



Suprihatin

**KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH**

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp.100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf c, Huruf d, Huruf f, dan/atau Huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf a, Huruf b, Huruf e, dan/atau Huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA MADRASAH

Suprihatin



MULTI PUSTAKA UTAMA

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH

Penulis : Suprihatin
Editor : Benny Kurniawan dan Siti Fatimah
Tata letak : @mh.afnan_
Desain cover : Dani RGB

Cetakan I, Mei 2022

Diterbitkan oleh:

Multi Pustaka Utama

Jl. Ori I No. 6 Papringan, Depok, Caturtunggal, Sleman,
Daerah Istimewa Yogyakarta

Telp. 0813-2843-1101/0853-2887-8737

Email: redaksi.multipustaka@gmail.com

bekerjasama dengan

IAINU Kebumen Press

Jln. Tentara Pelajar No. 55-B, Kebumen 54312

ISBN: 978-623-99011-8-9



Kata Pengantar

Penerapan kepemimpinan transformasional berdampak bawahan loyal dan respek kepada pimpinannya. Kepemimpinan transformasional menimbulkan keefektifitasan suatu organisasi. Karakteristik kepemimpinan transformasional yakni pengaruh idealisme, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Buku ini membahas kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru.

Buku ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dan bimbingan orang lain. Oleh karenanya pada kesempatan ini penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada keluarga besar Pascasarjana IAINU Kebumen, khususnya kepada Dr Imam Satibi M.Pd.I dan Dr Sulis Rokhmawanto MSI, serta keluarga penulis. Terimakasih juga kepada keluarga penulis. Tak lupa disampaikan terimakasih juga kepada penerbit yang telah membantu proses penerbitannya.

Akhirnya, buku ini tentunya banyak kekurangan dan keterbatasan, dan karenanya kritik dan saran konstruktif tetap penulis nantikan untuk perbaikan dan kemajuan kedepan. Semoga buku ini bermanfaat.

Kebumen, 12 April 2022

Penulis,
Suprihatin



Daftar Isi

Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi	vii
Bab I Pendahuluan	1
A. Potrait Kepemimpinan Transformasional	1
B. Persoalan Kepemimpinan Transformasional	7
Bab II Kajian Teoritik Kepemimpinan Transformasional.....	9
A. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	9
B. Kinerja Guru	34
Bab III Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MI Ma'arif NU Klapa Desa	49
A. Profil MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa	49
B. Empat Dimensi Kepemimpinan Transformasional di MI Maarif NU Klapa Desa.....	61

C. Catatan-catatan untuk Kepemimpinan Transformasional di MI Maarif NU Klapa Desa.....	87
Bab IV Penutup	95
Daftar Pustaka.....	99
Riwayat Hidup	105



Bab I

Pendahuluan

A. Potrait Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan upaya merubah kesadaran membangkitkan semangat dan mengilhami bawahannya untuk selalu mengeluarkan usaha yang lebih ekstra dalam menggapai tujuan, tanpa adanya perasaan yang tertekan ataupun ditekan. Kepala madrasah sebagai seorang pimpinan yang menjadi subjek dapat melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan kepada yang dipimpinnya agar tujuannya tercapai secara optimal. Pemimpin yang transformasional akan sanggup untuk mengubah secara optimal sumber daya dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target yang sudah ditentukan sebelumnya. Bawahan dari seorang pemimpin yang transformasional merasa ada kekaguman, kepercayaan, kesetiaan dan rasa hormat kepada para pemimpinnya sehingga berdampak pada kualitas pendidikan yang lebih baik.

Kepemimpinan transformational memiliki kriteria diantaranya adalah pertama, mampu melakukan transformasi aneka sumber daya

madrasah. Kedua, kepala madrasah dapat dikategorikan menerapkan kepemimpinan transformational, apabila mampu mengubah energi sumber daya baik manusia maupun situasi untuk mencapai reformasi madrasah. Ketiga, kepemimpinan transformational merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam hal ini adalah kepala madrasah dapat bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dan sumber daya manusia di madrasah, seperti tenaga guru, pegawai tata usaha, siswa dan lain sebagainya. Keempat, kepemimpinan transformasional bermakna untuk mentransformasikan dan atau pemimpin di madrasah dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.¹

Merujuk pada kriteria kepemimpinan transformasional di atas, maka hal yang penting diperhatikan dan berkaitan erat dengan kepemimpinan kepala madrasah di lembaga pendidikan formal yakni guru dan tenaga kependidikan belum diperdayakan secara optimal. Jadi beberapa fenomena pendidikan di madrasah terlihat bahwa guru dan tenaga kependidikan di madrasah belum mampu untuk mencapai target yang ditentukan. Untuk itu kepemimpinan transformasional kepala madrasah perlu diberdayakan lagi. Pemberdayaan berarti meningkatkan kemampuan fungsionalnya, sehingga kepala madrasah mampu untuk berperan sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggungjawabnya. Melalui kepemimpinan transformational kepala madrasah diharapkan mampu untuk mengoptimalkan potensi sumber daya guru di madrasah.²

Kepemimpinan transformasional sebagai seorang pemimpin yang mempunyai kekuatan dalam mempengaruhi bawahan dengan cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap keefektifitasan suatu organisasi. Lebih lanjut menurut Avolio, menyebutkan bahwa terdapat empat karakteristik atas

¹ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm.12

² Rina Puspita Dewi, *Modul Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja Sesuai Standar Isi*, (Jakarta: Yudhistira, 2008), hlm.67.

kepemimpinan transformasional yakni idealisasi pengaruh, konsiderasi individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional.³ Melalui penerapan empat karakteristik kepemimpinan transformasional tersebut maka seorang guru akan merasa lebih dipercaya, dihargai, dan tanggap terhadap pimpinannya, sehingga pada akhirnya para bawahan lebih terinspirasi untuk meningkatkan kinerjanya lebih dari yang diharapkan.

Jadi kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang berkenaan dengan mengidealisasikan peranannya dengan menerapkan standar etika dan moral yang tinggi dan tetap mengembangkan juga memelihara rasa percaya diantara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasan inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya, stimulasi intelektual yang bertujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas didalam memecahkan masalah untuk mencapai tujuan bersama, pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya akan memiliki keberadaan dan karakteristik unik yang berdampak kepada perbedaan perlakuan, karena pada hakekatnya setiap orang membutuhkan aktualisasi diri, membutuhkan penghargaan diri dan juga dalam pemenuhan berbagai keinginan secara individu yang berkaitan erat dengan kepemimpinan transformasional yang lebih efektif.⁴

Kepemimpinan transformasional merupakan seorang pemimpin yang mampu memberikan inspirasi kepada para pengikutnya untuk mampu mengenyampingkan kepentingan diri sendiri mereka demi mewujudkan kebaikan madrasah dan seorang pemimpin transformasional juga mampu memberikan pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Seorang Pemimpin transformasional akan menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikutnya atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara-cara yang baru, serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para

³ Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*, (Bandung: Mizan, 2009), hlm.514.

⁴ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), hlm.74-75.

pengikutnya untuk bekerja lebih optimal guna mencapai tujuan-tujuan bersama yang telah ditetapkan.

Pemimpinan transformasional dapat mendorong para pengikutnya untuk merubah pandangan, kepercayaan, nilai dan kemampuan sehingga minat dan tujuan diri pribadi dari para pengikutnya dapat selaras atau sejalan dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional juga mampu merubah dan memperluas minat para pengikutnya, dan menghasilkan kesadaran akan penerimaan suatu tujuan dan misi bersama. Sehingga kepemimpinan yang transformasional memerlukan peningkatan level motivasi dari pengikutnya yang melebihi nilai-nilai yang dipertukarkan dan melebihi dari apa yang diharapkan para pengikut, dengan demikian para pengikutnya dapat mencapai kinerja pada level yang lebih tinggi dan terwujudnya aktualisasi diri. Sehingga seorang pemimpin transformasional memotivasi dengan mengajak para pengikutnya untuk menginternalisasi dan memprioritaskan kepentingan bersama yang lebih besar diatas kepentingan diri pribadi.

Kajian tentang kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru dianggap penting dilakukan saat ini dalam rangka untuk mencari alternatif bentuk kepemimpinan di madrasah, bahwa kepemimpinan di madrasah dapat dinilai dari kepemimpinan transformasional seorang kepala madrasah yang menempati kedudukan strategis dalam keorganisasian madrasah, khususnya dalam pelaksanaan manajemen madrasah sehingga akan berdampak terhadap budaya kerja dan kinerja guru dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai pendidik dan pengajar di madrasah dengan baik.

Kalau kita amati dari uraian yang telah dikemukakan di atas, maka faktor kepemimpinan mempunyai peran yang besar terhadap kinerja yang akan dicapai oleh guru. Sebab di dalam lingkungan madrasah apapun bentuknya baik besar maupun kecil pasti memerlukan seorang pemimpin. Dalam Islam kepemimpinan begitu penting sehingga diharuskan setiap perkumpulan untuk memiliki pimpinan, bahkan dalam jumlah yang kecil. Dalam Al-Qur'an Allah SWT sudah menegaskan betapa pentingnya seorang pemimpin, sebagaimana yang dijelaskan

dalam Al Qur'an surat Al-Baqarah 2:30, sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً⁵

“Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: sungguh aku akan menjadikan di bumi seorang khalifah”⁵

Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keefektifitasan organisasi hal ini karena berkaitan dengan kemampuan memotivasi. Seorang pemimpin transformasional mampu untuk memotivasi bawahan agar dapat bekerja dengan lebih baik dan efektif karena motivasi berkenaan dengan penciptaan kemauan kerja guru. Tanpa motivasi kerja, walau seseorang mempunyai kemauan kerja, maka kinerja yang diharapkan juga tidak akan tercapai. Keduanya menjadi unsur utama bagi terciptanya kinerja yang diharapkan. Faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah faktor motivasi, jadi semakin kuat motivasi kerja maka kinerja guru akan semakin meningkat. Dalam hal tersebut berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja seorang guru akan memberikan dampak pada peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja semua guru dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.⁶

Berdasarkan observasi pendahuluan yang peneliti lakukan dapat berasumsi bahwa kepala madrasah di MI Ma'arif NU Klapa menjalankan dan memenuhi kriteria kepemimpinan transformasional yakni memiliki idealisasi pengaruh, konsiderasi individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional yang berorientasi pada tugas saat ini cenderung diminati dan disenangi oleh para bawahan. Dengan model kepemimpinan transformasional kepala MI Ma'arif NU Klapa mencoba untuk terus memotivasi bawahan dibandingkan mengawasi guru, kepala madrasah juga memberikan dorongan kepada para bawahannya agar dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan cara memberikan

⁵ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, (Semarang: Toha Putra, 2009).

⁶ Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, (Yogyakarta: Deepublish 2014), hlm. 88.

kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, menciptakan suasana penuh persahabatan serta adanya hubungan saling mempercayai dan menghormati, sehingga diharapkan dapat menumbuhkan budaya dan kinerja guru yang baik di MI Ma'arif NU Klapa.

Hasil pengamatan peneliti, bahwa yang dilakukan oleh kepala MI Ma'arif NU Klapa terlihat sebagian guru belum menunjukkan kinerja optimal dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Artinya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi sebagai guru seperti, kegiatan dalam merencanakan program pengajaran, melaksanakan kegiatan pembelajaran, melaksanakan penilaian, melaksanakan ulangan harian, menyusun dan melaksanakan program perbaikan, pengayaan serta mengadakan pengembangan bidang pengajaran yang menjadi tanggungjawabnya. Sebagai gambaran tentang profil sebagian guru MI Ma'arif NU Klapa yang kinerjanya masih rendah, antara lain guru mengajar secara monoton dan tanpa persiapan media pengajaran yang menarik dan memadai, guru di MI Ma'arif NU Klapa masih dominan menggunakan metode ceramah, dan tampak terlihat guru mengajar hanya berdasarkan pengalaman masa lalunya dari waktu ke waktu, sehingga hafal diluar kepala dan tidak mau berubah terhadap hal-hal yang baru seperti tidak menggunakan media audio visual yang ada.

Untuk itu kepemimpinan transformasional kepala MI Ma'arif NU Klapa dipandang sebagai upaya peningkatan kinerja guru sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas kerjasama antara guru dengan kepala madrasah dalam upaya mewujudkan suasana kerja yang lebih kondusif sehingga pelaksanaan pendidikan di MI Ma'arif NU Klapa dapat terlaksana secara efektif dan efisien yang berdampak pada produktivitas hasil kinerja guru. Kinerja guru pada MI Ma'arif NU Klapa dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya adalah faktor kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Kepemimpinan transformasional di MI Ma'arif NU Klapa merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja guru. Kepemimpinan transformasional kepala MI Ma'arif NU Klapa sesuai kondisi dan lingkungan kemungkinan

dapat meningkatkan kinerja guru yang optimal.

Bertolak pada uraian yang telah dikemukakan diatas maka dapat dipaparkan bahwa pada kepemimpinan transformasional kepala MI Ma'arif NU Klapa dapat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM). Maka dari itu kepala madrasah sebagai pemimpin sebaiknya menyadari dan tanggap terhadap teknik-teknik untuk dapat meningkatkan kinerja para guru dengan memberikan dorongan agar guru dapat melaksanakan tugas-tugas mereka sesuai ketentuan.

B. Persoalan Kepemimpinan Transformasional

Persoalan kepemimpinan profesional mencakup bagaimana kepala madrasah sebagai pemimpin membangun pengaruh kewibawaan pada guru di madrasah, melakukan motivasi inspirasional kepada guru di madrasah, melakukan stimulasi gagasan kepada guru di madrasah, dan memberikan perhatian secara individual kepada guru di madrasah.



Bab II

Kajian Teoritik Kepemimpinan Transformasional

A. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang universal, setiap manusia adalah pemimpin, minimal untuk memimpin atau mengendalikan semua tindakan yang dilakukannya. Didalam organisasi kepemimpinan adalah unsur penting dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan berkenaan dengan proses mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.⁷ Freeman, dan Gilbert, menyatakan: *“leadership is the process of directing and influencing the task related activities of group members”*. Kepemimpinan adalah proses dalam memberikan bimbingan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktivitas yang harus dilakukan.⁸

⁷ Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), hlm. 21.

⁸ Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi

Menurut Yukl kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain agar melakukan tugasnya secara efektif dalam mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikutnya untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan tim work, serta dalam perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau organisasi.⁹

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin dengan mendapat awalan “me” menjadi memimpin, artinya menuntun, menunjukkan jalan dan membimbing dalam perkataan ini dapat disamakan pengertiannya dengan mengetahui, mengepalai, memandu dan melatih dalam arti mendidik dan mengajari supaya dapat mengerjakan secara mandiri.¹⁰

Sedangkan kepemimpinan secara istilah para ahli dapat memiliki pandangan atau definisi sendiri-sendiri yang sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing. Menurut Sudarwan Danim, sebagaimana dikutip oleh Nur Efendi, mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dapat dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi juga memberikan arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah atau organisasi tertentu dapat untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.¹¹

Kepemimpinan secara umum diartikan sebagai kemampuan dan kesiapan yang dimiliki orang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntut, mengarahkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya untuk berbuat sesuatu yang dapat membantu pencapaian suatu maksud atau tujuan tertentu.¹² Ini

Aksara, 2009), hlm. 218

⁹ Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2009), hlm. 4-8.

¹⁰ WJS. Poerwadarminto, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2001), hlm.684.

¹¹ Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Kalimedia, 2017), hlm.3.

¹² Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*,

yang berarti dalam kepemimpinan terdapat proses saling mempengaruhi dalam bentuk memberikan motivasi yang lebih persuasif dan mempresur anggotanya agar mau melaksanakan apa-apa yang sudah direncanakan ataupun yang dikehendakinya. Jadi kepemimpinan merupakan tindakan atau perbuatan diantara individu dan juga kelompok yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok maju ke arah tujuan tertentu.

Setiap kepemimpinan akan selalu menggunakan *power* atau kekuatan. Kekuatan yang dimaksud dalam hal ini adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain.¹³ Kemampuan seorang pemimpin adalah untuk membina hubungan baik, komunikasi dan interaksi dengan para bawahannya dan seluruh elemen perusahaan. Kemampuan adalah persyaratan mutlak bagi seorang pemimpin dalam membina komunikasi untuk menjalankan perusahaan sehingga akan terjadi satu kesatuan dalam pemahaman, dengan kemampuan kepemimpinan juga akan memungkinkan seseorang pemimpin untuk memberikan pengaruh bagi para bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas-tugasnya dan bertanggungjawab dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional.¹⁴

Tanpa kepemimpinan yang memiliki kemampuan maka memungkinkan terjadinya kesalahan makin besar dan kemungkinan berhasil dengan sendirinya akan kecil. Menurut Kotter Tujuan utama kepemimpinan adalah menghasilkan perubahan yang perlu, khususnya perubahan yang signifikan.¹⁵ Pemimpin merupakan orang yang memiliki wewenang untuk membuat keputusan. Organisasi tanpa pemimpin akan melahirkan sekumpulan orang-orang yang tidak punya arah dan tujuan yang jelas. Sebaliknya, seorang pemimpin tanpa pengikut akan melahirkan organisasi yang stagnan tanpa hasil. Pemimpin dan pengikut harus saling bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang telah

(Jakarta: Bina Aksara, 2008), hlm.1.

¹³ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineke Cipta, Jakarta, 2004, hlm. 182

¹⁴ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 2006), hlm.137.

¹⁵ Jhon Kotter, *What Leaders really Do*, Kepemimpinan dan Perubahan, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, (Jakarta: Erlangga, 2001), hlm. 10.

ditetapkan. Sebagaimana menurut Sadler, “*the good leader tends to share decision making and share responsibility.*”¹⁶

Berdasarkan definisi yang dikemukakan tersebut, maka dapat digarisbawahi kepemimpinan pada dasarnya adalah proses yang dilakukan untuk menggerakkan, mempengaruhi dan membimbing orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Ada empat unsur yang terkandung dalam pengertian kepemimpinan, yakni unsur orang yang menggerakkan dan dikenal dengan pemimpin, unsur orang yang digerakkan disebut kelompok atau anggota, unsur situasi dimana aktivitas penggerakan berlangsung yang juga dikenal dengan organisasi dan unsur sasaran kegiatan yang dilakukan.

Lebih lanjut Sugandha, mengartikan bahwa kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisasikan dalam usaha menentukan tujuan dan mencapainya. Di lingkungan lembaga pendidikan, kepemimpinan dibutuhkan dalam upaya menciptakan suatu efektivitas dan efisiensi potensi maupun sumber daya manusia. Dengan berbagai gaya, metode, dan prosedur yang berbeda-beda, para pemimpin pada suatu lembaga pendidikan dapat mengaktualisasikannya dengan wujud tindakan mengarahkan, membimbing dan mendorong para bawahannya agar melakukan rencana dan program kerja agar tercapai secara optimal.¹⁷ Dalam lembaga pendidikan, pemimpin menduduki dua jabatan penting untuk menjamin kelangsungan dalam proses pendidikan sebagaimana yang telah digariskan. Pertama, pemimpin dalam pengelola pendidikan secara keseluruhan. Kedua, kepala adalah pemimpin formal di sekolah.¹⁸

Definisi diatas mencerminkan bahwa seorang kepala madrasah merupakan seorang guru yang mendapat tugas ganda yaitu sebagai pemimpin lembaga pendidikan dan bertugas sebagai pendidik. Sementara itu Sobri, memberikan pengertian bahwa kepala sekolah yang

¹⁶ Sadler, P. (1997). *Leadership*. (London: Kogan Page, 1997), hlm. 69.

¹⁷ Daan Sugandha, *Kepemimpinan di dalam Administrasi*, (Bandung: CV Sinar Baru, 2001), hlm.62.

¹⁸ Moch. Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, (Bandung:Alfabeta, 2003), hlm.86.

merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan sekolah yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan sekolah dapat direalisasikan.¹⁹ Dengan tugas sebagai motor penggerak di atas, maka sangat diharapkan sebagai seorang kepala madrasah harus mampu menjalankan tugasnya secara profesional terutama dalam pembinaan dan pengawasan kinerja guru. Leithwood mengemukakan bahwa, “*leadership has very significant effects on the quality of the school organization and on pupil learning.*”²⁰

Daryanto juga memberikan penjelasan bahwa kepala sekolah merupakan personel sekolah yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan-kegiatan sekolah. Kepala sekolah mempunyai wewenang dan tanggungjawab penuh untuk menyelenggarakan seluruh kegiatan pendidikan dalam lingkungan sekolah yang dipimpinnya. Definisi tersebut menjelaskan bahwa kepala sekolah adalah pada hakekatnya seorang guru yang mempunyai tugas khusus sebagai pemimpin dalam suatu lembaga pendidikan.²¹ Kepala madrasah tidak bisa memimpin tanpa kolaborasi dengan para bawahan. Dengan demikian kepala madrasah harus bekerjasama dengan bawahan. Sebagaimana Sanzo, Sherman, & Clayton yang mengemukakan bahwa “*Principals cannot lead schools without staff collaboration. They need to be able to empower staff members to make their own decisions and to work with them in a cooperative, collegial manner.*”²²

Sebagai pengelola lembaga pendidikan, berarti seorang pemimpin bertanggungjawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi dengan seluruh substansinya. Pemimpin juga bertanggungjawab terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia yang ada pada madrasah agar mampu menjalankan tugasnya dengan baik. Pemimpin harus memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal kearah profesionalisme

¹⁹ Sobri. dkk. *Pengelolaan Pendidikan*. (Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009), hlm. 110

²⁰ Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. (Nottingham: National College for School Leadership, 2006), hlm. 14.

²¹ Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 80.

²² Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*, (Journal of Educational Administration. 2010), hlm. 41.

yang diharapkan. Sebagai pemimpin lembaga pendidikan formal, bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui cara menggerakkan para bawahan kearah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

2. Fungsi Kepemimpinan

Pemimpin dalam praktek seharusnya berusaha memperhatikan dan mempraktekkan delapan fungsi kepemimpinan di dalam kehidupannya, fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- 1) Dalam memimpin dihadapkan untuk memahami latar belakang kehidupan yang berbeda-beda, kepentingan serta tingkat sosial dan budaya yang berbeda, sehingga tidak mustahil akan terjadi suatu konflik antar individu bahkan antar kelompok. Dalam menghadapi permasalahan semacam itu maka pemimpin harus bertindak arif, bijaksana dan adil, juga tidak ada pihak yang dikalahkan atau dianakemaskan.
- 2) Sugesti atau saran sangat diperlukan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas. Para guru, pegawai dan siswa suatu madrasah hendaknya selalu mendapatkan saran, anjuran dari pemimpin sehingga dengan saran tersebut dapat memelihara bahkan meningkatkan semangat guru, rela berkorban dan rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugasnya.
- 3) Dalam mencapai sebuah tujuan, setiap organisasi memerlukan dukungan dana, sarana prasarana dan sebagainya. Pemimpin bertanggungjawab untuk memenuhi atau menyediakan yang diperlukan oleh bawahan baik berupa dana, peralatan, waktu, bahkan suasana yang mendukung. Dengan tidak adanya dukungan yang disediakan oleh pemimpin, sumber daya manusia yang ada tidak mungkin melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.
- 4) Pemimpin berperan sebagai katalisator dalam hal ini arti pemimpin mampu untuk menimbulkan dan menggerakkan semangat dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Ketika patah semangat,

kekurangan kepercayaan harus dapat dibangkitkan kembali oleh para pemimpin.

- 5) Rasa aman yang merupakan salah satu kebutuhan setiap orang, baik secara individu maupun kelompok. Oleh sebab itu, maka seorang pemimpin sebagai pemimpin harus dapat menciptakan rasa aman di dalam suatu lingkungan. Sehingga bawahan dalam melaksanakan tugas-tugasnya merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah dan kekhawatiran, serta memperoleh jaminan keamanan dari seorang pemimpin.
- 6) Pemimpin akan menjadi pusat perhatian, artinya semua pandangan akan diarahkan kepada pemimpin sebagai orang yang mewakili kehidupan para bawahan. Maka, penampilan seorang pemimpin harus dijaga integrasinya, selalu terpercaya, dihormati baik sikap, perilaku maupun perbuatannya.
- 7) Pemimpin hakekatnya adalah sumber semangat, pemimpin mampu membangkitkan semangat, percaya diri terhadap para bawahan. Sehingga menerima dan bekerja secara bertanggung jawab kearah tercapainya tujuan.²³

Pemimpin yang hebat memiliki motivasi dan motivasi diri yang sangat kuat, tanpa banyak rangsangan eksternal, pemimpin tetap tampil prima. Jadi akan lebih produktif kalau pemimpin bermotivasi internal yang tinggi dan bertugas pada lembaga yang baik lingkungan eksternalnya, misalnya, lingkungan birokrasi pendidikan yang kondusif. Motivasi diri merupakan panggilan jiwa, keikhlasan tanpa pengharapan atau embel-embel, kesiapan mental yang tulus, afeksi nuraniah, aktualisasi potensi alamiah dan rangsangan internal yang muncul dari dalam diri dari pemimpin untuk mengemban tugas-tugas pokok dan fungsi secara kreatif, efisien, produktif dan kontinyu.²⁴

Sebagai motivator maka kepala madrasah dapat melakukan berbagai kegiatan yang memicu para guru dan karyawan untuk melaksanakan

²³ Mukhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: GP Press, 2009), hlm.234.

²⁴ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius, Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm.116.

tugas dan kewajibannya dengan penuh semangat. Iklim kompetisi sehat dan pemberian penghargaan pada guru dan semua tenaga kependidikan patut diperhatikan. Penghargaan, penghormatan dan kesejahteraan layak akan berdampak kepada motivasi kerja mereka. Pemimpin harus peka terhadap berbagai keluhan dan percikan problem sesama personel di madrasah agar jangan menjadi bom waktu yang merusak suasana kerja.

3. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional yang dipelopori oleh Avolio, bertumpu pada aspek karismatik, visi dan kepemimpinan inspirasi. Ciri seorang pemimpin transformasional adalah, senantiasa merangkul hambatan atau halangan yang terdapat dalam organisasi, suka berbagi kekuasaan kepada pengikut-pengikutnya, melatih, menasehati dan memberi jawaban untuk kemajuan organisasi dan berkembangnya karir para pengikut-pengikutnya dan berusaha untuk memperhitungkan tahap keperluan dan kemauan pengikut- pengikutnya supaya lebih bertanggung jawab.²⁵

Avolio, menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.²⁶

Kemudian Bass, juga memaparkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan individu yang memiliki karakteristik tertentu, yang mampu memotivasi pengikut untuk lebih bergerak diluar kepentingan pribadi dan berkomitmen juga untuk tujuan organisasi, sehingga tampil melampaui harapannya.²⁷ Yukl, menjelaskan sebagai

²⁵ Bass B.M & Avolio B.J, *MLQ: Multifactor Leadership Questionary, 2end edition*, (Technical Report Redwood City, CA: Sage, 2000), hlm.21.

²⁶ Avolio B J, *The Natural Some Antecedent to Transformation leadership, International Journal of Public Administration*, 2001, hlm.159.

²⁷ Bennard M Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, (New York: Free Press, 1995), hlm.313.

berikut, bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan memotivasi para pengikutnya dengan menunjukkan pada kepentingan diri sendiri. Kepemimpinan transaksional menyangkut nilai-nilai, namun berupa nilai-nilai yang relevan bagi suatu proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan pertukaran.²⁸

Lebih lanjut Avolio, menjelaskan bahwa awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yakni perilaku karisma, konsiderasi individual dan stimulasi intelektual. Namun perkembangannya perilaku karisma kemudian dibagi lagi menjadi dua, yakni karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional. Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor diatas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu, perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yakni idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual dan stimulasi intelektual.²⁹

Lebih lanjut Avolio, mengemukakan bahwa terdapat empat dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal juga dengan konsep 4I. Kemudian Bass menyarankan kepada pemimpin transformasional agar dapat menggalang suatu kepercayaan, hormat dan kekaguman dari para pengikut-pengikutnya. Berikut ini adalah dimensi 4I dan indikator teori kepemimpinan transformasional menurut Avolio, yang dijadikan teori utama (*grand theory*) dalam penelitian ini sehingga seluruh data dan fenomena lapangan dibaca, dibedah, dan dianalisis menggunakan teori tersebut. Adapun teori-teori lain digunakan sebagai teori pendukung yang diperlukan untuk mempertajam dan memperkuat hasil analisis. 4I yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian yakni:

²⁸ Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, (Jakarta: Prenhallindo, 2008), hlm.296.

²⁹ Bennard M Bass & Avolio, B.J, *The Multifactor Leadership Question-Naire Report*, (Palo Alto, CA: Mind Garden Inc, 2003), hlm.208.

1. *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation*, pemimpin harus dapat memberikan motivasi dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual simulation*, pemimpin mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
4. *Individualized consideration*, yakni seorang pemimpin yang mampu untuk memberikan perhatian, mendengarkan keluhan dan mengerti kebutuhan karyawan atau bawahannya. Seluruh dimensi kepemimpinan tersebut dapat terlaksana dengan baik maka akan membantu memaksimalkan peranan seorang pemimpin dalam perusahaan.³⁰

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat dipaparkan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala dalam mempengaruhi para anggotanya yakni (guru, tenaga administrasi, siswa dan orang tua) untuk mencapai harapan yang diinginkannya. Kepemimpinan transformasional adalah melalui cara pendekatan-pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha secara ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan.³¹

Merujuk pada teori di atas dapat dipaparkan bahwa seorang pemimpin transformasional dapat menaikkan kesadaran dari para bawahannya dengan menyampaikan cita-cita dan nilai-nilai yang lebih tinggi seperti kebebasan, keadilan, perdamaian dan persamaan (hak). Pemimpin transformasional berusaha mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar

³⁰ Avolio, B.J. *Leading in The 1990s The Four I's of Transformational Leadership*, Journal of European Industries Training, 15(4), 2017, hlm.9-16.

³¹ Sudarwan Danim *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hlm.50.

mengenai pentingnya hasil-hasil dari suatu pekerjaan, yang meminta individu mementingkan kepentingan tim diatas kepentingan pribadi dan mengubah tingkat kebutuhan para bawahan atau dapat memperluas kebutuhan para bawahan. Pemimpin transformasional mendapatkan komitmen yang lebih besar dari para bawahan dan juga mendorong bawahan untuk mendahulukan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi bukan saja dengan kharismanya tapi juga dengan berperan sebagai pembimbing, guru atau mentor kepada semua guru atau karyawan dalam sebuah organisasi.

Jadi kepemimpinan transformasional dapat melakukan penerapan lebih dari sekedar pertukaran dan selalu akan berusaha meningkatkan perhatian, memberi stimulasi intelektual dan memberi inspirasi pada bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadi. Jenis kepemimpinan ini lebih dari sekedar transaksi konstruktif dan korektif. Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran utama serta strategi dalam membawa organisasi untuk dapat mencapai tujuan utamanya.

Pemimpin transformasional juga harus memiliki kemampuan untuk menyamakan visi dan juga masa depan dengan para bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan para bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya adalah ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahan menjadi seorang yang merasa mampu dan memiliki motivasi tinggi untuk selalu berupaya mencapai prestasi kerja tinggi dan bermutu. Pemimpin tranformasional dapat mempengaruhi pengikut atau bawahannya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

4. Ciri Kepemimpinan Transformasional

Menurut Suparno dan Sudarman Danim, menjelaskan bahwa ciri-ciri pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan dari para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan

dari seorang pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi para pengikut atau bawahannya. Pada setiap kesempatan dan peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi secara bersama untuk mencapai suatu tujuan yang lebih baik. Dalam membangun pengikutnya, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi terwujudnya suatu keterikatan saling percaya dan terbentuknya integritas personal dan kelompok. Sering pula terjadi bahwa dalam kepemimpinan transformasional visi merupakan identitas dari pemimpin dan atau identitas dari kelompok itu sendiri.³²

Khuntia dan Suar, sebagaimana dikutip Marsalius dan Andarika, menjelaskan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin merubah kepercayaan, nilai dan perilaku para pengikut sehingga memiliki sikap konsisten terhadap adanya visi organisasi. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruhnya kepada para pengikut dengan melibatkan pengikutnya berpartisipasi dalam penentuan tujuan, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan memberikan umpan balik melalui pelatihan, pengarahan, konsultasi, bimbingan dan pemantauan atas tugas yang diberikan.³³

Menurut pendapat Bass, B.M dan Avolio, B.J sebagaimana dikutip Riva'i menjelaskan bahwa pada dasarnya, seorang pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hierarki ketingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi yakni menurut teori motivasi Abraham Maslow, pemimpin juga mentransformasi keinginan untuk suksesnya pengikut, serta nilai dan pengembangan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin.³⁴

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan ide perbaikan. Kepemimpinan transformasional akan tampak

³² Sudarwan Danim *Manajemen dan Kepemimpinan...*, hlm.52.

³³ Marsalius S.T dan Rita Andarika, *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Dengan Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Psyche, 1 (1), 2017, hlm.35-49.

³⁴ Riva'i, V., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004), hlm.62.

apabila seorang pemimpin itu memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) Memiliki kemampuan untuk dapat memberikan rangsangan semangat para kolega dan pengikutnya melihat semua pekerjaan mereka dari beberapa sudut dan perspektif yang baru.
- 2) Memiliki kemampuan untuk menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
- 3) Mampu mengembangkan, memotivasi semua kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat membawa manfaat bagi kepentingan organisasinya.³⁵

Tingkat sejauhmana seorang pemimpin dapat dikatakan transformasional terutama adalah apabila dapat diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Para pengikut seorang pemimpin transformasional dapat merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat kepada pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

Kepemimpinan transformatif mempunyai empat dimensi, dimensi yang pertama disebutnya sebagai *idealized influence* (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama dapat digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya dapat mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya. Dimensi yang kedua dapat disebut sebagai *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Dimensi pemimpin transformasional ini dapat digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mampu untuk mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi para bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.³⁶

Penelitian Raffety dan Griffin sebagaimana yang dikutip oleh Winardi yang didasarkan pada model yang dikembangkan menemukan

³⁵ Yukl, *Leadership In Organizations...*, hlm.304.

³⁶ Bernard Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership Second Edition*, (London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2016), hlm.6.

dimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki lima sub tingkat validitas terhadap masing-masing, yakni sebagai berikut:

- 1) *Vision*, Rafetty dan Griffin melakukan studi kebalikan dari teori Bass dengan mengemukakan *vision* adalah merupakan dimensi kepemimpinan yang penting, diangkat dari konstruk yang lebih luas. Visi sebagai gambaran ideal atas masa depan yang didasarkan nilai-nilai organisasi.
- 2) *Inspirational communication*, penelitian Rafetty dan Griffin, menyatakan *inspirational communication* merupakan penggunaan pendekatan-pendekatan ramah dan pernyataan-pernyataan yang syarat dengan hal-hal yang mampu membangkitkan emosi serta motivasi bawahan. *Inspirational communication* merupakan konstruk yang unik yang mendefinisikan sebagai ekspresi dari pesan-pesan positif yang sifatnya mendorong organisasi, dari pernyataan-pernyataan yang mampu membangun motivasi dan rasa percaya diri.
- 3) *Supportive leadership*, merupakan salah satu faktor yang membedakan antara teori kepemimpinan transformasional dengan teori kepemimpinan lainnya yakni dimasukkan pertimbangan kepemimpinan, yakni pertimbangan individual. Rafetty dan Griffin, mendefinisikan *supportive leadership* sebagai pendekatan mengekspresikan sikap kepedulian terhadap bawahan dan bertanggungjawab atas kebutuhan individu.
- 4) *Intellectual stimulation*, merupakan sesuatu yang akan ditunjukkan untuk meningkatkan kemampuan bawahan akan masalah-masalah tersebut dengan cara pandang yang baru. Pengaruh dari *intellectual stimulation* dapat terlihat peningkatan kemampuan para bawahan dari mengkonsepsi, konfrehensif dan menganalisa masalah-masalah dan juga peningkatan kualitas yang dihasilkan.
- 5) Personal penghargaan, penggunaan istilah tersebut untuk menjelaskan aspek *reward* atau pemberian hadiah secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. Personal

penghargaan terjadi ketika seorang pimpinan menghargai usaha individu dan memberi imbalan atas performa dan konsistensinya dalam pekerjaan. Rafetty dan Griffin mendefinisikan bahwa personal penghargaan sebagai pemberian penghargaan dalam bentuk pujian dan juga pengakuan terbuka dalam sasaran yang telah dicapainya.³⁷

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh kepala madrasah akan merangsang pendidik dan tenaga kependidikan saling berinteraksi untuk mencapai pencapaian tertinggi dari moralitas dan mentalitas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Kepala madrasah membagi kekuasaan dan memberdayakan guru dalam menjalankan tugasnya, hal ini berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang bersifat tradisional dan juga birokratis. Gaya kepemimpinan transformasional menekankan pada aspek hubungan, nilai-nilai, kepercayaan, perasaan dan sikap. Kepemimpinan transformasional kepala memberi pengaruh yang lebih signifikan terhadap kondisi siswa dalam belajar dan lembaga pendidikan secara keseluruhan sehingga dapat memotivasi guru menjadi lebih giat dalam bekerja.

5. Kepemimpinan Transformasional Kepala

Kepemimpinan transformasional kepala yang baik sebaiknya dapat memahami berbagai strategi yang baru yang efektif untuk mencapai suatu tujuan yang besar. Mungkin saja tidak dalam bentuk petunjuk-petunjuk teknis yang tersurat. Sebetulnya hal tersebut sudah dapat dipahami melalui visi yang ada serta dalam suatu proses penemuan dan pengembangan dari pemimpin dan kelompok itu sendiri. Dengan kesadaran bahwa dalam proses penemuan dan pengembangan mungkin saja terjadi permasalahan atau kegagalan. Namun setiap permasalahan atau kegagalan itu hendaknya dijadikan suatu pelajaran untuk menjadi lebih baik dan efektif dalam mencapai tujuan besar tersebut.

Dinas pendidikan telah menetapkan bahwa kepala madrasah harus melaksanakan pekerjaannya sebagai *educator*, manajer, *administrator*

³⁷ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta, Rineka Cipta, 1990), hlm. 28-29.

dan *supervisor*. Dalam perkembangan selanjutnya, sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman. Kepala harus mampu berperan sebagai *leader*, *inovator*, dan *motivator* di madrasah. Dengan demikian dalam paradigma baru manajemen pendidikan, kepala madrasah sedikitnya harus mampu untuk berfungsi sebagai *educator*, *administrator*, *supervisor*, *leader*, *inovator* dan *motivator*.

- 1) Kepala sebagai edukator, dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan di madrasah. Dengan menciptakan iklim yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga madrasah, memberikan dorongan kepada seluruh tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan juga mengadakan program akselerasi bagi siswa di atas normal.
- 2) Kepala madrasah sebagai manajer, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala madrasah harus memiliki strategi tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program madrasah. Kepala sekolah sebagai manajer mempunyai peranan yang menentukan dalam pengelolaan manajemen sekolah, berhasil tidaknya suatu tujuan sekolah dapat dipengaruhi apabila kepala menjalankan fungsi manajemen. Fungsi manajemen antara lain adalah, perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengontrol.³⁸
- 3) Kepala madrasah sebagai *administrator*, yakni kepala madrasah sebagai administrator dalam pendidikan bertanggung jawab terhadap kelancaran dalam pelaksanaan pendidikan dan pengajaran di madrasah. Oleh karena itu, untuk kepala madrasah dapat melakukan kegiatan tersebut dengan baik, kepala madrasah

³⁸ Nur Efendi, *Islamic Education Leadership...*, hlm.64.

hendaknya memahami, menguasai dan mampu menerapkan serta melaksanakan kegiatan yang berkaitan dengan fungsi dirinya sebagai *administrator* pendidikan. Kepala madrasah sebagai *administrator* yang memiliki hubungan sangat erat dengan berbagai kegiatan dalam mengelola administrasi yang bersifat pencatatan dan pendokumenan seluruh program sekolah sehingga semua kegiatan di sekolah perlu untuk dicatat dan diadministrasikan dengan tertib dan teratur guna mengetahui kemajuan perkembangan sekolah.³⁹

- 4) Kepala sebagai *supervisor*, kepala sebagai *supervisor* adalah satu-satunya orang yang mampu membantu pada perkembangan stafnya dalam usaha untuk meningkatkan keberhasilan mutu pendidikan. Kegiatan *supervisor* yang dilakukan untuk dapat mengetahui perkembangan manajemen secara keseluruhan. Dengan *supervisor* itulah diketahui sisi mana yang perlu dikembangkan dan sisi mana yang perlu perbaikan.⁴⁰
- 5) Kepala madrasah sebagai *leader*, kemampuan yang harus diwujudkan kepala madrasah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi madrasah, kemampuan dalam mengambil keputusan dan kemampuan dalam berkomunikasi. Kepribadian kepala madrasah sebagai *leader* akan tercermin dalam sifat-sifat jujur, percaya diri, tanggungjawab, berani mengambil resiko dan keputusan, berjiwa besar, emosi stabil, dan menjadi teladan. Jadi faktor kepribadian kepala juga menentukan keberhasilan dalam kepemimpinan kepala madrasah dalam mengorganisir para anggotanya. Pribadi positif yang dimiliki oleh kepala madrasah akan memberikan dampak positif pula, sebaliknya juga apabila yang dimiliki kepala adalah sifat dengan pribadi buruk, maka akan berdampak negatif terhadap situasi dan kondisi madrasah.⁴¹

³⁹ Nur Efendi, *Islamic Education Leadership...*, hlm.70.

⁴⁰ Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi...*, hlm.55.

⁴¹ Mulyasa, *Menjadi Kepala Madrasah...*, hlm.115.

- 6) Kepala madrasah sebagai *inovator*, dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan dan mampu mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.⁴²
- 7) Kepala madrasah sebagai *motivator*, kepala madrasah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dan kepada semua warga madrasah dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsinya. Pemberian motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, suasana kerja yang humanis, disiplin, dorongan, dan juga penghargaan secara efektif serta penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar.

Program pendidikan dapat tercapai tidaknya tujuan pendidikan itu sangat tergantung pada kecakapan dan kebijakan kepala madrasah sebagai pemimpin. Menurut Suryosubroto, bahwa kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan, maka ia bertugas untuk membina lembaganya agar berhasil untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditentukan dan harus mampu mengarahkan serta mengkoordinir segala kegiatan.⁴³

Kepala madrasah merupakan peran sentral dalam semua pelaksanaan manajemen di lembaganya. Armstrong menyatakan bahwa, *They define goals, determine the resources-people, finance, work systems and technology-required to achieve the goals, allocate those resources to opportunities and planned activities and ensure that those activities take place as planned in order to achieve predetermined objectives.*⁴⁴ Dalam konteks ini, kepala madrasah bukanlah penguasa tunggal sekaligus

⁴² Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi...*, hlm.118.

⁴³ Suryosubroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1998), hlm. 141.

⁴⁴ Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result*. (2end). (London and Philadelphia: Kogan Page, 2009), hlm.3.

bukannya pelayan tunggal, oleh karena itu kepala madrasah harus mampu melaksanakan tugasnya sebagai manajer dan mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen.

6. Penerapan Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Penerapan kepemimpinan transformasional sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota atau bawahannya dan sumber daya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja akan menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang.⁴⁵ Pada pelaksanaannya pemimpin yang transformasional dapat terlihat dan dirasakan dengan ciri bahwa mereka bertindak sebagai agen perubahan, dimana pemimpin transformasional dapat bekerja sebagai pembawa perubahan lebih maju lagi dari sebelumnya juga dapat mengambil keputusan yang diperlukan untuk kemajuan jangka panjang atas keputusan yang telah diambilnya tersebut. Pemimpin yang transformasional juga memiliki kepekaan terhadap kebutuhan mereka, dimana seorang pemimpin harus mempercayai bawahannya dalam menjalankan tugasnya sebagai sumber daya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai dalam organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Seorang transformasional adalah seorang yang memiliki keahlian diagnosis, ia akan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.⁴⁶

Menurut pandangan Aan Komariah dan Cepi Triatna, bahwa terdapat empat dimensi dalam menerapkan kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4I”, yaitu :

⁴⁵ Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 120.

⁴⁶ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary...*, hlm. 78.

1. *Idialized influence*

Idialized influence yang dijelaskan sebagai perilaku yang mampu mewujudkan rasa hormat (*respect*) dan kepercayaan diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya. Hal tersebut mengandung arti bahwa kepala sekolah dan para staf saling berbagi resiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.⁴⁷ *Idealized influence* merupakan sifat-sifat keteladanan yang ditunjukkan kepada bawahannya dari pemimpinnya. Sifat-sifat keteladanan antara lain adalah dengan memberi contoh bagaimana pemimpin berperilaku dalam melayani orang lain. Pemimpin transformasional dengan perilaku *idealized influence* akan terus berusaha membawa pengikutnya kearah suatu idealisme yang tidak hanya sekedar sebagai jalan, akan tetapi mampu atau dapat meyakinkan pengikutnya bahwa yang dicita-citakan tersebut pasti terwujud.⁴⁸

Idealitas sosok pemimpin transformasional pada sisi yang lain perlu dibentengi dengan adanya komitmen yang tinggi, akan tetapi, komitmen yang tinggi sosok pemimpin ini terhadap organisasi pendidikan tidak cukup untuk menumbuhkembangkan organisasi tanpa ada usaha peningkatan komitmen yang tinggi pula dari komponen organisasi pendidikan terhadap visi dan misi organisasi. Artinya langkah pemimpin yang transformasional dalam organisasi pendidikan perlu mendapat pertimbangan dari seluruh komponen termasuk dalam konteks ini adalah pilar-pilar penyangga organisasi pendidikan seperti *stakeholders* organisasi.⁴⁹

Selain membangun komitmen, pemimpin transformasional juga sangat perlu mempunyai visi yang jelas. Visi adalah pandangan jauh kedepan, mendalam dan luas yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan yang sangat dahsyat dan bisa menerobos

⁴⁷ Usman, Manajemen Teori, *Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi 3, hlm.384.

⁴⁸ Setiawan dan Abd. Muhih, *Transformasional Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press), hlm.154.

⁴⁹ Setiawan dan Abd. Muhih, *Transformasional Leadership...*, hlm.156.

segala batas fisik, waktu dan tempat. Sebab visi merupakan bagian dari salah satu aspek pembentukan dari kepemimpinan atau proses memimpin. Dengan visi yang jelas dari pemimpin transformasional akan menentukan dan berpengaruh pada proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan, serta pemimpin transformasional dapat tampil sebagai pemimpin yang kharismatik.⁵⁰

Mengkomunikasikan visi merupakan suatu bentuk proses menawarkan yang perlu disikapi secara proporsional dengan tetap berlandaskan pada nilai-nilai masa depan organisasi pendidikan, di sisi lain, proses menawarkan sebuah visi kepada tim organisasi pendidikan yang dapat mereka rangkul dan menyenangkan visi tersebut adalah sebuah keharusan. Tugas utama seorang pemimpin transformasional adalah bekerja menuju arah sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi pendidikan pada suatu tujuan yang belum pernah diraih sebelumnya oleh organisasi tersebut.⁵¹

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa perilaku *Idealized influence* adalah perilaku pemimpin yang dituntut untuk bisa membangkitkan komitmen pada orang yang dipimpinnnya dan mampu merubah energi sumber daya baik manusia maupun situasi untuk dapat mencapai reformasi madrasah. Selain membangkitkan komitmen, pemimpin transformasional juga harus mempunyai visi yang jelas dan mengomunikasikan visi tersebut pada seluruh anggota organisasi untuk mentransformasikan sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.

2. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan tersebut bagi para staf. Hal ini mengandung arti bahwa kepala sekolah menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi sekolah

⁵⁰ Setiawan dan Abd. Muhih, *Transformasional Leadership...*, hlm.159.

⁵¹ Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Gramedia, 2003), hlm. 153.

melalui perilaku yang dapat diamati atau diobservasi oleh para staf (guru dan karyawan). Kepala madrasah berperan sebagai motivator yang memiliki semangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme guru dan karyawan.

Pada tahapan ini, ada beberapa dimensi yang menjadi karakter perilaku pemimpin transformasional, antara lain: pemimpin yang memiliki pandangan kedepan dan berusaha merubah dan memajukan organisasi bukan hanya untuk hari ini tetapi nanti yang akan datang. Maka dari itu, pemimpin ini bisa dikatakan pemimpin visioner (pemimpin menjadi duta perubahan) dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberikan peran mengubah system kearah yang lebih baik.⁵²

Inspirational motivation adalah salah satu dari karakteristik pemimpin transformasional yang menjadi inspirasi, memotivasi dan memodifikasi karakteristik anggota organisasi pendidikan untuk mewujudkan hal-hal yang mungkin namun tidak terbayangkan, mengajak para anggota organisasi pendidikan memandang ancaman atau tekanan sebagai peluang untuk sarana belajar dan sarana untuk berprestasi. Dengan demikian, pemimpin transformasional berusaha mengidentifikasi berbagai faktor yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran, dan emosi yang luas.⁵³ Menurut Daryanto *inspirational motivation* yaitu kepala sekolah mampu memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.⁵⁴

Inspirational motivation menurut Dwi Suryanto, meliputi:

- a) Memberikan inspirasi kepada bawahan untuk mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan
- b) Menyelaraskan tujuan individu dengan organisasi

⁵² Setiawan dan Abd. Muhiith, *Transformasional Leadership...*, hlm.171.

⁵³ Setiawan dan Abd. Muhiith, *Transformasional Leadership...*, hlm.162.

⁵⁴ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), hlm.146.

- c) Memandang ancaman dan permasalahan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi
- d) Menggunakan kata-kata yang akan membangkitkan semangat;
- e) Menggunakan simbol-simbol;
- f) Menampilkan visi yang menggairahkan;
- g) Memberikan tantangan kepada bawahan dengan standar yang tinggi;
- h) Berbicara optimis dan antusias;
- i) Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan;
- j) Memberikan arti pada apa yang dilakukan;
- k) Menjadi *role* model bagi bawahan;
- l) Menciptakan budaya bahwa kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar.⁵⁵

Dalam memberikan motivasi kepada para bawahan, pemimpin transformasional dituntut mampu mengolah kata yang bisa memacu spirit dan inspirasi seluruh anggota organisasi pendidikan. Kata-kata yang penuh antusias akan mengobarkan semangat anggota organisasi untuk mencipta dan membangun motivasi kerja dalam sistem nilai dan moral yang tinggi.⁵⁶

Dapat disimpulkan dari uraian diatas bahwa aspek *inspirational motivation*, ialah pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mencari strategi baru dalam mengerjakan sesuatu hal. Pemimpin tidak memberikan kritikkan dan menilai gagasan yang dilontarkan. Dia lebih berfokus pada pemberian motivasi bawahan untuk mewujudkan hal-hal yang tidak mungkin menjadi hal yang bisa dilakukan.

⁵⁵ Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012), hlm. 56.

⁵⁶ Setiawan dan Abd. Muhiith, *Transformastional Leadership...*, hlm.166.

3. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi baru. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang saat ini dan secara intelektual seorang pemimpin mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Hal ini memberikan arti bahwa kepala madrasah sebagai intelektual, senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para stafnya dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan atau inovasi-inovasi baru dalam melakukan pekerjaan.

Intellektual stimulation yaitu seorang pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi, yang memiliki sikap dan perilaku kepemimpinannya berdasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang secara intelektual pemimpin transformasional mampu menterjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Menurut Daryanto, kepala sekolah yang memiliki perilaku *intellectual stimulation* adalah kepala sekolah yang dapat menumbuhkan kreatifitas dan inovasi dikalangan guru dan stafnya dalam mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah kearah yang lebih baik.⁵⁷

Khaerul Umam, menjelaskan bahwa perilaku *intellectual stimulation*, meliputi:

- a) Mempertanyakan status quo. *Intellectual stimulation* pada konteks ini, pemimpin transformational dengan kesadarannya menentang status quo itu agar bergerak, berubah menuju visi misi yang telah dirancang sebelumnya.
- b) Mendorong pemanfaatan imajinasi. Kekuatan dari imajinasi dan mimpi diarahkan untuk penataan misi organisasi

⁵⁷ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran...*, hlm.146.

pendidikan di masa depan yang ketat dalam kompetisi antar organisasi lain. Pemimpin mampu memberikan gambaran kuat dalam pengambilan keputusan.

- c) Mengajak melihat perspektif baru.
- d) Memakai simbol-simbol pendukung inovasi. Pemimpin transformasional dalam perilaku *intelektual stimulation*, untuk meraih kesuksesan sebuah organisasi pendidikan, maka perlu membangkitkan komitmen bawahannya, melakukan perubahan menentang status quo, memandang masalah secara komprehensif dan luas, mampu memecahkan permasalahan yang ada dalam pendidikan.⁵⁸

Jadi *intellectual stimulation*, adalah perilaku pemimpin yang memberikan dorongan kepada para bawahan untuk selalu mempraktikkan inovasi-inovasi baru dan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dan juga mendorong para bawahan untuk mengembangkan pemikiran kritis untuk kearah yang lebih baik.

4. *Individualized consideration*

Individualized consideration yaitu seorang pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan-keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan karyawan. Dalam hal ini kepala madrasah senantiasa selalu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya, dan melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.⁵⁹

Menurut Muhammad Karim, *individual consideration* dalam kepemimpinan transformasional yaitu seorang pemimpin yang mampu memperlakukan setiap orang menjadi individu dengan

⁵⁸ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hlm.303-305.

⁵⁹ Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm.79-80.

beragam minat, bakat, potensi, karakter, cita-cita dan lainnya secara mendetail. Mengenali bawahan harus dilakukan sebagai seorang pemimpin.⁶⁰

Dalam wujud lain *individual consideration* adalah karakteristik kepemimpinan yang diwujudkan dengan menjalin kedekatan diri kepada bawahannya secara emosional. Artinya, pada dimensi ini ada saling keterkaitan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesadaran bawahan terutama pada kekuasaan hubungan yang bersumber pada hubungan yang dijalin pemimpin dengan orang penting dan berpengaruh baik di dalam atau luar organisasi.⁶¹

Dari uraian di atas maka *individual consideration* adalah seorang pemimpin yang memiliki karakteristik kepemimpinan dengan diwujudkan menjalin hubungan kedekatan kepada bawahannya secara penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan-keluhan, ide, harapan dan segala masukan yang disampaikan oleh para bawahan dan memperlakukan setiap orang menjadi individu dengan beragam karakteristik yang dimiliki masing-masing oleh para bawahan. Kepala madrasah senantiasa memberikan perhatian akan kebutuhan-kebutuhan dari para bawahannya, serta melibatkan para bawahan dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

B. Kinerja Guru

1. Definisi Kinerja Guru

Kinerja dapat diartikan sebagai hasil dari kerja seseorang yang dapat terlihat secara kuantitas dan kualitas ketika seseorang melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan tanggungjawabnya. Ungkapan kemajuan yang didasari oleh pengetahuan, ketrampilan dan sikap serta motivasi untuk menghasilkan sesuatu adalah kinerja. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang guru dalam

⁶⁰ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di lembaga pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010), hlm.96-97.

⁶¹ Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hlm.81.

menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikannya.⁶²

Kinerja adalah penampilan dari hasil karya individu baik kuantitas maupun kualitas dalam organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak hanya terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, akan tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel dalam organisasi. Penilaian kinerja secara reguler yang dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel.⁶³

Mulkhan, menjelaskan kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan sumber daya manusia yang dapat memiliki kemampuan kompetensi, motivasi dan kepentingan. Kinerja organisasi ditunjukkan dari proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan. Dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan *review* pada kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan pada rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.⁶⁴

Menurut Byars, kinerja guru merupakan sebuah hasil usaha seseorang guru yang dicapai dengan adanya kemampuan dan juga perbuatan dalam situasi tertentu. Kinerja guru merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan individu dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai guru. Sedangkan kemampuan adalah karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan pekerjaannya. Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas guru merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat

⁶² Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Refika Aditama, 2001), hlm.9.

⁶³ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007), hlm.64.

⁶⁴ Abdul Munir Mulkhan, *Paradigma Intelektual Muslim*, (Yogyakarta: Sipress, 2003), hlm.134.

mewujudkan usaha dalam pekerjaan secara optimal. Pendapat lainnya kinerja guru merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku.⁶⁵

Sedangkan Hasibuan, mengemukakan bahwa kinerja guru merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya dengan didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil yang dicapai orang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.⁶⁶

Jadi kinerja guru merupakan perilaku yang berhubungan dengan kerja seseorang, dimana kerja merupakan aktifitas yang menjadi kebutuhan seseorang yang dapat berkembang dan dapat berubah-ubah, bahkan keadaan tersebut sering tidak disadari oleh pelakunya. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang ingin diraihinya dan orang tersebut berharap dengan melakukan aktifitas atau pekerjaan tersebut akan membawanya pada keadaan yang lebih baik dan lebih memuaskan, yang mendasari perilaku bekerja. Oleh karena itu kinerja juga memiliki makna positif seperti meningkatnya kualitas kerja, disiplin, jujur, giat dan produktif.

Oleh karena itu kinerja guru memiliki keterkaitan yang sangat erat, kinerja memiliki makna positif seperti kualitas kerja, disiplin, jujur, giat dan produktif. Maka untuk dapat meningkatkan kinerja dan memahami arti sebuah kinerja diperlukan penilaian secara khusus yang dilakukan orang yang juga memiliki kemampuan dan keahlian pada bidang pekerjaan tersebut. Berdasarkan uraian diatas yang dimaksud dengan kinerja guru adalah kemampuan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁷

Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, faktor

⁶⁵ Robbins P. Steppen, *Perilaku Organisasi, Jilid Pertama*, (Jakarta: Prenhallindo, 2000), hlm.112.

⁶⁶ Hasibuan, *Managemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), hlm.34.

⁶⁷ Abi Sujak, *Kepemimpinan, Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2000), hlm.147.

internal maupun eksternal. Menurut Yamin dalam Notoatmojo, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru antara lain sebagai berikut:

- 1) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu pada tiap guru.
- 2) Faktor kepemimpinan, memiliki aspek kualitas manajer dan tim *leader* dalam memberikan dorongan, semangat, bimbingan dan dukungan kerja kepada guru.
- 3) Faktor tim meliputi dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja yang diberikan oleh pimpinan sekolah, proses organisasi (sekolah) dan budaya kerja dalam organisasi (sekolah).
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal (sertifikasi guru) dan internal (motivasi kerja guru) Kinerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti: *ability, capacity, held, incentive, environment* dan *validity*.⁶⁸

Kinerja erat kaitannya dengan prestasi yang dicapai seseorang atau lembaga dalam melaksanakan tugasnya. Maka dari itu, kinerja ada hubungannya dengan pencapaian tujuan organisasi. Apabila tujuan organisasi tercapai dengan baik, maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari organisasi tersebut baik, sebaliknya jika tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik, maka kinerja organisasi tersebut kurang baik.⁶⁹

Dari beberapa pengertian tentang kinerja diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu kemampuan kerja atau prestasi kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai untuk memperoleh hasil kerja yang optimal.⁷⁰

⁶⁸ Soekijo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta : PT, Rineka Cipta, 1992), hlm. 45.

⁶⁹ Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hlm. 162.

⁷⁰ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama,

Kinerja seorang guru mencakup beberapa hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja seseorang antara lain: faktor individu, kemampuan atau keterampilan kerja, faktor psikologis, faktor peranan, faktor sikap, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja guru dan juga faktor organisasi, struktur organisasi, desain suatu pekerjaan, sistem penghargaan (*reward* sistem), sedangkan tujuannya adalah untuk meningkatkan prestasi dalam kerja guru, baik secara individu maupun secara kelompok setinggi tingginya. Memberikan rangsangan agar tergugah minat untuk mampu melakukan dalam perbaikan dan pengembangan kompetensi secara pribadi dan juga memberikan kesempatan kepada para guru untuk menyampaikan perasaan tentang pekerjaannya, tentang tugas yang diemban sebagai tanggungjawabnya sehingga akan terjalin keterbukaan komunikasi dua arah yang saling menguatkan yaitu antara kepala madrasah dan guru yang akan membawa pada kinerja optimal dalam pencapaian tujuan.

2. Persepsi Kinerja Guru

Pengembangan dan manajemen kinerja pada dasarnya sebuah proses dalam manajemen berarti proses diawali dengan penetapan tujuan dan berakhir dengan evaluasi. Kinerja guru dihasilkan seorang guru dalam melaksanakan tugasnya sebagai pendidik dan pengajar ketika mengajar di depan kelas, sesuai dengan kriteria tertentu. Kinerja seseorang guru akan nampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari. Kinerja dapat dilihat dalam aspek aktifitas menjalankan tugas dan cara atau kualitas dalam melaksanakan kegiatan atau tugas tersebut.⁷¹

Pada dasarnya kinerja dilakukan guru dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pengajar dan pendidik di sekolah yang dapat menggambarkan mengenai prestasi kerjanya dalam melaksanakan semua itu, dan hal tersebut jelas bahwa pekerjaan sebagai guru tidak mudah dan tidak dapat dilakukan oleh sembarang orang,

2013), hlm. 167.

⁷¹ Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm.127.

tanpa memiliki keahlian dan kualifikasi tertentu sebagai guru. Kinerja guru dalam melaksanakan semua peran dan tugasnya di sekolah khususnya dalam proses pembelajaran dalam konteks sekarang ini memerlukan pengembangan dan perubahan kearah yang lebih inovatif, kinerja inovatif guru menjadi hal yang sangat penting bagi berhasilnya implementasi inovasi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan atau pembelajaran.⁷²

Kinerja sumber daya manusia (SDM) pendidikan didefinisikan sebagai pelaksanaan dan hasil kerja yang ditampilkan oleh seseorang pegawai dari pelaksanaan tugas dan jabatannya. Menurut Desier, Kinerja SDM pendidikan dapat diamati/dilihat/diukur/diklasifikasikan melalui beberapa hal, yaitu:

- 1) Produktivitas, yaitu bandingan antara SDM dengan *output* yang dihasilkan;
- 2) Kuantitas kerja, yakni jumlah pekerjaan/tugas yang dapat diselesaikan dalam periode waktu tertentu dibandingkan dengan banyaknya beban tugas /pekerjaan yang ditetapkan;
- 3) Kualitas kerja, yakni tingkat kesesuaian dari kerja yang dihasilkan menurut standar kesesuaian yang ditetapkan, seperti ketelitian, kerapihan, dan ketuntasan;
- 4) Kehandalan, yakni kemampuan untuk melaksanakan atau menyelesaikan tugas-tugas ataupun dalam menyelesaikan persoalan yang timbul dalam pelaksanaan kerja/tugas;
- 5) Kecekatan, yakni kecepatan dan atau ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan;
- 6) Kehadiran, yakni tingkat absensi pegawai dalam bekerja;
- 7) Kemampuan kerjasama, kemampuan pegawai dalam berkerja bersama orang lain;
- 8) Kedisiplinan, ketelitian, dan keuletan;

⁷² Uhar Suharsaputra, *Pengembangan Kinerja Guru*, <http://uharsputra.wordpress.com/plkb-guru> atau *pengembangan-kinerja-guru*, 2018, hlm.1.

- 9) Efektivitas dan efisiensi biaya, tenaga, pengaruh, reaksi, dan sebagainya.⁷³

Kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yang saling terikat, antarlain: faktor pengetahuan, keterampilan, motivasi dan peran individu. Kinerja merupakan individu yang akan mempengaruhi terhadap kinerja kelompok. Sementara kinerja pada organisasi dipengaruhi oleh beragam karakteristik organisasi untuk menciptakan sistem kinerja yang efektif. Untuk itu antara individu dan organisasi adalah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Selain itu yang dapat mempengaruhi kinerja personil di madrasah yaitu budaya madrasah, faktor tersebut perlu diperhatikan guna perbaikan kinerja personil madrasah. Madrasah perlu memiliki budaya yang baik. Budaya madrasah yang baik perlu dibangun oleh semua warga madrasah dengan menjunjung tinggi nilai-nilai karakter kebaikan seperti kedisiplinan, semangat kerjasama, kejujuran, saling menghormati dan menghargai.

3. Penilaian Kinerja Guru

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja seseorang. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja dan juga akuntabilitas. Dalam dunia kompetitif yang mengglobal, perusahaan-perusahaan membutuhkan kinerja tinggi. Pada waktu yang sama, membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku masa depan.⁷⁴

Menurut Syafri Mangkuprawira, menyatakan bahwa manfaat penilaian kinerja ditinjau dari berbagai ragam perspektif pengembangan, khususnya manajemen sumber daya manusia, antara lain:

- 1) Perbaikan kinerja, merupakan umpan balik kinerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis individu dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

⁷³ Gary Desier, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998), hlm. 56

⁷⁴ Sally J Zepeda, *Instructional Supervision Applying Tools and Concepts*, (New York: Eye On Education, Inc, 2015), hlm.146.

- 2) Penyelesaian kompensasi, penilaian kinerja guru membantu dalam pengambilan keputusan yang menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran upah dan bonus didasarkan pada sistem merit.
- 3) Keputusan penempatan, promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif.
- 4) Kebutuhan pelatihan pengembangan diri, kinerja buruk mengindikasikan bahwa sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap pegawai hendaknya selalu mampu meningkatkan kompetensi diri.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir, merupakan umpan balik kinerja dalam membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik.
- 6) Defisiensi proses penempatan staf, baik buruknya kinerja berimplikasi pada kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf.
- 7) Ketidakakuratan informasi, kinerja yang buruk akan dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.
- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan kinerja yang buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru, melalui penilaian mampu mendiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut, kemudian kesempatan kerja yang sama, penilaian kinerja akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja yang dapat menjamin pada keputusan penempatan internal bukanlah bersifat diskriminasi.
- 9) Tantangan-tantangan eksternal, terkadang kinerja dipengaruhi faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau permasalahan lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak segera diatasi melalui proses penilaian, lembaga pendidikan sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya. Kemudian umpan balik pada sumber daya manusia, kinerja yang

baik dan buruk pada organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi lembaga dan sumber daya guru diterapkan.

Selanjutnya menurut Yaslis Ilyas, menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kinerja personel dengan membandingkannya dengan standar baku penampilan. Kegiatan pada penilaian kinerja tersebut membantu pengambilan keputusan bagian personalia dan memberikan umpan balik kepada para personel tentang pelaksanaan kerja mereka. Penilaian kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi.⁷⁵

Menurut John Miner dalam Sudarmanto mengemukakan bahwa ada empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja secara umum:

- 1) Kualitas, merupakan tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan;
- 2) Kuantitas, adalah jumlah pekerjaan yang dihasilkan;
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, merupakan tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang;
- 4) Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja.⁷⁶

Penilaian kinerja guru merupakan penilaian yang dilakukan terhadap setiap butir kegiatan tugas utama seorang guru dalam rangka pembinaan karir, kepangkatan, dan jabatannya yang juga merupakan proses penilaian penelusuran semua kegiatan pribadi personel pada masa tertentu untuk menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen. Penilaian pelaksanaan pekerjaan guru yang dilakukan sebagai usaha untuk lebih menjamin obyektivitas dalam pembinaan pegawai atau personel berdasarkan pada sistem karier

⁷⁵ Yaslis Ilyas, *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*, (Jakarta: Universitas Indonesia, 2009), hlm. 73.

⁷⁶ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi)*, (*Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 2009), hlm.

dan prestasi kerja yang dihasilkan. Kegiatan pada penilaian kinerja tersebut juga membantu pengambilan keputusan dalam memberikan umpan balik kepada para personel tentang pelaksanaan kerja mereka. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang guru tersebut dituangkan dalam satu daftar kinerja guru. Pejabat yang berwenang untuk membuat penilaian ini adalah atasan langsung dari personel yang bersangkutan sehingga lebih akurat. Penilaian kinerja merupakan salah satu upaya agar guru dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan yang berlaku.

4. Budaya Kerja Guru

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari pada pandangan hidup dan nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap, menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan, serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. Melaksanakan budaya kerja dalam lembaga pendidikan atau organisasi mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan merubah sikap dan perilaku sumber daya manusia untuk dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi.⁵⁴ Budaya kerja merupakan aktifitas yang menjadi kebiasaan dilakukan berulang-ulang oleh guru atau pegawai dalam organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan tersebut memang tidak ada sanksi tegas, namun dari pelaku secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan suatu kebiasaan yang harus ditaati dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi.⁷⁷

Budaya kerja guru dan tenaga kependidikan memiliki lima indikator budaya kerja yakni, integritas, merupakan keselarasan antara hati, pikiran, perkataan dan perbuatan yang baik dan benar. Pegawai yang mempunyai integritas pribadi yang baik adalah orang yang tidak diragukan dan selalu konsisten dalam kata maupun perbuatan. Profesionalisme, merupakan bekerja secara disiplin, kompeten dan tepat waktu dengan hasil terbaik terampil handal dan juga sangat bertanggungjawab dalam menjalankan

⁷⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 2003), hlm.63.

profesinya. Inovasi adalah mengkreasikan hal baru yang baik, tuntutan masyarakat yang lebih dinamis diimbangi dengan suatu kreasi bagaimana menjalankan fungsi pelayanan dan pembinaan. Tanggungjawab merupakan bekerja secara tuntas dan konsekuen.

Budaya kerja yang baik dalam suatu organisasi atau lembaga maka akan dapat dicapai kinerja yang maksimal. Menurut Rina Puspita Dewi, budaya kerja yang baik tersebut juga memberikan manfaat yakni sebagai berikut: memelihara lingkungan kerja yang serasi dan harmonis, menciptakan kondisi kerja yang teratur, menciptakan kondisi kerja yang tertib dan aman, memastikan pelaksanaan hak dan kewajiban kerja, memakmurkan serta mensejahterakan pekerja, dan meningkatkan etos kerja yang tinggi dan dinamis.⁷⁸

5. Faktor-Faktor Kinerja Guru

Adapun untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru baik secara individu maupun kelompok, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja guru. Terdapat beberapa faktor fisik dan non fisik yang dapat mempengaruhi kinerja guru. Berbagai situasi dan kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi guru dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan difokuskan pada lingkungan non fisik, yakni kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial kepala madrasah.

Peningkatan kinerja individu dalam organisasi, menuntut kepala madrasah untuk dapat melakukan pendekatan tidak langsung, menciptakan motivasi melalui suasana organisasi yang mendorong para guru untuk melakukan kinerja lebih produktif. Suasana tersebut akan tercipta melalui pengelolaan dari faktor-faktor organisasi dalam bentuk pengaturan pada sistem imbalan, struktur, desain pekerjaan serta pemeliharaan komunikasi melalui praktik kepemimpinan yang

⁷⁸ Rina Puspita Dewi, *Modul, Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*, (Jakarta: Yudhistira 2008), hlm.4.

mendorong rasa saling percaya.

Menurut Henry Simamora, menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu guru adalah sebagai berikut: karakteristik situasi, deskripsi pekerjaan, tujuan-tujuan penilaian prestasi kerja dan sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi.⁷⁹

Dapat disimpulkan dari uraian diatas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para guru diantaranya, antara lain: dengan adanya supervisi pembelajaran, adanya program peningkatan kompetensi guru, iklim yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai, kondisi fisik dan mental para guru, gaya kepemimpinan kepala madrasah, dan kemampuan manajerial kepala madrasah.

C. Kajian Penelitian yang Relevan

Adapun hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan tema penelitian ini dalam rangka memperkuat rumusan masalah tersebut walaupun secara substansial memiliki perbedaan yang cukup signifikan dan sekaligus membedakan penelitian-penelitian tersebut dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Di antara hasil penelitian tersebut, antara lain:

1. Sigit Baskoro Aji, 2020, Tesis: “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo”

Hasil penelitian antara Sigit Baskoro dan penelitian ini ada perbedaan yang terletak pada beberapa hal penting:

Pertama, untuk mengetahui bagaimana gambaran pelaksanaan kepemimpinan transformasional di Madrasah Ibtidaiyah, sedangkan Sigit Baskoro Aji untuk mengetahui bagaimana gambaran pelaksanaan kepemimpinan transformasional di SMP.

Kedua, tujuan penelitian ini adalah memfokuskan upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah pada penerapan kepemimpinan

⁷⁹ Henry Simamora, *Kinerja Guru di Sekolah*, [Http://SIAKSOFT.NET/?P=499](http://SIAKSOFT.NET/?P=499), 2018, diakses pada tanggal 16 September 2020.

transformasional kepala terhadap kinerja guru. Sedangkan Sigit Baskoro Aji tujuan penelitiannya adalah:

- 1) Menjelaskan pengaruh idealisme kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.
- 2) Menjelaskan motivasi inspiratif kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.
- 3) Menjelaskan stimulus intelektual kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.
- 4) Menjelaskan kesadaran individu kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru.⁸⁰

Dengan demikian dari perbedaan tujuan penelitian tersebut maka jelas berbeda pula teori yang akan digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh antara penelitian yang dilakukan Sigit Baskoro Aji dan penelitian ini.

2. Solihah Maryati, 2017, Tesis: “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas”. Penelitian ini bertujuan (1) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MI Ma’arif NU 1 Pageraji; dan (2) Untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kepemimpinan transformasional di MI Ma’arif NU 1 Pageraji.⁸¹

Dengan demikian perbedaan antara penelitian Solihah Maryati dan penelitian ini pada tujuan penelitian ini yang akan memfokuskan pada pengaruh kepemimpinan transformasional

⁸⁰ Sigit Baskoro Aji, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo*, (IAIN Ponorogo, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam), 2020.

⁸¹ Solihah Maryati, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma’arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas*, (Perpusda, IAIN Purwokerto), 2017.

kepala madrasah terhadap kinerja guru sedangkan Solihah Maryati tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui upaya kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Maka dari perbedaan tujuan tersebut maka jelas berbeda juga teori yang digunakan untuk menganalisis data yang akan diperoleh.

3. Dinda Dwi Kartika Rahmawati, 2020, Jurnal: “Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru”.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi kinerja guru. Kedua, kepala sekolah yang senantiasa bersikap positif, memberikan penilaian pada kinerja guru, dan budaya sekolah yang dibentuk secara tidak langsung oleh kepala sekolah melalui kebiasaan atau sikap yang ditunjukkan oleh kepala sekolah akan mendorong motivasi pada diri para guru untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya. Ketiga, kinerja yang baik pada guru dapat dilihat dari komitmen yang tinggi untuk mengajar.⁸²

4. Kiki Rizki Amalia Putri, 2020, Jurnal: “Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 89 Jakarta”.

Hasil penelitian menunjukan bahwa: (1) kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan pengaruh ideal di SMA Negeri 89 Jakarta yaitu kepala sekolah yaitu menjadi teladan yang baik, memecahkan masalah misalnya dalam kedisiplinan guru dan pegawai dengan cara mengamati dan menegur secara personal. Kepala sekolah memberikan penghargaan atas prestasi guru dan pegawai seperti ucapan terimakasih dan memberikan *reward*. (2) kepemimpinan kepala sekolah dalam memberikan perhatian individu di SMA Negeri 89 Jakarta yaitu kepala sekolah selalu menindaklanjuti kebutuhan guru dan pegawai, selalu mengadakan

⁸² Dinda Dwi Kartika Rahmawati, *Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru*, (Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan Volume 09 Nomor 01 Tahun 2021, 123-132), 2020.

workshop, dan pelatihan seperti MGMP internal maupun MGMP eksternal, dan pelatihan IHT (*In House Training*) yang merupakan program pelatihan internal, dan memberikan kesempatan belajar bagi para guru dan pegawai untuk melanjutkan studi.⁸³

Dengan adanya hasil penelitian terdahulu tersebut, yang penulis lakukan berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, baik dari segi lokasi, waktu, subjek penelitian, dan permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini jelas berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan menjadi daya tarik tersendiri untuk dijadikan pembahasan.

Oleh karena itu, peneliti ingin mengkaji lebih dalam mengenai kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yang sebelumnya belum pernah dilaksanakan.

⁸³ Kiki Rizki Amalia Putri, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 89 Jakarta*, (Jurnal Pendidikan Intelektium Manajemen Pendidikan FIP UNJ), 2020.



BAB III

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru MI Ma'arif NU Klapa Desa

A. Profil MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa

1. Sejarah Singkat MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa

Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan swasta yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Ma'arif (LPM) Nahdlatul Ulama cabang Banjarnegara. MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan dasar berciri khas pendidikan agama Islam dengan lama belajar 6 tahun. MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara berdiri pada tanggal 1 Januari 1967 dengan ijin operasional nomor : Lk/3.C/2237/MI/1978 tanggal 1 Januari 1978, dengan NSM: 111233040125 dan NPSN: 60710801.⁸⁴

⁸⁴ Observasi, Catatan Sejarah Pendirian MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022

Sedang jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan saat ini 10 orang yang terdiri dari 6 laki-laki dan 4 perempuan. Adapun guru dan tenaga kependidikan yang berstatus PNS berjumlah 2 orang dan Non PNS berjumlah 8 orang. Harapan kami sebagai kepala madrasah dicukupi guru PNS sejumlah rombel yang ada yaitu 6 rombel. Sehingga dengan jumlah guru yang cukup, lokal yang cukup dan representatif, harapan MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara menjadi salah satu profil Madrasah di Kabupaten Banjarnegara, tentu agar menjadi lembaga pendidikan yang memiliki kualitas dari lembaga pendidikan lain di kabupaten Banjarnegara.

Dengan kondisi saat ini, MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara dengan segala kemampuan berusaha memberikan yang terbaik. Segenap guru dan tenaga kependidikan selalu berusaha memberikan pelayanan pendidikan yang optimal kepada anak didik dan juga layanan kepada masyarakat. Berbekal semangat dan keikhlasan dalam membaktikan diri untuk ikut mencerdaskan anak-anak bangsa usaha tersebut tetap dilakukan secara terus menerus. Dengan jumlah pendidik, 10 orang yang terdiri dari 6 guru laki-laki dan 4 guru perempuan, dengan jumlah siswa 145 yang terdiri dari 88 laki-laki dan 57 siswa perempuan.⁸⁵

2. Letak Geografis

MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, lembaga pendidikan ini terletak di ujung paling barat di Kabupaten Banjarnegara yang perbatasan dengan Kabupaten Purbalingga.

Lokasi tepatnya di Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara Provinsi Jawa Tengah dan diapit oleh beberapa desa yaitu sebelah Utara Desa Limus Karangbawang Kecamatan Rembang Kabupaten Purbalingga, sebelah Barat Desa Bantarbarang Kecamatan

⁸⁵ Observasi, Catatan Sejarah Pendirian MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022.

Rembang Kabupaten Purbalingga, sebelah Selatan Desa Danakerta Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara dan sebelah Timur Desa Kecepat Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yang berbatasan dengan Kabupaten Purbalingga.⁸⁶

3. Visi, Misi, dan Tujuan MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara

MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara sebagai lembaga pendidikan dasar yang berciri khas Islam dalam merumuskan visi, misi dan tujuan madrasah dengan mempertimbangkan harapan peserta didik, orang tua peserta didik, lembaga pengguna lulusan madrasah dan masyarakat. Visi adalah tujuan, masa depan, cita-cita, hal yang ingin dilakukan. Misi adalah langkah, bentuk atau cara serta bagaimana untuk mewujudkannya. MI Ma'arif Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara juga berusaha untuk merespon perkembangan dan tantangan internal dan eksternal madrasah, serta menjawab tantangan ilmu pengetahuan dan teknologi, yang saat ini perkembangan informasi dan globalisasi sangat cepat laju perubahannya. Untuk itu MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara ingin mewujudkan harapan yang mulia tersebut.⁸⁷

a. Visi

Visi MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara adalah “Mewujudkan Insan yang Bertakwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa, Berakhlak Mulia, Cerdas, Terampil, Cinta Tanah Air dan Berdaya Saing Tinggi”.⁸⁸

Adapun indikator visi tersebut adalah sebagai berikut:

⁸⁶ Observasi, Letak Geografis MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022.

⁸⁷ Dokumentasi, Data Profil MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022.

⁸⁸ Dokumentasi, Visi MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022.

- 1) Meningkatnya prestasi akademik dan non akademik peserta didik, untuk bekal melanjutkan ke pendidikan yang lebih tinggi dan bekal hidup mandiri.
- 2) Terbentuknya generasi Islam yang terampil dalam menerapkan ilmu pendidikan agama Islam dan ilmu pengetahuan umum dalam kehidupan sehari-hari.
- 3) Terbentuknya generasi Islam yang taat beribadah, santun dalam berperilaku, dan berbudaya Islami.

b. Misi

Sedangkan misi ini dimaksudkan sebagai upaya yang dilakukan untuk mewujudkan visi MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Prioritas, metode, atau nilai-nilai kerja yang menjadi landasan untuk memberi petunjuk garis besar dalam mewujudkan sebuah visi, maka misi tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan disiplin waktu dan administrasi.
- 2) Meningkatkan kualitas kegiatan belajar mengajar (KBM) melalui pembelajaran yang aktif, inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan.
- 3) Mengembangkan motivasi dan rasa senang belajar.
- 4) Mengoptimalkan kegiatan ekstrakurikuler dan kokurikuler.
- 5) Menumbuhkan penghayatan terhadap ajaran Islam, sehingga menjadi sumber kearifan dalam berfikir dan bertindak.
- 6) Memantapkan siswa dalam ketakwaan terhadap Allah SWT⁸⁹

c. Tujuan Madrasah

Madrasah merupakan salah satu lembaga pendidikan yang diberikan tugas untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional harus mampu

⁸⁹ Dokumentasi, Misi MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022.

menjalankan peran dengan baik. Hal ini sejalan dengan tujuan pendidikan dasar didalam Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 yaitu meletakkan dasar kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlak mulia, serta keterampilan untuk hidup mandiri dan untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut dan mengacu pada visi dan misi madrasah, serta tujuan umum pendidikan dasar, maka tujuan yang ingin dicapai oleh MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara dalam mengembangkan pendidikan ini adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan perilaku budi pekerti luhur
- 2) Meningkatkan Imtak dan Iptek
- 3) Meningkatkan keterampilan siswa dengan bakat serta minat
- 4) Meningkatkan kepribadian seutuhnya
- 5) Mempersiapkan siswa untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi (Wajar 9 tahun)
- 6) Meningkatkan profesionalisme personal⁹⁰

4. Kurikulum MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara

Pada lembaga pendidikan, kurikulum menjadi hal yang sangat penting. Karena tanpa adanya kurikulum yang tepat, para peserta didik tidak akan dapat memperoleh target pembelajaran yang diharapkan. Dengan seiring berkembangnya perubahan zaman maka kurikulum pada lembaga pendidikan terus mengalami perubahan. Semuanya itu disesuaikan dengan kebutuhan peserta didik pada masanya masing-masing, dimana kurikulum dapat melakukan adaptasi terhadap berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan masyarakat dan cenderung dinamis.

Begitu juga dengan muatan kurikulum di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara menggunakan ketentuan yang menyesuaikan dengan kebutuhan peserta didik. Muatan

⁹⁰ Dokumentasi, Tujuan MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Banjarnegara, dikutip tanggal 4 Januari 2022.

kurikulum meliputi sejumlah mata pelajaran yang ditempuh dalam satu jenjang pendidikan. Mata pelajaran adalah materi bahan ajar yang berdasar pada landasan keilmuan yang akan dibelajarkan atau disampaikan kepada peserta didik sebagai beban belajar melalui metode dan pendekatan tertentu. Pada bagian ini MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara mencantumkan mata pelajaran, muatan lokal, dan pengembangan diri, beserta alokasi waktunya yang akan diberikan kepada peserta didik. Uraian muatan kurikulum pada MI Ma'arif NU Klapa adalah sebagai berikut:

- a. Kurikulum MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara memuat muatan kurikulum nasional yang terdiri dari 12 mata pelajaran, muatan daerah yang terdiri dari 1 muatan lokal, dan muatan kekhasan madrasah yang terdiri dari 2 mata pelajaran tambahan (muatan keunggulan madrasah).
- b. Muatan kurikulum pada tingkat daerah yang dimuat dalam kurikulum ini terdiri atas sejumlah bahan kajian dan pelajaran dan/atau mata pelajaran muatan lokal yang ditentukan oleh daerah provinsi dan kabupaten. Muatan lokal ini merupakan kegiatan kurikuler untuk mengembangkan kompetensi yang disesuaikan dengan kekhasan dan potensi daerah, juga termasuk keunggulan daerah, yang materinya tidak dikelompokkan kedalam mata pelajaran yang ada, namun disampaikan dalam suatu mata pelajaran tersendiri, yakni dalam bentuk mulok Bahasa Jawa.
- c. Sedangkan muatan kekhasan madrasah memuat bahan kajian dan pelajaran dan/atau mata pelajaran muatan lokal serta program kegiatan yang ditentukan oleh madrasah dengan mempertimbangkan kebutuhan peserta didik. Substansi muatan ini ditentukan oleh satuan pendidikan, yakni berupa mulok Tahfidz dan Keterampilan Berbahasa Inggris.⁹¹

⁹¹ Dokumentasi, Kurikulum MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Banjarnegara, dikutip tanggal 11 Januari 2022.

5. Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara

Guru merupakan salah satu komponen utama pada sistem pendidikan yang turut menentukan sekaligus menunjang jalannya proses pembelajaran. Tercapainya proses pembelajaran ditentukan oleh faktor guru, karena guru memiliki peranan penting dalam proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan, baik sebagai fasilitator yang menyediakan fasilitas bagi anak didik, maupun sebagai konselor yang selalu memberikan bimbingan dalam pencapaian tujuan pengajaran, serta sebagai motivator yang memberikan dorongan kepada anak didik agar senantiasa termotivasi untuk terus belajar.

Pemberian pengarahan dan pengajaran guru terhadap anak didik merupakan tumpuan perhatian dan usaha pembinaan serta pendidikan pengajaran dalam menjalankan tugasnya sebagai guru. Kondisi objektif guru sangat berpengaruh terhadap karakter anak didik untuk bersikap dalam menerima dan dalam mengembangkan nilai-nilai pembelajaran yang dilaksanakan. Oleh karena itu kualitas guru perlu mendapat perhatian.

MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara selalu berusaha agar para guru disamping memiliki pengetahuan yang mendalam dan luas tentang ilmu yang akan diajarkannya, juga harus mampu menyampaikan ilmunya secara efektif dan efisien serta menumbuhkan sikap akhlak mulia sehingga peserta didik menjadi teladan dilingkungannya lebih luas lagi menjadi manusia yang bermanfaat bagi bangsanya.

Berdasarkan data yang diperoleh jumlah guru yang ada di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara sudah cukup memadai karena rata-rata berkualifikasi sarjana (S1) dan tugas yang diembannya banyak yang sudah sesuai dengan kualifikasi ijazahnya. Disamping itu guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara kategori guru profesional

karena mereka telah mendapat penghargaan sertifikat pendidik. Maka dapat diketahui bahwa keadaan guru dengan jumlah tersebut dan dengan kualifikasi pendidikannya, akan mampu memberikan pendidikan yang berkualitas sehingga mampu mencapai tujuan pendidikan yang diharapkan pada madrasah.

Pada tabel dibawah ini menunjukkan bahwa guru dan tenaga kependidikan yang ada di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara berjumlah 10 orang yang terdiri dari 6 laki-laki dan 4 perempuan. Adapun guru dan tenaga kependidikan yang berstatus PNS berjumlah 2 orang dan Non PNS berjumlah 8 orang. Dibawah ini tabel keadaan guru dan tenaga kependidikan.

Tabel 4.1⁹²

Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan di MI Ma'arif NU Klapa
Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara

No	NAMA	JABATAN	PENDIDIKAN
1	Kasro,S.Pd.I	Kamad	S1
2	Supriyadi,S.Pd.I	Guru Kelas	S1
3	Suripno,S.Pd.I	Guru Kelas	S1
4	Ngudiyono,S.Pd.I	Guru Kelas	S1
5	Romiyati,S.Pd.I	Guru Kelas	S1
6	Beni Dwi S,S.Pd.I	Guru Mapel Agama	S1
7	Sefi Dwi C.S, Pd.I	Guru Kelas	S1
8	Eka Fitriyani	Guru Kelas	S1
9	M.Nur Jalil Arif, A.Am. Pust	Guru Kelas	S1
10	Tri Endro Saputro,S.Pd	Guru Mapel Penjas	S1

Sumber Data: MI Ma'arif NU Klapa TA 2021/2022

⁹² Dokumentasi, Keadaan Guru dan Tenaga Kependidikan MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara Tahun Pelajaran 2021/2022, di kutip tanggal 4 Januari 2022.

6. Keadaan Peserta Didik MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara

Peserta didik adalah sasaran utama untuk dididik. Oleh karena itu lembaga pendidikan seharusnya memiliki sistem yang tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya, yaitu di samping adanya berbagai sarana prasarana, adanya guru, juga terdapat anak didik yang merupakan bagian integral dalam pendidikan. Anak didik merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat penting, baik sebagai obyek maupun sebagai subjek pendidikan sehingga diperlukan adanya pengelolaan secara profesional dalam proses pembelajaran secara optimal, karena keberhasilan suatu lembaga pendidikan dapat dilihat dari kualitas lulusannya.

Sebagai obyek peserta didik, maka guru harus memberikan pendidikan untuk mengembangkan dan memberikan arah segala potensi yang dimiliki peserta didik menuju kearah kematangan, agar anak didik dapat menggali kemampuan dan potensi yang tersimpan yang harus diberikan bimbingan dan dikembangkan. Sedangkan subjeknya peserta didik menentukan dirinya sesuai yang dimilikinya dalam rangka mencapai hasil belajar yang maksimal.

Peserta didik di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara terbagi menjadi 6 kelas, dan hanya memiliki satu rombongan belajar pada masing-masing kelas, mulai dari kelas 1 sampai dengan kelas 6. Dengan jumlah peserta didik 145 anak, anak laki-laki berjumlah 88 dan anak perempuan 57. Tabel dibawah ini menjelaskan secara rinci peserta didik MI Ma'arif NU Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara.

Tabel 4.2⁹³

Jumlah Peserta Didik MI Ma'arif NU Klapa
Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara

Kelas	Jumlah Rom- bongan Belajar	Jumlah Siswa			Ket
		L	P	Jumlah	
I	1	18	5	23	
II	1	14	10	24	
III	1	19	6	25	
IV	1	8	8	16	
V	1	10	23	33	
VI	1	19	15	34	
Jumlah	6	88	57	145	

Sumber Data: MI Ma'arif NU Klapa TA 2021/2022

7. Keadaan Sarana dan Prasarana di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara

Sarana dan prasarana bagi MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara berguna untuk membantu kelancaran proses belajar mengajar dalam mencapai tujuan pendidikan. Dimana suksesnya pembelajaran didukung oleh adanya pendayagunaan semua sarana dan prasarana pendidikan yang ada di madrasah secara efektif dan efisien. Sarana dan prasarana pendidikan memiliki fungsi sebagai alat yang bisa memperlancar dalam penyampaian informasi pembelajaran dari guru ke peserta didik dan sebagai alat untuk mempermudah peserta didik dalam memahami konsep pembelajaran. Fungsi yang lain sarana dan prasarana adalah sebagai alat yang berguna bagi terselenggaranya pendidikan agar tujuan pendidikan meningkat kualitas pendidikannya.

Sarana dan prasarana pendidikan sebagai salah satu sumber daya yang penting dalam kontribusi proses pembelajaran di madrasah. Keberhasilan program pendidikan di madrasah sangat dipengaruhi oleh

⁹³ Dokumentasi, Jumlah Peserta Didik MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara Tahun Pelajaran 2021/2022, di kutip tanggal 4 Januari 2022

kondisi sarana dan prasarana pendidikan yang ada di madrasah dan oleh optimalisasi pengelolaan dan pemanfaatannya. Sarana dan prasarana pendidikan merupakan salah satu aspek dari Delapan Standar Nasional Pendidikan sebagai penunjang untuk menjamin lancarnya Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di madrasah.

Lingkungan fisik MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara menjadi faktor untuk memberikan fasilitas kenyamanan dalam proses pendidikan misalnya adanya halaman, lapangan olahraga, mushola, tempat belajar yang nyaman, tempat parkir, toilet, dapur dan tempat lain-lain yang menjadi sarana yang dikelola oleh pihak MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara. Sedangkan yang mempengaruhi secara langsung kualitas pembelajaran ada beberapa komponen antara lain perpustakaan, peralatan musik, peralatan untuk beribadah, media pembelajaran, buku panduan guru, buku panduan siswa, ruang keterampilan dan perlengkapannya, serta ruang belajar yang cukup memadai dengan jumlah anak tiap kelas untuk proses belajar mengajar yang kondusif dan juga representatif.⁹⁴

Dengan demikian dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sarana dan prasarana pendidikan merupakan semua komponen yang secara langsung maupun tidak langsung menunjang jalannya proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas. MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai untuk mendukung proses pembelajaran yang kondusif. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang penulis lakukan dengan Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, diperoleh informasi keadaan sarana dan prasarana pendidikan yang tersedia di madrasah ini, mulai luas tanah kurang lebih 1325 m², luas bangunan kurang lebih 432 m² dan juga adanya sarana prasarana yang mendukung proses pembelajaran.

⁹⁴ Observasi, Sarana dan Prasarana MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara Tahun Pelajaran 2021/2022, di kutip tanggal 27 Desember 2021.

8. Prestasi

Prestasi dapat diartikan hasil dari suatu kegiatan yang telah dicapai baik secara individu maupun secara kelompok. Setiap guru tentu sangat mengharapkan anak didiknya berprestasi baik pada jalur akademik maupun non akademik. Apabila peserta didik dapat mencapai prestasi merupakan suatu bukti bahwa lembaga pendidikan memberikan fasilitas kepada peserta didik untuk mengembangkan minat dan bakatnya.

Prestasi yang dicapai dipengaruhi oleh beberapa hal antara lain motivasi dari luar yaitu guru maupun motivasi dari dalam diri sendiri yang keduanya saling berkaitan. Hal ini juga dilakukan oleh MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, yang tercermin dari hasil yang dicapai oleh peserta didik dalam beberapa cabang perlombaan. Prestasi yang pernah diraih oleh MI Ma'arif NU Klapa pada tingkat kabupaten antara lain: Kaligrafi, *Volley Ball*, dan Catur.

9. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam suatu lembaga pendidikan sangat penting keberadaannya. Karena akan mempermudah pelaksanaan program yang telah direncanakan. Disamping itu juga untuk menghindari kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas antara personel madrasah, sehingga tugas yang dibebankan kepada tiap-tiap personel berjalan dengan lancar dan sesuai dengan mekanisme kerja dan juga akan dapat diketahui serta mudah dipahami. Jadi struktur organisasi adalah sebuah garis yang mendeskripsikan komponen-komponen yang ada dalam organisasi di mana setiap individu atau sumber daya manusia (SDM) yang berada pada lingkup lembaga pendidikan tersebut yang memiliki posisi dan fungsinya masing-masing dan memiliki peran penting dalam mendorong kesuksesan madrasah.

Manfaat struktur organisasi bagi MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yakni mampu membantu mencapai target pada lembaga pendidikan. Membantu dalam membuat *job description*, membantu dalam pembagian tugas atau tanggung jawab

menjadi lebih mudah dan jelas serta dapat membantu untuk mengurangi konflik internal yang terjadi di dalam lembaga pendidikan tersebut. Karena di dalam struktur organisasi menjelaskan kedudukan dan posisi dari masing-masing anggota dan tugas dijalankan sesuai dengan jabatan masing-masing dan dengan adanya tim yang terkordinasi dengan baik dan benar.

Dalam hal ini melalui bagan struktur organisasi dapat memperluas alur komunikasi antar tim. Selain itu koordinasi juga dibutuhkan untuk menghindari adanya *missed communication* yang dapat memberikan dampak negatif bagi proses berjalannya suatu pekerjaan yang ada pada lembaga pendidikan dan dapat juga digunakan sebagai dasar dalam penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan komunikasi antar jabatan.

Dengan adanya struktur organisasi maka dapat untuk pengadilan dan pengawasan dari seorang pimpinan terhadap bawahannya. Tercapainya tujuan dari program yang telah direncanakan adalah melalui pengendalian dan pengawasan rutin untuk melakukan evaluasi kinerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing anggota.

B. Empat Dimensi Kepemimpinan Transformasional di MI Maarif NU Klapa Desa

Kemampuan dan kesiapan kepemimpinan kepala madrasah dalam mempengaruhi, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru agar bekerja sesuai yang diharapkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan adalah suatu keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah dalam memajukan pendidikan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam memahami perilaku kelompok dan bukan hanya sekedar sebagai simbol karena kedudukan semata. Dalam hal ini bagaimana kepala madrasah memberikan kinerja yang begitu maksimal untuk madrasah. Tentunya dalam kepemimpinan kepala madrasah menjadi sosok yang memperlihatkan kepemimpinannya sehingga warga di madrasah merespon dengan positif dari apa yang kepala madrasah berikan.

Kepemimpinan kepala madrasah yang baik harus mampu mengupayakan peningkatan kinerja bawahannya dengan membina dan mengupayakan perubahan kearah yang lebih baik. Perubahan itu dapat diimplikasikan oleh pemimpin dengan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara ini dilaksanakan melalui 4 dimensi kepemimpinan transformasional, yakni idealisasi pengaruh, konsiderasi individual, stimulasi intelektual dan motivasi inspirasional. Berikut hasil penelitian terkait upaya kepemimpinan transformasional Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara dengan 4 indikator di atas.

1. Kepemimpinan *Idealized Influence* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif NU Klapa

Kepala madrasah sebagai pemimpin membangun pengaruh kewibawaan pada guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara. *Idealized Influence* adalah perilaku pemimpin yang dituntut untuk bisa membangkitkan komitmen pada orang yang dipimpinya dan mampu merubah energi sumber daya baik manusia maupun situasi dalam mencapai reformasi madrasah. Selain membangkitkan komitmen, pemimpin transformasional juga harus mempunyai visi yang jelas dan mengomunikasikan visi tersebut pada seluruh anggota organisasi untuk mentransformasikan sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.

Pemimpin transformasional dengan perilaku *idealized influence* akan terus berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme yang tidak hanya sekedar sebagai jalan, akan tetapi mampu membangun kepercayaan atau dapat meyakinkan pengikutnya bahwa yang dicita-citakan sesuai dengan visi misi pasti akan terwujud. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut tentunya kepala madrasah memiliki cara untuk mengajak para guru untuk melaksanakan kinerja yang efektif.

Pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan kepala

MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, sebagai berikut: Saya selaku kepala madrasah, dalam upaya meningkatkan kinerja guru terlebih dahulu mensosialisasikan visi misi madrasah. Dengan cara mensosialisasikan kepada seluruh komponen madrasah pada saat rapat guru, rapat komite, dan pada saat upacara hari senin dengan selalu menyampaikan apa yang ingin dicapai oleh madrasah. Di ruang guru dan ruang kepala madrasah juga saya pasang visi dan misi, tujuan kami agar para guru dan siswa-siswi kami mudah mengakses. Dengan kemudahan tersebut semua komponen madrasah harus mengetahui visi, misi dan tujuan madrasah, sehingga dapat menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi.⁹⁵

Dari hasil wawancara dengan kepala madrasah, peneliti juga ingin mengetahui dilapangan apakah dalam kepemimpinan kepala madrasah di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara pada masa kepemimpinannya kepala madrasah adalah pemimpin yang membangun pengaruh kewibawaan pada guru dengan cara membangkitkan komitmen, mempunyai visi yang jelas dan mengomunikasikan visi tersebut pada seluruh warga madrasah. Kemudian peneliti menanyakan langsung pada beberapa guru di madrasah tentang hal tersebut.

Wawancara dilakukan dengan bapak Supriyadi selaku guru kelas VI, beliau menyatakan bahwa: Kepala madrasah selalu memberikan kepercayaan dengan kemampuan semua bawahan sesuai dengan tugas yang telah diberikan dan selalu memberikan keyakinan bahwa dengan bekerja sungguh-sungguh maka visi misi madrasah akan tercapai.⁹⁶

Selain itu peneliti juga melakukan observasi, hasil observasi bahwa kepala madrasah mengimplikasikan visi dan misi madrasah melalui pembiasaan juga keteladanan. Kepala madrasah datang sebelum bawahan dan anak didik, kepala madrasah berdiri di depan gerbang masuk untuk

⁹⁵ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 11 Januari 2022

⁹⁶ Wawancara dengan Supriyadi, Guru Kelas VI, MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 11 Januari 2022

menyambut anak didik dan juga para bawahannya dengan mengucapkan salam kemudian berjabat tangan dengan anak didik, guru dan karyawan yang baru datang.⁹⁷ Berdasar hasil observasi tersebut di atas, kepala madrasah bapak Kasro menjelaskan, sebagai berikut:

Saya itu kalau datang di madrasah sebisa mungkin selalu hadir sebelum anak didik, guru dan karyawan, dan saya menunggu mereka di depan gerbang masuk kemudian bersalaman dengan seluruh anak didik, guru dan karyawan. Setelah itu saya juga bersalaman dengan guru atau karyawan di ruang guru, pada saat di gerbang masuk belum sempat bersalaman. Saya lakukan ketika jam istirahat. Mungkin ini pembiasaan yang gampang atau bisa dikatakan sepele, namun hal tersebut dapat membuat ikatan antara kepala, guru, karyawan semakin terjalin erat. Dan tentunya membangkitkan kesadaran mereka untuk bekerja tanpa paksaan dengan tugas masing-masing. Dengan kesadaran, maka mereka akan berupaya untuk mewujudkan visi dan misi madrasah.⁹⁸

Penjelasan di atas juga disampaikan oleh salah satu guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara. Dalam konteks yang sama wawancara dilanjutkan dengan ibu Beni, guru mapel akidah akhlak, beliau menyampaikan sebagai berikut: Selaku kepala madrasah beliau selalu memberikan contoh dengan hadir terlebih dahulu daripada yang lain, dan beliau juga selalu memberikan senyum, sapa dan berjabat tangan kepada semua bawahan dan anak didik. Kepala madrasah menunggu di depan gerbang masuk, dan kepala madrasah selalu mencerminkan perilaku yang patut dicontoh.⁹⁹

Perilaku *idealized influence* yang dilaksanakan kepala madrasah dalam meningkatkan profesionalisme guru juga dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan merangkul dan membangun komitmen kepada para bawahannya untuk memiliki rasa tanggungjawab dengan tugas yang diembannya. Langkah awal yang dilakukan oleh kepala madrasah

⁹⁷ Observasi, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 11 Januari 2022.

⁹⁸ Wawancara dengan Kasro, ... tanggal 11 Januari 2022.

⁹⁹ Wawancara dengan Beni Setiowati, Guru Akidah Akhlak MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 11 Januari 2022.

adalah mengajak semua guru untuk bersama-sama berkomitmen terhadap visi dan misi madrasah melalui peningkatan kompetensi guru. Dengan meningkatnya kompetensi yang dimiliki diharapkan guru menjadi profesional dan mampu berkontribusi dalam pencapaian visi misi dan tujuan madrasah. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, bapak Kasro, beliau menyatakan sebagai berikut:

Agar profesionalisme guru meningkat di MI Ma'arif NU Klapa, sejak awal saya membangun komitmen dengan para guru. Cara saya dalam membangkitkan komitmen yang tinggi yaitu menanamkan rasa saling memiliki dan saling percaya bahwa madrasah adalah tanggung jawab bersama, maka ayo tingkatkan kualitas madrasah bersama-sama dan saya juga memberikan tugas yang jelas sesuai dengan tupoksinya, dengan memberikan petunjuk program satu tahun kedepan, memberikan contoh teladan yang baik, juga memberikan teguran pada guru yang kurang disiplin dalam menjalankan tugas atau dalam melaksanakan tugasnya, mengambil tindakan yang jelas atau memberikan sanksi apabila tugas dan tanggungjawab tersebut selalu diabaikan. Dengan begitu, mereka akan sadar pentingnya organisasi ini, bahwa madrasah ini adalah milik bersama, bagaimana kita bersama-sama bertanggungjawab memberikan yang terbaik dengan memelihara dan memajukan madrasah.¹⁰⁰

Dengan menanamkan komitmen kepala madrasah kepada guru, yaitu menanamkan saling memiliki, saling percaya, memberikan tugas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, memberikan keteladanan, adanya teguran untuk selalu disiplin, maka guru akan memiliki kesadaran untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Hal ini juga disampaikan oleh guru, ibu Sefi guru kelas V, beliau menyatakan bahwa: Sebagai guru merasakan peran kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru, kepala madrasah melakukan berbagai upaya yaitu dengan cara kepala madrasah selalu memberikan kekuatan untuk kami berkomitmen

¹⁰⁰ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 11 Januari 2022.

dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan bertanggungjawab dalam meningkatkan pendidikan di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara. Kepala madrasah juga selalu memeriksa kesiapan guru meliputi perangkat pembelajaran, kreativitas guru dalam mengelola kelas ketika proses pembelajaran dari penggunaan media pembelajaran hingga penguasaan landasan sebagai seorang guru.¹⁰¹

Dalam konteks yang sama, wawancara juga dilakukan kepada bapak Supriyadi, guru kelas VI MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, sebagai berikut: Sebagai pemimpin di madrasah ini beliau mampu membangun komitmen yang tinggi antara pemimpin dan guru. Contohnya ketika kinerja guru menurun, maka kepala madrasah membangkitkan guru dengan menggunakan metode ataupun strategi yang bermacam-macam. Misalnya untuk meningkatkan kinerja atau sumber daya manusia, beliau mampu membawa guru ke alam yang sekarang, dengan mengadakan pelatihan, KKG, *workshop*, diklat tidak hanya di sini tapi juga di luar lingkungan madrasah. Tujuannya agar suasana berubah, artinya bahwa guru bisa menarnbah pengetahuan, guru juga merasa senang sehingga dengan sendirinya komitmen antara kepala dengan guru terjalin dengan baik dan kuat.¹⁰²

Berdasarkan analisa data yang ada dapat dipahami bahwa kepala madrasah memiliki strategi yang matang dalam menjaga komitmen guru agar bertanggungjawab dengan tugasnya. Kepala madrasah mampu membangun rasa memiliki madrasah terhadap semua guru. Jelaslah bahwa Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara adalah sosok pemimpin yang mempunyai jiwa kepribadian yang tinggi dan juga bisa menjadi contoh bagi para bawahan dalam hal ini adalah guru di lingkungan madrasah. Karena bagi kepala madrasah kesemuanya itu adalah amanah baik amanah dari pemerintah, masyarakat, dan lebih-lebih amanah dari Allah SWT.

¹⁰¹ Wawancara dengan Sefi Dwi, C, Guru Kelas V, MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 11 Januari 2022.

¹⁰² Wawancara dengan Supriyadi, Guru Kelas VI, MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 11 Januari 2022.

Kepala madrasah juga memiliki teknik tersendiri dalam mempengaruhi para pengikutnya dalam mencapai tujuan atau sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan tim work, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari para bawahan. Hasil wawancara dengan Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, bapak Kasro, beliau menyatakan sebagai berikut:

Dalam memelihara hubungan kerja yang baik dengan warga madrasah saya selalu mengawali terlebih dahulu dengan teladan yang baik. Kunci dari tercapainya sasaran kerja yang maksimal adalah tim guru yang solid. Tim akan solid apabila terdapat struktur dan pembagian kerja yang sesuai dengan fungsi dan karakter masing-masing guru. Saya selalu tidak bosan untuk menekankan kepada setiap guru bahwa masing-masing memiliki tanggung jawab yang sama beratnya dan memiliki pengaruh satu sama lain.¹⁰³

Setelah apa yang disampaikan oleh kepala madrasah hal yang sama juga disampaikan oleh guru yang menjelaskan bahwa: Saya sebagai guru merasakan peran kepala madrasah, bapak Kasro selalu menjelaskan dan mengingatkan kepada semua guru terkait dengan perlunya kerja sama antar guru, bahu membahu sebagai satu kesatuan tim. Masing-masing dari kita memiliki tugas yang saling melengkapi dalam sebuah organisasi kerja di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara. Beliau juga selalu memberikan teladan kepada kami tentang bekerja sesuai dengan job description masing-masing dan saling bersinergi dalam sebuah tim. Beliau menegur dan membina bawahannya ketika ada kesalahan, namun juga membantu kepada bawahannya jika terjadi kekurangan, sehingga satu sama lain menjadi bersinergi dan saling melengkapi.¹⁰⁴

Hasil observasi menunjukkan bahwa program dan tugas masing-masing guru MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara disusun melalui perencanaan yang matang,

¹⁰³ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 11 Januari 2022.

¹⁰⁴ Wawancara dengan Sefi Dwi C, Guru Kelas V, MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 11 Januari 2022.

menyesuaikan kebutuhan dan keahlian dari masing-masing guru. Program madrasah yang sudah disahkan kemudian disosialisasikan kepada seluruh guru, kemudian menyusul disusunlah program-program agar dapat mencapai tujuan organisasi, merumuskan faktor-faktor pendorong dan penghambat dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

Perilaku *idealized influence* yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam mempengaruhi bawahannya agar mereka mau menjalankan segala tugas dan tanggung jawabnya dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional. Langkah pertama yang diambil oleh kepala madrasah adalah keterbukaan dengan semua data dan permasalahan yang ada di madrasah. Jadi masing-masing guru memiliki pemahaman yang sama tentang kondisi madrasah. Adanya keterbukaan tersebut diharapkan guru mampu bekerja tanpa adanya beban dan rasa curiga satu sama lain. Hasil wawancara dengan Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, bapak Kasro, beliau menyatakan sebagai berikut:

Kunci agar guru di madrasah ikhlas dalam bekerja dan jujur adalah kita mulai dulu dengan keterbukaan data dan segala problematika yang ada. Jika guru diberi contoh bahwa tidak ada yang ditutup-tutupi di madrasah maka guru akan merasa nyaman dan tidak ada ganjalan dihatinya. Terkait ekonomi madrasah saya juga berusaha maksimal dalam mengakomodasi setiap guru baik itu sertifikasi, ataupun bentuk tunjangan yang lain sebisa mungkin saya mendaftarkan semua guru. Dengan begitu para guru merasa mendapatkan kesetaraan yang sama.¹⁰⁵

Kepala madrasah menyatakan bahwa dalam mempengaruhi bawahannya dengan membangun keterbukaan dan keteladanan. Hal ini diperkuat dengan pernyataan guru. Dalam konteks yang sama, hasil wawancara dengan bapak Supriyadi, selaku guru MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, sebagai berikut: Sebagai pemimpin di madrasah ini beliau mampu membangun keterbukaan dan teladan yang positif. Memang perlu

¹⁰⁵ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

keikhlasan dan tantangan yang luar biasa berat dalam berkhidmat di madrasah swasta. Namun kepala madrasah mau merangkul semua guru ketika ada kesempatan bagi guru untuk mendapatkan tunjangan atau tambahan pendapatan lain, jadi guru pun lebih semangat karena merasa diperhatikan dan tidak ada yang ditutupi.¹⁰⁶

Sangat jelas bahwa pengaruh yang diberikan kepala madrasah bapak Kasro, dalam mempengaruhi semangat guru agar meningkatkan kinerja guru yang penuh dengan keikhlasan. Pernyataan tersebut juga disampaikan oleh guru yang menjelaskan bahwa: Saya sebagai guru juga merasakan peran kepala madrasah, bapak Kasro selalu berupaya terbuka tentang keadaan madrasah. Beliau menekankan bahwa perjuangan mendidik adalah hal yang mulia. Disamping itu terkait kesejahteraan beliau juga selalu mengakomodasi kami untuk mendapatkan peningkatan kesejahteraan secara merata.¹⁰⁷

Kunci dari langkah yang dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara adalah mampu memberikan contoh tindakan yang bisa menjadi pemacu keikhlasan, jujur dan profesional dalam menjalankan pekerjaan. Kepala madrasah juga mampu mengusahakan perbaikan ekonomi pada setiap guru di madrasah. Tidak dipungkiri memang keadaan ekonomi sekolah swasta kadang tidak semaksimal sekolah negeri yang mendapatkan perhatian lebih dari negara.

Kepala madrasah juga memiliki teknik tersendiri dalam mengkoordinasikan dan juga memberikan arah kepada guru guna mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil wawancara dengan Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, bapak Kasro, beliau menyatakan sebagai berikut:

¹⁰⁶ Wawancara dengan Supriyadi, Guru Kelas VI MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹⁰⁷ Wawancara dengan Suripno, Guru Kelas IV MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

Dalam mengkoordinasikan dan ketika saya juga memberikan arah kepada guru untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya hal pertama yang dilakukan yaitu menempatkan SDM yang sesuai kompetensi dan membangun komitmen dengan guru agar meningkatkan kompetensinya, memfasilitasi peningkatan sumber daya manusia tenaga pendidikan dan kependidikan di MI Ma'arif NU Klapa. Setelah program kerja sudah ditetapkan, menetapkan target yang ingin dicapai. Dan langkah terakhir sebagai upaya meningkatkan profesionalisme guru di MI Ma'arif NU Klapa yaitu monitoring dan supervisi. Monitoring dan supervisi ini dilakukan setiap 3 bulan sekali, supervisi ini bertujuan untuk mengetahui hasil kinerja guru yang dicapai. Hasil dari supervisi dan monitoring akan dievaluasi dan diadakan perbaikan agar lebih baik lagi.¹⁰⁸

Dalam pencapaian tujuan madrasah keterlibatan sumber daya manusia pada madrasah sangatlah dibutuhkan koordinasi, hal ini sudah dilakukan oleh kepala madrasah, dalam memberi arah untuk meningkatkan kompetensi guru dan mencapai tujuan pembelajaran. Hal tersebut juga jelaskan oleh guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, sebagai berikut: Koordinasi merupakan kunci madrasah dalam upaya optimalisasi pencapaian tujuan pembelajaran. Masing-masing guru juga diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja guru, baik pada jenjang akademik maupun *softskill* lainnya.¹⁰⁹

Senada hasil wawancara dengan bapak Supriyadi selaku guru kelas VI di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, dalam konteks yang sama juga disampaikan oleh bapak Suripno, guru kelas IV, beliau memberikan pernyataan bahwa: Saya sebagai guru merasakan peran kepala madrasah, kepala madrasah selalu berupaya mempererat koordinasi antar guru dalam segala masalah di madrasah. Bagi kami yang sesuai dengan kualifikasi juga dipersilahkan

¹⁰⁸ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹⁰⁹ Wawancara dengan Supriyadi, Guru Kelas VI MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022 .

untuk mengikuti pengembangan profesi sehingga membuat kami merasa diperhatikan dan didorong untuk maju.¹¹⁰

Berdasarkan hasil penelitian upaya yang telah dilakukan kepala madrasah dalam menerapkan dimensi pengaruh idealisme kewibawaan diantaranya:

- 1) Membangun kepercayaan bawahan untuk melakukan kinerja sesuai visi misi yang telah ditentukan dengan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya, memberikan teladan bagi para guru tentang bekerja sesuai dengan garis besar yang sudah ditentukan.
- 2) Merangkul bawahan dalam membangun komitmen untuk bertanggungjawab terhadap tugasnya dengan menanamkan rasa saling memiliki dan saling percaya bahwa madrasah adalah milik kita dan orang tua wali siswa telah percaya terhadap madrasah
- 3) Mempengaruhi para pengikutnya untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan tim work dengan keteladanan saling terbuka. Menyusun *job description* dan struktur organisasi agar jelas semua tugas dan fungsi semua guru
- 4) Mempengaruhi bawahan supaya mereka mau menjalankan semua tugas dan tanggungjawabnya dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional dengan cara memberi contoh dan saling terbuka.
- 5) Idealis dalam menyusun rencana kerja madrasah, merumuskan faktor-faktor penghambat dan pendorong dalam mencapai kinerja.

2. Kepemimpinan *Inspirational Motivation* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif NU Klapa

Kepala madrasah sebagai pemimpin melakukan motivasi inspirasional kepada guru di MI Ma'arif NU Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara. Langkah yang dilaksanakan oleh kepala madrasah pada aspek *inspirational motivation* dalam membangun semangat guru untuk meningkatkan kinerja adalah memberikan apresiasi dan penghargaan

¹¹⁰ Wawancara dengan Suripno, Guru Kelas IV MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

terhadap kinerja guru. Seperti yang disampaikan bapak Kasro selaku kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, yang menjelaskan bahwa: Setiap guru yang berprestasi, kita selalu berikan *reward* kepada mereka, ada bentuk bingkisan, sanjungan dan dalam bentuk ucapan. Penghargaan tersebut bertujuan memberikan penghargaan bagi guru berprestasi dan pemacu semangat kerja guru yang lainnya agar lebih baik lagi.¹¹¹

Kepala madrasah dalam memotivasi guru salah satunya adalah dengan memberikan penghargaan. Penghargaan sangat mendukung peningkatan kinerja para guru untuk semakin berkualitas. Dan dengan penghargaan juga akan memacu guru yang belum melaksanakan tugas dengan baik, dan akan berusaha untuk melakukan kinerja yang baik pula.

Peneliti disini ingin mengetahui apakah di lapangan kepemimpinan kepala MI Ma'arif NU Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara dipandang sebagai pemimpin yang melakukan motivasi inspirasional untuk membangun semangat para guru dalam meningkatkan kinerja dengan memberikan apresiasi dan penghargaan terhadap kinerja guru.

Hal ini diperkuat dari pernyataan guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, dari hasil wawancara dengan bapak Supriyadi, selaku guru kelas VI, beliau menyatakan sebagai berikut: Kepala madrasah selalu memberikan apresiasi dan penghargaan. Saat ini apresiasi dan penghargaan terhadap guru yang berprestasi merupakan cara yang tepat dalam memacu kinerja guru. Guru yang mendapatkan penghargaan akan merasa bahwa kinerja dan perjuangannya selama ini mendapatkan pengakuan oleh madrasah. Guru yang kinerjanya belum maksimal juga didorong untuk tidak kalah langkah dengan guru yang berprestasi.¹¹²

¹¹¹ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹¹² Wawancara dengan Supriyadi, Guru Kelas VI MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

Apresiasi menjadi bentuk penghargaan yang mampu menjadi penyemangat guru dalam kinerja, dan juga merupakan perhatian kepala madrasah kepada guru sebagai motivasi untuk guru yang kurang semangat dalam menjalankan tugasnya. Guru MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, ibu Eka, beliau menyatakan bahwa: Saya ketika mendapatkan apresiasi dan penghargaan sebagai guru merasakan peran kepala madrasah, bapak Kasro yang selalu menghargai jerih payah kami dalam mengajar. Memang nilai yang diberikan tidak besar, dan terkadang juga hanya ungkapan terima kasih atau pujian atas kinerja yang sudah dilakukan dengan maksimal, namun apresiasi dan perhatiannya kepada para guru madrasahlah yang menjadi nilai lebih menurut pandangan saya.¹¹³

Apresiasi dan penghargaan yang diberikan oleh kepala madrasah adalah nilai lebih menurut para guru. Ketika jerih payah dan kerja yang maksimal dari para guru diperhatikan dan dihargai mereka akan terpacu untuk menjadi lebih baik lagi. Begitu pula dengan guru yang kinerjanya masih rendah, mereka akan terpacu agar tidak tertinggal dengan guru yang lain.

Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara juga memiliki strategi dalam memotivasi guru untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Guru yang semangat kerjanya menurun juga didorong untuk lebih aktif lagi. Kepala madrasah selalu memberikan teladan dan motivasi tentang strategi untuk meningkatkan kinerja yang optimal. Bentuk upaya yang saya lakukan biasanya memeriksa setiap bagian minimal satu bulan sekali, selalu memberi motivasi setiap hari kepada guru, menjadikan guru sebagai teman atau partner kerja bukan sebagai pimpinan dan bawahan agar lebih harmonis, saya juga memberikan apresiasi kepada guru yang memiliki kinerja yang bagus dan untuk memotivasi kedisiplinan saya juga selalu berangkat pagi agar guru meniru untuk lebih disiplin.¹¹⁴

¹¹³ Wawancara dengan Eka Fitriyani, Guru Kelas II MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹¹⁴ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

Hal-hal yang dilakukan oleh kepala madrasah menyatakan bahwa memotivasi guru dengan menjadikan patner kerja, memberikan apresiasi dan menunjukkan sikap kedisiplinan. Hal ini juga dikuatkan dengan penjelasan guru, beliau menjelaskan bahwa: Upaya yang kepala madrasah lakukan lebih memberikan teguran kepada guru apabila ada guru kurang disiplin, kepala madrasah juga memotivasi kepada guru terutama pada saat rapat beliau menyampaikan apresiasi dengan mengucapkan terima kasih dan bangga kepada guru yang memiliki peningkatan kinerja, kadang juga diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan di luar kegiatan yang biasa dilakukan, misalnya menggantikan hadir pada rapat kepala jika kepala berhalangan hadir. Ini merupakan apresiaasi atau hadiah yang merupakan kehormatan bagi kami. Selain itu juga setiap hari beliau memberikan motivasi ketika bertemu dan juga pada saat kita membuat kesalahan kita mendapat teguran secara langsung, dan kepala madrasah juga membebaskan tanggungjawab kepada guru sesuai dengan tugasnya masing-masing.¹¹⁵

Sejalan dengan hasil wawancara dengan kepala madrasah, beliau menyampaikan, bahwa: Pemberian dorongan atau motivasi yang menginspirasi selalu saya utamakan, saya memberikan kebijakan yang mendukung guru ataupun karyawan untuk selalu mencari solusi yang terbaik ketika ada permasalahan yang muncul. Dan agar kekuatan mereka muncul kembali, semangat kinerja juga tambah meningkat.

Aspek *inspirational motivation* selanjutnya terkait dengan target dalam peningkatan kinerja guru, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara memiliki target khusus yaitu meningkatkan kualitas pendidikan karakter dengan cerminan *akhlakul karimah*.

Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, memberikan penjelasan sebagai berikut: Target yang saya prioritaskan karena memang ini adalah lembaga pendidikan berbasis keagamaan maka tidak boleh meninggalkan

¹¹⁵ Wawancara dengan Sefi Dwi. C, Guru Kelas V MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

karakter islami. Peningkatan kualitas pendidikan yang berkarakter dan *output* yang memiliki *akhlakul karimah* adalah hal penting yang harus diwujudkan guru selain kemampuan akademik peserta didik. Ketika ada guru yang kurang maksimal dalam mencapai tujuan tersebut, hal yang dapat diupayakan yang saya lakukan biasanya meninjau setiap bagian minimal satu bulan sekali, dengan memberikan bantuan pemecahan masalah kepada guru, menjadikan guru bagian dari tim kerja bukan sebagai pimpinan dengan bawahan agar lebih harmonis, hal lain yang saya lakukan adalah dengan memberikan apresiasi kepada guru yang mampu memberikan pembelajaran yang berbasis penguatan karakter *akhlakul karimah*. Saya selalu menekankan kepada setiap guru untuk siap memberikan contoh perilaku yang mencerminkan nilai-nilai akhlakul karimah terhadap peserta didiknya.¹¹⁶

Target peningkatan kualitas pendidikan berkarakter *akhlakul karimah* senada dengan hasil wawancara dengan bapak Supriyadi guru kelas VI di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, sebagai berikut: Mutu pendidikan yang mencerminkan karakter penting untuk menunjukkan identitas sekolah kami sebagai sekolah berbasis agama. Disamping kemampuan akademik yang ditawarkan, karakter siswa yang berakhlak mulia juga salah satu identitas dari sekolah ini. Guru dituntut untuk bisa mengimbangi kemampuan akademik siswa dengan keunggulan *akhlakul karimah* siswanya. Jika guru mengalami kendala biasanya kita koreksi kendalanya dimana kemudian disusunlah rencana perbaikan agar tujuan tercapai secara maksimal.¹¹⁷

Selanjutnya kepala madrasah juga menyampaikan bahwa ketika target tidak sesuai dengan yang telah direncanakan, maka akan dikoreksi apa yang menjadi kendala. Hasil wawancara dengan kepala madrasah bapak Kasro, sebagai berikut: Jika target tidak sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan maka saya akan mengoreksi apa penyebabnya. Misal

¹¹⁶ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹¹⁷ Wawancara dengan Supriyadi, Guru Kelas VI MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

dalam meningkatkan kualitas pendidikan karakter *akhlakul karimah* kedisiplinan peserta didik target yang diharapkan belum maksimal, maka langkah yang saya ambil adalah menegur guru, dan memberikan motivasi agar guru dapat memberikan contoh kedisiplinan terlebih dahulu agar peserta didik dapat menirunya.¹¹⁸

Hal yang sama juga disampaikan oleh ibu Beni, guru akidah akhlak, yang memberikan penguatan apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, beliau menjelaskan bahwa: Beliau bapak Kasro menekankan kepada kami bahwa target utama selain peningkatan hasil akademik adalah meningkatnya kualitas akhlak para peserta didik dengan mencerminkan karakter. Upaya yang beliau lakukan lebih menegur guru apabila guru kurang disiplin, dan apabila target yang dicanangkan tidak tercapai. Pak kepala tidak sebatas menegur kami saja, namun juga mengoreksi kesalahan kami misalnya tidak berangkat tepat waktu merupakan cerminan dari akhlak yang kurang baik, karena menggambarkan perilaku yang lalai dari tanggung jawab, sehingga akan memicu siswa ikutan masuk madrasah menjadi terlambat.¹¹⁹

Aspek *inspirational motivation* terkait dengan pencapaian target yang tidak sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan, Kepala MI Ma'arif NU Klapa memberikan motivasi kepada guru agar guru mampu menjadi teladan bagi peserta didik. Menurut Daryanto *inspirational motivation* yaitu kepala sekolah mampu memberikan motivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.¹²⁰

Berdasarkan hasil penelitian motivasi yang sudah dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yaitu:

¹¹⁸ Wawancara dengan Kasro,..tanggal 22 Januari 2022.

¹¹⁹ Wawancara dengan Beni Dwi Setyowati, Guru Mapel Akidah Akhlak MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

¹²⁰ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran...* hlm.146.

- 1) Memberikan penghargaan (*reward*) kepada guru yang berprestasi sebagai bentuk perhatian dan pemacu motivasi para guru untuk meningkatkan kinerja
- 2) Memotivasi guru untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan memberikan teladan kinerja yang baik yang ditunjukkan oleh kepala madrasah sendiri.
- 3) Target yang dicanangkan oleh kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru adalah menitikberatkan kualitas pendidikan yang mencerminkan karakter akhlakul karimah.
- 4) Kepala madrasah juga tidak segan melakukan koreksi jika target yang dicanangkan belum tercapai dengan maksimal. Kepala madrasah juga berdiskusi dengan para guru untuk menyusun langkah perbaikan untuk optimalisasi pencapaian target.

3. Kepemimpinan *Intellectual Simulation* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MI Ma'arif NU Klapa

Kepala Madrasah sebagai pemimpin melakukan stimulasi gagasan kepada guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara. Pemimpin transformasional kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara dalam perilaku *intellectual stimulation*, dalam meraih kesuksesan sebuah organisasi pendidikan, melakukan gagasan untuk membangkitkan para bawahannya, dengan cara memandang masalah secara komprehensif dan luas, mampu memecahkan permasalahan yang ada dalam pendidikan.

Intellectual stimulation merupakan mekanisme yang penting dalam meningkatkan kreatifitas guru. Kepala madrasah dapat mengembangkan tujuan dan menghasilkan kreatifitas. Dengan penerapan intelektual stimulasi ini mendorong kepala madrasah untuk terbuka pada berbagai macam asumsi, masukan dan pertanyaan-pertanyaan sehingga mampu melihat sebuah cara baru dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Aspek *intellectual stimulation* yang diteliti diantaranya cara kepala

madrasah dalam mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam meningkatkan kinerja.

Hasil wawancara dengan Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, beliau memberi jawaban sebagai berikut: Kinerja guru penting bagi kemajuan madrasah kami. Kinerja guru selalu saya pantau minimal satu bulan sekali ada rapat bulanan. Melalui rapat bulanan dengan para guru ada tidaknya permasalahan pasti akan terlihat dengan laporan progres pembelajaran yang diberikan oleh masing-masing guru. Sehingga rapat bulan menjadi saran mengontrol apakah ada masalah atau tidak dengan kinerja para guru di madrasah kami. Disitu saya terbuka dengan semua masukan dan keluh kesah setiap guru. Wajarlah setiap guru pasti memiliki permasalahan yang berbeda-beda, kritik tersebut merupakan salah satu bahan evaluasi kinerja guru dan madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan. Saya sangat senang dengan kritik ataupun ide baru, karena memberikan peluang membangun inovasi baru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah. Terkait dengan penyerapan ide-ide dan gagasan yang dimunculkan dari para guru akan disesuaikan dengan kondisi madrasah dengan mengacu pada daya dukung ekonomi madrasah, daya dukung sumber daya manusia dan sarana prasarana yang tersedia.¹²¹

Pernyataan yang menyebutkan bahwa kepala madrasah memiliki program rapat bulanan sebagai evaluasi dan kontrol kinerja para guru. Kepala madrasah juga sangat terbuka dengan kritik dan saran yang diberikan oleh para guru. Kepala madrasah menilai bahwa kritik dan ide yang muncul adalah jembatan untuk meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah. Hasil wawancara dengan guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, memberikan pernyataan yang menguatkan tentang hal terkait dengan rapat bulanan dan kritik yang disampaikan oleh para guru, beliau menjawab sebagai berikut: Beliau bapak kepala madrasah lebih melibatkan bawahanya

¹²¹ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 27 Januari 2022.

dalam segala kebijakan dan pengambilan keputusan di madrasah, dan juga mengarahkan bawahan apabila belum sesuai dalam menjalankan tugasnya.¹²²

Kepala madrasah juga mengkonfirmasi keterlibatan guru terkait dengan aturan dan pengambilan keputusan jika ada permasalahan yang terjadi, beliau menjawab: Saya selalu melibatkan guru dalam semua aturan atau kebijakan, saya lakukan hal tersebut melalui rapat atau saat duduk santai setelah anak-anak pulang dan pada saat membuat aturan tidak harus saya yang memutuskan. Guru dapat menyampaikan pendapat dan keputusan juga bisa diambil atas dasar usul dari guru.¹²³

Kepala madrasah selalu memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan kinerja dan mendukung ide-ide yang disampaikan apabila ide-ide tersebut mampu membuat perubahan yang sesuai dengan visi misi madrasah dan akan lebih senang lagi ketika ide tersebut lebih dari yang diharapkan. Hal tersebut juga diperjelas kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, beliau menjelaskan bahwa: Saya menerima dan menyesuaikan dengan kondisi di madrasah dengan semua ide-ide besar yang guru tawarkan agar kinerja guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara terus meningkat yaitu dengan mengikuti perkembangan yang baru, menganalisis keadaan lingkungan, berbagi pengalaman baik dengan guru untuk meningkatkan profesionalisme guru, pembelajaran menggunakan LCD proyektor dan mampu menggunakan aplikasi komputer, hal tersebut dilakukan agar kinerja dan kualitas guru meningkat sesuai dengan yang diharapkan. Karena guru sangat penting untuk diperhatikan dan dievaluasi, dan juga guru mengemban tugas profesionalnya. Artinya tugas-tugasnya hanya dapat dilakukan melalui kompetensi khusus yang diperoleh yaitu melalui program pendidikan.¹²⁴

Intellectual stimulation kepala madrasah mampu menumbuhkan pemikiran kritis dan mengembangkan keterampilan dengan menciptakan

¹²² Wawancara dengan Supriyadi, Guru Kelas VI MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 27 Januari 2022.

¹²³ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa, ... tanggal 27 Januari 2022.

¹²⁴ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa, ... tanggal 27 Januari 2022.

kondisi yang memberdayakan setiap guru dengan langkah membentuk kualitas dukungan, informasi, dan memaksimalkan sumber daya yang tersedia di madrasah. Dengan memanfaatkan komunikasi efektif antara kepala madrasah dan guru maka dapat membuka kesempatan bagi para guru dalam menyelesaikan masalah.

Selanjutnya aspek *intellectual stimulation* kaitanya dengan ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja guru, kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara memberikan dukungan kepada guru untuk selalu berinovasi dalam rangka meningkatkan pembelajaran di madrasah. Beliau menyampaikan rasa senang dan bangga ketika ada guru yang berinovasi, hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Saya senang dan bangga kepada guru yang tidak mengeluh dengan kurangnya media, mereka mampu menciptakan media inovasi pembelajaran yang peserta didik butuhkan. Harapan saya juga dapat ditularkan kepada guru lain, agar semua guru bisa berkarya, berinovasi. Dan saya juga memberikan bimbingan ketika dalam pembelajaran ada guru yang belum mampu menggunakan media digital, misal menggunakan LCD.¹²⁵

Motivasi dari kepala madrasah mampu meningkatkan kinerja guru untuk dapat menciptakan inovasi-inovasi dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Hasil wawancara dengan guru, ibu Eka menyampaikan terkait dengan ide-ide guru dalam menunjang peningkatan kualitas pembelajaran yang disampaikan kepada kepala madrasah, beliau memberikan pernyataan sebagai berikut: Kepala madrasah selalu terbuka dengan ide-ide guru dan mendukung ide-ide yang guru sampaikan. Kepala madrasah juga memberikan motivasi agar kami semua para guru untuk selalu berkarya, berinovasi dalam peningkatan kualitas pembelajaran. Ketika kami para guru membuat media pembelajaran yang inovasi, kepala madrasah sangat senang dan memberikan apresiasi dan ketika kami kesulitan menggunakan media pembelajaran digital beliau juga selalu membantu.¹²⁶

¹²⁵ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa, ... tanggal 27 Januari 2022.

¹²⁶ Wawancara dengan Eka Fitriyani, Guru Kelas II MI Ma'arif NU Klapa Desa

Terkait tindak lanjut ide-ide yang disampaikan oleh para guru, kepala madrasah memberikan penjelasan sebagai berikut: Bahwa ide-ide yang guru sampaikan akan ditindak lanjut dan akan menjadi program pengembangan di lembaga ketika ide itu memadai, memiliki daya dukung dan memiliki kesesuaian di madrasah.

Intellectual stimulation merupakan karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk dapat menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Karakter ini juga mendorong bawahannya untuk mampu menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan setiap permasalahan. Dengan kata lain, mampu menstimulasi bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan pada aspek *intellectual stimulation* yang sudah dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yaitu:

- 1) Kepala madrasah dalam mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam meningkatkan kinerja dengan mengadakan rapat bulanan rutin
- 2) Kepala madrasah sangat terbuka dengan berbagai masukan dari guru dan sangat senang sebagai bahan untuk melaksanakan program kegiatan yang akan dilaksanakan.
- 3) Tindak lanjut yang dilakukan kepala madrasah jika ada masukan dari guru dengan terlebih dahulu menelaah masukan tersebut.
- 4) Sikap kepala madrasah jika ada ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja guru sangat senang karena dapat menjadi masukan dan dorongan untuk membangun inovasi baru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah.
- 5) Ide-ide baru yang diusulkan akan diterapkan jika memiliki kesesuaian dan daya dukung madrasah memadai.

4. **Kepemimpinan *Individualized Consideration* dalam Meningkatkan Kinerja guru di MI Ma'arif NU Klapa**

Kepala madrasah sebagai pemimpin memberikan perhatian secara individual kepada guru di MI Ma'arif NU Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara. *Individualized consideration* yaitu pemimpin yang merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian kepada bawahan dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan bawahannya. Dalam hal ini kepala madrasah senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para bawahannya, serta melibatkan mereka dalam suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara memiliki prinsip bahwa guru dan karyawan bukan hanya sebagai bawahan yang dipekerjakan secara otoriter, melainkan seorang teman dan juga sebagai patner kerja yang membutuhkan adanya perhatian, penghargaan dan perlindungan. Penerapan prinsip tersebut selalu diterapkan oleh kepala madrasah untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif. Kepala madrasah selalu memperhatikan keluhan, ide-ide dan juga menolong bawahannya ketika mendapat kesulitan. Hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan kepala madrasah, bapak Kasro beliau menyatakan bahwa:

Saya selalu berusaha mengenali kebutuhan para guru dan saya juga selalu berusaha memenuhi apa yang menjadi kebutuhan guru dan karyawan. Setiap satu bulan sekali pada pertemuan rapat guru, saya selalu berusaha menampung keluh kesah guru dan berusaha mencari solusi agar guru dan karyawan merasa aman dan nyaman dalam menjalankan tugasnya. Penyaringa guru yang bermasalah juga tidak hanya di meja formal namun bisa diobrolan santai diluar kegiatan akademik. Guru yang memiliki permasalahan selalu saya bimbing lewat dua jalur yaitu supervisi secara akademik secara individu dan kelompok. Dalam membimbing saya mengedepankan rasa nyaman bagi guru dan karyawan sehingga tidak merasa tertekan. Selain rasa nyaman guru dan karyawan, saya juga dalam pengarahan tugas guru menyesuaikan dengan kemampuan dan

bidang mereka. Jika ada guru yang lalai saya menegur secara bertahap mulai lisan hingga tertulis. Dalam rapat bulanan tersebut sekaligus menjadi ajang evaluasi dan mencari solusi atas masalah yang dialami oleh para guru.¹²⁷

Strategi yang dijalankan kepala madrasah untuk mengenali kebutuhan para guru dan karyawan yaitu dengan melalui pendekatan-pendekatan, baik pendekatan yang sifatnya formal maupun non formal. Pendekatan formal dilakukan dalam rapat-rapat resmi yang dilaksanakan setiap 1 bulan sekali. Dalam rapat tersebut, kepala madrasah menggali potensi-potensi guru dan karyawan serta masukan-masukan dari mereka agar kinerja mereka terus meningkat.

Sedangkan pendekatan non formal dilakukan melalui *sharing* dengan guru, ngobrol santai di ruang guru, di ruang TU, di kantin. Selain mendengarkan keluhan atau masukan dari bawahan, bapak Kasro selaku kepala madrasah juga memberikan bimbingan. Terkait dengan cara membimbing guru yang mengalami kesulitan, kepala madrasah melakukan bimbingan secara individu maupun berkelompok dalam ranah supervisi akademik.

Kepala madrasah sangat jeli dengan memberikan perhatian secara individu kepada setiap guru dalam hal tugas dan peningkatan kompetensi. Kepala madrasah mengikutsertakan guru dalam kegiatan seminar, *workshop*, diklat atau pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh dinas maupun instansi lain. Masing-masing guru di beri pilihan yang sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan kinerjanya. Tugas yang diberikan tetap mengacu pada bidang dan kemampuan guru.

Dalam kepemimpinan kepala madrasah di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara ini tentunya peneliti juga ingin mengetahui apakah dalam masa kepemimpinannya kepala madrasah terlihat sebagai pemimpin yang memberikan perhatian secara individual kepada guru di MI Ma'arif NU Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara. Kemudian peneliti menanyakan

¹²⁷ Wawancara dengan Kasro, Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

langsung pada beberapa guru di madrasah tentang hal tersebut, karena setidaknya guru mengetahui apakah tipikal kepemimpinan kepala madrasah memanglah orang yang sebagai pemimpin yang memberikan perhatian secara individual.

Wawancara dilakukan dengan guru di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara, guru kelas IV, bapak Suripno yang mengungkapkan tentang kepala madrasah dalam kepemimpinannya, bahwa: Kepala madrasah selain memberikan kami kebebasan dalam berpendapat juga memberikan kami kebebasan dalam arti untuk mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai atau yang kami butuhkan. Pelatihan tersebut bermanfaat dalam optimalisasi beban tugas yang diberikan kepada saya, sehingga pengalaman dan skill saya bertambah dan tugas dapat diselesaikan dengan baik.¹²⁸

Dalam pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri yang merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Aktualisasi diri kemudian menjadi penting karena pada posisi tersebut seseorang diakui keberadaanya sebagai anggota organisasi yang berkontribusi penting atas sebuah pencapaian yang baik. Aktualisasi diri akan menimbulkan kepuasan tersendiri pada diri individu. Kebutuhan lain dari guru yang mendapat perhatian dari kepala madrasah adalah program pelatihan atau peningkatan kompetensi, adapun yang dilakukan adalah dengan mengikut sertakan guru dalam kegiatan seminar, diklat, *workshop* dan pelatihan-pelatihan baik yang diselenggarakan oleh dinas maupun instansi lain merupakan bentuk perhatian terhadap solusi kurangnya pengalaman para guru.

Perhatian tidak hanya peningkatan kemampuan individu, namun juga ketika masing-masing guru mengalami kesulitan atau permasalahan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Ibu Sefi guru kelas V di MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara menjelaskan bahwa upaya lain yang dilakukan kepala

¹²⁸ Wawancara dengan Suripno, Guru Kelas IV MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

madrasah, salah satunya adalah ketika ada guru yang kesulitan, kepala madrasah bapak Kasro melakukan hal sebagai berikut:

Upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah, misalkan anggotanya mengalami kesulitan dalam hal pembelajaran atau membuat program pembelajaran, kepala madrasah turun tangan untuk membantu dengan senang hati, mencari akar permasalahannya kemudian memberikan bimbingan dan arahan untuk menyelesaikan kesulitan yang dihadapi oleh para guru di madrasah.¹²⁹

Perhatian yang dilakukan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara tidak hanya soal peningkatan kemampuan guru, namun juga perhatian ketika guru mengalami kesulitan dalam pelaksanaan pembelajaran. Selain membangkitkan komitmen yang tinggi dengan para bawahannya, untuk meningkatkan kinerja guru, pemimpin transformasional mempunyai ide-ide besar ketika menemukan kesulitan dalam pemenuhan penunjang pembelajaran.

Dari beberapa pernyataan tersebut mengungkapkan bahwa kepala madrasah memanglah pemimpin yang mampu memberikan perhatian secara individual kepada guru, sehingga guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Dalam hal ini kepala madrasah tentunya terlihat sebagai sosok yang memang memiliki ciri pemimpin transformasional. Pernyataan itu diperkuat kembali oleh salah seorang guru di madrasah, bahwa: Bisa dilihat dari siswanya yang mulai banyak dan juga kepala madrasah dapat mementingkan kepentingan madrasah dan bekerja secara profesional. Ide-ide besar yang kepala madrasah lakukan untuk meningkatkan profesionalisme guru yaitu, guru dituntut untuk harus selalu mengikuti perkembangan zaman, khususnya di era yang serba digital seperti saat ini. Peningkatan profesionalisme guru sangatlah penting mengingat guru mempunyai tanggung jawab yang besar dalam mengemban tugas profesionalnya. Guru juga dibebani tanggung jawab sebagai pengajar, pembimbing, serta sebagai administrasi kelas dan

¹²⁹ Wawancara dengan Sefi Dwi. C, Guru Kelas MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 22 Januari 2022.

mampu membuat perencanaan dan persiapan mengajar sehingga tujuan pembelajaran akan tercapai.¹³⁰

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan pada aspek *individualized consideration* yang sudah dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yaitu:

- 1) Kepala madrasah memiliki strategi dalam memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan yaitu dengan bermusyawarah mencari solusi apabila tidak mampu mencari jalan keluar kepada atasan atau yang lebih mampu
- 2) Kepala madrasah dalam membimbing guru yang kesulitan dengan cara melakukan supervisi akademik baik secara individu maupun kelompok.
- 3) Kepala madrasah ketika menghadapi guru yang menemukan kesulitan terlebih dahulu mengidentifikasi penyebab terjadinya masalah untuk memudahkan dalam mencari solusinya.
- 4) Sikap kepala madrasah jika ada ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja guru sangat senang karena dapat menjadi masukan dan dorongan untuk membangun inovasi baru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah. Ide-ide baru yang diusulkan akan diterapkan jika memiliki kesesuaian dan daya dukung madrasah memadai.
- 5) Kepala madrasah memberikan perhatian kepada guru untuk meningkatkan kompetensi melalui keikutsertaan dalam program pelatihan, kegiatan seminar, diklat, *workshop* dan pelatihan-pelatihan baik yang diselenggarakan oleh dinas maupun instansi lain sebagai bentuk perhatian terhadap solusi kurangnya pengalaman para guru.

¹³⁰ Wawancara dengan Sefi Dwi. C, Guru Kelas V MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan, Kabupaten Banjarnegara, tanggal 27 Januari 2022.

C. Catatan-catatan untuk Kepemimpinan Transformasional di MI Maarif NU Klapa Desa

1. *Idealized Influence* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Tugas memimpin madrasah diberikan kepada guru yang memiliki kualifikasi yang memadai. Fungsi kepemimpinan merupakan inti utama jalannya organisasi pendidikan. Pemimpin yang cara kerjanya baik, maka tujuan dari organisasi mudah dicapai. Pemimpin yang unggul akan berpengaruh terhadap kinerja anggota yang dipimpin. Kemampuan kepala madrasah sebagai agen perubahan sangat diperlukan untuk memberikan adanya pembaharuan, menanamkan pribadi para guru untuk loyal pada madrasah.

Perubahan yang terjadi di lingkungan madrasah harus dipahami oleh guru dengan bekal visi yang jelas. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan dalam mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan madrasah. Madrasah yang unggul tidak dengan sendirinya hadir. Fasilitas yang memadai juga bukan satu-satunya jaminan madrasah menjadi unggul. Perencanaan, visi dan misi, komitmen, dan anggota organisasi yang solid merupakan cikal bakal lahirnya madrasah yang unggul.

Pemimpin dalam hal ini adalah kepala madrasah harus mampu menjadi teladan yang baik, yang dapat memberikan contoh dan dapat diikuti oleh para bawahannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut. Berdasarkan hasil penelitian upaya yang telah dilakukan kepala madrasah dalam menerapkan dimensi pengaruh idealisme diantaranya membangun kepercayaan bawahan untuk melakukan kinerja sesuai visi dan misi yang telah ditentukan dengan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya, memberikan teladan bagi para guru tentang bekerja sesuai dengan garis besar yang sudah ditentukan. Sehingga kepala madrasah dituntut untuk memahami secara mendalam visi misi dan arah kemajuan madrasah. Kepala madrasah harus bisa menjadi agen perubahan dalam organisasi yang dipimpinnya. Upaya selanjutnya yang dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa

Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara adalah dengan cara merangkul bawahan dalam membangun komitmen untuk bertanggungjawab terhadap tugasnya dengan menanamkan rasa saling memiliki dan saling percaya bahwa madrasah adalah milik kita bersama dan orang tua peserta didik telah memberikan kepercayaan terhadap madrasah. Langkah yang ditempuh kepala madrasah dengan membangun komitmen setiap guru terhadap madrasah sangatlah penting. Organisasi yang berhasil sangat bergantung pada komitmen anggotanya dalam menjalankan tugas dan fungsinya di organisasi. Komitmen yang rendah dalam organisasi akan berdampak pada diri guru maupun karyawan itu sendiri dan juga berpengaruh terhadap organisasi. Komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja yang tinggi. Selain itu, komitmen juga berpengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi organisasi pendidikan.

Mempengaruhi para pengikutnya untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerja sama dan tim work dengan keteladanan saling terbuka. Menyusun *job description* dan struktur organisasi agar jelas semua tugas dan fungsi semua guru serta mendorong bekerja dengan jujur, amanah, ikhlas, dan profesional dengan cara memberi contoh dan saling terbuka antara kepala madrasah dan guru. Pembagian kerja yang jelas kepada setiap anggota akan mendorong tujuan organisasi cepat tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan mendorong setiap anggota bekerja secara efektif.

Idealis dalam menyusun rencana kerja madrasah, merumuskan faktor-faktor penghambat dan pendorong dalam mencapai kinerja. Perencanaan kerja yang baik tidak hanya membahas target dan pembagian kerja anggota. Prediksi terkait kendala dan pendorong jalannya pekerjaan harus bisa diprediksi sejak awal. Hal tersebut bertujuan meminimalisir terjadinya penyimpangan terhadap tujuan organisasi.

Pernyataan di atas sesuai dengan teori Northouse dalam bukunya Asmani, Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional tentang, beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, antara lain: Pertama, berdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal

terbaik bagi organisasi. Kedua, berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani, dengan didasari nilai yang tinggi. Ketiga, mendengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerjasama. Keempat, menciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi. Kelima, bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana menggagas dan melaksanakan suatu perubahan. Keenam, menolong organisasi dengan cara menolong orang lain untuk kontribusi terhadap organisasi.

2. *Inspirational Motivation* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Organisasi yang sehat membutuhkan pemimpin yang memiliki motivasi inspiratif. Manfaat dari motivasi inspiratif dapat menjadi pendorong bagi anggota agar lebih terpacu kinerjanya dalam mewujudkan tujuan tertentu yang dicanangkan organisasi. Perilaku inspiratif motivasi merupakan perilaku pemimpin transformasional yang memberikan inspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Dalam lembaga pendidikan, kepala madrasah harus mampu membangkitkan motivasi para bawahannya agar mereka bekerja sesuai yang diharapkan sehingga tujuan pendidikan akan tercapai.

Motivasi inspiratif yang sudah dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yaitu memberikan penghargaan (*reward*) kepada guru yang berprestasi sebagai bentuk perhatian dan pemacu motivasi para guru untuk meningkatkan kinerja. Temuan penelitian sesuai dengan konsep Raffety dan Griffin sebagaimana yang dikutip Winardi yang didasarkan pada model yang dikembangkan menemukan dimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki lima sub tingkat validitas terhadap masing-masing, salah satunya berbunyi: Personal penghargaan, menggunakan istilah tersebut untuk menjelaskan aspek reward atau pemberian hadiah secara konseptual berhubungan dengan

kepemimpinan transformasional. Personal penghargaan terjadi ketika seorang pimpinan menghargai usaha individu dan memberi imbalan atas performa dan konsistensinya dalam pekerjaan. Rafetty dan Griffin mendefinisikan bahwa personal penghargaan sebagai pemberian penghargaan dalam bentuk pujian dan juga pengakuan terbuka dalam sasaran yang telah dicapainya.¹³¹

Memotivasi guru untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dengan memberikan teladan kinerja yang baik yang ditunjukkan oleh kepala madrasah sendiri. Penghargaan tersebut biasa diadakan rutin dalam rapat evaluasi bulanan. Terhadap guru yang kinerjanya masih rendah juga diberikan dorongan dan motivasi untuk memperbaiki kinerjanya. Kepala madrasah juga tidak segan melakukan koreksi jika target yang dicanangkan belum tercapai dengan maksimal. Kepala madrasah juga berdiskusi dengan para guru untuk menyusun langkah perbaikan untuk optimalisasi pencapaian target.

Hasil penelitian tersebut selaras dengan pendapat dari Setiawan dan Abd. Muhith yang berbunyi, dalam memberikan motivasi kepada para bawahan, pemimpin transformasional dituntut menggunakan kata-kata yang bisa membangkitkan semangat dan inspirasi segenap komponen organisasi pendidikan. Kata-kata yang penuh semangat akan mengobarkan spirit mereka untuk mencipta dan membangun motivasi kerja dalam sistem nilai dan moral yang tinggi.¹³²

3. *Intellectual Stimulation* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Upaya meningkatkan kualitas pendidikan di madrasah harus melibatkan peran kepemimpinan yang aktif dan optimal. Penekanan dalam peningkatan kualitas pendidikan di sekolah lebih mendorong pada terciptanya madrasah yang mandiri dan kreatif. Muara dari kemandirian dan keaktifan madrasah adalah tercapainya penyelenggaraan pendidikan dengan mutu yang berkualitas bagi masyarakat. Dibutuhkan perencanaan

¹³¹ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*,...hlm. 28-29.

¹³² Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformastional Leadership*...166

strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan di madrasah guna terwujudnya perubahan-perubahan yang berarti dalam memajukan mutu pendidikan. Proses perubahan ini berkaitan erat dengan perbaikan program dan kurikulum madrasah, meningkatkan kinerja kepala madrasah dan guru, meningkatkan partisipasi aktif masyarakat dalam pendidikan, dan meningkatkan kualitas proses pembelajaran. Hal ini diupayakan dalam rangka mengefektifkan kinerja madrasah.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan pada aspek *intellectual stimulation* yang sudah dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yaitu kepala madrasah dalam mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam meningkatkan kinerja dengan mengadakan rapat bulanan rutin. Kepala madrasah sangat terbuka dengan berbagai masukan dari guru dan sangat senang sebagai bahan untuk melaksanakan program kegiatan yang akan dilaksanakan. Tindak lanjut yang dilakukan kepala madrasah jika ada masukan dari guru dengan terlebih dahulu menelaah masukan tersebut. Sikap kepala madrasah jika ada ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja guru sangat senang karena dapat menjadi masukan dan dorongan untuk membangun inovasi baru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah. Ide-ide baru yang diusulkan akan diterapkan jika memiliki kesesuaian dan daya dukung madrasah memadai.

Pernyataan diatas sejalan dengan Setiawan dan Abd. Muhiith dalam bukunya yang berjudul *Transformasional Leadership Intellectual Simulation* merupakan pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan yang senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.¹³³ Pemimpin senantiasa selalu mengajak para bawahannya untuk membuat keputusan dengan bukti-bukti yang konkret serta meyakinkan para bawahan tentang perlunya bekerja sebagai satu kelompok dan bukan secara individu untuk mencapai tujuan-tujuan dalam organisasi. Pemimpin transformasional

¹³³ Setiawan dan Abd. Muhiith, *Transformastional Leadership...*166

gemar mengamalkan komunikasi dan interaksi dua arah sebagai cara untuk mengajak pemikiran pengikutnya untuk menyelesaikan suatu masalah yang kompleks dan sukar. Ini menyebabkan pengikut-pengikutnya mampu menyelesaikan masalah dengan lebih berhasil.¹³⁴

4. *Individualized Consideration* Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam organisasi pendidikan dituntut untuk memiliki pemahaman akan arti penting pemberian perhatian individu kepada warga sekolah. Seorang kepala madrasah yang transformasional memiliki prinsip bahwa guru dan karyawan bukan sebuah robot yang bisa dipekerjakan secara otoriter, melainkan seorang manusia yang membutuhkan adanya perhatian, penghargaan dan perlindungan. Penerapan prinsip tersebut dalam madrasah akan membantu kepala madrasah untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif.

Dari beberapa hierarki kebutuhan dasar manusia, pemenuhan kebutuhan akan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Aktualisasi diri kemudian menjadi penting karena pada posisi tersebut seseorang diakui sebagai anggota organisasi yang berkontribusi penting atas sebuah pencapaian yang baik. Kebutuhan aktualisasi diri akan menimbulkan kepuasan tersendiri pada diri individu.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan pada aspek *individualized consideration* yang sudah dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yaitu kepala madrasah memiliki strategi dalam memberikan bimbingan kepada guru yang kesulitan yaitu dengan bermusyawarah mencari solusi apabila tidak mampu mencari jalan keluar kepada atasan atau yang lebih mampu. Kepala madrasah dalam membimbing guru yang kesulitan dengan cara melakukan supervisi akademik baik secara individu maupun kelompok. Kepala madrasah ketika menghadapi guru yang menemukan kesulitan terlebih dahulu mengidentifikasi penyebab

¹³⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan Edisi 3*, 386.

terjadinya masalah untuk memudahkan dalam mencari solusinya. Sikap kepala madrasah jika ada ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja guru sangat senang karena dapat menjadi masukan dan dorongan untuk membangun inovasi baru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah. Ide-ide baru yang diusulkan akan diterapkan jika memiliki kesesuaian dan daya dukung madrasah memadai.

Paparan data diatas sejalan dengan kepemimpinan transformasional dengan dimensi *individualized consideration*, yang direfleksikan oleh seorang pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberi perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpin. Selaras dengan hal tersebut Endin Nasrudin dalam bukunya yang berjudul Psikologi Manajemen menyatakan, *individual consideration* merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada karyawan secara emosi. Artinya, pada aspek ini ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan pengikut terutama pada kekuasaan hubungan dengan bersumber pada hubungan yang terjalin antara pimpinan dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau dalam organisasi.



Bab IV

Penutup

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan pembahasan di atas, kesimpulan terkait upaya kepemimpinan transformasional Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara dalam meningkatkan kinerja guru meliputi 4 indikator sebagai berikut:

1. *Idealized influence*

Aspek pengaruh idealisme diantaranya membangun kepercayaan bawahan untuk melakukan kinerja sesuai visi misi yang telah ditentukan dengan memberikan tugas sesuai dengan bidangnya, memberikan teladan bagi para guru tentang bekerja sesuai dengan garis besar yang sudah ditentukan. Merangkul bawahan dalam membangun komitmen untuk bertanggungjawab terhadap tugasnya dengan menanamkan rasa saling memiliki dan saling percaya bahwa madrasah adalah milik kita dan orang tua wali siswa telah

percaya terhadap madrasah. Idealis dalam menyusun rencana kerja madrasah, merumuskan faktor-faktor penghambat dan pendorong dalam mencapai kinerja.

2. *Inspirational motivation*

Aspek motivasi inspiratif yang sudah dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yaitu memberikan penghargaan (*reward*) kepada guru yang yang berprestasi sebagai bentuk perhatian dan pemacu motivasi para guru untuk meningkatkan kinerja. Kepala madrasah juga tidak segan melakukan koreksi jika target yang dicanangkan belum tercapai dengan maksimal.

3. *Intellectual simulation*

Aspek *Intellectual Stimulation* yang sudah dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yaitu kepala madrasah dalam mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi guru dalam meningkatkan kinerja dengan mendadakan rapat bulanan rutin. Terbuka dengan berbagai masukan dari guru. Tindak lanjut yang dilakukan kepala madrasah jika ada masukan dari guru dengan terlebih dahulu menelaah masukan tersebut. Ide-ide baru yang diusulkan akan diterapkan jika memiliki kesesuaian dan daya dukung madrasah memadai.

4. *Individualized consideration*

Aspek *individualized consideration* yang sudah dilaksanakan oleh Kepala MI Ma'arif NU Klapa Desa Klapa Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara yaitu bermusyawarah mencari solusi apabila tidak mampu mencari jalan keluar kepada atasan atau yang lebih mampu. Guru yang kesulitan dibimbing dengan cara melakukan supervisi akademik baik secara individu maupun kelompok dengan terlebih dahulu mengidentifikasi penyebab terjadinya masalah untuk memudahkan dalam mencari solusinya. Sikap kepala madrasah jika ada ide-ide baru untuk meningkatkan kinerja guru sangat senang karena dapat menjadi masukan

dan dorongan untuk membangun inovasi baru dalam rangka meningkatkan mutu pembelajaran di madrasah. Ide-ide baru yang diusulkan akan diterapkan jika memiliki kesesuaian dan daya dukung madrasah memadai.

B. Saran

1. Bagi kepala madrasah,

Bagi kepala madrasah merupakan bahan informasi yang bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dalam kepemimpinan memajukan kualitas kinerja guru sehingga mampu mewujudkan tujuan madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan yang berumutu bagi masyarakat.

2. Bagi guru,

Guru diharapkan selalu aktif dalam meningkatkan kinerja. Sehingga beban tanggungjawab yang diberikan oleh madrasah dapat terpenuhi dengan baik. Dan hendaknya melanjutkan budaya saling menghormati sesama tenaga pengajar dan mempertahankan budaya tersebut kepada anak didik untuk menjadi teladan, sehingga kewibawaan pemimpin atau kepala madrasah juga berdampak terhadap lembaga yang dipimpinnya.

3. Bagi lembaga pendidikan (sekolah),

Madrasah diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan keadaan zaman. Menjaga kualitas SDM guru dan karyawan. Setiap kebijakan yang sudah dijalankan selalu dievaluasi secara periodik.

4. Bagi mahasiswa

Bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian mengenai tema kepemimpinan transformasional, perlu untuk memahami kajian subjek penelitian dalam pandangan orang sekitarnya untuk lebih memperdalam lagi tentang kepemimpinan transformasional.



Daftar Pustaka

- Aan Komariah dan Capi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Abdul Munir Mulkhan, *Paradigma Intelektual Muslim*, Yogyakarta: Siperss, 2003
- Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer: Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 2000
- Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006
- Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama, 2001
- Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, Yogyakarta: Diva Press, 2012
- Avolio B J, *The Natural Some Antecedent to Transformation leadership: International Journal of Public Administration*, 2001

- Avolio, B.J. *Leading in The 1990s The Four I's of Transformational Leadership*: Journal of European Industries Training, 15 (4), 2017
- Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, cet kesatu, Jakarta: Rineka Cipta, 2008
- Bass B.M. dan Avolio B.J, *MLQ: Multifactor Leadership Questionary, 2nd edition*, Technical Report Redwood City, CA: Sage, 2000
- The Multifactor Leadership Question-Naire Report*, Palo Alto, CA: Mind Garden Inc, 2003
- Bass B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1995
- Bass B.M. dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership Second Edition*, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2016
- Daan Sugandha, *Kepemimpinan di dalam Administrasi*, Bandung: CV Sinar Baru, 2001
- Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2011
- , *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2011
- Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang: Toha Putra, 2009
- Dinda Dwi Kartika Rahmawati, *Peran Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Guru*, (Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan Volume 09 Nomor 01 Tahun 2021, 123-132), 2020
- Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Kalimedia, 2017
- Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia, 2010
- Gary Desier, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT, Indo Jaya Multitama, 1998
- Gary Yukl, *Leadership In Organizations*, New York: Prentice Hall, 2017
- , *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta: Prenhallindo, 2008

- , *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, (Terjemahan Budi Supriyanto), New Jersey: Prentice-Hall Inc, 2009
- Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gajah Mada Universiti Press, 2003
- Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia*, Bandung: Mizan, 2009
- Hasibuan, *Managemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001
- Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bina Aksara, 2008
- Henry Simamora, *Kinerja Guru di Sekolah*, [Http://SIAKSOFT.NET/?P=499](http://SIAKSOFT.NET/?P=499), 2018, diakses pada tanggal 16 September 2020
- Ibrahim Bafadal, *Peningkatan Profesionalisme Guru Sekolah Dasar*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003
- Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori & Praktik*, cet ketiga, Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2015
- Jhon Kotter, *What Leaders really Do*, *Kepemimpinan dan Perubahan*, alih bahasa, Julius A. Mulyadi, Jakarta: Erlangga, 2001
- Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2010
- Kompri, *Manajemen Sekolah Teori dan Praktik*, Bandung: Alfabeta, 2014
- Leithwood, K., et al. *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*, Nottingham: National College for School Leadership, 2006
- Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mahmud, *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia, 2011
- Michael Armstrong, *Armstrong's handbook of management and leadership: A guide to managing for result*, 2nd Edition, London and Philadelphia: Kogan Page, 2009
- Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007
- Moch Idochi Anwar, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2003

- Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di lembaga pendidikan Islam*, Malang: UIN Maliki Press, 2010
- Mukhtar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta: GP Press, 2009
- Mulyasa, E., *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukseskan MBS dan KBK*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003
- Soekijo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT, Rineka Cipta, 1992
- Nur Efendi, *Islamic Educational Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Kalimedia, 2017
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: Gramedia, 2003
- Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, Rineke Cipta, Jakarta, 2004
- Rina Puspita Dewi, *Modul Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja Sesuai Standar Isi*, Jakarta: Yudhistira, 2008
- Rina Puspita Dewi, *Modul, Menjaga dan Melindungi Budaya Kerja, Sesuai Standar Isi 2006*, Jakarta: Yudhistira, 2008
- Riva'i, V., *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004
- Robbins P. Steppen, *Perilaku Organisasi, Jilid Pertama*, Jakarta: Prenhallindo, 2000
- Sadler, P, *Leadership*, London: Kogan Page, 1997
- Saifuddin Azwar, *Metode Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010
- Sally J Zepeda, *Instructional Supervision Applying Tools and Concepts*, New York: Eye On Education, Inc, 2015
- Sanusi Hamid, *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*, Yogyakarta: Deepublish 2014
- Sanzo, K.L., Sherman, W.H., & Clayton, J., *Leadership Practices of Successful Middle School Principals*, Journal of Educational Administration, 2010
- Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership: Ilustrasi di*

Bidang Organisasi Pendidikan, Jakarta: Rajawali Press, 2013

Sigit Baskoro Aji, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo*, IAIN Ponorogo, Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, 2020.

Sobri, dkk, *Pengelolaan Pendidikan*, Yogyakarta: Multi Pressindo, 2009

Solihah Maryati, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas*, Perpustakaan, IAIN Purwokerto, 2017.

Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009

Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformational Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009

-----, *Kepemimpinan Pendidikan, Kepemimpinan Jenius, Etika, Perilaku Motivasional dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, 2012

Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2010

-----, *Metode Penelitian Manajemen*, cet ketiga, Bandung: Alfabeta, 2014

Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002

Suryosubroto, *Dimensi-Dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, Jakarta: Bina Aksara, 1998

Sutarto, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001

Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: PT Refika Aditama, 2013

-----, *Pengembangan Kinerja Guru*, <http://uharsputra.wordpress.com/pkb-guru> atau pengembangan-kinerja-guru, 2018

Usman Husaini, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009

Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2009

Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Jakarta: Rineka Cipta, 1990

WJS. Poerwadarumita, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 2001

Yaslis Ilyas, *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*, Jakarta: Universitas Indonesia, 2009



Riwayat Hidup



A. Identitas Diri

Nama : Suprihatin, S.Pd.I, S.Pd.Aud
Tempat Tanggal lahir : Banjarnegara, 23 Juli 1978
NIP : -
Pangkat/Gol : -
Jabatan : Kepala RA
Agama : Islam
Alamat Rumah : Desa Danakerta Rt 02 Rw 01
Kec. Punggelan Kode Pos : 53462
Kab. Banjarnegara, Prop. Jawa Tengah

Nomor Handphone : 085 896 401 339
Email : aatiens@Yahoo.Com
suprihatinsuprihatin549@Gmail.Com
Nama Ayah : Pujo Wiyono
Nama Ibu Kandung : Mistri
Suami : Kasbu Pramudya
Anak :
1. Lintang Pramudya
2. Aura Pramudya

B. Riwayat Pendidikan

1. Pendidikan Formal

- a. SD/MI Negeri 2 Danakerta Lulus Tahun 1990
- b. SMP/MTs Negeri 1 Punggelan Lulus Tahun 1993
- c. SMA/MA Budi Utomo Sokaraja Lulus Tahun 1996
- d. S1 UNDARIS Ungaran Lulus Tahun 2009
Universitas Terbuka Jakarta Lulus Tahun 2013

2. Pendidikan Non- Formal -

C. Riwayat Pekerjaan

- 1. Guru di MI Ma'arif Danakerta Punggelan Tahun 2000 s/d 2008
- 2. Guru di RA Al Fatah 2 Danakerta Punggelan Tahun 2008 s/d sekarang
- 3. Guru Seni Budaya pada Paket C di PKBM Maju Lestari Sambong Punggelan Tahun 2019 s/d sekarang

D. Riwayat Organisasi

- 1. Ketua KKRA Kecamatan Punggelan Kabupaten Banjarnegara
- 2. Sekretaris IGRAM Kabupaten Banjarnegara
- 3. Sie Bidang Pendidikan Muslimat NU Kabupaten Banjarnegara
- 4. Sekretaris YPMNU Kabupaten Banjarnegara

4. Sie Litbang IGRA Kabupaten Banjarnegara

E. Karya Ilmiah

Meningkatkan Kemampuan Membilang Melalui Media Pohon Pintar
Anak Didik Kelompok B RA Al Fatah 2 Danakerta.

