip Sudarwan Danim juga mengemukakan bahwa memiliki keluhuran budi/akhlak mulia yang ia sebut

⁴¹⁰ Jansen H. Sinamo dan Agus Santoso, *Op. Cit.*, hal. 119-132.

⁴¹¹ John Adair dalam Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Op. Cit.*, hal. 82.

⁴¹² Janene Hemmen, Stacey Edmonson, Joh R. Slate, *Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A qualitative Investigation*, 2009, vol. 4, no. 2.

⁴¹³ Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Op. Cit.*, hal. 56-68.

⁴¹⁴ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Op. Cit.*, hal. 19.

sebagai Magnanimity merupakan salah satu karakter kepemimpinan yang berkualitas.⁴¹⁵

Di dalam Islam dikatakan bahwa kunci sukses utama seorang pemimpin terletak pada kepribadian sang pemimpin, karena kepribadian pemimpin merupakan cermin bagi orang lain. Hal ini sudah dicontohkan oleh Rasulullah Saw sendiri yang memiliki kepribadian agung nan mulia. Dalam dirinya teladan yang baik (QS. al-Ahzab (33) : 21).

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ

وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴿٢١﴾

Artinya: Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.

Kepemimpinan Rasulullah SAW adalah kepemimpinan yang disertai dengan contoh dan penuh tanggungjawab melayani umat, memiliki semangat dan motivasi yang tinggi dalam *jihad fi sabilillah*, selalu selangkah di depan untuk diikuti yang lain. Dia selalu berusaha menjadi yang terbaik bagi umat, memiliki integritas tinggi, bersemangat menuntaskan misi dan penuh kasih sayang dan lemah lembut dalam membantu pengikutnya menuju jalan yang benar (QS. Ali Imran (3) ayat 159, dan QS. An-Nahl (16) ayat 120).

⁴¹⁵ David Hakala dalam Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), hal. 35.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿١٢٥﴾

Artinya: Sesungguhnya Ibrahim adalah seorang imam yang dapat dijadikan teladan lagi patuh kepada Allah dan hanif dan sekali-kali bukanlah Dia Termasuk orang-orang yang mempersekutukan (Tuhan).

Kedua, faktor pendidikan dan pengalaman yang luas dimiliki oleh ketiga pemimpin transformer (Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabing Timur). Pendidikan dan pengalaman memimpin yang baik. Mereka juga memiliki pengalaman yang luas dalam hal kepemimpinan dan organisasi di lingkungan pendidikan. Hal ini juga turut memengaruhi keberhasilan mereka dalam mengoptimalkan peran-perannya menuju peningkatan mutu pendidikan.

Dengan pendidikan yang baik dan pengalaman yang luas, ketiga pemimpin transformer tersebut menjadi cerdas dan

memiliki motivasi untuk selalu meningkatkan kualitas pendidikan di lembaga yang dipimpinnya. Adanya pendidikan yang baik dan pengalaman yang luas yang dimiliki membuktikan bahwa mereka orang yang cerdas dan trampil, baik cerdas dan trampil intelektual maupun cerdas dan terampil secara emosional dan sosial. Bekal kecerdasan dan keterampilan ini sangat penting bagi pemimpin, karena dikatakan bahwa apabila kepala madrasah mampu mengelola kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual, maka akan memperkuat sinerginya antara satu dengan yang lainnya sehingga dapat menjalankan peran kepemimpinannya secara optimal.⁴¹⁶

Birgitta dan Wistrand mengistilahkan “kepemimpinan tak lain adalah mengalirkan energi emosi. Transmisi energi emosi ini memungkinkan pemimpin menjadi pemandu staf yang menentukan tujuan”.⁴¹⁷ Friedman juga menunjukkan bahwa orang yang memiliki kecakapan emosi ini lebih mampu menggerakkan dan mengilhami orang lain, selain menguasai imajinasi mereka.⁴¹⁸

Masing-masing kepala madrasah tersebut memang sangat mencintai dan mengerti tentang arti pentingnya ilmu pengetahuan. Orang yang demikian akan selalu berusaha untuk mengembangkan ilmu, meningkatkan kualitas diri dan orang lain, dan membuat orang lain supaya bisa mencintai ilmu sebagaimana mereka. Dalam al-Qur’an mereka itu disebut sebagai orang yang tidak sama dengan orang yang tidak berilmu (QS. Az-Zumar (39) ayat 9 dan QS. Ar-Ra’d (13): 16).

⁴¹⁶ Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*, (Bandung : Alfabeta, 2011), hal. 135.

⁴¹⁷ Birgitta Wistrand dalam Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*, hal. 39-40.

⁴¹⁸ Friedman dalam Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*, hal. 39.

أَمَّنْ هُوَ قَنِتٌ ءِإِنَّا ءَالِيْلٍ سَاجِدًا وَقَآئِمًا تَخَذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُوا رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ
 قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ



Artinya: (apakah kamu Hai orang musyrik yang lebih beruntung) ataukah orang yang beribadat di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri, sedang ia takut kepada (azab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya? Katakanlah: "Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui?" Sesungguhnya orang yang berakallah yang dapat menerima pelajaran.

قُلْ مَنْ رَبُّ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ قُلِ اللَّهُ ۗ قُلْ أَفَأَتَّخِذْتُمْ مِنْ دُونِهِ ءَأَوْلِيَاءَ لَا يَمْلِكُونَ لِأَنفُسِهِمْ نَفْعًا وَلَا ضَرًّا ۗ قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ ءَأَمْ هَلْ تَسْتَوِي الظُّلُمَاتُ وَالنُّورُ ۗ ءَمْ جَعَلُوا لِلَّهِ شُرَكَاءَ خَلَقُوا كَخَلْقِهِ فَتَشَبَّهُ الْخَلْقُ عَلَيْهِمْ ۗ قُلِ اللَّهُ خَلِقُ كُلِّ شَيْءٍ وَهُوَ الْوَاحِدُ الْقَهْرُ

Artinya: Katakanlah: "Siapakah Tuhan langit dan bumi?" Jawabnya: "Allah". Katakanlah: "Maka Patutkah kamu mengambil pelindung-pelindungmu dari selain Allah, Padahal mereka tidak menguasai kemanfaatan dan tidak (pula) kemudharatan bagi diri mereka sendiri?". Katakanlah: "Adakah sama orang buta dan yang dapat melihat, atau samakah gelap gulita dan terang benderang; Apakah mereka menjadikan beberapa sekutu bagi Allah yang dapat menciptakan seperti ciptaan-Nya sehingga kedua ciptaan itu serupa menurut pandangan mereka?"

Katakanlah: "Allah adalah Pencipta segala sesuatu dan Dia-lah Tuhan yang Maha Esa lagi Maha Perkasa".

Ketiga, faktor internal yang juga sangat menentukan keberhasilan peran kepemimpinan transformasi adalah faktor dukungan pihak internal madrasah. Kepemimpinan visioner di dua madrasah tersebut sama-sama mendapatkan dukungan yang kuat dari komponen internal, karena kedua pemimpin tersebut mampu membangun kerjasama yang kuat dengan *stakeholder*, melakukan interaksi, koordinasi dan komunikasi yang baik dengan mereka. Kedua pemimpin juga memberdayakan dengan mempertimbangkan aspek kemanusiaan, memberi penghargaan, menciptakan suasana kerja yang harmonis, dan memotivasi.

Di MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur, dukungan internal ini sangat besar. Mereka memiliki satu visi yang sama yang mengawal setiap proses kegiatan yang berlangsung. Adanya semangat, motivasi, profesionalisme, kultur akademik/*learning organization*, penghargaan, pemberdayaan yang baik yang diberikan oleh kepala madrasah menciptakan dukungan yang kuat dan positif dari seluruh komponen internal yang dilakukan secara bersama-sama untuk meningkatkan budaya madrasah.

Dukungan internal dari para pengikut tampak sangat kuat. Sang pemimpin yang juga kyai dianggap memiliki *power*. Bukti yang paling tampak dalam hal ini adalah adanya loyalitas yang tinggi, sikap *ta'dzim* (hormat) dan *sami'na wa atha'na* (taat dan patuh) dari para bawahan mulai dari guru, fungsionaris, siswa dan keluarga kyai. Mereka bekerja dengan ikhlas dan penuh pengabdian.

Faktor dukungan internal ini yang meliputi guru, karyawan dan siswa sangat penting, karena tanpa dukungan sang pemimpin tidak mungkin bisa mewujudkan ide-ide dan program-program yang telah direncanakan. Guru merupakan faktor internal yang vital yang memiliki kontribusi besar dalam peningkatan mutu pendidikan. Oleh karena hal pertama dan utama mereka lakukan adalah meningkatkan SDM guru supaya memiliki

kemampuan profesional dalam mengajar sehingga berdampak positif bagi peningkatan budaya belajar mengajar di Madrasah. Temuan ini sepakat dengan pendapat Megarry dan Dean yang mengatakan bahwa para guru wajib mengembangkan kemampuan profesionalnya agar dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas.⁴¹⁹

Guru sebagai tenaga profesional merupakan faktor penentu juga dalam meningkatkan budaya madrasah yang harus terdidik dan terlatih secara akademik dan profesional serta mendapat pengakuan formal sebagaimana mestinya⁴²⁰ dan profesi mengajar harus memiliki status profesi yang membutuhkan pengembangan.⁴²¹ Demikian pula peran staf/karyawan sebagai komponen internal memiliki peran sebagai *brainpower* atau *braintrust* bagi kemajuan organisasi sehingga sangat penting untuk ditingkatkan SDM-nya. Menurut Wahjosumidjo kepala sekolah dalam bekerja samadengan karyawan memiliki kewajiban untuk meningkatkan profesionalisme karyawan dengan lima peran, yaitu identifikasi, pengangkatan/pengutusan, orientasi, evaluasi, dan perbaikan (*improvement*).⁴²²

Adanya dukungan mereka menentukan kemajuan madrasah. Blis dan Newmann mengatakan bahwa sekolah dapat berjalan efektif jika kepala sekolahnya mampu menciptakan atmosfir ketertiban, kedisiplinan, dan bertujuan: sebuah suasana yang penuh harapan bagi para staf dan siswa, hubungan kerjasama yang baik antar staf, komitmen antara staf dan siswa untuk mencapai tujuan, waktu yang cukup untuk memberi pengarahan, dan pengembangan staf yang memadai.⁴²³ Latar belakang keluarga juga menentukan prestasi siswa.⁴²⁴ Oleh karena

⁴¹⁹ Megarry dan Dean dalam Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung : Alfabeta, 2010), hal. 5.

⁴²⁰ Depdiknas, *Rencana Strategis Depdiknas 2005-2009*, (Jakarta : Depdiknas, 2005), hal. 1.

⁴²¹ H.A.R Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2001), hal. 142.

⁴²² Wahjosumidjo, *Op. Cit*, hal. 276.

⁴²³ Blis dan Newmann dalam Raihani, *Kepemimpinan Sekolah*, hal. 8.

⁴²⁴ Mortimore dalam Raihani, *Kepemimpinan Sekolah*, hal. 8.

itu, kerjasama yang produktif antara sekolah dan orangtua siswa merupakan salah satu karakteristik sekolah sukses.⁴²⁵

Keempat adalah faktor dukungan eksternal atau lingkungan sekitar madrasah. Mereka itu terdiri dari kelompok masyarakat, *stakeholder*, pemerintah dan lembaga-lembaga perguruan tinggi yang dijalin melalui kerjasama yang baik. Bangunan kerjasama harus kokoh agar pihak eksternal ini terus mau diajak kerjasama. Di MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur, dukungan eksternal masyarakat sangat kuat.

Hal ini tampak pada antusiasme masyarakat dalam memasukkan anak-anak mereka ke madrasah ini dan kesediaan mereka memberikan sedekah untuk membantu siswa yang tidak mampu, dukungan dari pemerintah berupa adanya dana untuk membantu proses pembelajaran dan kelengkapan fasilitas, dukungan berbagai lembaga perguruan tinggi tampak pada kesediaan mereka memberikan informasi tentang lembaga mereka dan kesediaan menerima siswa dari MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dengan cara yang sesuai prosedur.

Dukungan dari masyarakat sangat besar dan kuat. Hal ini tampak dari animo yang tinggi dari masyarakat untuk menyekolahkan anak-anak mereka ke madrasah ini dan kesediaan mereka memberikan subsidi kepada siswa miskin. Dukungan pemerintah juga bagus yaitu dengan adanya kerjasama antara pemerintah terutama Dinas Pendidikan dan Kemenag untuk membantu memajukan lembaganya di antaranya dalam bentuk pemberian diklat-diklat dan informasi-informasi baru. Dukungan lembaga-lembaga perguruan tinggi.

Berbagai dukungan tersebut didapat karena kedua kepala madrasah dapat berkomunikasi dan berkoordinasi dengan baik. Mereka rutin melakukan konsultasi-konsultasi pendidikan dengan atasan, mengajak musyawarah dengan berbagai pihak, menerima masukan dari luar, dan bersikap terbuka. Mereka sangat cerdas

⁴²⁵ Blis, Firestone dan Richard dalam Raihani, *Kepemimpinan Sekolah*, hal. 8.

dalam membangun kerjasama yang saling menguntungkan dengan institusi-institusi pendidikan lain.

Mereka juga mampu menunjukkan empati kepada masyarakat dengan menyediakan beasiswa kepada siswa miskin. Ini mengindikasikan kemampuan pemimpin menjalin hubungan yang positif dengan mereka. Temuan ini sejalan dengan pendapat Mamusung yang mengatakan bahwa Sekolah sebagai lembaga sosial yang diselenggarakan dan dimiliki oleh masyarakat seharusnya mampu memenuhi kebutuhan masyarakatnya dan sekolah memiliki kewajiban secara legal dan formal untuk memberikan penerangan kepada masyarakat tentang tujuan-tujuan, program-program, kebutuhan serta keadaannya, dan sebaliknya sekolah harus mengetahui dengan jelas apa kebutuhan, harapan dan tuntutan masyarakatnya.⁴²⁶

Dukungan eksternal ini yaitu kerja sama yang dilakukan kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur sangat membantu kelancaran dan keberhasilan kedua pemimpin visioner di madrasah ini dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Sebagaimana disebutkan oleh Nur Aedi dan Elin Rosalin bahwa hubungan sekolah dan masyarakat memiliki tujuan yang hendak dicapai yakni berupa peningkatan budaya madrasah, sehingga pada gilirannya masyarakat akan merasakan dampak langsung dari kemajuan tersebut.⁴²⁷

Dari serangkain temuan dari peneliti tentang peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan budaya madrasah di atas dapat dijelaskan bahwa ketika kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur telah menjalankan tugasnya sebagai pemimpin yang transformasional dengan melakukan perubahan dalam peningkatan budaya madrasah dengan memiliki tanda-tanda sebagai pemimpin transformer: 1)

⁴²⁶ Mamusung, J. dan Rivai, *Hubungan Sekolah dan Masyarakat* (Bandung : 1998), hal. 6.

⁴²⁷ Nur Aedi dan Elin Rosalin dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2010), hal. 280.

pemimpin perubah, 2) memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga, 3) mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga, 4) mendistribusikan peran kepemimpinan, 5) mengembangkan kultur madrasah, 6) melakukan usaha-usaha restrukturisasi di madrasah, 7) memberi teladan dan memberdayakan bawahan.

Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur dalam meningkatkan budaya madrasah juga 1) *idealized influence* yaitu mereka memiliki perilaku rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya, 2) *inspirational motivation*, mereka memiliki perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf dan seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf, 3) *intelectual stimulation* yaitu mereka mempraktikkan inovasi-inovasi dan *individualized consideration*, mereka merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan staf.

Tidak hanya itu pemimpin transformasional yang memberikan perubahan memiliki integritas keagamaan yang baik sebagai cermin dari membudayakan budaya madrasah yang relegius yaitu dengan penerapan peran yang dilakukan oleh Rasulullah SAW yaitu 1) visi kebesaran/keagungan, pemimpin yang transformasional harus memiliki visi yang merupakan tujuan besar yang harus diperjuangkan dan dilakukan secara maksimal dan keberlanjutan, 2) misi agung di muka bumi, sebagaimana Rasulullah SAW untuk mewujudkan visi harus adanya misi yang menjadi uraian apa saja yang harus dilakukan dan menjadi indikator keberhasilan pencapaian visi, 3) tujuan, sasaran dan target yang telah dicapai dalam menyampaikan risalah Islam yang dilakukan oleh Rasulullah SAW dapat diterapkan oleh pemimpin transformasional bahwa ketika merencanakan suatu program harus memiliki sasaran dan pencapaian target bukan hanya sekedar bekerja tanpa adanya arah dan tujuan dan 4) rencana tindakan yang telah dibuat dengan matang, dan ajaran untuk

membangun suatu lembaga dalam hal ini Madrasah dengan baik dan bermanfaat, 5) menjadi teladan sebagai model untuk melakukan transformasional, 6) memiliki integritas kepribadian muslim yaitu fatanah (cerdas yaitu memiliki kemampuan pendidikan dan pengalaman yang baik), *siddiq* (benar atau mampu bersikap jujur), amanah (bertanggung jawab dengan apa yang sudah dilakukan dan memperjuangkan amanah untuk mencapai perubahan yang baik), *tabligh* (menyampaikan kebenaran dan mencegah kepada yang munkar).

Selain itu kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur menjalankan peran sebagai pemimpin yang transformer yang memberikan perubahan dalam aspek proses belajar mengajar, prestasi belajar para siswa di dalam Madrasah dan mengikuti event/ kegiatan eskul di luar madrasah, peningkatan kualitas mengajar guru melalui kegiatan ilmiah, peningkatan fasilitas madrasah sebagai penunjang keberhasilan belajar mengajar, menjalin kerja sama yang baik secara internal di dalam madrasah dan eksternal di luar madrasah, menegakkan budaya disiplin kepada seluruh warga madrasah dan membudayakan/ membiasakan menjalankan perintah Agama seperti sholat berjamaah, membaca surat Yasin Tahliil Takhtim Doa, melaksanakan praktek sholat jenazah, melaksanakan praktek ruqyah, menghafal Al Qur'an khusus Juz 30, mampu dengan baik Baca Tulis Al Qur'an, budaya 5 S (sapa, senyum, salam, sopan dan santun), budaya DISIPLIN (datang tepat pada waktunya, isi daftar hadir, siapkan sarana kerja bagi guru perangkat pembelajaran bagi para siswa buku mata pelajaran atau perangkat belajar, patuhi semua peraturan, laksanakan tugas yang menjadi kewajiban dan wewenang, izin apabila tidak hadir dan norma dan nilai sebagai paraturan yang menjadi buah dari budaya yang harus membudaya), sesuai dengan indikator dalam peningkatan budaya madrasah yaitu: 1) budaya merupakan keyakinan, 2) kebijakan, 3) norma dan kebiasaan dalam madrasah yang dapat dibentuk, diperkuat dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di sekolah serta budaya madrasah berpengaruh tidak hanya pada kegiatan warga madrasah tetapi juga motivasi dan semangatnya.

Peningkatan budaya madrasah tersebut tidak terlepas dari peran seorang pemimpin yang transformasional yang dilakukan oleh kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, Kepala MAN Pulau Temiang Tebo dan Kepala MAN 2 Tanjung Jabung Timur yaitu: penentu arah (*direction setter*), perancang (*designer*), agen perubahan (*agent of change*), pelatih (*coach*), *motivator*, juru bicara (*spokesperson*), pemecah masalah (*problem solver*), dan teladan (*modelling*). Peran-peran tersebut dijalankan secara aktif dan optimal dan berkarakter integritas religius dalam mewujudkan peningkatan budaya madrasah melalui cara-cara: (*sharing vision*, menyusun strategi, membuat perubahan, memampukan dan memberdayakan, memberi motivasi inspiratif, menjalin kerjasama, mengatasi hambatan, menyasiasi peraturan, dan menjadi contoh teladan (*uswatun hasanah*).

Dengan demikian tercapailah peningkatan budaya madrasah yang membudaya dan menjadi karakter dari madrasah. Faktor-faktor keberhasilan adalah faktor kepribadian pemimpin yang baik, faktor pendidikan dan pengalaman yang tinggi, faktor internal dan faktor eksternal yaitu kerja sama yang baik di dalam madrasah dan di luar madrasah dengan pihak lain untuk mencapai kemajuan dan perubahan madrasah yang lebih baik dan bermanfaat dapat diuraikan dalam tabel berikut ini:

Uraian Indikator Terlaksana MAN 2 Kab. Tanjung Jabung Timur

No.	Uraian Indikator	Keterangan
1	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) dalam mengetahui kebutuhan anggota dan lembaganya untuk membangkitkannya dengan pemberdayaan dan motivasi	Terlaksana
2	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) dalam membangun rasa percaya diri pada anggotanya (pendidik dan tenaga kependidikan)	Terlaksana
3	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) dalam membangun komitmen bersama untuk kemajuan	Terlaksana

	Madrasah	
4	Upaya pemimpin (Kepala Madrasah) yang kreatif-produktif dan berinovasi dalam membangun Madrasah	Terlaksana
5	Pemimpin (Kepala Madrasah) mengetahui kondisi sekarang dan upaya yang diharapkan anggotanya	Terlaksana
6	Pemimpin (Kepala Madrasah) menjadi teladan dan berani menghadapi tantangan	Terlaksana
7	Pemimpin (Kepala Madrasah) memiliki sensitifitas terhadap keluhan, saran, ide dan gagasan anggotanya	Terlaksana

No.	Uraian Pengamatan	Keterangan
1	Pelaksanaan dan sistem religi di Madrasah	Terlaksana
2	Pelaksanaan dan sistem organisasi di Madrasah	Terlaksana
3	Penerapan bahasa di Madrasah	Terlaksana
4	Pelaksanaan dan bentuk kesenian di Madrasah	Terlaksana
5	Pelaksanaan dan sistem teknologi dan peralatan di Madrasah	Masih Mulai Perbaikan (Sarana Prasarana)
6	Kepala Madrasah menjadi panutan keteladanan karena keberhasilannya	Terlaksana
7	Kepala Madrasah memberikan penghargaan kepada anggota yang berhasil	Terlaksana
8	Penerapan <i>network</i> ; jaringan komunikasi informasi di dalam Madrasah yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya madrasah	Terlaksana (Bentuk Kerja Sama masih dalam tahap

		berkembang tingkat provinsi)
--	--	------------------------------

BAGIAN KEENAM

Formulasi Kepemimpinan Transformasional dalam Menanamkan Budaya Madrasah

Kepemimpinan transformasional Kepala Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo dan MAN 2 Tanjung Jabung Timur menanamkan Budaya Madrasah tampak dari peran kepemimpinan transformasional yang dilakukan yaitu dengan peran 1) *idealized influence*, perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*), rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya, saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para anggotanya diatas kebutuhan pribadi, mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga, mendistribusikan peran kepemimpinan, mengembangkan budaya kerja, melakukan usaha-usaha restrukturisasi, memberdayakan anggotanya dan perilaku moral secara etis serta teladan.

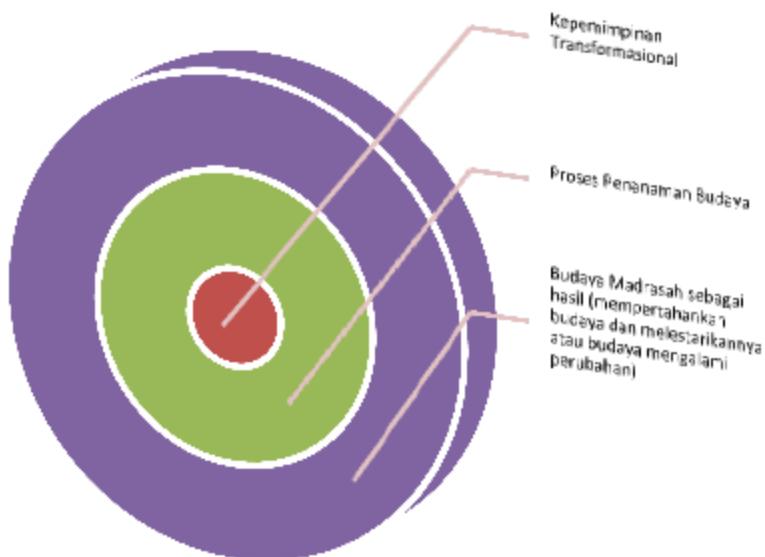
2) *Inspirational motivation*, perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan anggotanya, memperhatikan makna pekerjaan bagi anggotanya, menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi anggotanya, seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimism anggotanya.

3) *Intelelectual stimulation*, perilaku yang mempraktikkan inovasi-inovasi untuk melakukan perubahan, perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif, menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para anggotanya dan tidak lupa selalu mendorong anggotanya mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

4) *Individualized consideration*, perilaku merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan anggotanya serta memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga.

Tidak hanya dengan peran 4 “I” tetapi peran sebagai pemimpin yang *siddiq*, amanah, *tabligh* dan *fatanah* diterapkan Kepala Kepala MAN Olak Kemang Kota Jambi, MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo dan MAN 2 Tanjung Jabung dengan kekeluargaan dan semangat bermusyawarah yang berdasarkan tauhid keimanan kepada Allah SWT. Sehingga budaya madrasah bisa tertanam di MAN Olak Kemang Kota Jambi, MAN Pulau Temiang Kabupaten Tebo dan MAN 2 Tanjung Jabung yaitu semua hasil karya, rasa dan cipta warga madrasah yang berdasarkan nilai (*values*) dan norma yang ada mencakup didalamnya pengetahuan, pelaksanaan ibadah, kesenian, moral, peraturan dan segala kemampuan dan kebiasaan lain yang diperoleh warga madrasah yang berdasarkan nilai (*values*) sebagai kekuatan yang menggerakkan dan mengendalikan perilaku warga madrasah dan perekat yang menyatukan setiap unsur Madrasah. Proses penanaman budaya Madrasah dengan peran Kepemimpinan transformasional dapat tergambar melalui formulasi kerangka berpikir peneliti:

Lingkaran Penanaman Budaya



Penjelasan:

1. Peran Kepemimpinan Transformasional (warna merah) berada pada sentral atau pusat yang melakukan perubahan di Madrasah dengan menerapkan 4 "I" yaitu *Idealized Infulence*, *Inspirational motivation*, *Intelelectual stimulation*, *Individualized consideration* dengan prinsip Kekeluargaan, Musyawarah dan berdasarkan tauhid keimanan kepada Allah SWT. Kepala Madrasah menanamkan budaya madrasah dengan peran-peran kepemimpinan transformasionalnya sehingga dapat melakukan perubahan budaya atau mempertahankan budaya yang sudah ada menjadi lestari dan membudaya.
2. Proses terjadinya penanaman budaya (warna hijau) yang dilakukan oleh peran seorang Kepala Madrasah untuk

melakukan perubahan atau mempertahankan budaya yang sudah ada menjadi lestari dan membudaya. Proses penanaman budaya menimbulkan nilai dan norma yang harus disadari dan untuk tahap awal menjadi aturan yang dipatuhi apabila timbul kesadaran menjadi kebiasaan yang menyenangkan tanpa ada unsur paksaan.

3. Hasil atau produk berupa budaya (cipta, rasa dan karsa) (warna ungu) dari peran kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah. Budaya yang terbentuk cenderung mengalami banyak tantangan dan perubahan oleh setiap warga Madrasah, sangat penting peran Kepemimpinan transformasional Kepala Madrasah untuk menjaga budaya agar berbudaya yaitu lestari dan terjaga dengan adanya kesadaran warga Madrasah.

BAGIAN KETUJUH KONTRIBUSI PEMIKIRAN

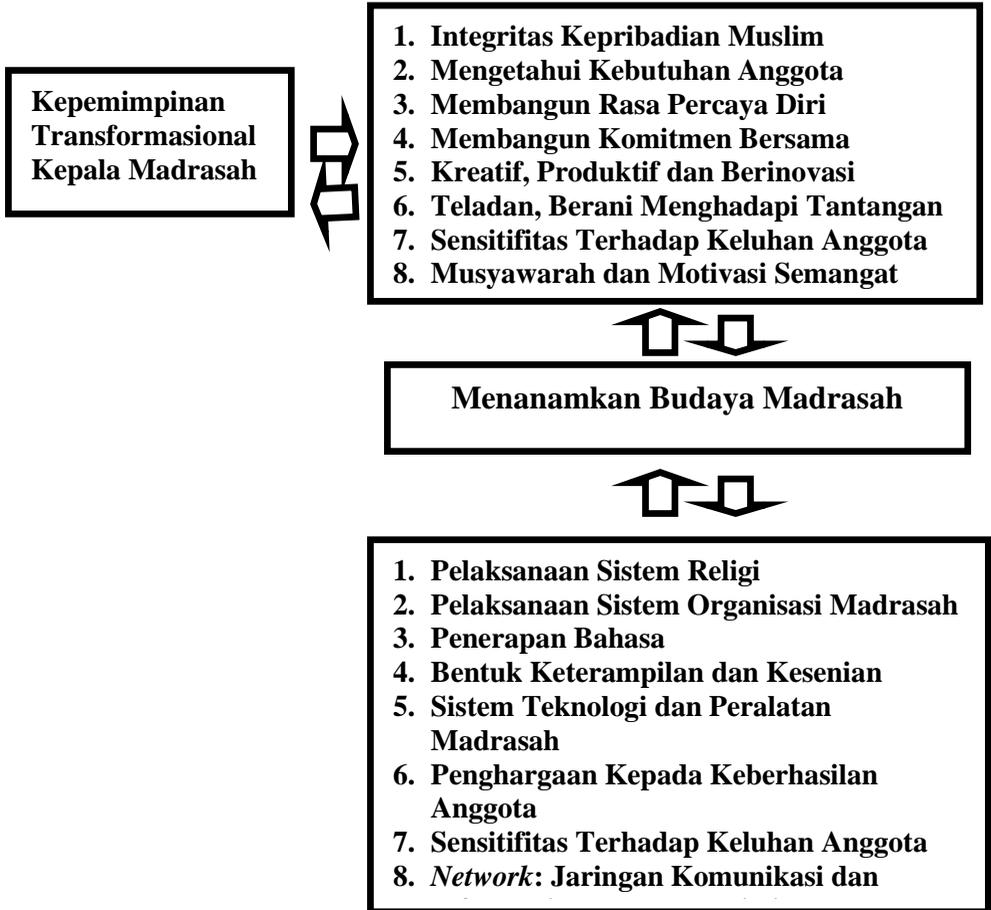
Implikasi teori yaitu memperkuat dan menyempurnakan teori dari James MacGregor Burns Teori Transformational Leadership dari James MacGregor Burns yang mencakup dua unsur yang bersifat hakiki, yaitu 1) relasional dan 2) berurusan dengan perubahan riil atau nyata, 3) Proses Kepemimpinan transformasional terjadi ketika seorang (atau lebih) berhubungan dengan orang-orang lain sedemikian rupa sehingga para pemimpin dan pengikut saling mengangkat diri untuk sampai kepada tingkat-tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi.

Teori Leithwood yaitu kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari 1) sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, 2) pengembangan visi secara bersama, 3) pendistribusian kewenangan dan peran kepemimpinan dan 4) pembangunan kultur organisasi yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi organisasi. Kemudian teori dari B.M. Bass dan B.J. Avolio kepemimpinan transformasional dengan konsep 4 "I" 1) *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa

percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. 2) *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf dan motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf. 3) *intelectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi dan 4) *individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan dan segala masukan yang diberikan staf.

Sedangkan berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan peneliti yaitu kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan budaya madrasah tidak hanya 3 unsur kepemimpinan transformasional menurut James MacGregor Burns, 4 unsur kepemimpinan transformasional menurut Leithwood, 4 unsur kepemimpinan menurut B.M. Bass dan B.J. Avolio tetapi menurut hasil penelitian peneliti harus adanya pengembangan teori yang sudah ada untuk melakukan *to-transform* Kepala Madrasah dalam menanamkan budaya madrasah: 1) Memiliki integritas kepribadian muslim sebagaimana Rasulullah SAW sebagai pemimpin yaitu benar atau mampu bersikap jujur, cerdas yaitu memiliki kemampuan pendidikan dan pengalaman yang baik, bertanggung jawab dengan apa yang sudah dilakukan dan memperjuangkan amanah untuk mencapai perubahan yang baik, menyampaikan kebenaran dan mencegah kepada yang munkar dalam melakukan perpindahan untuk perubahan yang lebih baik, 2) Mengetahui kebutuhan anggota, 3) Membangun rasa percaya diri dan anggota 4) Membangun komitmen bersama dalam melakukan perpindahan menuju perubahan yang lebih baik 5) Kreatif, Produktif dan Berinovasi 6) Teladan dan Berani menghadapi tantangan 7) Sensitifitas terhadap keluhan dan saran anggota 8) bermusyawarah dan semangat motivasi. Dapat dijelaskan dalam bentuk bagan berikut ini:

**PENGEMBANGAN TEORI
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MENANAMKAN BUDAYA MADRASAH**



Peningkatan budaya madrasah perlu memperhatikan beberapa hal yaitu: Pertama: Peningkatan budaya madrasah membutuhkan pemimpin transformasional yang perubah, memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga, mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga,

mendistribusikan peran kepemimpinan, mengembangkan kultur madrasah, melakukan usaha-usaha restrukturisasi di madrasah, memberi teladan dan memberdayakan bawahan, memiliki visi utama, misi, yang menjadi uraian apa saja yang harus dilakukan dan menjadi indikator keberhasilan pencapaian visi, tujuan, sasaran, target rencana tindakan yang telah dibuat dengan matang, teladan sebagai model untuk perubahan, memiliki integritas kepribadian muslim dan bermusyawarah serta semangat kekeluargaan.

Kedua: Peningkatan budaya madrasah harus dilakukan dengan peran pemimpin yang transformasional yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*. Peran-peran tersebut dijalankan secara aktif dan optimal dan berkarakter integritas religius dalam mewujudkan penanaman budaya madrasah melalui cara-cara: membentuk integritas kepribadian muslim sebagaimana Rasulullah SAW, menyusun strategi, memampukan dan memberdayakan, memberi motivasi inspiratif, menjalin kerjasama, mengatasi hambatan, menyasati peraturan, dan menjadi contoh teladan (*uswatun hasanah*), membangun rasa percaya diri dan anggota, Membangun komitmen bersama dalam melakukan perpindahan menuju perubahan yang lebih baik, Kreatif, Produktif dan Berinovasi, Berani menghadapi tantangan, sensitifitas terhadap keluhan dan saran anggota, bermusyawarah dan semangat motivasi, sehingga dapat terwujud budaya madrasah yang membudaya berdasarkan keyakinan, kebijakan, norma dan kebiasaan dalam madrasah yang dapat dibentuk, diperkuat dan dipelihara melalui pimpinan dan guru-guru di madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principal: Perspectives*; J.M. Kouzes & B.Z. Posner, *The Leadership Challenge*; A.L. Manasse, *Effective Principals*; W.I. Rutherford, *School Principals*; L.T. Shieve & M.B. Shoenheit, *Vision and the Work Life*.
- Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta : Bumi Aksara. 2010.
- Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT.Bumi Aksara. 2005.
- _____, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara. 2010.
- Abd. Kadim Masaong dan Arfan A. Tilomi, *Kepemimpinan Berbasis Multiple Intelligence*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : Alfabeta. 2008.
- Abdul Halim Fathoni, "Pendidikan Islam Harus Mulai Berbenah diri" dalam <http://www.penulislepas.com/v2/?p=206>, diakses Desember 2015.
- Abdul Latif, *Pendidikan Berbasis Nilai Kemasyarakatan*. Bandung: Refika Aditama. 2005.
- Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*. Jogjakarta: Ar-Ruzz Media. 2008.
- Ahmad Mushthafa al-Maraghi, *Tafsir Al-Maraghi*. Jilid 18.
- Ahmad Tafsir, *Pendidikan Agama Dalam Keluarga*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1996.
- Akdon, *Strategic Management For Educational Management: Manajemen Strategi Untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2006.
- Akh. Muwafik Saleh, *Bekerja dengan Hati Nurani*. Jakarta: Erlangga. 2009.
- Al-Imam Abu Abdillah Muhammad ibn Ismail ibn al-Mugirah ibn Bardizbah al- Bukhari, *Sahih al-Bukhari*, Juz. 3. Beirut Libanon: Dar al-Fikr, 1410 H/1990 M.
- Amirul Bakhri, *Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. 2007.

- Arief Furchan, *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2005.
- Arif Armani, *Pengantar Ilmu dan Metodologi Pendidikan Islam*. Jakarta: Ciputat Press. 2005.
- As'aril Muhajir, *Ilmu Pendidikan Perspektif Kontekstual*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2011.
- Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Relegius di Sekolah* Malang: UIN Maliki Press. 2010.
- Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari teori ke Aksi*. Malang: UIN Maliki Press. 2010.
- Asri Buningsih, *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteritik Siswa dan Budayanya*. Jakarta: Rineka Cipta. 2005.
- B.L. Brock & M.L., Grady, *Launcing* ; F.C. Lunenburg & B.J. Irby, *The Principalship*; Mendez-S. Morse. *Characteristics of Leaders of Change*. 1992.
- _____, *Launcing*; S. LeSourd & M. Grady, What is Visionary. What is a visionary principal? *National Association Secondary School Principals Bulletin*. 1991.
- Blumberg & W. Greenfield, *The Effective Principal: Perspectives on School Leadership*. Boston: Allyn & Bacon. 1980.
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2005.
- Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. New York: Jossey-Bass. 1992.
- Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Fransisco, CA: Jossey-bass Publishers. 1992.
- Cartwright,J. *Cultural Transformation: Nine Factors For Continuous Business Improvement*. Singapore : Financial Times/Prentice 2009.
- D. Clark & S. Clark, *Restructuring Middle Level School: Strategies for Using Turning Points*. In S. Clark & D. Clark (Eds.), *School in the Midlle: A Decide of Growth and Change*. Reston, VA: NASSP. 1990.

- Dadan Rusmana dan Yayan Rahtikawati, *Tafsir Ayat-Ayat Budaya*. Bandung: CV. Pustaka Setia. 2014.
- Danang Sunyoto, *Teori, Kuesioner dan proses Analisis Data Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Caps, 2013.
- Darmiyati Zuchdi, *Humanisasi Pendidikan: Menemukan Kembali Pendidikan yang Manusiawi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008.
- Daryanto dan Suryatri Darmiatun, *Implementasi Pendidikan Karakter di Sekolah*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media. 2009.
- _____, *Implentasi Pendidikan Karakter di Sekolah*. Yogyakarta: Gava Media. 2013.
- David Hakala dalam Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- David, C.T. dan Kerr, I. *Cultural Intelligence: People Skill for Global Business*. San Francisco : Jossey Bass, Publisher. 2004.
- Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemah*. Bandung: CV Penerbit Dponegoro. 2010.
- Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan Terjemahnya*. Jakarta: Dirjen Kelembagaan Islam. 2009.
- Depdiknas, *Rencana Strategis Depdiknas 2005-2009*. Jakarta: Depdiknas. 2005.
- Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta. 2014.
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2002.
- _____, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2013.
- _____, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2006.
- Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2012.
- Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana. 2006.
- Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung : Alfabeta. 2013.

- F. Crowther, S. Kaagan, M. Ferguson, dan L. Hann, *Developing Teachers Leaders*. Thousand Oaks: Corwin Press, Inc. 2002.
- F.C. Lunenburg & B.J. Irby, *The Principalship*; J. Murphy, Principal Instructional Leadership, in P.W. Thurston & L.S. Lotto, *Recent Advinces in Educational Administration*, Vol.1B. Greenwich, CT: JAI Press. 1990.
- _____, *The Principalship*; Mendez-S. Morse. *Characteristics of Leaders of Change*. 1992.
- Fatah Sukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis Pada Madrasah*. Semarang: Pustaka Rizki Putra. 2013.
- Fernadez, S.O, *Citra Manusia Budaya Timur dan Barat*. NTT: Nusa Indah. 1990. Dalam Asmaun Sahlan. 2010.
- Fuad Ihsan, *Dasar-dasar Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta. 2005.
- Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks, 2010.
- _____, *Leadership in Organization*. New Jersey: Upper Saddle River. 1998.
- George R. Terry dan Laslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- Guthrie & Reed, *Educational Administration and Policy: Effective Leadership for American Education*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1986.
- H.A.R Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2005.
- Hadari Nawawi dan M. Martini Hadari, *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2006.
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. 2005.
- Hamka, *Tafsir Al-Azhar*. Juz XVIII.
- Hikmat, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Pustaka Setia. 2009.
- Hoy K. Wayne dan Miskel. G Cecil. *Educational Administration*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. 2008.
- <http://manmodel-jambi.sch.id> (diakses pada tanggal. 23 Desember. 2015.

- Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009.
- Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Rajagrafindo Persada. 2008.
- Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Lembaga dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta. 2005.
- Imam Suraji, *Etika dalam Perspektif Al-Qur'an dan Al-Hadits*. Jakarta: Pustaka Al-Husna Baru. 2006.
- Institute of Leadership and Management, *Superseries Coaching and Training your Work Team*. USA: Pergamon Flexible Learning. 2007.
- Irham Fahmi, *Manajemen kepemimpinan, Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta. 2012.
- Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW: Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul Untuk Kesempurnaan Manajemen Modern*. Bandung: Mizan. 2011.
- Ismail Raji al-Faruqi, *Islamization of Knowledge: General Principles and Work Plan*. Washington Dc., International Institute of Islamic Thought. 2005.
- Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga. 2009.
- Iswandi Syahputra, *Komunikasi Profetik*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media. 2007.
- Iswandi Syahputra, *Komunikasi Profetik*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media. 2007.
- J.M. Kouzes & B.Z. Posner, *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass, 1987; A.L. Manasse, *Effective Principals: Effective at What?* Principal, Vol. 61 No. 4, 1982; W.I. Rutherford, *School Principals as Effective Leaders*. Phi Delta Kappan, Vol. 67, No. 1, 1985; S. LeSourd & M. Grady, *What is a Visionary Principal?* NASSP Bulletin: Vol. 75, No. 107. 1988.
- J.S. Brubacher, *Modern Philosophy of Education*. Tata Mc. Graw Hill, Publishing, Co. Ltd., New Delhi, Edisi ke-4.

- James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*. The United States Of America: Jhon Wiley and Son Inc. 2007.
- Janene Hemmen, Stacey Edmonson, Joh R. Slate, *Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A qualitative Investigation*, vol. 4, no. 2. 2009.
- Janene Hemmen, Stacey Edmonson, John R. Slate, *Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A Qualitative Investigation*, volume 4 no. 2. 2009.
- Jansen Sinamo dan Agus Santoso, *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner Bagaimana Menjadi Pemimpin Kredibel dan Visioner di Alam Reformasi Era Global*. Jakarta: Institut Dharma Mahardika. 2002.
- Jason A. Colquitt, Jeffry A. Lepine dan Michael J. Wesson, *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York, McGraw-Hill. 2009.
- Jerald, G. and Robert, A.B. *Behavior in Organizations*. Cornell University: Pearson Prentice. 2008.
- John Kotter, *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. 1996.
- Joko Oetomo, "Demokrasi dan Kebudayaan" dalam Bambang Widianto dan Iwan Meulia Peiraus (peny), *Perspektif Budaya: Kumpulan Tulisan Koentjaraningrat Memorial Lectures I-V/2004-2008*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2009.
- K. Brown & V. Anfara, *Paving the Way for Change: Visionary Leadership in Action at the Middle Level*. National Association of Secondary School Principals Bulletin, Vol. 87, No. 635. 2003.
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Grafindo Persada. 2006.
- Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia. 1989.
- _____, *Rintangan-Rintangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi di Indonesia*. Jakarta: Lembaga Riset Kebudayaan Nasional Seni. 1969.

- Kumpulan Hadits Digital Kutubus Sittah, *Kitab Hadits Shahih Muslim*, hadits No. 264.
- Lee Roy Beach, *Making The Right Decision: Organizational Culture, Vision, and Planing*. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Engliwaad Clifts. 1993.
- Lexi J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2013.
- M. Ali Hasan dan Mukti Ali, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Pedoman Ilmu Jaya. 2006.
- M. Quraisy Syihab, *Tafsir Al-Mishbah, Pesan, Kesan an Keserasian Al-Qur'an*, Vol. 8. Jakarta : Lentera Hati, 2002.
- Madyo Ekosusilo, *Hasil Penelitian Kualitatif Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMAN 1, SMA Regina Pacis, dan SMA al-Islam 01 Surakarta*. Sukoharjo: UNIVET Bantara Press. 2003.
- Maisah, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Referensi Gaung Persada Press Group. 2013.
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009.
- Mamduh M. Hanafi, *Manajemen*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN). 2006.
- Mamusung, J. dan Rivai, *Hubungan Sekolah dan Masyarakat*. Bandung. 2005.
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Abditama. 2008.
- Marshal Sashkin, From “*Visionary Leadership*,” in *Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition. New York, NY: The Press. 1995.
- Martinis Yamin dan Maisah, *Standarisasi Kinerja Guru*. Jakarta: Gaung Persada Press. 2010.
- Megarry dan Dean dalam Abdul Hadis dan Nurhayati, *Manajemen Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Michael, Z *Creating a Culture of Competence*. Canada : Wiley. 2000.

- Minnah El Widdah, dkk, *Kepemimpinan Berbasis Nilai dan Pengembangan Mutu Madrasah*. Bandung: Alfabeta. 2012.
- Muchdarsyah Sinungan, *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara. 2006.
- Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2009.
- Muhaimin, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*. Jakarta: Kencana. 2009.
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*. Malang: UIN Maliki Press. 2010.
- Mulyono, *Educational Leadership, Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: UIN Malang Press. 2009.
- Murphy, J. Principal Instructional Leadership. In P.W. Thurston & L.S. Lotto, *Recent Advances in Educational Administration* (163-200), Vol. IB. Greenwich, CT: JAI Press. 1990.
- Musthafa al-Ghulayani, *Idhah al-Nashihin*. Pekalongan: Rajamurah. 1953.
- N.A. Ametembun, *Kepemimpinan Pendidikan*. Malang: IKIP Malang. 2005.
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya. 2008.
- Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2013.
- Nur Aedi dan Elin Rosalin dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Oeteng Sutisna, *Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Professional*. Bandung: Angkasa
- Peraturan Menteri Agama RI Nomor 000912 Tahun 2013 Tentang Kurikulum Madrasah 2013 Mata Pelajaran Pendidikan Agama Islam dan Bahasa Arab.

- Peter G. Northouse, *Kepemimpinan Teori dan praktik*. Jakarta: PT. Indeks. 2013.
- R. Pasi, *Introduction to the Special Issu: Leadership with vision and purpose. National Association of Secondary School Principals Bulletin*.
- Rafik I. Beekum and Jamal Badawi. *Leadrrership: An Islamic Perspektive*, Beltsville, Maryland. USA : Amana Publications. 1999.
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*. Yogyakarta : LkiS, 2010.
- Richard L. Daft, *New Era Of Management*. Jakarta: Salemba Empat. 2010.
- Richard L. Hughes dkk, *Leadership Enhancing the lessons of Experience*. New York: The Mc Graw-Hill of the Americas. 2012.
- Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organization Behavior*. Boston: Houghton Mifalin Company, 1986.
- Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership Membangun Superleadership melalui Kecerdasan Spiritual*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009.
- Robert J. Starratt, *The Drama Of Leadership*. London: The Falmer Press. 1993.
- Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Lembaga*, alih bahasa Erly Suandy. Jakarta: Penerbit Salemba Empat. 2006.
- Robert W. Terry, *Kepemimpinan Autentik*. Alih bahasa: Hari Suminto, Batam, Interaksara. 2002.
- S. LeSourd & M. Grady, *What is Visionary ; T.J. Sergiovanni, The Principalship: A Reflective Practice Perspective (5th ed.)* Boston: Pearson Education, Inc. 2006.
- S.J. Rosenholt, *Effective Schools: Interpreting the Evidence. American Journal of Education*. (1985). Vol. 93 No. 2.
- S.L. Adeyemi, *Profile of The Succesfull Visionary Leader*, makalah. Ilorin : Departemen of Bussiness Administration University of Ilorin, tt.
- S.P. Robbins, *Organizational Behavior. 6th Edition*. New Jersey: Prentice Hall. Inc. Internet Edition. 1993.

- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia. 2012.
- Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2013.
- Sangkala, *Knowledge Management*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2007.
- Sashkin, Marshall, *From "Visionary Leadership," in Contemporary Issues in Leadership*, 2nd Edition, William E. Rosenbach and Robert L. Taylor, eds., Westview Press, 1989. As edited by J. Thomas Wren. *The Leader's Companion: Insights on Leadership Through the Ages*. New York, NY: The Free Press. 1995.
- Second International Conference on Islam in the Contemporary World: *The Fethullah Gülen Movement in Thought and Practice*, (Southern Methodist University, Dallas, Texas, U.S.A). March 4-5. 2006.
- Siswanto, *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. 2007.
- Soekarto Indrachfudi, *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orang Tua dan Masyarakat*. Malang: IKIP Malang. 1994.
- Software Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Balai Pustaka. 2005.
- Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- Stephen P. Robins, *Organizations Behavior: Concept, Controversies, Application*. New Jersey: Prentice-hall International, Inc. 1991.
- Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional dan Kekepalamadrasah*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009.
- Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Madrasah dan Unit Birokrasi Kelembagaan Akademik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2005.
- _____, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*. Bandung: Alfabeta, 2010.

- _____, *Visi baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara. 2006.
- Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah*. Malang: UIN Malang Press. 2008.
- Suhendra, *Manajemen dan Lembaga*. Bandung: Mandar Maju. 2008.
- Sukanto Reksohadiprojo dan T. Hani Handoko, *Lembaga Perusahaan, Teori Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE. 2005.
- Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013.
- Supiana, *Sistem Pendidikan Madrasah Unggulan di Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Tangerang, Madrasah Aliyah Negeri 1 Bandung, dan Madrasah Aliyah Negeri Darussalam Ciamis*. Jakarta: Badan Litbang dan Diklat Departemen Agama RI. 2008.
- Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2011.
- Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Talizhidu Dhara, *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta. 1997.
- Terrence,ED.dan Allan, A.K,*Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Singapore : Perseus Books. 2000.
- Tim Dosen Adminstrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*. Bandung : Alfabeta, 2010.
- Tobroni, *Pendidikan Islam, Paradigma Teologis, Filosofis dan Spiritualitas*. Malang: UMM Press. 2008.
- Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*, terj. Fahrurrozi. Yogyakarta: IRCiSoD. 2012.
- Tony Kippenberger, *Leadership Styles*. United Kingdom: Capstone Publishing. 2002.
- U. Saefullah. *Manajemen Pendidikan Islam*. Bandung: Pustaka Setia. 2012.
- Udin Syaefuddin, *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2013.

- Undang-Undang Dasar RI Tahun 1945 dalam Satu Naskah Bab XIII Pasal 31 ayat 5.* MPR Sekretariat Jenderal: Tidak Diterbitkan, tt.
- Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003.
- Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi.* Jakarta : Rajawali Pers. 2010.
- Vern Jones dan Louise Jones, *Manajemen Kelas Komprehensif.* Jakarta: Kencana Prenada Group. 2012.
- W. Bennis dan R. Townsend, *Reinventing Leadership.* New York: William Morrow and Company. Inc. 1995.
- W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran.* Malang: Wineka Media. 2005.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran.* Learning Organization. Bandung; Alfabeta, 2012.
- Wibowo, *Budaya Organisasi.* Jakarta: Rajawali Pers. 2013.
- _____, *Prilaku dalam Lembaga.* Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2013.
- Winardi, *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.
- Wirawan, *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Prilaku Lembaga, Aplikasi dan Penelitian.* Jakarta: RajaGrafindo. 2013.
- Yusuf Qardhawi, *Norma Dan Etika Ekonomi Islam*, alih bahasa Zainal Arifin dan Dahlia Husin. Jakarta: Gema Insani Press. 2005.

BIODATA PENULIS



Dr. Sumarto, S. Sos.I, M.Pd.I, Lahir di Tarutung 24 Maret 1990. Putra dari Bahrum Pohan dan Erni Siahaan, S.Pd. Istri Sumarto adalah Dr. Emmi Kholilah Harahap, M.Pd.I dengan 2 orang anak Mumtaz Nur Kholilah Al Faruq Pohan dan Balqis Zhafirah Muna Azizah Pohan. Alamat Rumah di Tasik Malaya (Di Belakang Kampus IAIN Curup) Kecamatan Curup Utara, Curup – Rejang Lebong – Provinsi Bengkulu. Rumah di Jambi Jl. Ness Sungai Duren, Kecamatan Jaluko – Muara Jambi – Provinsi Jambi.

No. HP/ WA 082136949568.

E-mail: sumarto.manajemeno@gmail.com

Riwayat Pendidikan:

SD Negeri 6 Kota Padangsidimpuan 1996 s/d 2002, SMP Negeri 1 Padangsidimpuan 2002 s/d 2005, SMA Negeri 1 Padangsidimpuan 2005 s/d 2008, melanjutkan ke Pendidikan Tinggi: S1 (Komunikasi Penyiaran Islam) dan Program Anvulen Pendidikan Agama Islam (PAI) di STAIN

Padangsidimpuan (Sekarang sudah menjadi IAIN Padangsidimpuan) 2008 s/d 2012, S2 (Bimbingan Konseling Islam) di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta 2012 s/d 2014 dan S3 (Manajemen Pendidikan Islam) di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi (Sekarang sudah menjadi UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi) 2014 s/d 2016. Pendidikan akademik di luar negeri (SCCO) di (Muslim Aligarh Univ., Doon Univ. Dehradun, Jamia Millia Islamia Univ. New Delhi dan Univ. Kashmir), Penguatan Reviewer di UNISSA Brunei Darussalam, Kunjungan Study di Singapura, Malaysia dan Brunei Darussalam.

Riwayat Kegiatan Ilmiah:

1. Peserta dan Presenter Kunjungan Studi ke Singapura, Kuala Lumpur Malaysia dan Brunei Darussalam dari Pascasarjana IAIN STS Jambi Tahun 2015.
2. Instruktur Kegiatan Waste Management: Penyulingan Air Bersih, Pengelolaan Pupuk Kompos dan Bio-arang dari sampah organik Pengabdian Masyarakat Berbasis Pondok Pesantren di Pondok Pesantren Al Qur'an As-Salafiyah Desa Kebon IX Sungai Gelam Muara Jambi Tahun 2015.
3. Peserta Workshop: Penyusunan Kerangka Pembelajaran Sesuai dengan SNPT Oleh LP3M Universitas Jambi 20-21 Agustus 2016.
4. Peserta Workshop: Pembinaan Keagamaan Suku Anak Dalam Jambi Puslitbang KEMENAG RI bekerja sama dengan STAI Maarif Jambi: 10-12 Maret Tahun 2016 di Hotel Novita Jambi.
5. Pelatihan TQM Pengabdian Masyarakat Oleh Subdit Penelitian, Pengabdian Masyarakat dan Publikasi Ilmiah DIKTIS Kemenag RI di Hotel Marcure Bali Tahun 2016.

6. Peserta Workshop Penjaminan Mutu dari subdit Ketenagaan DIKTIS Kemenag RI Tahun 2016 di Bukit Tinggi Sumatera Barat Padang.
7. Peserta Seminar Nasional “Komunitas Pembelajar yang Profesional dan Berkarakter Islam Tahun 2016 FITK IAIN STS Jambi”.
8. Presenter International Seminar “Educational Skills In The 21th Century Tahun 2016 FITK IAIN STS Jambi”
9. Presenter ICON UCE 2016 International Conference on University-Community Engagement August 2-5, 2016 UIN Sunan Ampel Surabaya.
10. Presenter Seminar Internasional Pascasarjana IAIN STS Jambi “Islam and Trans-Culture In Education” Tahun 2016.
11. Peserta: Lulus Pelatihan Applied Approach (AA) Oleh LP3M Universitas Jambi 13-17 Februari 2017.
12. Peserta Workshop Penyelarasan Sistem Program Penjaminan Mutu oleh LP3 Universitas Jambi 7-8 Maret 2017.
13. Peserta BIMTEK Penguatan Kompetensi Dosen PG-PAUD Oleh Direktur Karier dan Kompetensi SDM RISTEKDIKTI Makassar, 25-28 April 2017.
14. Peserta Workshop: Peningkatan Mutu dan Review Proposal Penelitian Oleh LP2M IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi 2-3 Februari 2017.
15. Presenter Metro International Conference On Islamic Studies (MICIS) IAIN Metro Lampung Tahun 2017.
16. Presenter International conference on early Childhood education & the 3rh Annual Meeting Of Association of Indonesian Islamic Kidergarten theacher education program study Tahun 2017 di IAIN Pontianak.
17. Peserta Workshop: KKNi Bagi Dosen STAI Ma’arif Jambi Oleh STAI Ma’arif Jambi 12 Juli 2017.

18. Peserta Workshop: Penyusunan Rubrik Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan Oleh LP3M Universitas Jambi 9-10 November 2017.
19. Moderator Seminar Nasional Budaya Literasi STAI Ma'arif Jambi dan Launching Buku Karya Dosen dan Mahasiswa Penerbit Pustaka Ma'arif Press Tahun 2017.
20. Peserta Short Course Community Outreach (SCCO) Diktis Kemenag RI-UIN Sunan Ampel Surabaya 27 Nopember-17 Desember 2017.
21. Peserta Sekolah Borang Akreditasi IAIN Curup, 7 Juli 2019 di Aula Perpustakaan IAIN Curup
22. Narasumber Pelatihan Penulisan Artikel di Aula Kampus STAI Ma'arif Jambi, 29 Juni 2019.
23. Narasumber Seminar Literasiologi di Aula Kampus STAI Ma'arif Jambi, Bekerja Sama dengan UIN Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi, Universitas Jambi, Kopertais Wilayah XIII Jambi, Tema Budaya menulis, meneliti dan mengabdikan adalah eksistensi, 21 April 2019.
24. Dewan Juri Lomba karya tulis ilmiah mahasiswa perguruan tinggi se-Provinsi Jambi, 18 April 2019, Aula Kampus STAI Ma'arif Jambi Bekerja Sama dengan UIN Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi, Universitas Jambi, Kopertais Wilayah XIII Jambi.
25. Narasumber Seminar dan Dialog "Kajian Islam Nusantara: Refleksi atas Sejarah penyebaran Islam di Nusantara" Bersama KH. Bagus Miftahul Mujib, 27 April 2019, yang di adakan oleh Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia.
26. Peserta Sekolah Borang Akreditasi LPM IAIN Curup, 2019.
27. Peserta Workshop Penyusunan Kurikulum KKNi Pascasarjana IAIN Curup, 2019.
28. Tim Penyusun Rencana Induk Pengembangan, Rencana Strategis dan Rencana Operasional IAIN Curup 2019.

29. Peserta penyusunan IKU dan IKT IAIN Curup.
30. Peserta Workshop e – SMS (electronic – Strategic Management System) IAIN Curup, 2019.
31. Narasumber Workshop Penulisan Buku Ber – ISBN (Konversi hasil penelitian menjadi buku) Pascasarjana IAIN Curup 2019.
32. Narasumber Workshop penguatan publikasi ilmiah dan kompetensi guru bagi Kelompok Kerja (POKJA) Guru PAI Provinsi Jambi, 2019.
33. Narasumber Workshop penguatan publikasi ilmiah bagi Kelompok Kerja Pengawas (POKJAWAS) guru PAI di Provinsi Jambi, 2019.
34. Narasumber Workshop penguatan publikasi ilmiah dan kompetensi guru di SMA – SMK se- Kota Bengkulu. 2019
35. Narasumber Workshop penguatan publikasi ilmiah dan kompetensi guru di Pondok Pesantren Riyadhul Amien Muara Jambi Provinsi Jambi. 2019.
36. Narasumber Workshop penguatan publikasi ilmiah dan kompetensi guru di MTs Negeri. 4 Kota Jambi. 2019
37. Narasumber Workshop penguatan publikasi ilmiah dan kompetensi guru di MTs Negeri. 1 Kepahiyang Provinsi Bengkulu. 2020.
38. Narasumber Workshop penguatan publikasi ilmiah dan kompetensi guru di Pondok Pesantren Serambi Makkah Sungai Bahar, Provinsi Jambi. 2020.
39. Narasumber Sekolah Literasi di Aula IAIN Curup. 2019.
40. Narasumber Annual Conference on Book Publication di Aula IAIN Curup. 2019.
41. Presenter International Seminar, 2020. STAI Bumi Silampari Lubuk Linggau Palembang.
42. Short Course Penguatan reviewer di UNISSA Brunei Darussalam 2019 dari DIKTIS Kementerian Agama RI.

43. Tim penulis Buku Penguatan Reviewer di Brunei Darussalam.

Pengalaman Organisasi:

Ketua OSIS SMA Negeri 1 Padangsidimpuan, Sekretaris HMJ Dakwah STAIN Padangsidimpuan, Sekretaris Umum (BEM) DEMA STAIN Padangsidimpuan, Ketua Ikatan Mahasiswa Aktif (IMA) Tabagsel, Ketua Mahasiswa Karya Ilmiah (MAKALAH) Padangsidimpuan-Tapsel, Ketua Ikatan Keluarga Mahasiswa Pascasarjana (IKMP) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan Ketua Forum Mahasiswa Pascasarjana Indonesia (FMPI) IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, Pengurus Asosiasi Guru/Dosen Penulis Indonesia (AGUPENA) Provinsi Jambi, Pengurus (Perwakilan STAI Ma'arif Jambi) Asosiasi Dosen Republik Indonesia (ADRI) Provinsi Jambi, Anggota (Rumah Jurnal STAI Ma'arif Jambi) Relawan Jurnal Indonesia (RJI) Provinsi Jambi, Anggota Perkumpulan Program Studi PGRA (PPS-PGRA) (Program Studi PIAUD STAI Ma'arif Jambi), Pengurus Asosiasi Dosen Republik Indonesia (ADRI), Founder Yayasan Literasi Kita Indonesia, Pembina Komunitas Literasi Ma'arif, Komunitas Literasi Kita Indonesia di UIN Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi. Anggota Rumah Produktifitas Indonesia RPI Jakarta. Pembina Komunitas Pengawal Ideologi Bangsa KPIB IAIN Curup. Pembina Komunitas Sekolah Literasi KSL Rejang Lebong. Pembina Komunitas Literasi YLKI Ma'arif Jambi. Pembina Komunitas Literasi YLKI UIN Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi. Sekarang menjadi Plt. Ketua Prodi S2 BKPI Pascasarjana IAIN Curup.

Pengalaman Kerja:

1. Guru Bimbingan Belajar “Mumtaz” di Yogyakarta
2. Guru Bimbingan Belajar “Al-Farabi” di Jambi
3. Dosen STAI Ma’arif Jambi
4. Ketua LPM STAI Ma’arif Jambi
5. Pimpinan Redaksi Penerbit Pustaka Ma’arif Press
6. Pembina Penerbit Literasiologi Indonesia
7. Editor in Chief Jurnal STAI Ma’arif Jambi ; Jurnal An-Nahdhah, Jurnal Al-Ashlah. Editor in Chief Jurnal Literasiologi Yayasan Literasi Kita Indonesia.
8. Dosen Luar Biasa STAI Ahsanta Jambi
9. Dosen Luar Biasa STITAD Al Azhar Jambi
10. Dosen Luar Biasa UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
11. Sekarang (2019) Dosen PNS di IAIN Curup, Pascasarjana IAIN Curup, Prodi S2 Manajemen Pendidikan Islam.