

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN



Mutu Pendidikan



Penulis
Tofik Turochim

Editor
Iis Eka Wulandari
Agus Salim Chamidi

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN

Penulis
Tofik Turochim

Editor
Iis Eka Wulandari
Agus Salim Chamidi



**KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN**

vi + 115 hlm.; 14 x 20 cm

ISBN: 978-623-09-2404-0

Penulis : Tofik Turochim
Editor : Iis Eka Wulandari, Agus Salim Chamidi
Tata Letak : Fidy Arie Pratama
Desain Sampul : Farhan Saefullah
Cetakan 1 : Februari 2023

Copyright © 2023 by Penerbit PT Arr rad Pratama
Bekerja Sama dengan IAINU Kebumen Press
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.
Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektrik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Penerbit PT Arr Rad Pratama
Anggota IKAPI
Gedung Nurul Yaqin Cirebon – Jawa Barat Indonesia 45151
Cirebon Telp. 085724676697
e-mail: ptarradpratama@gmail.com
Web : <https://arradpratama.com/>

KATA PENGANTAR

Tercapainya target madrasah sesuai dengan visi misi yang direncanakan tergantung kepada kinerja seluruh warga madrasah, terutama penanggungjawab utama dan pemegang otoritas, yakni kepala Madrasah. Permasalahan kinerja sekolah yang masih belum terpenuhi secara maksimal merupakan realita yang dijumpai penulis di lapangan. Kurangnya kedisiplinan, kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, penguasaan keilmuan guru, lambannya pelayanan merupakan beberapa contoh problematika yang ditemukan. Posisi kepala madrasah disini adalah mampu menumbuhkan kesadaran diri pada seluruh komponen sekolah untuk bekerja sama dalam melakukan transformasi di sekolah. Sehingga harapan besar adalah teminimalisirnya permasalahan sebagaimana disebutkan di atas.

Buku ini mengkaji tentang Bagaimana kemampuan kepala madrasah mengimplementasikan visi dan misi, memberikan dorongan yang menginspirasi, mengembangkan ide kreatif serta bagaimana kepala madrasah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan, Buku ini tidak akan terwujud tanpa dukungan dan bimbingan orang

lain. Oleh karenanya pada kesempatan ini penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan motivasi dan semangat hingga selesainya penulisan buku ini serta keluarga penulis yang tak henti memberikan dukungan untuk 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, Februari 2023

Tofik Turochim

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
PROLOG	1
BAB I KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH	10
A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	10
B. Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah	16
C. Dimensi Kepemimpinan Transformasional	17
BAB II MUTU PENDIDIKAN	24
A. Pengertian Mutu Pendidikan	24
B. Standar Mutu Pendidikan	29
C. Prinsip-Prinsip Mutu Pendidikan	31
D. Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan	35
BAB III KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN	39
BAB IV KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH	44
A. Tinjauan Historis	44
B. Implementasi Visi dan Misi	53
C. Memberikan Dorongan yang Menginspirasi	63

D. Pengembangan Ide Kreatif	70
E. Memberikan Perhatian Individu	78
F. Implementasikan Visi dan Misi Kepala Madrasah	89
G. Kepala Madrasah Memberikan Dorongan yang Menginspirasi	94
H. Kepala Madrasah Mengembangkan Ide Kreatif	98
I. Kepala Madrasah Memberikan Perhatian Individu	102
EPILOG	107
DAFTAR PUSTAKA	109

PROLOG

Sekolah/madrasah sebagai suatu organisasi pendidikan yang telah dirancang untuk memberikan sumbangan atau kontribusi dalam upaya meningkatkan kualitas hidup manusia, maka perlu untuk ditata, diatur, dikelola dan diperdayagunakan dengan baik. Penataan, pengaturan, pengelolaan dan pemberdayaan sebuah sekolah sangat berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Keberhasilan dalam mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kinerja kepala sekolah/madrasah.

Dalam praktiknya, berbagai tuntutan terhadap kinerja kepala sekolah masih belum dapat dipenuhi secara maksimal. Seperti: masih banyak sekolah yang peserta didiknya berprestasi rendah, kurangnya kedisiplinan pada guru dan peserta didik, kurangnya kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, kurangnya penguasaan guru terhadap keilmuan yang diajarkan, lambannya staf pengajar dan tata usaha dalam memberikan pelayanan kepada peserta didik. Selain itu, masih banyak sekolah yang belum mampu memanfaatkan fasilitas pendidikan dengan baik dan benar.

Seperti: penggunaan laboratorium hanya pada saat ujian praktik akhir sekolah, alat peraga pembelajaran yang dibiarkan rusak karena tidak terpakai, perpustakaan yang sepi dari kehadiran peserta didik dan kurangnya kelas untuk belajar peserta didik, sehingga peserta didik harus

bergantian kelas dengan yang lain. Keadaan ini menuntut kepala sekolah untuk menjadi pemimpin profesional, yakni kepemimpinan yang mampu mentransformasikan sumber daya insani dan non insani menjadi sesuatu yang nyata yang memiliki manfaat bagi kemajuan sekolah. Hal ini bertujuan agar seluruh sumber daya yang ada di sekolah dapat dipergunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing, sehingga dapat membantu kepala sekolah untuk mewujudkan situasi kerja yang efektif dan efisien.

Kepala sekolah merupakan figur kunci yang mampu mendorong perkembangan dan kemajuan sekolah. Seorang kepala sekolah tidak hanya memiliki tanggungjawab dan otoritas dalam melaksanakan program-program sekolah dan menentukan pengambilan keputusan. Melainkan memiliki tanggungjawab secara menyeluruh terhadap segala sesuatu yang terjadi di sekolah. Utamanya dalam meningkatkan mutu sekolahnya, sehingga dapat mencapai target sesuai dengan visi misi sekolah. Oleh karena itu, sekolah membutuhkan seorang kepala sekolah yang mampu menumbuhkan kesadaran diri pada seluruh komponen sekolah untuk bekerja sama dalam melakukan perubahan di sekolah.

Hal ini hanya dimiliki oleh kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional. Burns yang dikutip Setiawan mengatakan, bahwa “transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising another to higher levels of morality and motivation”. (Kepemimpinan

transformatif sebagai suatu proses dimana pemimpin dan para bawahan terlibat dalam proses saling meningkatkan tingkat moral dan motivasi yang lebih tinggi). Artinya, pemimpin transformatif mencoba membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi. Seperti: kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Kepemimpinan dengan gaya memengaruhi yang demikian, maka parameter yang digunakan dalam mengukur kepemimpinan adalah dengan melihat tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para bawahannya. Sebab, para bawahan pemimpin transformatif akan termotivasi untuk terus melakukan hal yang lebih baik guna mencapai sasaran organisasi.

Perilaku pemimpin transformatif memiliki ciri khas dan keunikan, yakni pemimpin yang lebih memperhatikan kebutuhan para bawahannya, baik kebutuhan yang bersifat materil maupun non materil. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk menggerakkan seluruh warga sekolah agar memiliki komitmen guna mencapai tujuan pendidikan. Perilaku ini harus dikembangkan di atas prinsip etika tauhid yang akhirnya akan memunculkan perilaku (prinsip) *amr ma'ruf nahi munkar*. Persyaratan utama seorang pemimpin pendidikan Islam adalah kemampuan pemimpin untuk tetap berjalan di atas garis yang telah ditentukan oleh Allah.

Sudarwan Danim menjelaskan, bahwa seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan

transformatif apabila ia mampu mengubah sumber daya, baik manusia, instrumen maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, guru, fasilitas, dana dan faktor-faktor keorganisasian lainnya.

Dengan demikian, pemimpin memiliki tugas untuk bertanggungjawab atas berjalannya suatu organisasi yang efektif, selalu memiliki perencanaan untuk meningkatkan kualitas hasil dan melakukan evaluasi jika terjadi penurunan integritas. Pelaksanaan kepemimpinan transformasional pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Pada lembaga pendidikan, mutu pendidikan dapat diketahui dari tiga hal, yakni input, proses dan output. Mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, afektif dan psikomotorik), metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah, serta dukungan sarana prasana. Sedangkan mutu dalam konteks output mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu

tertentu. Misalnya: tiap akhir semester, akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun, dan/atau sepuluh tahun yang meliputi: prestasi akademik dan non akademik.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan salah satu bentuk keberhasilan kepala sekolah dalam memimpin para bawahannya untuk memberdayakan berbagai sumber daya yang ada. Oleh karena itu, peningkatan mutu yang terjadi pada sebuah sekolah tidak dapat terlepas dari peranan seorang kepala sekolah. Seorang pemimpin lembaga pendidikan memiliki tugas dan tanggungjawab penuh atas tercapainya tujuan pendidikan seutuhnya dan tercapainya mutu sekolah yang baik. Hal dapat dilakukan dengan cara memberdayakan seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan pendidikan, sehingga pada akhirnya dapat membawa sekolah ke arah pencapaian mutu pendidikan. Pelaksanaan kepemimpinan transformasional mampu membantu kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik.

Kepemimpinan kepala sekolah menjadi penentu bagi keberlangsungan lembaga pendidikan. Kemajuan sebuah sekolah terletak pada gaya kepemimpinan yang digunakan oleh sekolah dalam memimpin warga sekolah. Kepala sekolah yang mampu mentransformasikan seluruh elemen sekolah akan mampu memperbaiki mutu yang dimiliki sekolah dan memberikan jalan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini sesuai dengan keadaan yang terjadi pada lembaga pendidikan, yakni Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara.

Berdasarkan hasil observasi dan survei pendahuluan, bahwa Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara memiliki karakteristik merupakan lembaga pendidikan Islam dasar yang berada dibawah naungan Kementerian Agama dan telah diakui sebagai madrasah yang bermutu. Kepala madrasah yang memimpin pada Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara memiliki kemampuan untuk mentransformasikan berbagai sumber daya yang ada dalam sekolah guna mencapai sasaran organisasi. Misalnya: kepala madrasah mengajak seluruh warga madrasah untuk mewujudkan visi madrasah, mengizinkan para guru dan karyawan untuk studi lanjut dan mengikuti workshop yang sesuai dengan kompetensinya, memberikan pelatihan kepada para guru untuk mengembangkan metode pembelajaran, serta memperhatikan kesejahteraan para guru dan karyawan.

Selain itu, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara lembaga pendidikan yang bermutu dengan berstatus negeri yang menjadi sekolah favorit bagi masyarakat Banjarnegara dan sekitarnya. Hal ini dibuktikan dengan jumlah pendaftar pada saat penerimaan peserta didik baru yang sangat banyak, peningkatan mutu pendidikan yang semakin baik, strategi pembinaan peserta didik dengan adanya program prioritas atau unggulan bagi peserta didik yang memiliki kemampuan di atas rata-rata.

Dipilihnya Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara sebagai obyek studi kasus dengan alasan bahwa letak geografis madrasah yang jauh dari keramaian

kota, namun tidak menjadikan madrasah tersebut tertinggal, melainkan justru membuat kepala madrasah berupaya untuk mendorong para guru dan karyawan untuk mengoptimalkan kompetensi yang dimilikinya guna meningkatkan mutu pendidikan. Usaha tersebut membawa hasil dengan dikukuhkannya Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara sebagai madrasah adiwiyata pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2020, peserta didik yang berprestasi dan alumni yang dapat diterima di SMP/MTs favorit.

Sementara itu menurut data dinamis Kabupaten Banjarnegara triwulan 1 tahun 2019, bahwa pada awal tahun 2019 Kabupaten Banjarnegara telah mengalami peningkatan mutu pendidikan. Hal ini dapat diketahui dari perkembangan peningkatan mutu pendidik dan tenaga kependidikan pada jenjang SD/MI, bahwa jumlah dan kualifikasi guru yang berpendidikan kurang dari D3 mengalami penurunan, yakni pada tahun 2015 berjumlah 23.173 orang, tahun 2013 berjumlah 22.151 orang, tahun 2016 berjumlah 14.638 orang, tahun 2017 berjumlah 12.875 orang dan tahun 2018 berjumlah 12.612 orang. Sedangkan jumlah dan kualifikasi guru yang berpendidikan lebih dari S1 mengalami peningkatan, yakni tahun 2015 berjumlah 133.192 orang, tahun 2016 berjumlah 139.258 orang, tahun 2017 berjumlah 150.449 orang, tahun 2018 berjumlah 170.365 orang dan tahun 2019 berjumlah 173.501 orang. Selain itu, data dinamis Kabupaten Banjarnegara triwulan 1 tahun 2019 menunjukkan, bahwa terjadi peningkatan pemenuhan

fasilitas belajar yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

Hal ini dapat diketahui dari perkembangan persentase kondisi ruang kelas yang rusak mengalami penurunan, yakni tahun 2015 sebesar 16,15%, tahun 2016 sebesar 10,12%, tahun 2017 sebesar 6,42%, tahun 2018 sebesar 4,18% dan tahun 2019 sebesar 4,17%. Sedangkan presentase ruang kelas yang baik pada jenjang SD/MI mengalami peningkatan, yakni tahun 2015 sebesar 60,01%, tahun 2016 sebesar 85,53%, tahun 2017 sebesar 90,66%, tahun 2018 sebesar 91,71% dan tahun 2019 sebesar 91,72%.

Berdasarkan kenyataan tersebut, Kepala Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara memberikan penjelasan bahwa walaupun madrasah terletak di desa yang jauh dari pusat kota, namun memiliki mutu pendidikan yang sebanding dengan sekolah/madrasah yang ada di kota, bahkan bisa dikatakan jauh lebih unggul. Dari tahun ke tahun Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara berupaya meningkatkan mutu pendidikan.

Hal ini dapat diketahui dari beberapa hal, yakni prestasi yang diraih peserta didik pada Ujian Nasional yang selalu berada pada urutan 3 besar se-kabupaten Banjarnegara, ekstrakurikuler pramuka yang telah berhasil meraih kejuaran pada tingkat propinsi, sistem pembelajaran berbasis komputer, kurikulum pembelajaran yang disesuaikan dengan perkembangan zaman, sarana pendidikan yang sesuai dengan kebutuhan peserta didik, selalu berusaha menciptakan peserta didik yang dapat

diterima masyarakat dan memberikan pendampingan peserta didik kelas VI untuk melanjutkan SMP/MTs yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Berdasarkan kenyataan di atas maka, seorang pemimpin lembaga pendidikan memiliki tugas dan tanggungjawab penuh atas tercapainya tujuan pendidikan seutuhnya dan tercapainya mutu sekolah yang baik. Hal dapat dilakukan dengan cara memberdayakan seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan pendidikan, sehingga pada akhirnya dapat membawa sekolah ke arah pencapaian mutu pendidikan. Pelaksanaan kepemimpinan transformasional mampu membantu kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan ke arah yang lebih baik.

BAB I

KEPEMIMPINAN

TRANSFORMASIONAL KEPALA

MADRASAH

A. Pengertian Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Dalam memahami pengertian kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara keseluruhan, perlu terlebih dahulu mengetahui pengertian dari masing-masing kata kunci. Hal ini bertujuan agar mampu memahami pengertian kepemimpinan transformasional kepala sekolah/madrasah secara utuh dan terarah. Dalam kajian pustaka ini dijabarkan terlebih dahulu mengenai pengertian tentang kepemimpinan, transformasional dan kepala sekolah/madrasah secara terpisah, kemudian dari kata-kata kunci tersebut digabung menjadi satu pemahaman terkait tentang pengertian kepemimpinan transformasional kepala sekolah/ madrasah.

Kepemimpinan secara etimologi berasal dari kata pemimpin yang berarti (dalam keadaan) dibimbing dituntun. Secara etimologi, pemimpin adalah: Seorang pribadi yang memiliki satu atau beberapa kelebihan sebagai predisposisi (bakat yang dibawa sejak lahir) dan merupakan kebutuhan dari satu situasi, sehingga mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan. Ia juga

mendapatkan pengakuan, serta dukungan dari bawahannya dan mampu menggerakkan bawahan ke arah tujuan tertentu.

Kata pemimpin kemudian mendapatkan imbuhan ke-in menjadi kepemimpinan yang berarti perihal memimpin. Secara etimologi, kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara terminologi Tannenbaum dalam Wahjosumidjo mengatakan, bahwa "leadership is interpersonal influence exercised in a situation and directed through the communication process toward the attainment of a specified goal or goals". (Kepemimpinan adalah pengaruh interpersonal yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi menuju pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditentukan). Menurut Miftah Thoha, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perorangan maupun kelompok.

Kemudian Burns dalam Gary Yukl menambahkan, bahwa kepemimpinan merupakan suatu situasi yang terjadi ketika seseorang memobilisasi secara institusional, politis, psikologis dan sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi tujuan pengikutnya. Selanjutnya, Siagian dalam Dadi Permadi dan Daeng Arifin menegaskan, bahwa kepemimpinan sebagai keterampilan

dan kemampuan seseorang mempengaruhi perilaku orang lain, baik yang kedudukannya lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah dalam berpikir dan bertindak agar perilaku yang semula mungkin individualistik dan egosentrik berubah menjadi perilaku organisasional.

Dengan demikian pengertian dari kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi, mengarahkan, memobilisasi dan memodifikasi perilaku yang dilakukan oleh seorang pemimpin kepada orang lain. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar para pengikut melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga mampu menghantarkan organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Kata transformasional berinduk dari kata "to transform" yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk yang berbeda. Transformasional bermakna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Misalnya: mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.

Menurut Burns dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi". Para pemimpin yang dimaksud adalah seorang yang sadar dengan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinanannya

secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral. Seperti: kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan. Bukan didasarkan atas emosi. Seperti: keserakahan, kecemburuan atau kebencian.

Selanjutnya menurut Bass dalam Nur Efendi, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.

Sejalan dengan pendapat tersebut Bass dan Aviola dalam Raihani menambahkan, bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses dimana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka, serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi atau masyarakat.

Sementara itu menurut Yulk, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memikat nilai moral para pengikutnya dalam upayanya meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis

dan memobilisasi energi, serta sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.

Dengan demikian kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya untuk menumbuhkan kesadaran diri kepada para pengikutnya. Hal ini bertujuan agar para pengikut memiliki motivasi kerja yang lebih baik dan memiliki nilai-nilai moralitas yang lebih tinggi. Kepemimpinan ini membutuhkan pemimpin yang memiliki kesadaran akan pentingnya mengembangkan organisasi dan kemampuan kinerja manusia, sehingga pemimpin mampu mengarahkan para pengikut mencapai sasaran organisasi.

Kepala sekolah/madrasah merupakan gabungan dari dua kata, yakni kepala dan sekolah. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara terminologi, kepala sekolah/madrasah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin sekolah, tempat diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat terjadinya interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan siswa yang menerima pelajaran.

Selanjutnya Prim Masrokan Mutohar menegaskan, bahwa kepala sekolah/madrasah adalah seorang pemimpin pendidikan yang dituntut untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya yang berkaitan dengan kepemimpinan pendidikan dengan sebaik mungkin,

termasuk di dalamnya sebagai pemimpin pengajaran. Kepala sekolah/madrasah diharapkan dapat melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan seefektif mungkin untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang diemban dalam mengoperasikan sekolah. Selain itu, juga memberikan perhatian kepada pengembangan individu dan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah/madrasah adalah proses kepemimpinan seorang kepala sekolah yang memiliki visi jauh ke depan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk membawa perubahan yang sangat besar terhadap pengikutnya maupun perkembangan organisasi. Seorang pemimpin transformasional memahami pentingnya menyiapkan generasi penerus yang tangguh, kuat dan siap menghadapi berbagai tantangan yang ada, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Sebagaimana firman Allah, sebagai berikut:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ
وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

Artinya: “Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. Oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan perkataan yang benar”. (Q.S An Nisa’: 9)

Ayat di atas menjelaskan, bahwa Allah menganjurkan kepada umat manusia untuk mempersiapkan generasi masa depan yang baik, lebih kompeten, memiliki kekuatan fisik dan mental serta memiliki wawasan yang luas. Anjuran tersebut sejalan dengan visi dari kepemimpinan transformasional. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan mendorong semua komponen pendidikan untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua komponen pendidikan yang ada pada lembaga pendidikan memiliki kesadaran untuk berpartisipasi secara optimal dalam upaya mencapai tujuan bersama.

B. Model Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

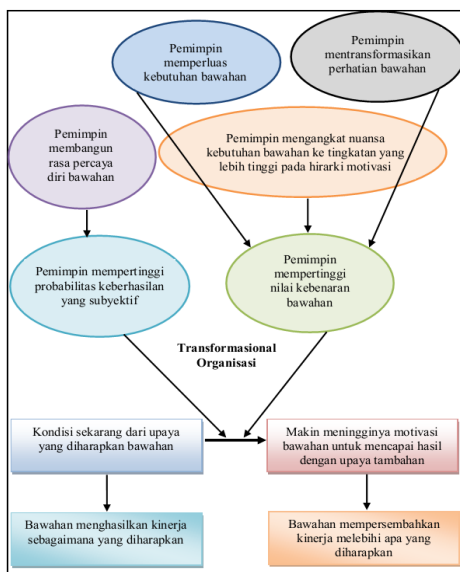
Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional, sesungguhnya merupakan agen perubahan karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam suatu organisasi pendidikan. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.

Menurut Bass dalam Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan

lingkungan, serta mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi. Pemimpin bertugas memelopori perubahan, memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu bawahan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun team work, yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja yang kinerja manajemen, berani dan bertanggungjawab memimpin, serta mengendalikan organisasi.

Berdasarkan uraian para ahli di atas, Bass memberikan model transformasional, sebagai berikut:

Gambar Model Kepemimpinan Transformasional



C. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan salah satu jenis kepemimpinan yang membawa perubahan bagi sebuah organisasi pendidikan. Oleh karena

itu, menelaah menganalisis dimensi perilaku kepemimpinan transformasional sangat representatif untuk memahami pola pemimpin dalam organisasi supaya lebih terukur efektifitas dan urgensitas eksistensinya. Apalagi “transformastional leadership takes the form of leadership as building”, jadi “membangun” pada aspek ini memiliki penafsiran vulgar. Artinya, perlu kerangka yang jelas atau standar yang pasti untuk menyatakan bahwa pemimpin organisasi pendidikan merupakan pemimpin transformasional. Unjuk kerja pemimpin transformasional dikatakan baik, apabila pemimpin dapat menjalankan salah satu dimensi atau seluruh dimensi kepemimpinan transformasional dalam satu kombinasi ketika menjalankan roda organisasi.

Menurut Gary Yulk terdapat empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep 4I. Konsep 4I terdiri dari idealiced influence, inspirational motivation, intellectual stimulation dan individual consideration. Adapun uraian dari keempat konsep tersebut, sebagai berikut:

1. Idealiced influence

Perilaku idealiced influence dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsistensi, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung, serta mampu menularkannya pada komponen-komponen organisasi pendidikan. Selain itu, pemimpin transformasional mampu memengaruhi dan

menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada komponen organisasi pendidikan, terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan dan kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri tauladan bagi para komponen organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para bawahan.

Dengan demikian, mengimplementasikan visi dari pemimpin transformasional sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Pemimpin transformasional bertanggungjawab penuh untuk mewujudkan visi organisasi pendidikan menjadi suatu kenyataan. Realisasi ini yang akhirnya mewujudkan tatanan kepercayaan (trust) bagi diri seorang pemimpin untuk mengelola dan menggerakkan sumber daya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.

2. *Inspirational motivation*

Perilaku *inspirational motivation* merupakan salah satu dimensi dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tidak terbayangkan, mengajak

komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.

Dalam dimensi ini, kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dapat diketahui dari kemampuannya memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya. Pada saat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan, pemimpin transformasional juga perlu pandai bermain dengan kiasan-kiasan kalimat atau bermain metafora. Metafora berarti penggunaan kata-kata, kalimat yang mewakili gambaran sesungguhnya yang ditujukan untuk memudahkan pemahaman. Metafora bisa dijadikan sebagai medium dalam meningkatkan motivasi dan memberikan inspirasi bagi bawahannya dengan landasan kalimat atau kata yang tersusun mengandung makna dan filosofis yang mendalam.

3. *Intellectual stimulation*

Perilaku intellectual stimulation merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupaya meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah diri dan organisasi, serta upaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi,

meningkatkan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi ini juga mengandung makna, bahwa seorang pemimpin transformasional perlu mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi maupun sebagai pemecah masalah (problem solving) yang kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan.

Pada sisi lain, pemimpin transformasional dalam perilaku intellectual stimulation perlu untuk memberikan ruang bagi bawahannya mengaktualisasikan potensi mereka melalui ide kreatif dan inovatif. Hal ini sebagai suatu bentuk usaha meningkatkan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Perilaku semacam ini untuk terus menerus dilakukan agar tercipta budaya yang holistik sehingga dari tradisi yang demikian energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul.

4. *Individual consideration*

Perilaku individual consideration merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional dimana ia merenung, berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian dan penghargaan, membina, membimbing dan melatih para bawahan secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan karier para bawahan.

Dalam bentuk lain, *individual consideration* merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada para bawahan secara emosi. Artinya, pada aspek ini ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahannya, terutama pada kekuasaan hubungan (*connection*) dengan bersumber pada hubungan yang dijalin pimpinan dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Dengan demikian, pada dimensi ini kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang akan mengembangkan karir dan meningkatkan sumber daya manusia anggota organisasi pendidikan.

Kepala sekolah sebagai seorang pemimpin yang bertugas membina lembaga pendidikan harus mampu mengarahkan dan mengkoordinasikan segala kegiatan. Hal ini bertujuan agar kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat berjalan lancar, sehingga kepala sekolah mampu menerapkan seluruh dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Apabila kepala sekolah mampu menerapkan dimensi 4I kepemimpinan transformasional tersebut, maka kepala sekolah sebagai pemimpin lembaga pendidikan akan berhasil membawa perubahan pada organisasi pendidikan ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka teori kepemimpinan transformasional menurut Garry Yulk yang terdiri dari idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation dan individual consideration, penulis jadikan grand theory studi kasus untuk membahas dan menganalisis permasalahan studi kasus yang telah ditetapkan yang akan dibahas dalam bab selanjutnya.

BAB II

MUTU PENDIDIKAN

A. Pengertian Mutu Pendidikan

Dalam memahami pengertian mutu pendidikan secara keseluruhan, perlu terlebih dahulu mengetahui pengertian dari masing-masing kata kunci. Hal ini bertujuan agar mampu memahami pengertian mutu pendidikan secara utuh dan terarah. Dalam kajian pustaka ini dijabarkan terlebih dahulu mengenai pengertian tentang mutu dan pendidikan secara terpisah, kemudian dari kata-kata kunci tersebut digabung menjadi satu pemahaman terkait tentang pengertian mutu pendidikan.

Secara etimologi, kata mutu berasal dari bahasa Inggris “quality” artinya mutu atau kualitas. Mutu dapat diartikan sebagai suatu sifat atau atribut yang khas dan membuat berbeda, standar tertinggi dari sifat kebaikan, serta memiliki sifat kebaikan tertinggi. Secara terminologi, mutu adalah keseluruhan ciri dan karakteristik produk atau jasa yang kemampuannya dapat memuaskan kebutuhan, baik yang dinyatakan secara tegas maupun tersamar.

Menurut William Edward Deming dalam Ella Siti Chaeriah, mutu ialah sesuatu yang memiliki kesesuaian dengan kebutuhan pasar atau konsumen. Joseph M. Juran dalam M. Nur Nasution menambahkan, bahwa mutu ialah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama,

yakni: (1) teknologi, yaitu kekuatan atau daya tahan; (2) psikologis, yaitu citra rasa atau status; (3) waktu, yaitu kehandalan; (4) kontraktual, yaitu adanya jaminan; (5) etika, yaitu sopan santun, ramah atau jujur.

Kemudian Philip B. Crosby dalam Mulyadi menyatakan, bahwa “conformace to requirement”, yakni sesuai dengan yang diisyaratkan atau distandarkan. Artinya, kesesuaian dengan standar mutu yang telah ditetapkan, baik input, proses maupun output.

Selanjutnya Rinda Hedwig dan Gerardus Polla menambahkan, bahwa mutu adalah ukuran relatif kebaikan suatu jasa yang terdiri atas mutu desain dan mutu kesesuaian. Mutu desain merupakan fungsi spesifikasi jasa. Sedangkan mutu kesesuaian merupakan suatu ukuran seberapa jauh suatu jasa memenuhi persyaratan atau spesifikasi mutu yang ditetapkan.

Sementara itu Agus Zaenul Fitri menegaskan, bahwa kualitas atau mutu merupakan kesesuaian dengan tujuan yang ditunjukkan dengan standar yang bersifat dinamis sesuai dengan perubahan lingkungan dan kepuasan. Hal ini dikarenakan setiap organisasi yang telah mencapai standar yang ditetapkan, sebaiknya menetapkan standar yang lebih tinggi (re-benchmarking) agar peningkatan dan perbaikan mutu secara berkesinambungan (continues improvement) dapat tercapai. Sejalan dengan pengertian mutu di atas dalam al Qur'an Allah berfirman, sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ
لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

Artinya: "Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu dan apabila dikatakan: "berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan". (Q. S al Mujaadalah [58]:11)

Pada ayat di atas, Allah akan meninggikan beberapa derajat orang yang beriman dan berilmu. Salah satu tempat untuk menuntut ilmu adalah lembaga pendidikan. Lembaga pendidikan dituntut untuk selalu melakukan perubahan budaya pendidikan sebagai upaya untuk memperbaiki mutu lembaga. Esensi perubahan budaya ini merupakan investasi dan menekankan pada pengetahuan kerja, yaitu proses orang-orang dan transformasi informasi. Budaya yang muncul ini menempatkan nilai pada mentorship, pembelajaran, inisiatif dan kreativitas.

Dengan adanya perubahan tersebut, lembaga pendidikan diharapkan dapat memperbaiki komponen - komponen yang ada, sehingga lembaga pendidikan dapat

mencapai peningkatan mutu pendidikan. Mutu dalam konteks pendidikan mencakup tiga hal, yakni input, proses dan output.

Mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, afektif dan psikomotorik), metodologi pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah, serta dukungan sarana prasana. Sedangkan mutu dalam konteks output mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu. Misalnya: tiap akhir semester, akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun, dan/atau sepuluh tahun yang meliputi: prestasi akademik dan non akademik.

Sejalan dengan pengertian di atas Zainal Aqib menjelaskan, bahwa pendidikan adalah usaha yang sadar dan dilakukan oleh keluarga, masyarakat dan pemerintah melalui kegiatan bimbingan, pengajaran, serta latihan yang berlangsung di sekolah maupun di luar sekolah untuk mempersiapkan peserta didik agar dapat memainkan peranan secara tepat dalam berbagai lingkungan hidup.

Lebih lanjut Crow dan Crow dalam Ety Rochaety dkk menyatakan, bahwa “modern educational theory and practice not only are aimed at preparation for future living, but also are operative in determining the pattern of present, day by day attitude and behaviour”. (Teori dan praktik pendidikan modern tidak hanya ditujukan untuk persiapan

kehidupan di masa depan, tetapi juga berlaku dalam menentukan pola perilaku dan perilaku sehari-hari).

Hal ini menggambarkan bahwa, pendidikan memiliki tujuan membantu peserta didik mengembangkan potensi yang dimilikinya melalui usaha yang terencana di lembaga pendidikan, sehingga peserta didik memiliki perilaku yang sesuai dengan aturan yang berlaku dan mencapai kehidupan yang lebih baik di masa mendatang.

Ahmad Dzauzah dalam Nurul Hidayah menjelaskan, bahwa mutu pendidikan sebagai kemampuan sekolah dalam pengelolaan secara operasional dan efisien, terhadap komponen-komponen yang berkaitan dengan sekolah, sehingga menghasilkan nilai tambah terhadap komponen tersebut menurut norma/standar yang berlaku. 53 Menurut Ace Suryadi dan H. A. R Tilaar dalam Mujamil Qomar, mutu pendidikan adalah kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan berbagai sumber pendidikan yang ada untuk meningkatkan kemampuan belajar secara optimal.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa mutu pendidikan merupakan upaya pengelolaan komponen-komponen pendidikan secara efektif dan efisien yang dimulai dari input, proses hingga output, sehingga menambah nilai yang dimiliki oleh suatu lembaga pendidikan. Hal ini bertujuan untuk menciptakan pendidikan yang memiliki nilai lebih secara menyeluruh. Peningkatan nilai yang dihasilkan akan menghantarkan lembaga menuju peningkatan mutu lembaga pendidikan.

B. Standar Mutu Pendidikan

Proses pendidikan pada umumnya berlangsung di sekolah melalui kegiatan pembelajaran yang merupakan sebuah proses perubahan tingkah laku. Perubahan ini meliputi aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Hasil pembelajaran diharapkan memiliki dampak yang baik bagi mutu pendidikan dan kehidupan peserta didik. Dalam upaya mewujudkan mutu pendidikan yang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2013 tentang standar nasional pendidikan Pasal 2 Ayat 1, bahwa ada delapan standar yang harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan. Adapun delapan standar tersebut, sebagai berikut:

1. Standar isi, meliputi: kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP dan kalender pendidikan.
2. Standar proses, meliputi: pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran dan penilaian hasil pembelajaran.
3. Standar kompetensi kelulusan, meliputi: kualifikasi kemampuan lulusan mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan.
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi kualifikasi akademik dibuktikan dengan ijazah untuk tingkat SMA/MA minimal jenjang D-IV atau S1.

5. Standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki satuan pendidikan.
6. Standar pengelolaan, meliputi: standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah dan standar pengelolaan oleh pemerintah pusat.
7. Standar pembiayaan, meliputi: pembiayaan yang terdiri biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal.
8. Standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah dan kelulusan.

Menurut E. Mulyasa dalam Hidayah, standar nasional pendidikan diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya standar, dua orang guru tidak akan memberikan penafsiran berbeda terhadap kedalaman sebuah kompetensi dasar sebuah kurikulum. Demikian juga, dengan proses pembelajaran, guru akan berfokus pada hasil (output) yang harus dicapai, tidak sekedar memenuhi target administrasi yang ada dalam petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis).

Dengan demikian, suatu sistem pendidikan dapat dinilai bermutu apabila lembaga pendidikan mampu memenuhi delapan standar yang telah ditentukan oleh pemerintah, yakni standar isi, proses, kompetensi kelulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan dan penilaian.

Pemenuhan terhadap delapan standar tersebut akan membantu lembaga pendidikan untuk mencapai mutu secara menyeluruh. Pada akhirnya dengan terpenuhinya delapan standar tersebut, lembaga pendidikan dapat dinyatakan sebagai lembaga yang memiliki mutu pendidikan.

C. Prinsip-Prinsip Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan sering diindikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan, komponen-komponen tersebut adalah input, proses, output, tenaga pendidikan, sarana prasarana dan biaya. Mutu pendidikan juga merupakan salah satu faktor yang menentukan daya saing bangsa, sehingga untuk dapat bisa bertahan dalam percaturan global, maka pendidikan yang bermutu mutlak diperlukan. Oleh karena itu, suatu lembaga pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip mutu pendidikan. Hal ini bertujuan agar lembaga pendidikan dapat mencapai peningkatan mutu secara optimal.

Menurut Jerome S. Arcaro, sebuah lembaga pendidikan dapat mencapai peningkatan mutu apabila lembaga tersebut memperhatikan empat belas prinsip-prinsip mutu yang diadopsi dari teori William Edward Deming. Empat belas perkara tersebut biasa dikenal dengan sebutan "Hakikat Mutu dalam Pendidikan". Adapun uraian dari hakikat mutu dalam pendidikan, sebagai berikut:

1. Menciptakan konsistensi tujuan. Menciptakan konsistensi tujuan untuk memperbaiki layanan dan siswa, dimaksudkan untuk menjadikan sekolah sebagai sekolah yang kompetitif dan berkelas dunia.
2. Mengadopsi filosofi mutu total. Pendidikan berada dalam lingkungan yang benar-benar kompetitif dan hal tersebut dipandang sebagai salah satu alasan mengapa Amerika kalah dalam keunggulan kompetitifnya. Sistem sekolah mesti menyambut baik tantangan untuk berkompetisi dalam sebuah perekonomian global. Setiap anggota sekolah mesti belajar keterampilan baru untuk mendukung revolusi mutu.
3. Mengurangi kebutuhan pengujian. Mengurangi kebutuhan pengujian dan inspeksi yang berbasis produksi massal dilakukan dengan membangun mutu dalam layanan pendidikan. Memberikan lingkungan belajar yang menghasilkan kinerja siswa yang bermutu.
4. Menilai bisnis sekolah dengan cara baru. Menilai bisnis sekolah dengan meminimalkan biaya total pendidikan.
5. Memperbaiki mutu dan produktifitas, serta mengurangi biaya. Hal tersebut dilakukan dengan cara melembagakan proses. Praktiknya adalah memperbaiki, mengidentifikasi mata rantai kostumer/pemasok, mengidentifikasi bidang perbaikan, mengimplementasikan perubahan, nilai

dan ukuran hasil, mendokumentasikan, serta standarisasi proses.

6. Belajar sepanjang hayat. Mutu diawali dan diakhiri dengan latihan. Pelatihan memberikan perangkat yang dibutuhkan untuk memperbaiki proses kerja.
7. Kepemimpinan dalam pendidikan. Pemimpin mesti berupaya untuk mengintegrasikan mutu kedalam visi dan misi sekolah. Sedangkan manajemen sekolah mesti mengajarkan dan mempraktikkan prinsip-prinsip mutu.
8. Mengeliminasi rasa takut. Bekerja harus dilakukan dengan kesadaran, bukan dilakukan dengan pijakan rasa takut.
9. Mengeliminasi hambatan keberhasilan. Salah satu karakter mutu adalah sangat minimnya hambatan dalam pelaksanaan kegiatan. Jadi sekolah mesti mengembangkan strategi khusus untuk menghadapi hambatan tersebut.
10. Menciptakan budaya mutu. Prinsip yang baik dalam menerapkan mutu adalah menciptakan budaya mutu, agar setiap anggota tidak bergantung pada anggota lain dan memiliki tanggungjawab di bidangnya.
11. Perbaiki proses. Perbaiki proses mesti dilakukan karena tidak akan pernah ada proses yang sempurna. Oleh karena itu, setiap proses mesti dievaluasi dan dicari solusi untuk menutupi kekurangan tersebut.

12. Membantu siswa berhasil. Menghilangkan rintangan yang merampok hak siswa, guru atau administrator untuk memiliki rasa bangga pada hasil karyanya. Tanggungjawab administrator mesti dirubah dari kuantitas menjadi kualitas.
13. Komitmen. Manajemen mesti memiliki komitmen terhadap budaya mutu. Manajemen juga mesti berkemauan untuk mendukung memperkenalkan cara baru dalam mengerjakan sesuatu ke dalam sistem pendidikan.
14. Tanggungjawab. Setiap orang yang ada di sekolah memiliki tanggungjawab untuk menyelesaikan transformasi mutu, untuk itu biarkan mereka menyelesaikan bidangnya.

Dengan memperhatikan empat belas prinsip-prinsip di atas akan membantu kepala sekolah untuk mengoptimalkan kebijakan yang telah dibuat pada tingkat manajemen sekolah menuju pelaksanaan tugas. Hal ini memberikan wewenang kepada kepala sekolah bersama personel sekolah untuk menentukan visi dan misi, menyusun perencanaan sekolah, membagi tugas kepada seluruh personel, memimpin penyelenggaraan program sekolah, melakukan pengawasan dan perbaikan sesuai keperluan.

Keterlibatan seluruh personel sekolah ke dalam berbagai kegiatan pendidikan dan pelaksanaan mutu pendidikan yang berlandaskan pada prinsip-prinsip mutu

pendidikan akan membantu sekolah dalam mencapai peningkatan mutu secara optimal.

D. Strategi Meningkatkan Mutu Pendidikan

Mutu pendidikan sebagai salah satu pilar pengembangan sumber daya manusia sangat penting maknanya bagi pembangunan nasional. Bahkan dapat dikatakan masa depan bangsa terletak pada keberadaan pendidikan yang bermutu pada masa kini, pendidikan yang bermutu hanya akan muncul apabila terdapat lembaga pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu, upaya peningkatan mutu pendidikan merupakan titik strategi dalam upaya untuk menciptakan pendidikan yang bermutu.

Sejalan dengan pendapat tersebut Eka Prihatin menambahkan, bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya terfokus pada penyediaan faktor input pendidikan, tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Input yang baik tidak secara otomatis menjadi jaminan terjadinya peningkatan mutu. Bahkan selain input dan proses masih juga memperhatikan keragaman peserta didik, kondisi lingkungan dan peran serta masyarakat (termasuk alumnus).

Secara umum, peningkatan mutu pendidikan diperoleh melalui dua strategi, yaitu peningkatan mutu pendidikan yang berorientasi akademis untuk memberi dasar minimal dalam perjalanan yang harus ditempuh mencapai mutu pendidikan yang dipersyaratkan oleh tuntutan zaman dan peningkatan mutu pendidikan yang

berorientasi pada keterampilan hidup yang esensinya dicakupi oleh pendidikan yang berlandaskan luas, nyata dan bermakna. Dalam kaitannya strategi yang ditempuh, peningkatan mutu pendidikan sangat berkaitan dengan relevansi pendidikan dan penilaian berdasarkan kondisi aktual mutu pendidikan tersebut.

Dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan, penerapan TQM (Total Quality Management) menjadi suatu strategi khusus yang diperlukan lembaga pendidikan. TQM dapat dipahami sebagai suatu sistem manajemen yang berfokus kepada orang atau pelanggan yang bertujuan untuk meningkatkan secara berkelanjutan kepuasan customers pada biaya sesungguhnya yang secara berkelanjutan terus menurun. Lebih lanjut, TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui *continues improvement* (perbaikan secara terus menerus) atas suatu produk, jasa, manusia dan lingkungan.

Upaya yang dilakukan secara terus menerus ini menjadikan TQM sebagai sebuah pendekatan yang mampu memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan, sehingga produk dari lembaga pendidikan tersebut dapat diterima di masa sekarang ataupun masa mendatang. Konsep TQM dalam pendidikan memandang, bahwa lembaga pendidikan merupakan industri jasa dan bukan sebagai proses produksi. TQM dalam hal ini tidak membicarakan permasalahan input (peserta didik) dan

output (lulusan), akan tetapi mengenai pelanggan yang mempunyai kebutuhan dan cara memuaskan pelanggan yang ada. Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa TQM memandang produk usaha pendidikan sebagai jasa dalam bentuk pelayanan yang diberikan oleh pengelola pendidikan beserta seluruh karyawan kepada pelanggan sesuai dengan standar mutu tertentu.

Selain itu, penerapan TQM dalam pendidikan meliputi fokus pelanggan, keterlibatan semua pegawai, perbaikan secara terus menerus dan integrasi manajemen mutu ke dalam sekolah. Dalam lembaga pendidikan, mutu bukan berupa barang akan tetapi layanan. Dimana mutu harus dapat memenuhi kebutuhan, harapan dan keinginan semua pihak/pemakai dengan fokus utamanya terletak pada pelajar (learnest).

Pelajar merupakan pelanggan utama yang harus diperhatikan kepuasaannya. Pelajar harus mendapatkan metode pembelajaran yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Selain itu, lembaga pendidikan harus siap melakukan langkah-langkah perbaikan terhadap hasil pembelajaran pelajar yang belum sesuai dengan harapan dan keinginan mereka. Sebagaimana diketahui oleh para guru, hal ini bukan hal yang mudah, karena bisa saja menjadi pengalaman emosional dan dapat membawa perubahan yang tidak terduga.

Suatu pendidikan dikatakan bermutu bukan hanya dinilai dari tingkat kelulusan peserta didik, melainkan juga mencakup bagaimana lembaga pendidikan mampu

memenuhi seluruh kebutuhan para pelanggan sesuai dengan standar mutu yang berlaku, sehingga tercipta sebuah lembaga pendidikan yang bermutu menjadi hal nyata yang bisa dirasakan oleh seluruh pelanggan pendidikan

BAB III

KEPEMIMPINAN

TRANSFORMASIONAL KEPALA

SEKOLAH DALAM

MENINGKATKAN MUTU

PENDIDIKAN

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan proses kepemimpinan yang dilakukan dan hasil yang dapat dicapai oleh kepala sekolah dalam mengimplementasikan manajemen sekolah untuk mewujudkan tujuan pendidikan secara efektif, efisien, produktif dan akuntabel. Kepala madrasah menciptakan model peningkatan mutu pembelajaran dengan mengidentifikasi kebutuhan, kekuatan, kelemahan peluang yang dimiliki sekolah dan menyusun perencanaan warga sekolah yang memperdayakan sumber daya menuju visi, misi, nilai sekolah, serta secara terus menerus mengadakan kajian bagi kinerja yang telah dihasilkan untuk terus mengupayakan peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, kepala sekolah harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan perannya sebagai seorang pemimpin dalam lembaga pendidikan. Hal ini bertujuan agar gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala sekolah sesuai dengan tuntutan zaman saat ini. Ditjen PMPTK dalam Andang menjelaskan, bahwa terdapat sepuluh

kriteria kompetensi kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, yakni:

- a. Bertindak sesuai visi dan misi sekolah.
- b. Merumuskan tujuan yang menantang diri sendiri dan orang lain untuk mencapai standar yang tinggi.
- c. Mengembangkan sekolah untuk menuju organisasi pembelajaran (learning organization).
- d. Menciptakan budaya iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran.
- e. Memegang teguh tujuan sekolah dengan menjadi contoh dan bertindak sebagai pemimpin pembelajaran.
- f. Melaksanakan kepemimpinan yang inspiratif.
- g. Membangun rasa saling percaya dan memfasilitasi kerja sama dalam rangka menciptakan kolaborasi yang kuat diantara warga sekolah.
- h. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif.
- i. Mengembangkan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.
- j. Mengelola siswa dalam mengembangkan kapasitasnya secara optimal.

Kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan menjadi gaya kepemimpinan yang penting untuk dipertimbangkan, utamanya bagi kepala sekolah. Kepemimpinan ini diterapkan sebagai salah satu solusi

terhadap krisis kepemimpinan yang ada dalam dunia pendidikan saat ini dan merupakan salah satu gaya yang mampu meningkatkan kompetensi kepala sekolah. Adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan gaya kepemimpinan transformasional bagi suatu organisasi, yakni:

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
- d. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
- e. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- f. Mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.

Kehadiran pemimpin transformasional (transformational leaders) dalam sebuah organisasi pendidikan mengubah keseluruhan organisasi melalui pentransformasian organisasi menuju pandangan mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi dan bagaimana seharusnya organisasi berjalan dengan baik menuju sasaran mutu yang telah ditetapkan. Pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh kuat pada rencana strategis mutu yang menerapkan arah dari tujuan peningkatan mutu secara terus menerus. Secara spesifik,

pemimpin transformasional mampu menerapkan arah dan tujuan peningkatan mutu terus menerus, serta membuat keputusan yang efektif tentang peningkatan mutu, agar meningkatkan kepuasan pelanggan internal dan eksternal maupun pemberdayaan karyawan.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah mampu meningkatkan mutu pendidikan, apabila kepala sekolah memperhatikan beberapa dimensi kepemimpinan transformasional. Bass dan Aviola dalam Rahmi menjelaskan, bahwa terdapat empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep 4I, yakni dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation dan individual consideration. Konsep 4I tersebut dapat diuraikan, sebagai berikut:

- a. Idealized influence. Artinya, kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan guru dan karyawan dalam mengimplementasikan visi dan misi lembaga pendidikan.
- b. Inspirational motivation. Artinya, kepala sekolah dapat memberikan dorongan yang menginspirasi seluruh guru dan karyawannya untuk mencapai tujuan-tujuan pendidikan.
- c. Intellectual stimulation. Artinya, kepala sekolah dapat mengembangkan ide kreatif di kalangan guru dan karyawan untuk mengembangkan pemikiran

kritis dan pemecahan masalah guna menjadikan lembaga pendidikan ke arah yang lebih baik.

- d. Individual consideration. Artinya, kepala sekolah memberikan perhatian individu kepada guru dan karyawan sebagai wujud bentuk kepedulian terhadap bawahan.

BAB IV

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH

A. Tinjauan Historis

1. Sejarah dan Perkembangan

Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara Kabupaten Banjarnegara berubah nama dari MI Negeri Madukara sejak tanggal 1 Januari 2018 sesuai SK Dirjen Pendis, awal mula MIN 3 Banjarnegara yaitu berdiri MI GUPPI pada tahun 1978 dengan Piagam MI Nomor : 1.k/3.c/2293/ PGM/1978 dengan nama MI GUPPI yang menempati bekas gedung Inpes. Dengan perkembangan zaman masyarakat mengharapkan madrasah ini di negerikan, maka pada tgl 25 Oktober 1993 pemerintah lewat Departemen Agama kala itu menyetujui menjadi Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara dengan Kepala ..sampai tahun 1999 dan diganti oleh Bapak Adma, A.Ma. Karena MIN 3 Banjarnegara membutuhkan kepala yang berpengalaman, maka pada tahun 2004 beliau dimutasi dan diganti bapak Drs. Sumarna dengan jumlah siswa 96 siswa.

Dengan perjuangan semua civitas MIN 3 Banjarnegara lewat pengajian, rapat RT dan berbagai macam cara sampai pada tahun 2007 dengan jumlah siswa 178 siswa, bahkan ada beberapa siswa yang berasal dari luar kecamatan Madukara yaitu Kecamatan Pagentan.

Sampai akhirnya karena keberhasilan beliau yang cemerlang, maka beliau di promosikan menjadi Kepala Seksi Pendidikan Madrasah dan diganti oleh bapak Mohamad Ali Imron. S.Ag. Beliau sesungguhnya setok lama karena sebelumnya adalah guru di tempat tersebut, dengan jumlah siswa 194. Perlu penulis sampaikan sejak tahun 2004 hasil akreditasi madrasah ini selalu Baik (A) sampai saat ini.

Dengan perjuangan yang tak kenal lelah dari semua civitas madrasah dan dibantu komite madrasah perkembangan jumlah siswa selalu meningkat dari 194, lalu 224 dan saat ini 366 siswa dengan program unggulan Tahfidz Al Qur'an dan Komputer. Tentu selama kurun waktu tersebut telah banyak prestasi yang di ukir mulai Pidato Bahasa Arab juara 2 tingkat Provinsi atas nama Moh. Lutfi, Lalu lari dan Pidato Bahasa Arab lagi tetapi belum mendapat juara seperti tahun sebelumnya.

Sedang jumlah tenaga pendidik saat ini 11 orang Guru PNS, 6 Guru NON PNS, 1 TU, 1 Penjaga dan 1 orang tenaga kebersihan. Harapan kami sebagai kepala madrasah dicukupi guru PNS sejumlah rombel yang ada yaitu 13 rombel. Sehingga dengan jumlah guru yang cukup, lokal yang cukup dan representatif, harapan kita MIN 3 Banjarnegara menjadi salah satu profil Madrasah unggulan di Kabupaten Banjarnegara, tentu agar disegani oleh semua madrasah di kabupaten Banjarnegara.

Awal tahun 2018 adalah babak baru MIN Madukara dan bahkan seluruh MIN di Indonesia, karena sesuai

dengan PMA nomor 810 tahun 2018 semua MIN berubah nama menjadi nama MIN sesuai urutan jumlah MIN di Kabupaten / Kota bersangkutan. Tidak terkecuali MIN Madukara berubah nama menjadi MIN 3 Banjarnegara. Sekaligus pada awal tahun pelajaran 2018/2019 semua kepala MIN diroling/ mutasi, termasuk kepala MIN 3 Banjarnegara mutasi ke MIN 2 Banjarnegara, begitu juga sebaliknya yaitu kamad MIN 2 ke MIN 3.

2. Letak Geografis

MIN 3 Kabupaten Banjarnegara, Propinsi Jawa Tengah dilihat secara geografis merupakan tempat yang strategis untuk suatu pendidikan dengan pertimbangan:

- a. Dekat dengan ruas Jalan Raya antara Purwokerto-Banjarnegara, sehingga memudahkan transportasi siswa.
- b. Ditengah-tengah lingkungan yang sangat religius, dekat dengan Masjid Jami' dan kantor pemerintahan.

Jika dilihat dari batas-batasnya, maka MIN 3 Banjarnegara dibatasi tempat-tempat sebagai berikut: Sebelah timur berbatasan dengan Rumah Penduduk. Sebelah selatan berbatasan dengan Kebun penduduk. Sebelah barat berbatasan dengan jalan utama desa. Sebelah utara berbatasan dengan jalan utama Kecamatan.

3. Struktur Organisasi

Secara umum struktur organisasi pada lembaga pendidikan adalah sama, termasuk di maka MIN 3 Banjarnegara, dimana kepengurusannya semua di bawah kepemimpinan Kepala Madrasah yang berkerja sama dengan komite madrasah. Kemudian di bantu oleh waka kesiswaan, sarpras, kurikulum dan humas. Kemudian tugas mengajar menjadi tanggung jawab guru-guru sebagai tenaga pendidik. Untuk lebih jelasnya, mengenai struktur organisasi maka MIN 3 Banjarnegara sudah dapat dilihat pada lampiran.

4. Data Madrasah

- a. Nama Madrasah : MIN 3
- b. Alamat Madrasah : Jalan Madukara
- c. Desa / Kelurahan : Madukara
- d. Kecamatan : Madukara
- e. Kab / Kodya : Banjarnegara
- f. NSS / NSM : 121233040001
- g. Status Akreditasi : A
- h. Tahun Pendirian : 1965
- i. Tahun Beroperasi : 1986

5. Visi, Misi dan Tujuan

a. Visi

Visi Madrasah adalah imajinasi moral yang dijadikan dasar atau rujukan dalam menentukan tujuan atau keadaan masa depan Madrasah yang secara khusus diharapkan oleh Madrasah. Visi Madrasah merupakan turunan dari Visi

Pendidikan Nasional, yang dijadikan dasar atau rujukan untuk merumuskan Misi, Tujuan sasaran untuk pengembangan Madrasah dimasa depan yang diimpikan dan terus terjaga kelangsungan hidup dan perkembangannya. Adapun visi MIN 3 Riyadus Banjarnegara adalah: “Berakhlakul Karimah Dalam Melangkah, Berimtaq Dalam Bertindak, Ber-Ipteq dalam Berfikir, serta Peduli dan Berbudaya terhadap Lingkungan Hidup.”

b. Misi

Dalam upaya mewujudkan visi tersebut di atas, Misi MIN 3 Banjarnegara adalah sebagai berikut:

- 1) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian tujuan akademik dan non akademik.
- 2) Menumbuhkembangkan budaya peduli lingkungan serta pembiasaan berperilaku menjaga kebersihan.
- 3) Mewujudkan Madrasah yang bersih, rindang dan ramah anak.
- 4) Mewujudkan pembentukan karakter Islami yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat.
- 5) Mewujudkan pembentukan karakter peduli dan berbudaya terhadap pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran, serta penanggulangan kerusakan lingkungan..

c. Tujuan

Dengan berpedoman pada visi dan misi yang telah dirumuskan serta kondisi di madrasah secara umum, tujuan pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara adalah terselenggaranya pendidikan yang berkualitas, terwujudnya karakter islami, terwujudnya Madrasah yang bersih, rindang dan ramah anak serta terbentuknya karakter peduli dan berbudaya terhadap pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran, serta penanggulangan kerusakan lingkungan. Bertolak dari tujuan umum pendidikan dasar tersebut, Madrasah Ibtidaiyah Negeri 3 Banjarnegara Kabupaten Banjarnegara mempunyai tujuan khusus sebagai berikut:

- 1) Lulusan memiliki akidah yang kokoh dan tekun beribadah secara benar.
- 2) Lulusan memiliki karakter jujur, santun, disiplin, dan bertanggung jawab.
- 3) Lulusan memiliki karakter peduli dan berbudaya terhadap pelestarian lingkungan, pencegahan pencemaran, serta penanggulangan kerusakan lingkungan.
- 4) Peduli dan berguna bagi sesama.
- 5) Lulusan memiliki budaya hidup bersih, sehat dan bugar.
- 6) Rata-rata Nilai Ujian mencapai nilai 8,
- 7) Proporsi lulusan yang melanjutkan ke madrasah/madrasah unggul minimal 30 %.
- 8) Memiliki tim olahraga minimal 3 cabang dan mampu menjadi finalis tingkat kabupaten.

9) Memiliki tim kesenian yang mampu tampil pada acara setingkat kabupaten.

10) Kualifikasi akademik tenaga pendidik 100 % berijazah S1.

6. Keadaan Guru dan Karyawan

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai keadaan guru di MIN 3 Banjarnegara ini dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel Keadaan guru dan karyawan MIN 3 Banjarnegara

No.	Nama/NIP	Jabatan	Mengajar Kls / Mapel
1	Dani Restiadji, S.Pd	Kepala	
2	Sugeng Priyanto, M.Pd.I	Guru Kelas	Wali Kelas V A
3	Sri Mulyati, S.Pd.I	Guru Kelas	Wali Kelas IV A
4	Nurhidayati, S.Pd.I	Guru Kelas	Wali Kelas II B
5	Titi Muhaemah, S.Pd.I	GuruKelas	Wali Kelas III A
6	Giyanto, M .Pd.I	GuruMapel	Akidah Akhlak
7	Ika Nurcahyani, S.Pd.I	GuruKelas	Wali Kelas IV B
8	Umu Honiah, S.Pd.SD	GuruKelas	Wali Kelas VI A
9	Nairah, S.Pd.I	GuruKelas	Wali Kelas I C
10	Suratmi, S.Ag	GuruKelas	Wali Kelas I B
11	Dwi Indaryani, S. Pd	GuruKelas	Wali Kelas VI B
12	Endah Setiyo P, S.Pd.I	GuruKelas	Al- Qur'an Hadits
13	Artini, S.Pd	GuruKelas	Wali Kelas III B
14	Ahmadi, S.Pd.I	GuruMapel	Fikih
15	Wahyu Hidayanti, S.Pd	GuruKelas	Wali Kelas V B
16	Nuniek Diana Lestari, S.Pd	GuruKelas	Wali Kelas II A
17	Uum Khumaedah, S.Pd.I	Guru Mapel	SKI
18	Titi Haryanti, S.Pd.I	GuruKelas	Wali Kelas I A
19	HR. Gunawan		TU
20	Marman		Kebersihan
21	Muslimin		Penjaga

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa keadaan guru dengan jumlah tersebut dan dengan kualifikasi pendidikannya, maka akan mampu memberikan pendidikan yang berkualitas sehingga mampu mencapai tujuan pendidikannya.

7. Keadaan Siswa

Mengenai keadaan siswa untuk tahun pelajaran 2020/2021 yang terbagi menjadi 6 tingkat, kelas I, II, III, IV, V dan VI masing-masing kelas terdiri dari satu rombongan belajar.. Mengenai keadaan siswa MIN 3 Banjarnegara dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel Keadaan Siswa MIN 3 Banjarnegara

No.	Kelas	Jumlah Rombel	Jumlah Siswa		Jumlah Seluruhnya
			Laki-Laki	Perempuan	
1	I	3	42	38	80
2	II	2	25	38	63
3	III	2	31	31	62
4	IV	2	26	34	60
5	V	2	33	33	66
6	VI	2	32	28	60
Jumlah		13	189	202	391

Berdasarkan tabel di atas, maka jumlah siswa menunjukkan bahwa MIN 3 Banjarnegara sudah mendapat kepercayaan dari masyarakat yang cukup besar dari masyarakat Kecamatan Karangjambu khususnya dan masyarakat Kabupaten Banjarnegara pada umumnya.

8. Keadaan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana menjadi faktor penting untuk mendukung kegiatan pendidikan. Sarpras di MIN 3 Banjarnegara sudah meliputi gedung tempat untuk KBM, ruang laborat untuk praktikkum siswa, dan gedung pendukung lainnya, dan semuanya terawat dengan baik. Untuk mengetahui keadaan sarana dan prasarana di MIN 3 Banjarnegara, dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel Keadaan Sarana dan Prasarana MIN 3 Banjarnegara

No	Nama Sarpras	Jumlah	Keterangan
1	Ruang KBM	13	Baik
2	Ruang Kamad	1	Baik
3	Ruang Guru	1	Baik
4	Ruang BP/BK	1	Baik
5	Perpustakaan	1	Cukup
6	Ruang TU	1	Baik
7	Mushalla/Masjid	1	Baik
8	Ruang UKS	1	Cukup
9	Ruang Koperasi	1	Baik
10	Kamar Mandi/WC Siswa	6	Cukup
11	Gudang	1	Baik
12	Pos Jaga	1	Baik
	Kamar Mandi/WC Guru	3	Cukup

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat dikatakan bahwa MIN 3 Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan yang cukup lengkap dengan sarana dan prasarananya, sehingga sangat mendukung seluruh aktivitas pendidikannya. Demikian gambaran umum MIN

3 Banjarnegara. Dari berbagai uraian di atas maka dapat digarisbawahi, bahwa MIN 3 Banjarnegara merupakan lembaga pendidikan Islam yang sudah modern dan maju di wilayah Kabupaten Banjarnegara.

B. Implementasi Visi dan Misi

Pertama adalah kemampuan kepala madrasah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara. Visi dan misi madrasah merupakan suatu pedoman yang digunakan dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan suatu program pendidikan. Oleh karena itu, dalam penetapan visi dan misi madrasah harus melibatkan berbagai elemen yang ada dalam madrasah. Hal ini bertujuan agar seluruh elemen yang ada berperan serta dalam pencapaian visi dan misi madrasah. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Madrasah, sebagai berikut:

Untuk menetapkan visi dan misi madrasah kita selalu berupaya untuk melakukan musyawarah dengan membentuk tim penyusun yang terdiri dari komite madrasah, dewan guru dan para pimpinan madrasah. Dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan tersebut, kita programkan untuk melakukan rapat rutin guna pembinaan guru pada setiap akhir bulan dan itu biasanya dilakukan pada saat jam istirahat. Dalam rapat tersebut, kita mencari informasi terkait pelaksanaan visi dan misi madrasah dilapangan. Mulai dari bagaimana perkembangan peserta didik hingga pada permasalahan yang dihadapi guru saat dilapangan. Jika ada permasalahan

yang membutuhkan penanganan khusus maka kita akan tampung dan akan dirapatkan secara khusus bersama dengan pimpinan madrasah. Hasil dari rapat pimpinan tersebut akan kita bahas lagi pada rapat rutin 3 bulan sekali. Selain itu, kita memiliki program rapat guru secara permanen setiap 3 bulan sekali. Jadi dalam satu semester itu kita rapat pada awal, tengah dan akhir semester.

Hal tersebut juga diperjelas oleh pernyataan dari salah satu guru, sebagai berikut:

Dalam penyusunan visi dan misi madrasah tentunya semua komponen madrasah itu terlibat. Mulai dari kepala madrasah, Waka dan guru yang tergabung dalam tim penyusun RKM (Rencana Kerja Madrasah), karena visi dan misi madrasah termasuk di dalam RKM. Dalam tim tersebut, setiap komponen memiliki peran masing-masing untuk mem-branding setiap potensi yang dimiliki madrasah menjadi visi madrasah dengan melakukan analysis word terhadap kelemahan dan kelebihan madrasah. Akhirnya, dalam tim itu kami cetuskan visi dan misi madrasah sesuai dengan kita harapkan selama 4 tahun ke depan. Kalau RKM itu disusun 4 tahun sekali. Sedangkan visi dan misi itu kalau dalam perjalanan 4 tahun perlu di upgrade maka kita akan melakukan rapat kembali.

Dalam penyusunan visi dan misi madrasah, kepala madrasah juga berupaya untuk menggali ide dari guru, karyawan dan pembina ekstrakurikuler. Ide ini berupa mimpi-mimpi atau citacita untuk mengembangkan madrasah. Untuk guru, karyawan dan pembina

ekstrakurikuler, mimpi-mimpi tersebut dituliskan dalam my dream. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan salah satu guru, sebagai berikut:

Dalam penyusunan visi dan misi itu yang merumuskan tim pimpinan. Kita hanya menyumbang ide, tetapi tidak secara langsung. Kita menuliskan seluruh ide kita terkait cita-cita atau impian MTs Negeri Bandung ke depannya pada selebaran kertas yang berjudul my dream. Nanti dari selebaran itu akan dijadikan bahan pertimbangan dalam perumusan visi dan misi madrasah.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, penyusunan visi dan misi madrasah diupayakan untuk dikembangkan dari 8 Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, penyusunan visi dan misi madrasah diupayakan untuk dikembangkan dari 8 standar mutu pendidikan yang tertuang dalam RKM. Hal ini sejalan dengan pernyataan guru lainnya, sebagai berikut:

Visi dan misi itu diturunkan bukan untuk per individu, tetapi berdasarkan hasil musyawarah tim pengembang kurikulum. Jadi dalam tim mengembang kurikulum kita tata dan kita beri SK bagi pihak-pihak yang memiliki tugas untuk mengembangkan 8 standar mutu pendidikan yang tertuang dalam RKM. Mereka itulah yang akan merumuskan visi dan misi madrasah. Hasil dari perumusan tim tersebut, kita shohihkan dengan mengundang tenaga ahli dari Balai Diklat Jakarta. Jika sudah layak maka visi kita breakdown menjadi misi madrasah kemudian kita breakdown lagi menjadi tujuan

pendidikan di madrasah kemudian kita breakdown lagi di dalam reinstra. Baru kalau semua sudah siap, kita sosialisasikan kepada seluruh warga madrasah.

Visi dan misi yang telah disusun dan sepakati oleh seluruh elemen madrasah, kemudian diimplementasikan dalam kegiatan sehari-hari. Dalam mengamplifikasikan visi dan misi, kepala madrasah memiliki peran yang sangat besar untuk mempengaruhi warga madrasah. Oleh karena itu, contoh dari kepala madrasah menjadi salah satu cara untuk mengajak seluruh warga madrasah bertindak sesuai dengan visi dan misi.

Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti, kepala madrasah mengamplifikasikan visi dan misi madrasah melalui kebiasaan dan keteladanan. Kepala madrasah datang sebelum bel berbunyi, kepala madrasah berdiri di depan gerbang masuk untuk menyaksikan peserta didik, guru dan karyawan yang baru datang. Kemudian kepala madrasah memasuki ruang guru untuk bersalaman kepada seluruh guru yang ada.

Sejalan dengan hasil observasi tersebut, Kepala Madrasah menjelaskan, sebagai berikut:

Saya itu kalau datang di madrasah selalu bersalaman kepada seluruh guru dan karyawan dan nanti saat jam istirahat saya kembali ke ruang guru untuk menemui guru atau karyawan yang belum saya temui tadi pagi. Melalui kebiasaan yang sepele tersebut kita dapat menciptakan ikatan batin, sehingga muncul kesadaran pada diri mereka. Hal ini akan membuat mereka bekerja tanpa ada

keterpaksaan, mereka sadar akan tugasnya masing-masing. Dengan adanya kesadaran maka guru atau karyawan itu pasti akan berupaya untuk mewujudkan visi dan misi madrasah.

Hal tersebut juga diperjelas dari pernyataan salah satu guru, sebagai berikut:

Rata-rata beliau itu suka memberi contoh, sabar, santun sekali dan sekalipun saya belum pernah tahu beliau itu marah. Misalnya: kalau ada program lalu kekurangan uang, maka dicarikan betul jalan keluarnya untuk memenuhi kekurangan itu. Selain itu, salah satu tindakan nyata yang dilakukan oleh kepala madrasah adalah kebiasaan beliau untuk bersalaman kepada semua guru dan karyawan. Bahkan, beliau tidak malu untuk mengulurkan tangan terlebih dahulu saat bertemu dengan guru atau karyawan di jalan.

Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan dari guru, sebagai berikut: Bapak Kepala Madrasah itu pada dasarnya tipe pemimpin yang sudah menyatu dengan visi dan misi madrasah. Artinya, setiap tindakan yang dicontohkan kepada guru dan karyawan itu sesungguhnya ya itu kepribadian beliau. Misalnya: beliau selalu sholat dhuha di ruangnya. Kebiasaan ini ditiru oleh guru untuk melaksanakan sholat dhuha saat tidak ada jam mengajar. Secara otomatis kebiasaan tersebut merupakan perwujudan dari visi unggul dalam bidang IMTAQ.

Hal di atas diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh salah satu guru, sebagai berikut:

Misalnya: dalam pelaksanaan IMTAQ. Pernah saya melihat kepada madrasah itu menjadi imam sholat jamaah dan kadang juga ikut sholat berjamaah bersama peserta didik. Terus ketika bakti sosial beliau juga ikut. Ketika adiwiyata, bangun-bangun taman dan menanam pohon itu beliau juga ikut.

Pelaksanaan visi dan misi madrasah tidak akan berjalan dengan baik apabila contoh atau teladan hanya diberikan oleh kepala madrasah. Oleh karena itu, guru dan karyawan juga berperan serta dalam pemberian contoh pelaksanaan visi dan misi madrasah kepada peserta didik. Setiap elemen pendidikan berupaya untuk mewujudkan visi dan misi madrasah melalui tindakan yang dapat ditiru oleh peserta didik. Hal ini bertujuan agar peserta didik mendapatkan lingkungan pendidikan yang melaksanakan visi dan misi madrasah secara menyeluruh. Dengan demikian, kepala madrasah juga berupaya untuk mewujudkan pemberian contoh dari guru dan karyawan madrasah kepada peserta didik. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Kepala Madrasah, sebagai berikut:

Saya selalu berusaha memberikan contoh sebelum saya menyuruh guru atau karyawan menjadi contoh orang lain. Misalnya: saya berusaha berbicara dengan sopan kepada siapa pun. Setelah saya mencontohkan kemudian saya perintahkan guru dan karyawan untuk melakukannya. Dengan saya mencontohkan hal tersebut, maka bawahan saya juga akan menirukan untuk berbicara sopan dan ramah kepada peserta didik.

Sejalan dengan hal tersebut guru mengungkapkan, sebagai berikut: Biasanya kalau Pak Kepala itu memberi petunjuk dan arahan kepada guru dan karyawan untuk menjalankan visi dan misi madrasah sesuai dengan tugasnya masing-masing. Bahkan, terkadang Bapak juga mencontohkan tindakantindakan yang semestinya harus ditiru oleh para guru dan karyawan. Misalnya: selalu bersalaman, mengucapkan salam dan tersenyum saat bertemu dengan guru atau karyawan. Itu contoh tindakan yang harus diterapkan seorang guru kepada peserta didik, sehingga visi IMTAQ dapat tercapai.

Ungkapan tersebut diperkuat dengan pernyataan dari salah satu guru, sebagai berikut: Sesuai dengan tambahan tugas dari kepada madrasah, yaitu sebagai wakil kepala bidang kesiswaan maka saya akan mengampu seluruh kegiatan yang berkaitan dengan kesiswaan. Utamanya dalam pengembangan diri, ekstrakurikuler dan lainlain. Dengan adanya tanggungjawab tersebut, saya berusaha dan selalu memotivasi diri untuk mengukir prestasi, sehingga visi dan misi madrasah itu benar-benar bisa dibuktikan dengan adanya kegiatan-kegiatan maupun program-program madrasah. Contohnya: kita sudah punya jadwal pengembangan diri peserta didik setiap harinya. Mulai dari pramuka, olahraga dan seni. Setiap cabang olahraga itu di aksiomakan. Jadi setiap tahun itu mesti ada ajang aksioma, sehingga kita secara rutin dan terjadwal ada ekstranya. Disamping KSM (Kompetisi Sains Madrasah) yang terkait dengan kegiatan lomba akademik. Seperti:

olimpiade dan lomba-lomba mata pelajaran. Itu semua kita siapakan. Dengan demikian, pelaksanaan visi dan misi madrasah dapat melibatkan peserta didik didalamnya.

Kepala madrasah selaku pimpinan dalam madrasah memiliki program-program agar implementasi dari visi dan misi madrasah yang ada dapat meningkatkan mutu pendidikan. Program-program tersebut di buat sesuai dengan kondisi dan kemampuan peserta didik, guru dan karyawan yang ada di madrasah. Hal tersebut diungkapkan oleh Kepala Madrasah, sebagai berikut:

Untuk meningkatkan mutu pendidikan kita kasih program jam tambahan. Bagi anak-anak yang memiliki kemampuan khusus itu kita himpun dalam program unggulan. Disamping itu, untuk menjaring kelas reguler kita adakan program olimpiade dan ekstrakurikuler UN. Sedangkan untuk para guru dan karyawan itu kita adakan pembinaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Itu semua sesuai dengan visi madrasah tentang IPTEK.

Sementara itu dari hasil observasi ditemukan bahwa untuk meningkatkan mutu pendidikan kita buat program-program yang sesuai dengan visi dan misi madrasah. Visi madrasah adalah unggul IMTAQ, IPTEK, akhlakul karimah dan wawasan lingkungan. Untuk menuju IMTAQ ini adalah bagaimana pembelajarannya mengarah pada religiusnya, jadi kita tata mulai dari kegiatan itu masuk dalam co-kurikuler kemudian masuk ke dalam intrakurikuler dan masuk pada ekstrakurikuler. Untuk yang co-kurikuler kita ada tambahan di dalam struktur co-

kurikulum dalam bentuk struktur, yaitu tagihan nilai dan laporan ke wali peserta didik. Contohnya: ada tambahan hafalan al Qur'an, pemahaman baca kitab kuning dan lain sebagainya. Sedangkan intrakurikuler itu terjadwal tetapi tidak ada tagihan nilai. Biasanya dilaksanakan diawal pembelajaran 15 menit untuk mengaji bersama. Untuk ekstrakurikuler IMTAQ itu ada kegiatan khotmil Qur'an pada hari jum'at secara bergiliran. Kemudian adanya buku penghubung untuk orang tua bagaimana ibadah anak-anaknya dirumah, kalau disini sudah kita tekankan di dalam intrakurikulernya dengan saya jadwal sholat dhuhur berjama'ah untuk masing-masing kelas. Kita jadwal tersendiri karena lokasi masjidnya yang tidak mampu menampung seluruh siswa langsung, maka kita buat bergantian. Kemudian disaat istirahat terutama kelas VI itu diwajibkan untuk melaksanakan sholat dhuha dan juga diwajibkan untuk melaksanakan sholat rowatib. Jadi anak-anak sebelum melaksanakan sholat dhuhur diharuskan untuk melaksanakan sholat rowatib dua rakaat. Selain itu, pada jam ke 0 seluruh siswa menghafalkan al Qur'an khususnya jus 30 untuk hafalan siswa. Untuk IPTEK, kita latih di dalam literasi dan saya berkerja sama dengan percetakan yang bisa menyediakan 27 tema yang masing-masing itu sekitar 30-40 judul dan itu rencananya akan digunakan sebagai pemanasan sebelum pelajaran Bahasa Indonesia. Untuk intranya, kita mengerjakannya di dalam kelas Mahir dulu (unggulan) untuk pemantapan-pemantapan materi UN. Untuk ekstranya kita tambahkan kegiatan-kegiatan

olimpiade, tetapi belum berjalan maksimal karena antara kegiatan olimpiade dan pengembangan diri. Hal ini karena kebanyakan anak itu kalau diajak berfikir itu sangat sulit dan mereka akan lari pada kegiatan yang dirasa menambah pengalamannya. Seperti: hadrah, pidato dan lain-lain. Untuk akhlakul karimah, itu pembiasaan anak-anak untuk menghormati yang lebih tua. Seperti: kelas VII menghormati yang kelas VIII kelas VIII yang menghormati kelas IX dan staf-staf yang ada di madrasah, kebiasaan musafa'ah dan lain-lain. Hukuman dari akhlakul karimah ini dibawa ke wawasan lingkungan, yakni pungut sampah. Untuk wawasan lingkungan, saya jadwal program pembiasaan adiwiyata yang mengacu pada wawasan lingkungan.

Dalam upaya mewujudkan mutu pendidikan melalui visi dan misi madrasah diperlukan dukungan dari bagian sarana dan prasarana madrasah. Hal ini bertujuan agar fasilitas pembelajaran yang dibutuhkan oleh peserta didik dapat terpenuhi. Dalam memberikan dukungan salah satu guru memberikan pernyataan, sebagai berikut:

Saya selaku guru selalu berupaya untuk memenuhi dan menyediakan fasilitas para peserta didik, guru dan karyawan yang berminat untuk mengembangkan diri. Misalnya: menyediakan fasilitas laboratorium computer untuk UNBK. Mulai dari komputer, LCD, proyektor, headphone hingga pada papan tulis dan lain sebagainya. Semakin banyak keterampilan peserta didik yang diberikan

fasilitas maka secara otomatis akan meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan pernyataan di atas guru lain memberikan pernyataan, sebagai berikut: Kalau saya selaku bendahara pasti mendukung segala sesuatu yang kaitannya keuangan dengan menyediakan pembiayaan yang dibutuhkan untuk pencapaian visi dan misi tersebut. Dari bulan Januari hingga Maret itu program apa yang direncanakan, maka kami berusaha untuk menyiapkan pembiayaan tersebut. Dengan pembiayaan yang tepat maka mutu pendidikan akan mengalami peningkatan.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan, bahwa kemampuan kepala madrasah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Negeri 3 Banjarnegara adalah kemampuan kepala madrasah dalam penyusunan visi dan misi madrasah berdasarkan pada kesepakatan bersama, pembuatan program pendidikan yang disesuaikan dengan visi dan misi dan berpedoman pada standar mutu pendidikan, memberikan keteladanan secara lisan maupun tindakan kepada seluruh warga madrasah dan menggerakkan seluruh guru dan karyawan melalui pemberian dukungan dan fasilitas terhadap setiap program yang direncanakan yang sesuai dengan visi dan misi madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan

C. Memberikan Dorongan yang Menginspirasi

Kedua, Kemampuan kepala madrasah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu

pendidikan di MIN 3 Banjarnegara. Pemberian dorongan yang menginspirasi merupakan salah satu tugas dari seorang kepala madrasah yang diwujudkan dengan kebijakan. Kebijakan kepala madrasah yang diberikan kepala guru dan karyawan memiliki pengaruh terhadap semangat kinerja yang dimilikinya. Dari kebijakan tersebut akan menggambarkan cara kepala madrasah dalam menciptakan mutu pendidikan di suatu lingkungan madrasah. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Kepala Madrasah, sebagai berikut:

Kita selalu menanamkan kesadaran diri masing-masing individu akan tanggungjawab yang diembannya. Selain itu, seluruh warga madrasah harus bertindak sesuai dengan tata tertib madrasah dan menjalankan program-program yang berkaitan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan pernyataan tersebut, salah satu guru memberikan pernyataan, sebagai berikut: Kepala madrasah selalu berupaya untuk membangun kesadaran akan tanggungjawab bersama dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ada. Ketika guru atau karyawan sudah sadar maka dengan sendirinya mereka akan memiliki motivasi untuk berperan serta dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Pernyataan di atas di perkuat dengan informasi dari guru lain, sebagai berikut: Beliau itu dalam setiap kegiatan madrasah, setelah ada kegiatan rapat penake ngomong ya beliau selalu memberikan arahan dan bimbingan agar

kegiatan tersebut berjalan lancar. Beliau tidak pernah menekan bawahan untuk harus begini dan begitu, karena madrasah ini ada kepala madrasah atau tidak itu sama saja. Hal ini terjadi karena setiap komponen madrasah sudah memiliki kesadaran akan tanggungjawab dan tugasnya masing-masing, sehingga peran kepala madrasah itu tidak terlalu banyak dan munculnya kesadaran diri itu juga hasil dari kepemimpinan Kepala Madrasah.

Dalam memberikan dorongan yang menginspirasi dibutuhkan langkah-langkah khusus, agar tercapai sesuai dengan tujuan yang di harapkan. Dalam hal ini, dorongan yang menginspirasi diharapkan dapat meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MIN 3 Banjarnegara. Oleh karena itu, kepala madrasah senantiasa berupaya untuk membangun motivasi dari guru dan karyawan agar meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut, Kepala Madrasah mengungkapkan, sebagai berikut:

Kita berusaha untuk satu kata satu perbuatan. Artinya, jika saya memerintahkan untuk tidak terlambat maka saya juga berusaha untuk tidak terlambat. Selain itu, saya juga berusaha untuk melakukan sesuatu sebelum saya memerintahkan orang lain untuk melakukannya. Hal ini akan menumbuhkan pemahaman pada guru dan karyawan, bahwa antara guru dan karyawan dengan kepala madrasah itu memiliki tujuan dan tanggungjawab yang sama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Dengan

demikian, akan tumbuh motivasi untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Ungkapan tersebut sejalan dengan pernyataan guru, sebagai berikut: Beliau itu tipe pemimpin yang pandai menempatkan dirinya pada setiap situasi. Kalau waktunya menjadi motivator ya motivator. Kalau waktunya inspirator ya inspirator dan lain sebagainya. Contohnya: ketika kegiatan MOGD, beliau diminta untuk menjadi pembina ya beliau siap untuk memberikan motivasi kepada peserta didik. Contohnya lagi: ketika MOGD kok ada permasalahan kemudian kordinasi dengan beliau, maka beliau akan mengayomi. Artinya, beliau memberikan arahan dan bimbingan dalam mensukseskan kegiatan tersebut.

Hal di atas juga di perkuat dengan pernyataan dari guru lain, sebagai berikut: Kepala madrasah selalu bertanggungjawab terhadap kegiatankegiatan yang dilakukan. Kadang beliau menjadi pembina yang memberi motivasi kepada kami, kadang beliau membantu kami dalam memecahkan masalah. Bagi orang awam mungkin itu merupakan hal yang wajar karena beliau seorang pemimpin, tetapi bagi kami perilaku beliau menjadi sumber inspirasi untuk mengedepankan rasa tanggungjawab.

Pernyataan di atas ditambahkan dengan pernyataan salah satu guru, sebagai berikut: Kepala madrasah selalu memberikan kontrol terhadap bidang-bidang yang ada. Memberikan pengawasan sekaligus bimbingan dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh bidang-bidang tersebut. Misalnya: dalam bidang keagamaan. Kepala

madrasah menanyakan bagaimana perkembangannya, masalah apa yang terjadi, bagaimana kekurangan dan kelebihan dari setiap program dan lain sebagainya. Dengan cara ini maka setiap bidang yang ada pada madrasah akan berusaha untuk meningkatkan motivasi yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan mutu pendidikan.

Perilaku kepala madrasah yang sering memberikan motivasi kepada warga madrasah dapat menggerakkan warga madrasah untuk melakukan perubahan ke arah yang positif. Perubahan yang terjadi pada warga madrasah dapat meningkatkan kinerja yang kurang baik menjadi baik dan yang baik menjadi semakin lebih baik.

Sebagaimana disampaikan oleh Kepala Madrasah, berikut ini: Guru dan karyawan yang notabennya kurang baik maka dengan sendirinya ia berubah menjadi baik. Bahkan, menjadi lebih jauh lebih baik. Tetapi, itu semua membutuhkan waktu yang lama dan membutuhkan pendekatan emosional.

Sejalan dengan hal di atas, salah satu guru memberikan pernyataan, sebagai berikut: Perannya adalah menjalankan program kerja saya, terus menggiring teman-teman untuk menjadi guru yang profesional. Saya itu berperan sebagai pimpinan kurikulum sekaligus pelaksana untuk mengawal teman-temana. Contohnya: saya harus memberikan tauladan kepada teman-teman. Saya harus datang lebih pagi dibanding yang lainnya. Setiap pagi kegiatan saya menghidupkan komputer bel madrasah. Lama kelamaan saya harapkan akan sadar. Suatu saat jika

saya tidak ada, bel kan tidak bunyi, maka akan muncul kesadaran guru piket untuk menghidupkan komputer. Contohnya lagi: aplikasi raport. Saya mendampingi terus selama teman-teman berproses mengerjakan raport. Dalam mewujudkan kebijakan tersebut, kepala madrasah juga memberikan dukungan kepada guru dan karyawan agar memiliki motivasi kerja yang baik sehingga mampu meningkatkan mutu pendidikan. Dukungan diberikan dalam berbagai bentuk, baik secara lisan maupun secara tindakan. Hal tersebut disesuaikan dengan kebutuhan guru dan karyawan. Selain itu, juga disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan. Dengan demikian, kepala madrasah didorong untuk mengenali setiap guru dan karyawan, sehingga mampu memberikan dukungan sesuai dengan kebutuhan masing-masing.

Dari observasi, peneliti mengetahui bahwa ketika dalam rapat kepala madrasah memberikan nasehat-nasehat Islami kepada guru dan karyawan yang diambil dari cerita sahabat Rosululloh. Dalam cerita tersebut mengisahkan seorang sahabat berpegang teguh dengan janji yang diucapkan kepada Rosululloh, meskipun dia akan dibunuh oleh orang Quraisy. Cerita tersebut disampaikan sebelum kepala madrasah memulai rapat dinas.

Hasil observasi di atas sejalan dengan pernyataan dari salah satu guru, sebagai berikut: Dukungan diberikan melalui sistem keteladanan dan nasehat spiritual dari kepala madrasah. Misalnya: ketika dalam memimpin rapat, kepala madrasah selalu menyisipkan siramansiraman

rohani dari sisi pandangan agama. Kemudian pada waktu istirahat kepala madrasah mengajak guru atau karyawan untuk mengobrol santai. Tindakan-tindakan yang semacam itu secara otomatis akan mampu meningkatkan kerja, karena kita selaku bawahan ternyata dianggap ada oleh pimpinan.

Pernyataan tersebut senada dengan pernyataan yang sampaikan oleh guru, sebagai berikut: Kepala madrasah mengedepankan semboyan “ing ngarsa sung tuladha, ing madya mangun karsa, tut wuri hanyani”. Artinya, saat di depan beliau memberi contoh. Misalnya: sebagai kepala madrasah beliau datang sebelum bel berbunyi. Kemudian secara administratif sering mengingatkan teman-teman untuk segera memenuhi kekurangannya agar dapat menaikkan pangkat. Terkadang beliau itu memberikan motivasi ke arah spiritual. Berbagai tindakan tersebut membuat kita berusaha untuk meningkatkan mutu.

Hal di atas diperkuat dengan informasi yang diberikan oleh guru lain, berikut ini: Dukungan itu bisa berupa sanjungan, arahan, nasehat, bimbingan atau pembinaan. Dengan adanya itu semua bisa membuat saya merasa untuk dihargai dan diakui keberadaannya. Selain itu, juga akan membuat yang lain terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

Informasi yang sama disampaikan oleh salah satu guru, sebagai berikut: Kadang-kadang kepala madrasah atau kepala tata usaha dalam 1 minggu 2 kali biasanya mengontrol kinerja guru atau karyawan secara bergiliran.

Dalam hal ini kepala madrasah menanyakan tentang perkembangan kinerja, permasalahan yang sering muncul hingga pada pemberian motivasi untuk memiliki semangat kinerja yang lebih baik.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa kemampuan kepala madrasah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara adalah kemampuan kepala madrasah dalam memberikan nasehat, arahan dan bimbingan, menceritakan kisah-kisah inspiratif dari sahabat Rosululloh, mendorong terciptanya kinerja yang lebih baik melalui dukungan secara lisan, dan memberikan contoh untuk bertanggungjawab dan berpegang teguh terhadap komitmen bersama untuk meningkatkan mutu pendidikan.

D. Pengembangan Ide Kreatif

Ketiga, Kemampuan kepala madrasah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara. Dalam sebuah madrasah, seorang kepala madrasah membutuhkan kemampuan untuk mengembangkan ide yang dimilikinya maupun ide dari warga madrasah. Mengembang ide merupakan salah satu upaya untuk membawa sebuah perbaikan pada madrasah, karena pada hakikatnya mengembangkan ide yang sesuai dengan tata tertib yang berlaku di madrasah akan menghantar menuju peningkatan mutu pendidikan. Sejalan dengan hal di atas Kepala Madrasah memberikan pernyataan, sebagai berikut:

Setiap permasalahan yang menyangkut perkembangan madrasah maka akan kami putuskan melalui rapat pimpinan terlebih dahulu. Dari hasil rapat pimpinan tersebut, akan kami tawarkan pada rapat umum yang dihadiri oleh seluruh komponen madrasah. Tetapi jika permasalahan itu permasalahan yang ringan maka cukup diselesaikan oleh guru yang bersangkutan.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh salah satu guru, sebagai berikut: Biasanya diadakan rapat pimpinan yang terdiri dari kepala madrasah, Waka dan direktur unggulan diruang kepala madrasah yang rapatnya minimal 2 jam. Jadi setiap permasalahan apa saja pasti dirapatkan dulu dalam rapat pimpinan, baru setelah itu disampaikan pada saat rapat umum.

Pernyataan di atas diperjelas dengan pernyataan yang diberikan salah satu guru, sebagai berikut: Untuk menghadapi setiap permasalahan, kepala madrasah membentuk rapat kecil atau rapat pimpinan untuk mendiskusikan permasalahan yang terkait. Ini melibatkan Waka, kepala tata usaha dan bendahara madrasah. Hal ini dilakukan agar kebijakan yang diambil untuk menyelesaikan permasalahan yang akan dibawa dalam rapat umum itu mendapat dukungan dari unsur pimpinan, sehingga tidak terkesan pimpinan berdiri sendiri. Dari hasil rapat umum tersebut, akan dilakukan tindaklanjut sesuai dengan hasil keputusan rapat umum.

Kepala madrasah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan membutuhkan adanya saran dan kritik dari guru dan karyawan. Saran dan kritik merupakan salah bentuk dari pengembangan ide yang dimiliki oleh guru dan karyawan. Oleh karena itu, diperlukan tanggapan yang positif terhadap saran dan kritik tersebut.. Hal di atas sejalan dengan informasi yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, sebagai berikut:

Saya selalu mencari dan mencari kritik yang bersifat konstruktif baik melalui group whatsapp maupun mencari informasi secara sembunyi-sembunyi dari pembicaraan guru dan karyawan. Saya itu merasa senang jika ada bawahan memberi kritik dan saran untuk meningkatkan mutu pendidikan. Bahkan, jika dalam rapat itu saya selalu berkali-kali memberikan kesempatan kepada guru dan karyawan untuk memberikan kritik dan saran. Hal ini saya lakukan agar seluruh guru dan karyawan itu mau berfikir dan ikut berusaha untuk meningkatkan mutu pendidikan. Saya percaya jika mereka mau mengkritik dan memberi saran berarti mereka memikirkan peningkatan mutu pendidikan di madrasah ini.

Hal di atas sejalan dengan informasi yang diberikan oleh salah satu guru berikut ini: Kepala madrasah sangat welcome terhadap saran dan kritik dari bawahan. Artinya, itu sebatas kewajaran. Jadi kita memberikan kritik dan saran itu secara proporsional, tidak berlebihan dan tidak nungkok kromo (tidak melebihi kapasitas kita selaku bawahan). Selama masih dalam formasi normal dan wajar, kepala

madrasah sangat menerima. Disamping itu, beliau juga sering menyampaikan kalau ada kekurangan atau sesuatu yang kurang pas mempersilahkan untuk disampaikan kepada beliau dalam bentuk masukan maupun kritikan.

Informasi tersebut dipertegas dengan pernyataan guru berikut ini: Kalau Pak Kepala Madrasah itu sabar. Dikritik apa-apa itu diam saja. Tetapi kalau kritik itu memang berpotensi untuk meningkatkan mutu pendidikan maka akan diadakan rapat untuk menindaklanjutinya. Pokoknya beliau itu pendekatannya emosional dan religiusitas. Contohnya: waktu itu banyak guru dan karyawan yang kontra terhadap finger print. Guru atau karyawan dianggap masuk maksimal datang jam 07.00 dan pulang paling cepat jam 14.15. Jika checklock dipertengahan jam dianggap tidak masuk. Akhirnya Pak Kepala Madrasah memberikan nasehat begini “kita itu kerja dituntut 37,5 jam dalam seminggu dan kita digaji untuk itu. Halalkan gaji”. Setelah dapat nasehat itu, semua diam dan semua menyadari akan kesalahannya.

Di samping mampu mengarahkan guru dan karyawan untuk memberikan saran dan kritik, seorang kepala madrasah juga didorong untuk mampu mengarahkan guru dan karyawan untuk memiliki ide-ide baru yang dapat membantu meningkatkan mutu pendidikan. Oleh arena itu, kepala madrasah didorong untuk memberikan tanggapan yang positif dan memiliki keterbukaan dalam menerima ide-ide baru yang ditawarkan oleh guru dan karyawan. Keterbukaan tersebut

dapat ditunjukkan dalam bentuk dukungan terhadap ide-ide yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di madrasah. Pemaparan di atas senada dengan yang diungkapkan salah satu guru, berikut ini:

Kepala madrasah selalu terbuka dengan ide dari bawahan. Tentunya berkaitan dengan hal-hal yang dapat meningkatkan mutu pendidikan dan ide tersebut merupakan ide yang bersifat konstruktif bagi pelaksanaan visi dan misi madrasah.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Kepala Madrasah, sebagai berikut: Tidak semua ide itu saya terima. Ide yang diterima adalah ide yang bersifat konstruktif bagi perkembangan mutu pendidikan. Jika ide itu bersifat konstruktif maka akan kita rapatkan dalam rapat pimpinan dan hasilnya akan kita tawarkan saat rapat bulanan bersama guru dan karyawan. Setelah itu kita lakukan tindak lanjut dari ide tersebut.

Pernyataan di atas senada dengan informasi yang disampaikan oleh salah satu guru, berikut ini: Kepala madrasah sangat mendukung ide-ide baru dari para guru dan karyawan, selama ide itu bagus dan tidak bertentangan dengan visi dan misi madrasah. Bahkan, beliau memberikan fasilitas untuk mewujudkan ide-ide tersebut. Misalnya: ada guru yang mengusulkan untuk adanya program tahfidz Qur'an, kepala madrasah berupaya untuk mendukung dan menyediakan biaya untuk merealisasikan program tersebut. Hal ini dilakukan dengan cara

mendatangkan seorang hafidzah untuk memandu program tersebut.

Hal tersebut juga diperjelas dengan informasi yang disampaikan oleh salah satu guru, berikut ini: Beliau sangat terbuka terhadap ide-ide dari bawahannya. Misalnya: pada saat pertama kalinya program adiwiyata itu digulirkan, saya memiliki usulan terkait penataan taman dan air mancur agar dapat digunakan sebagai tempat yang nyaman bagi peserta didik yang akan belajar dan kepala madrasah menerima usulan itu. Buktinya sekarang taman-taman terlihat asri. Dalam mewujudkan madrasah yang memiliki mutu pendidikan unggul maka diperlukan adanya upaya untuk mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan agar tidak ketinggalan zaman. Kegiatan ini menjadi suatu kebijakan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, karena guru dan karyawan saat ini dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan zaman. Oleh karena itu, kepala madrasah diwajibkan memiliki kebijakan untuk mewujudkan mutu pendidikan melalui pengembangan produktivitas kerja.

Sejalan dengan hal tersebut Kepala Madrasah memberikan pernyataan, sebagai berikut: Kita selalu berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan produktivitas kerja. Hal ini kita lakukan dengan mengikutkan guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) kabupaten dan MGMP tingkat wilayah. Kepala madrasah juga terlibat aktif dalam MKKM (Musyawarah Kerja Kepala Madrasah) kabupaten, MKKM

wilayah kerja Kediri dan MKKM tingkat nasional. Selain itu, kita juga memberikan pembinaan berbasis komputer kepada guru dan karyawan. Misalnya: pada setiap akhir tahun Dalam mewujudkan madrasah yang memiliki mutu pendidikan unggul maka diperlukan adanya upaya untuk mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan agar tidak ketinggalan zaman. Kegiatan ini menjadi suatu kebijakan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, karena guru dan karyawan saat ini dituntut untuk mampu mengikuti perkembangan zaman. Oleh karena itu, kepala madrasah diwajibkan memiliki kebijakan untuk mewujudkan mutu pendidikan melalui pengembangan produktivitas kerja.

Sejalan dengan hal tersebut Kepala Madrasah memberikan pernyataan, sebagai berikut: Kita selalu berupaya untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pengembangan produktivitas kerja. Hal ini kita lakukan dengan mengikutkan guru dalam MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) kabupaten dan MGMP tingkat wilayah. Kepala madrasah juga terlibat aktif dalam MKKM (Musyawarah Kerja Kepala Madrasah) kabupaten, MKKM wilayah kerja Kediri dan MKKM tingkat nasional.

Selain itu, kita juga memberikan pembinaan berbasis computer kepada guru dan karyawan. Misalnya: pada setiap akhir tahun guru wajib mengisi data penilaian kinerja guru secara online. Dalam upaya mensukseskan kegiatan tersebut maka setiap 6 guru ada atasannya 1 yang membimbing yang memberikan bimbingan. Kemudian

kebijakan terkait kewajiban guru menggunakan laptop, LCD dan proyektor pada saat mengajar kelas unggulan maka jika ada guru yang membutuhkan media pembelajaran berupa LCD dan proyektor kita juga memfasilitasi. Berbagai upaya ini dilakukan agar guru dan karyawan dapat mengajar sesuai perkembangan zaman.

Pernyataan tersebut diperjelas dengan informasi yang diberikan oleh salah satu guru, sebagai berikut: Kepala madrasah kalau dapat ilmu baru dari penataran atau diklat itu selalu disampaikan kepada para Waka. Pada akhirnya itu ditindaklanjuti hingga terwujud suatu program yang sesuai dengan aturan pemerintah. Kalau itu terkait kurikulum maka ada kurikulum baru. Arahan dari atas gimana itu yang akan kita jadikan landasan untuk merealisasikan program tersebut. Selain itu, kita juga mengikuti pelatihan penggunaan IT yang tepat yang sesuai dengan aturan pemerintah. Misalnya: pelaksanaan UNBK ini.

Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti dapat diketahui, bahwa kepala madrasah telah memiliki program untuk menciptakan suasana belajar yang sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Peserta didik didorong untuk lebih aktif mencari informasi yang berkaitan dengan materi pembelajaran, baik dengan membaca buku ataupun searching di internet. Dalam mewujudkan program tersebut, madrasah juga menyediakan fasilitas wi-fi gratis yang dapat digunakan oleh peserta didik.

Hal tersebut senada dengan pernyataan guru, berikut ini: Kebijakan itu disampaikan melalui guru mata pelajaran, kak. Misalnya: guru Bahasa Indonesia mengajar teks persuasi. Guru hanya memberikan kata kunci kalau persuasi adalah ajakan. Setelah itu, kami disuruh mencari bahan diskusi terkait persuasi di internet. Selanjutnya akan diadakan kuis untuk mengetahui pemahaman kita terhadap teks persuasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diketahui, bahwa kemampuan kepala madrasah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara adalah kemampuan kepala madrasah dalam membangun kebiasaan musyawarah untuk memecahkan masalah, menerima saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari warga madrasah, menerima ide baru dan mendorong warga madrasah untuk memiliki ide-ide baru dan memberikan dukungan dan fasilitas untuk mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

E. Memberikan Perhatian Individu

Terakhir adalah kemampuan kepala madrasah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara. Kepala madrasah merupakan sebuah sebutan untuk seorang pemimpin dalam lingkungan pendidikan. Secara umum seorang kepala madrasah memiliki bawahan, yakni guru dan karyawan yang beraneka ragam kompetensinya. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah membutuhkan teknik

husus untuk memberikan bimbingan dan pembinaan kepada guru atau karyawan agar mereka ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan. Teknik khusus tersebut dapat mewakili bentuk perhatian yang diberikan seorang kepala madrasah kepada guru atau karyawan madrasah. Selain itu, teknik tersebut juga mewakili bentuk kepedulian kepala madrasah terhadap guru dan karyawan yang ada di madrasah. Seperti informasi yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, berikut ini:

Dalam setiap tahunnya, saya meminta beberapa guru untuk menyetorkan rekap data terbaru guru atau karyawan yang kita kirim untuk mengikuti diklat, penataran, simposium, seminar maupun workshop. Jadi jika kemarin Bu A dikirim untuk penataran maka tahun ini Bu B yang akan kirim, sehingga semua guru atau karyawan memiliki kesempatan untuk ikut penataran. Jika ada guru mapel tertentu yang belum pernah ikut penataran maka kita usulkan ke pusat. Selain itu, kita selalu memberikan izin dan mempermudah sistem administrasi kepada guru atau karyawan yang berkeinginan untuk studi lanjut, selama tidak mengganggu jam mengajar atau pelayanan yang diberikan kepada peserta didik. Berbagai cara akan kita lakukan agar guru mengembangkan kompetensi yang dimiliki, sehingga guru tersebut dapat ikut serta dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Informasi di atas diperjelas dengan informasi dari salah satu guru, berikut ini: Bimbingan itu diberikan dalam tiga hal. Pertama, pengarahannya yaitu saya jalan kemudian

diarahkan. Kedua, konsultasi yaitu saya bermasalah saya minta bantuan. Ketiga, pembinaan yaitu saya sudah bisa lalu dikembangkan. Contohnya: program jamaah sholat dhuhur untuk peserta didik. Awalnya itu dilakukan bersama-sama ternyata masjidnya tidak cukup, sehingga saling dorong dan akhirnya batal wudlunya. Dari fenomena itu, kepala madrasah memberi arahan untuk membagi jadwal sholat menjadi tiga tahap, yakni kelas I-II, kelas III-IV dan kelas V-VI. Terus kalau ada hal yang baru dan saya cerita kalau saya belum mampu maka kepala madrasah akan mengajak saya untuk belajar bersama dengan mendatangkan tenaga ahli.

Sejalan dengan informasi di atas, salah satu guru memberikan informasi, sebagai berikut: Guru dan karyawan diberi keleluasaan untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki yang sesuai dengan Kepala madrasah merupakan sebuah sebutan untuk seorang pemimpin dalam lingkungan pendidikan. Secara umum seorang kepala madrasah memiliki bawahan, yakni guru dan karyawan yang beraneka ragam kompetensinya. Oleh karena itu, seorang kepala madrasah membutuhkan teknik khusus untuk memberikan bimbingan dan pembinaan kepada guru atau karyawan agar mereka ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan. Teknik khusus tersebut dapat mewakili bentuk perhatian yang diberikan seorang kepala madrasah kepada guru atau karyawan madrasah. Selain itu, teknik tersebut juga mewakili bentuk kepedulian

kepala madrasah terhadap guru dan karyawan yang ada di madrasah.

Seperti informasi yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, berikut ini: Dalam setiap tahunnya, saya meminta salah satu guru selaku untuk menyetorkan rekap data terbaru guru atau karyawan yang kita kirim untuk mengikuti diklat, penataran, simposium, seminar maupun workshop. Jadi jika kemarin guru A dikirim untuk penataran maka tahun ini guru B yang akan kirim, sehingga semua guru atau karyawan memiliki kesempatan untuk ikut penataran. Jika ada guru mapel tertentu yang belum pernah ikut penataran maka kita usulkan ke pusat. Selain itu, kita selalu memberikan izin dan mempermudah sistem administrasi kepada guru atau karyawan yang berkeinginan untuk studi lanjut, selama tidak mengganggu jam mengajar atau pelayanan yang diberikan kepada peserta didik. Berbagai cara akan kita lakukan agar guru mengembangkan kompetensi yang dimiliki, sehingga guru tersebut dapat ikut serta dalam upaya peningkatan mutu pendidikan di madrasah.

Informasi di atas diperjelas dengan informasi dari guru lain, berikut ini: Bimbingan itu diberikan dalam tiga hal. Pertama, pengarahan yaitu saya jalan kemudian diarahkan. Kedua, konsultasi yaitu saya bermasalah saya minta bantuan. Ketiga, pembinaan yaitu saya sudah bisa lalu dikembangkan. Contohnya: program jamaah sholat dhuhur untuk peserta didik. Awalnya itu dilakukan bersama-sama ternyata masjidnya tidak cukup, sehingga

saling dorong dan akhirnya batal wudlunya. Dari fenomena itu, kepala madrasah memberi arahan untuk membagi jadwal sholat menjadi tiga tahap, yakni kelas I dan II, kelas III dan IV dan kelas V dan VI. Terus kalau ada hal yang baru dan saya cerita kalau saya belum mampu maka kepala madrasah akan mengajak saya untuk belajar bersama dengan mendatangkan tenaga ahli.

Sejalan dengan informasi di atas, salah itu guru memberikan informasi, sebagai berikut: Guru dan karyawan diberi keleluasaan untuk mengembangkan keterampilan yang dimiliki yang sesuai dengan kompetensinya. Jadi kami diizinkan untuk mengikuti diklat, penataran, seminar, workshop maupun studi lanjutan. Selama kegiatan tersebut tidak menggagu tanggungjawab yang diberikan. Misalnya: kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru dan karyawan untuk studi lanjut dan kepala madrasah bersedia memberikan rekomendasi, serta kepala madrasah juga bersedia menata kembali jadwal mengajar yang dimiliki oleh guru yang akan studi lanjut sehingga waktu yang dapat digunakan untuk studi lanjut lebih banyak. Selain itu kepala madrasah juga pernah mengadakan workshop pada bulan ramadhan kemarin dengan mendatangkan widyaiswara dari Balai Diklat Jakarta untuk memberikan arahan dalam penyusunan RKM dan itu dianggarkan dalam pembiayaan madrasah.

Di samping memberikan bimbingan dan pembinaan, kepala madrasah juga memiliki kebijakan tersendiri apabila

ada warga madrasah yang prestasi. Kebijakan ini merupakan wujud dari apresiasi yang diberikan kepala madrasah kepada warga madrasah, baik berupa materil maupun non materil. Hal ini dapat mewakili rasa bangga yang dimiliki oleh kepala madrasah dan membuat yang menerima merasa dihargai. Hal ini sejalan apa disampaikan oleh Kepala Madrasah, berikut ini:

Minimal saya memberikan ucapan selamat kepada siapa saja yang berprestasi, baik ucapan selamat secara pribadi maupun ucapan selamat secara umum. Misalnya: pada saat upacara saya memberikan ucapan selamat kepada peserta didik yang berhasil memenangkan juara atas bimbingan guru. Itu hal sepele yang membuat orang lain merasa dihargai.

Pernyataan tersebut sejalan dengan informasi yang disampaikan oleh guru, berikut ini: Kebijakan kepala kepada guru dan karyawan yang berprestasi diberi reward atau apresiasi. Meskipun hanya sekedar disampaikan di forum umum. Itu apresiasi yang tidak dapat diukur dengan nominal. Kita tidak mengedepankan apresiasi dalam bentuk nominal, tetapi lebih pada pemberian penghargaan dalam bentuk motivasi agar kita selalu mengembangkan kompetensi yang kita miliki. Itu saya yakin dan saya rasa lebih berharga dari sebuah materi.

Informasi di atas diperjelas dengan informasi dari guru lain, berikut ini: Kepala madrasah paling tidak bersedia untuk mengumumkan di depan umum terkait prestasi yang diperoleh. Misalnya: pada saat upacara atau

pada saat rapat umum. Bentuk penghargaan yang diberikan itu bisa juga berupa dukungan dan bantuan untuk terus mengembangkan prestasi tersebut. Misalnya: diikutkan dalam tingkat kabupaten atau provinsi dan diberikan piagam penghargaan. Intinya, kepala madrasah memberikan fasilitas untuk mengembangkan itu.

Dari observasi yang dilakukan oleh peneliti, bahwa kepala madrasah memberikan piagam ataupun piala kejuaraan kepada peserta didik setiap upacara hari senin. Peserta didik yang berprestasi dipanggil untuk maju kedepan dengan di dampingi oleh pembinanya. Kemudian kepala madrasah mengucapkan selamat dan memberikan piagam atau piala kepada peserta didik tersebut.

Sejalan dengan hasil observasi tersebut, salah satu guru memberikan informasi, sebagai berikut: Biasanya kepala madrasah memberikan penghargaan, kak. Misalnya: ketika juara 1 paralel pada semester 1, maka kepala madrasah memberi ucapan selamat, memberikan piagam penghargaan dan uang pembinaan pada upacara bendera hari senin.

Dalam memberikan perhatian kepada warga madrasah, kebijakan bukan hanya diberikan kepada yang berprestasi, melainkan juga kepada yang tidak melaksanakan program kerja yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan, bahwa kepala madrasah memiliki empati dan simpati kepada warga madrasah yang melakukan kesalahan, sehingga kepala madrasah memberikan perhatian khusus kepada yang bersangkutan. Dengan

demikian, kepala madrasah memiliki kebijakan tersendiri untuk memberikan perhatian khusus bagi warga madrasah yang melanggar tata tertib yang sudah ditetapkan di madrasah tersebut. Seperti informasi disampaikan oleh Kepala Madrasah, berikut ini:

Bagi guru dan karyawan yang melakukan kesalahan saya kasih peringatan atau teguran. Teguran itu dilakukan dengan cara bertahap. Awalnya guru atau karyawan itu saya dekati dan diajak bicara dulu secara pelan-pelan. Jika tetap melakukan kesalahan maka saya panggil yang bersangkutan tersebut dengan cara memanggil melalui guru atau karyawan lain. Ini bertujuan agar yang lain mengetahui kalau yang bersangkutan dipanggil karena kesalahan. Biasanya setelah pemanggilan ini guru atau karyawan tersebut introspeksi diri, sadar diri lalu melakukan perubahan yang lebih baik dan tidak melakukan kesalahan yang sama.

Informasi di atas diperkuat dengan pernyataan dari guru, sebagai berikut: Kalau pada kepemimpinan Bapak Kepala Madrasah, guru atau karyawan yang salah itu dipanggil dan diajak bicara. Kalau ada guru yang datangnya telat dalam beberapa hari, itu dilihat dulu kalau sudah beberapa hari tetap seperti itu dipanggil. Setelah dipanggil pasti guru tersebut akan sadar dengan sendirinya. Jadi tidak pernah kamu gini kamu gini, beliau lebih mengedepankan komunikasi dan mencari tahu latar belakang masalahnya.

Membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi kepada warga madrasah merupakan cara kepala madrasah untuk mengenali dan mendekati diri kepada bawahannya. Selain itu, ini juga menjadi cara untuk membentuk hubungan yang harmonis dalam lingkungan madrasah. Dengan terciptakan hubungan yang harmonis diharapkan seluruh warga madrasah bekerja sama untuk meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini dapat dilakukan oleh kepala madrasah melalui program madrasah yang telah disepakati bersama. Hal ini sesuai pernyataan yang diberikan Kepala Madrasah, berikut ini:

Untuk guru dan karyawan, kita canangkan setiap 2 bulan sekali seluruh keluarga guru dan karyawan ikut anjongsana secara bergilir. Jadi saya itu kenal dengan suami dan anaknya Bu A, karena sering bertemu. Untuk peserta didik, saya selalu menyapa peserta didik yang saya jumpai dimana pun saya berada. Misalnya: saya mau rapat ke Kemenag kemudian ada tiga gerombolan anak sedang jalan, maka saya buka kaca mobil saya dan saya ucapkan salam tiga kali. Itu semua kebiasaan yang sangat sulit, tetapi saya berusaha untuk melakukan. Karena saya percaya melalui hubungan yang harmonis di kalangan warga madrasah akan menjadi sumber kekuatan kita untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut salah satu guru memberikan penjelasan, sebagai berikut: Kepala madrasah selalu mengikuti kegiatan yang ada pada madrasah ini. Kalau kita jalan sehat, beliau juga ikut jalan sehat. Kalau kita

bakti sosial beliau juga ikut bakti sosial. Selain itu, kalau di madrasah biasanya dilakukan saat rapat dinas. Kepala madrasah memberikan kebebasan untuk mengeluarkan beban peserta rapat. Kalau di luar madrasah, khusus untuk keluarga guru dan karyawan kita memiliki agenda rutin, yakni anjagsana ke rumah guru atau karyawan secara bergiliran setiap 2 bulan sekali.

Selanjutnya guru lain memberikan pernyataan, sebagai berikut: Di madrasah ini ada silaturahmi per 2 bulan sekali yang melibatkan seluruh keluarga guru dan karyawan yang ada. Jadi kalau bulan ini kerumah Bu A, berikutnya kerumah Pak B dan seterusnya. Awalnya setiap bulan, karena dirasa terlalu sering maka diadakan 2 bulan sekali. Ini salah satu cara untuk mengenal keluarga masing-masing guru dan karyawan.

Hal tersebut sejalan dengan informasi yang disampaikan oleh salah satu guru, berikut ini: Di madrasah ini ada agenda silaturahmi kerumah guru dan karyawan secara bergiliran. Dalam agenda tersebut, seluruh keluarga dari guru dan karyawan berkumpul dan saling berkenalan untuk membangun silaturahmi. Selain itu, ketika ada keluarga MIN 3 Banjarnegara yang mengalami kesusahan atau pernikahan kita pasti ada agenda untuk bersilaturahmi ke rumah guru atau karyawan yang bersangkutan. Pada agenda ini pula cara kepala madrasah untuk membangun komunikasi dan silaturahmi kepada seluruh keluarga guru dan karyawan madrasah.

Informasi di atas diperjelas dengan informasi yang diberikan oleh guru, berikut ini: Setiap 2 bulan sekali kita itu mengadakan anjungsana keluarga besar MIN 3 Banjarnegara secara bergiliran. Itu menjadi suatu wadah untuk menjalin silaturahmi dan kerukunan antar komponen madrasah. Selain itu, ada wisata guru dengan menggunakan uang tabungan dari guru karena guru itu setiap bulan menabung ya kalau tabungan ok maka kita adakan wisata guru dan karyawan bersama dengan keluarga. Barusan ini kita wisata di Yogyakarta.

Dari uraian di atas dapat diketahui, bahwa kemampuan kepala madrasah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara adalah kemampuan kepala madrasah dalam memberikan kebebasan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, memberikan reward kepada warga madrasah yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan, menggunakan komunikasi yang santun sebagai jalan untuk menegur warga madrasah yang tidak disiplin, serta menjalin silaturahmi untuk menciptakan hubungan yang harmonis di lingkungan madrasah yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui kepemimpinan transformasional di MIN 3 Banjarnegara dilakukan dengan menjaga kepercayaan dan meningkatkan partisipasi masyarakat, di antaranya dengan: (a) Meningkatkan mutu sumber daya manusia, dengan cara

mengikutsertakan tenaga pendidik dan karyawan dalam kegiatan yang bermanfaat seperti seminar, workshop, studi banding, KKG, MGMP, training manajemen dan sebagainya; (b) Adanya program pembinaan siswa, tenaga pendidik dan karyawan dengan cara pembinaan ekstrakurikuler, program bimbingan konseling, adanya home-visit, mengelola dan meminimalisir konflik, dan sebagainya; (c) Layanan pendidikan yang meliputi integrasi kurikulum antara KTSP, kurikulum 2013 dan kurikulum MIN 3 Banjarnegara, sarana dan prasarana yang mendukung dalam proses pembelajaran.

Meski demikian, ada berapa kendala atau kelemahan dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara, yaitu adanya tenaga pendidik yang kurang sepaham dengan kepala madrasah, orang tua peserta didik yang menitipkan anaknya secara penuh terhadap pihak madrasah meskipun di luar jam madrasah, pengaruh budaya buruk dari luar dan sarana penunjang pendidikan yang masih belum memenuhi kebutuhan, seperti: Layar LCD baru, luas mushola, dan lokasi MIN 3 Banjarnegara i. Akan tetapi kelemahan tersebut dapat diminimalisir dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh kepemimpinan kepala MIN 3 Banjarnegara.

F. Implementasikan Visi dan Misi Kepala Madrasah

Dalam lembaga pendidikan, kepala madrasah memiliki kemampuan untuk mempengaruhi warga madrasah agar mengimplementasikan visi dan misi yang

ada di madrasah. Pengimplementasian visi dan misi madrasah bukan hanya sekedar bertindak sesuai dengan visi dan misi, tetapi dibutuhkan pemahaman akan makna visi dan misi tersebut. Hal ini bertujuan agar warga madrasah berperan aktif dalam menyusun berbagai macam program pendidikan yang sesuai dengan visi dan misi. Oleh karena itu, kepala madrasah dituntut untuk mampu meyakinkan seluruh warga madrasah untuk mewujudkan visi dan misi secara bersama-sama. Dengan demikian, seluruh warga madrasah secara bersama-sama akan berperan serta untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil studi kasus lapangan dari MIN 3 Banjarnegara menghasilkan proposisi bahwa jika kepala madrasah menyusun visi dan misi madrasah dengan diskusi bersama, membuat program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan, serta menggerakkan warga madrasah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan maka kepala madrasah dalam mengimplementasikan visi dan misi untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.

Sedangkan secara teori kepemimpinan transformasional menurut Garry Yulk, bahwa seorang pemimpin transformasional dapat dikatakan memiliki kemampuan mengimplementasikan visi dan misi apabila pemimpin memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan

militan, konsistensi, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung, serta mampu menularkannya pada komponen-komponen organisasi pendidikan. Selain itu, pemimpin transformasional mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat pada komponen organisasi pendidikan, terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan dan kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri tauladan bagi para komponen organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para bawahan.

Dalam mengimplementasikan visi, seorang pemimpin transformasional sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Pemimpin transformasional bertanggungjawab penuh untuk mewujudkan visi organisasi pendidikan menjadi suatu kenyataan. Realisasi ini yang akhirnya mewujudkan tatanan kepercayaan (trust) bagi diri seorang pemimpin untuk mengelola dan menggerakkan sumber daya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan.

Sementara itu, menurut teori Dicky UR. Wisnu dan Siti Nurhasanah, bahwa sistem nilai mendasar dari sebuah

organisasi pendidikan yang berdaya guna adalah nilai-nilai yang dibangun dan dikuatkan melalui bentuk kepemimpinan berbasis nilai dengan bentuk keteladanan. Dalam hal ini, pemimpin organisasi pendidikan dapat memulainya dengan membuat visi yang dapat dipercaya kebenarannya oleh para anggota, mengkomunikasikan visi tersebut ke semua warga organisasi pendidikan dan kemudian melembagakan visi tersebut melalui berbagai perilaku, ritual, upacara dan simbol, begitu pula melalui sistem dan kebijakan organisasi pendidikan.

Hal ini lazim digunakan untuk menjadi seorang pemimpin berbasis nilai yang sukses dan efektif, yaitu dengan menggunakan berbagai simbol, upacara, ritual, ceramah dan slogan dalam mengkomunikasikan nilai-nilai yang dibawakan. Selanjutnya M. Nur Nasution menambahkan, bahwa pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat tentang bagaimana suatu organisasi harus berjalan dengan baik dan mampu visi ke bawahannya. Dengan demikian, visi dari pemimpin transformasional akan menjadi visi bersama dan visi tersebut akan membentuk komitmen bersama terhadap perbaikan mutu pendidikan secara terus menerus, sehingga membawa peningkatan mutu pendidikan di lembaga.

Dengan demikian, studi kasus dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi mengimplimentasikan visi dan misi dari teori kepemimpinan transformasional yang sudah ada. Proposisi studi kasus menunjukkan bahwa dalam mengimplementasikan visi dan misi dibutuhkan

teknik-teknik khusus yang disesuaikan dengan kondisi sumber daya yang ada di madrasah. Teknik-teknik khusus tersebut adalah perilaku kepala madrasah dalam penyusunan visi dan misi madrasah dilakukan dengan diskusi bersama, pembuatan program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan, serta menggerakkan warga madrasah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan menggunakan teknik tersebut kepala madrasah dalam mengimplementasikan visi dan misi dapat berhasil dengan baik.

Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir studi kasus, yakni kemampuan kepala madrasah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara tercermin dari perilaku kepala madrasah dalam penyusunan visi dan misi madrasah dengan diskusi bersama, pembuatan program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan, serta menggerakkan warga madrasah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Temuan studi kasus membuktikan bahwa keterlibatan warga madrasah dalam penyusunan, pelaksanaan dan evaluasi visi dan misi madrasah mampu menciptakan iklim kerja sama yang baik antara kepala madrasah dan warga madrasah. Selain itu, kemampuan kepala madrasah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan harus ditunjukkan

dalam bentuk keteladanaan yang berpegang teguh pada standar mutu pendidikan, sehingga kepala madrasah mampu menggerakkan warga madrasah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan.

G. Kepala Madrasah Memberikan Dorongan yang Menginspirasi

Kepala madrasah memiliki peran yang sangat besar dalam kemajuan suatu madrasah. Selain sebagai pemimpin, kepala madrasah memiliki tugas untuk memberikan dorongan yang menginspirasi kepada warga madrasah. Pemberian dorongan yang menginspirasi bukan hanya dapat dilakukan dengan contoh dalam bertindak, tetapi juga dilakukan dengan pemberian arahan dan bimbingan secara lisan. Penyampaian suatu arahan dan bimbingan biasanya disampaikan melalui kiasan, cerita orang lain ataupun dalam bentuk tatapan mata. Dengan berbagai cara tersebut, kepala madrasah memberikan dorongan yang menginspirasi warga madrasah. Pemberian inspirasi melalui lisan akan memberikan dorongan kepada warga madrasah untuk berfikir melakukan sesuatu yang dapat menciptakan budaya baru yang dapat meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan uraian di atas, hasil studi kasus lapangan MIN 3 Banjarnegara menghasilkan proposisi bahwa jika kepala madrasah menumbuhkan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, memberikan contoh dalam menjalankan organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas kerja maka kepala madrasah

dalam memberikan dorongan yang menginspirasi untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berhasil dengan baik.

Sementara itu, secara teori kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Aviola dalam Rahmi bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan dorongan yang menginspirasi merupakan salah satu dimensi dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tidak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.

Dalam dimensi ini, kepemimpinan transformasional seorang pemimpin dapat diketahui dari kemampuannya memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahannya. Pada saat memberikan inspirasi dan motivasi kepada bawahan, pemimpin transformasional juga perlu pandai bermain dengan kiasan-kiasan kalimat atau bermain metafora. Metafora berarti penggunaan kata-kata, kalimat yang mewakili gambaran sesungguhnya yang ditujukan untuk memudahkan pemahaman. Metafora bisa dijadikan

sebagai medium dalam meningkatkan motivasi dan memberikan inspirasi bagi bawahannya dengan landasan kalimat atau kata yang tersusun mengandung makna dan filosofis yang mendalam.

Kemudian Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith menegaskan, bahwa satu hal yang sangat fundamental untuk dilakukan oleh pemimpin transformasional adalah perilaku yang menjadikan sumber daya manusia yang dipimpinya terinspirasi oleh setiap hal yang tumbuh dari dirinya. Inspirasi ini digunakan sebagai pendekatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan anggota organisasi pendidikan. Oleh sebab itu, pemimpin

perlu mempunyai cara berfikir yang baik, artikulai kata-kata yang tepat dan mampu menyederhanakan persoalan. Selain itu, pemimpin juga diwajibkan untuk mempunyai kemampuan menentukan cara pandang persoalan tersebut dengan tepat dan benar, serta kemampuan menyentuh substansi persoalan dan perasaan atau hati dari anggota organisasi pendidikan.

Selanjutnya, Benardie R. Wirjana dan Susilo S. menambahkan bahwa kepemimpinan akan efektif bila pemimpin dapat memberikan inspirasi kepada warga madrasah dengan cara bekerja bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi bersama dan memberikan ruang kepada warga madrasah untuk mengalami proses pengembangan kepemimpinan.

Perilaku yang demikian, menjadikan kepala madrasah pada sisi yang lain yang akan memberikan ruang

otonomi untuk mengaktualisasikan potensi yang ada dalam diri komponen organisasi pendidikan. Hal ini akan menciptakan dua hal, yaitu proses penumbuhkembangan kepemimpinan pada diri sumber daya manusia organisasi pendidikan dan otonomisasi menjadi penghargaan yang luar biasa untuk merangsang produktivitas kerja dan peningkatan kinerja komponen pendidikan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan mutu pendidikan.

Dengan demikian, studi kasus dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi memberikan dorongan yang menginspirasi dari teori kepemimpinan transformasional yang sudah ada. Proposisi studi kasus menunjukkan bahwa perilaku kepala madrasah dalam memberikan dorongan yang menginspirasi bukan hanya dapat dilakukan secara lisan, melainkan juga dilakukan melalui keterlibatan langsung seorang pemimpin dalam setiap kegiatan bersama dengan warga madrasah.

Dari proposisi studi kasus dibuktikan bahwa penumbuhan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, pemberian contoh dalam menjalankan organisasi dan dorongan untuk meningkatkan kualitas kerja menunjukkan kepala madrasah dalam memberikan dorongan yang menginspirasi dapat berhasil dengan baik. Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir studi kasus, yakni kemampuan kepala madrasah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara dapat diketahui dari perilaku kepala madrasah dalam menumbuhkan inspirasi melalui kisah-

kisah inspiratif para pejuang, pemberian contoh dalam menjalankan organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas kerja.

Temuan studi kasus menunjukkan bahwa pemberian inspirasi melalui cerita-cerita inspiratif para pejuang mampu membuat warga madrasah untuk menyadari tugas dan tanggungjawab yang telah dipercayakan kepadanya. Memberian contoh secara langsung dalam menjalankan organisasi mampu menciptakan iklim belajar bersama antara kepala madrasah dan warga madrasah, sehingga setiap tindakan yang dilakukan oleh kepala madrasah secara langsung dapat diamati, dipahami dan diikuti oleh warga madrasah. Selain itu, dorongan yang diberikan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas kerja menjadi dukungan yang sangat kuat untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh warga madrasah.

H. Kepala Madrasah Mengembangkan Ide Kreatif

Pembaharuan dalam madrasah dituntut untuk selalu ada, baik pembaharuan melalui perbaikan suatu program pendidikan yang sudah ada maupun pembuatan program pendidikan yang baru. Hal ini akan mudah tercipta dalam lembaga pendidikan apabila kepala madrasah mampu mengembangkan ide-ide kreatif dari warga madrasah. Oleh karena itu, dibutuh adanya kerja sama antara kepala madrasah dengan warga madrasah, sehingga akan tumbuh adanya tanggungjawab melakukan pembaharuan dalam madrasah. Munculnya kerja sama untuk mengembangkan

ide-ide kreatif dalam lembaga pendidikan mampu meningkatkan mutu pendidikan.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil studi kasus MIN 3 Banjarnegara menghasilkan proposisi bahwa jika kepala madrasah membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan madrasah, memberikan dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan maka kepala madrasah dalam mengembangkan ide kreatif untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berjalan efektif.

Sedangkan secara teori kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Aviola dalam Rahmi bahwa kemampuan pemimpin untuk mengembangkan ide kreatif merupakan salah satu bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional yang berupaya meningkatkan kesadaran para bawahan terhadap masalah diri dan organisasi, serta upaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensi, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Dimensi ini juga mengandung makna, bahwa seorang pemimpin transformasional perlu

mampu berperan sebagai penumbuh kembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi maupun sebagai pemecah masalah (problem solving) yang

kreatif, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan.

Pada sisi lain, pemimpin transformasional perlu untuk memberikan ruang bagi bawahannya mengaktualisasikan potensi mereka melalui ide kreatif dan inovatif. Hal ini sebagai suatu bentuk usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas dan pemecahan masalah secara seksama. Perilaku semacam ini untuk terus menerus dilakukan agar tercipta budaya yang holistik sehingga dari tradisi yang demikian energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul.

Sementara itu, Dadi Permadi dan Daeng Arifin yang menyatakan, bahwa hubungan kerja sama antara pimpinan dengan bawahan muncul dengan adanya kesepakatan bersama antara kepala madrasah dan warga madrasah. Kesepakatan muncul dengan adanya kerelaan, kesukaan, kesenangan, untuk berpartisipasi, untuk turut mengambil bagian secara terorganisir dalam upaya pencapaian mutu pendidikan. Akibat dari kesepakatan tersebut, akan mendorong kepala madrasah dan warga madrasah mengembangkan ide-ide baru dan melaksanakan ide tersebut.

Selanjutnya Nur Efendi menambahkan bahwa konsep utama dalam kepemimpinan yang bertujuan meningkatkan mutu pendidikan adalah mengikutsertakan seluruh warga madrasah dalam penetapan dan penentuan strategi sebagai usaha pencapaian tujuan bersama. Setiap keputusan selalu didasarkan pada musyawarah dan mufakat. Selain itu,

pimpinan juga melakukan pembinaan secara terus menerus kepala warga madrasah untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas yang dimilikinya.

Dengan demikian maka proposisi studi kasus dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi mengembangkan ide kreatif dari teori kepemimpinan transformasional yang sudah ada. Proposisi studi kasus menunjukkan bahwa dengan membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan madrasah, memberikan dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Hal di atas, di dukung dengan temuan akhir studi kasus, yakni kemampuan kepala madrasah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara tercermin dari perilaku kepala madrasah dalam membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan madrasah, memberikan dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan.

Temuan studi kasus menunjukkan, bahwa menyelesaikan masalah melalui sistem diskusi merupakan suatu cara untuk mengurangi adanya konflik baru. Dengan berdiskusi, kepala madrasah dan warga madrasah bersama-

sama menyumbang ide untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Penerimaan saran, kritik dan ide yang berguna bagi perkembangan madrasah mampu menumbuhkan adanya rasa tanggungjawab akan masukan ide yang telah disampaikan oleh warga madrasah. Selain itu, pemberian dukungan kepada guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan mampu mengembangkan potensi yang dimiliki oleh warga madrasah, sehingga mampu memunculkan ide-ide baru dan strategi pemecahan masalah yang efektif. Dengan menggunakan berbagai macam cara tersebut, kepemimpinan kepala madrasah secara efektif dan efisien mampu meningkatkan mutu pendidikan.

I. Kepala Madrasah Memberikan Perhatian Individu

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam organisasi pendidikan dituntut untuk memiliki pemahaman akan arti penting pemberian perhatian individu kepada warga madrasah. 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.

Sejalan dengan hal tersebut, hasil studi kasus lapangan dari MIN 3 Banjarnegara bahwa jika kepala madrasah memberikan reward bagi warga madrasah yang

berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga madrasah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga madrasah maka kepala madrasah dalam memberikan perhatian individu untuk meningkatkan mutu pendidikan dapat berjalan efektif.

Sementara itu, secara teori kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Aviola dalam Rahmi bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan perhatian individu merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional dimana ia merenung, berfikir dan terus mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian dan penghargaan, membina, membimbing dan melatih para bawahan secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan karier para bawahan.

Dalam bentuk lain, perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada para bawahan secara emosi. Artinya, pada aspek ini ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kematangan bawahannya, terutama pada kekuasaan hubungan (*connection*) dengan bersumber pada hubungan yang dijalin pimpinan dengan orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Dengan demikian, pada dimensi ini

kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan yang akan mengembangkan karir dan meningkatkan sumber daya manusia anggota organisasi pendidikan.

Kemudian menurut Greenleaf dalam Gary Yukl, bahwa seorang pemimpin harus memiliki sifat siap melayani para bawahannya. Pelayanan terhadap bawahan merupakan tanggungjawab utama seorang pemimpin dan esensi dari kepemimpinan yang etis. Pelayanan mencakup mengasuh, melindungi dan memberdayakan bawahan. Pemimpin yang melayani harus mengikuti kebutuhan bawahannya dan membantu mereka untuk menjadi lebih sehat, lebih bijaksana dan lebih bersedia menerima tanggungjawab mereka. Hanya dengan memahami bawahannya, pemimpin dapat menentukan cara terbaik melayani kebutuhan mereka. Pemimpin yang melayani harus mendengarkan para pengikut, mempelajari kebutuhan dan aspirasi mereka, serta bersedia berbagi rasa sakit dan frustrasi mereka.

Lebih lanjut, Efendi menegaskan bahwa seorang pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian, selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan bawahannya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan oleh pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya

komitmen bersama dan masing-masing pribadi bawahannya.

Dengan demikian maka proposisi studi kasus dapat digunakan untuk mengembangkan dimensi memberikan perhatian individu dari kepemimpinan transformasional. Proposisi studi kasus menunjukkan bahwa kepala madrasah memberikan reward bagi warga madrasah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga madrasah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga madrasah.

Berbagai cara tersebut dapat menciptakan kepemimpinan kepala madrasah yang efektif dalam meningkatkan mutu pendidikan. Hal ini di dukung dengan temuan akhir studi kasus, yakni kemampuan kepala madrasah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara tercermin dari perilaku kepala madrasah dalam memberikan reward bagi warga madrasah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga madrasah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga madrasah.

Temuan studi kasus menunjukkan, bahwa pemberian reward bagi yang berprestasi dan punishment berupa teguran lisan secara santun bagi yang bersalah menjadi

suatu cara untuk memberikan penghargaan dan perhatian bagi warga madrasah. Reward dan punishment merupakan cara yang digunakan oleh kepala madrasah untuk memberikan bimbingan dan pembinaan kepada warga madrasah. Selain itu, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga madrasah mampu menciptakan lingkungan madrasah yang nyaman dan harmonis. Terciptanya lingkungan yang nyaman, harmonis dan kondusif mampu mendorong seluruh warga madrasah untuk bergerak meningkatkan mutu pendidikan

EPILOG

Dari hasil studi kasus yang dilakukan di MIN 3 Banjarnegara tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat diketahui, sebagai berikut: Kemampuan kepala madrasah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara, yaitu tercermin dari perilaku kepala madrasah dalam penyusunan visi dan misi madrasah dengan diskusi bersama, pembuatan program pendidikan dengan berpedoman pada standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan, serta menggerakkan warga madrasah untuk ikut serta dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Kemampuan kepala madrasah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MIN 3 Banjarnegara, yaitu diketahui dari perilaku kepala madrasah dalam menumbuhkan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, pemberian contoh dalam menjalankan organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas kerja.

Kemampuan kepala madrasah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan MIN 3 Banjarnegara yaitu tercermin dari perilaku kepala madrasah dalam membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan madrasah, memberikan

dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan.

Kemampuan kepala madrasah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan MIN 3 Banjarnegara yaitu tercermin dari perilaku kepala madrasah dalam memberikan reward bagi warga madrasah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga madrasah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga madrasah

DAFTAR PUSTAKA

- Aqib, Zainal, Manajemen Lembaga Pendidikan Islam, Bandung: CV. Yrama Widya, 2015.
- Arif, Moh. dkk, Kebijakan Strategis Transformatif Pendidikan Islam, Yogyakarta: Dialektika, 2017.
- Arcaro, Jerome S., Pendidikan Berbasis Mutu: Prinsip-Prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan, ter. Yosol Iriantara, cet. III, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2006.
- Amri, Sofan, Peningkatan Mutu Pendidikan Madrasah Dasar & Menengah: dalam Teori, Konsep dan Analisis, ed. Umi Athelia Kurniati, Jakarta: PT. Prestasi Pustakaraya, 2013.
- Andang, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Madrasah: Konsep, Strategi dan Inovasi Menuju Madrasah Efektif, Yogyakarta: ar Ruzz Media, 2014.
- Arikunto, Suharsimi, Prosedur Studi kasus Suatu Pendekatan Praktek, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010.
- Basri, Hasan, Kepemimpinan Kepala Madrasah, Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014.
- Chaeriah, Ella Siti, Manajemen Berbasis Mutu, Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana, Vol. 04, No. 02, Mei 2016.
- Danim, Sudarwan, Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok, Jakarta: Rineka Cipta, 2014.

- _____, Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2015.
- _____, Visi Baru Manajemen Madrasah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006.
- Daryanto, Kepala Madrasah sebagai Pemimpin Pembelajaran, Yogyakarta: Gava Media, 2011.
- Depertemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka, 2008.
- Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama Republik Indonesia, Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia tentang Pendidikan, Jakarta: t.p, 2013.
- Efendi, Nur, Membangun Madrasah Efektif dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan, Yogyakarta: Lentera Kreasindo, 2014.
- _____, Islamic Education Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam, Yogyakarta: Kalimedia, 2015.
- Fitri, Agus Zaenul, Manajemen Mutu dan Organisasi Perguruan Tinggi, Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013.
- Hadi, Sutrisno, Metodologi Research, Yogyakarta: Andi Offset, 2005.

- Hedwig, Rinda dan Gerardus Polla, Model Sistem Penjaminan Mutu & Penerapannya di Perguruan Tinggi, Yogyakarta: PT. Graha Ilmu, 2006.
- Hidayah, Nurul, Kepemimpinan Visioner Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, ed. Nurhid, Yogyakarta: ar Ruzz Media, 2016.
- Junaidi, Achmad, Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMA Negeri 2 Palangka Raya Kalimantan Tengah, Tesis: PPs Universitas Palangkaraya, Tidak Diterbitkan, 2017.
- Kartono, Kartini, Pemimpin dan Kepmimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014.
- Komariah, Aan dan Cipi Triatna, Visionary Leadership: Menuju Madrasah Efektif, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016.
- Kurniawati, Ain, Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di MI Negeri Jejeran Bantul, Tesis: PPs UIN Sunankalijaga Yogyakarta, Tidak Diterbitkan, 2018.
- Moleong, Lexy J., Metodologi Studi kasus Kualitatif, Edisi Revisi, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2019.
- Mulyana, Deddy, Metodologi Studi kasus Kualitatif, Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2003.
- Mulyasa, E., Manajemen & Kepemimpinan Kepala Madrasah, cet. VI, Jakarta: Bumi Aksara, 2017.

- Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Mengembangkan Budaya Mutu, (Malang: UIN Maliki Press, 2010).
- Mutohar, Prim Masrokan, Manajemen Mutu Madrasah: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam, cet. I, Yogyakarta: ar Ruzz Media, 2013.
- Moeliano, Anton M. et. al, Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka, 2009.
- Nasution, M. Nur, Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management, Bogor: Ghia Indonesia, 2015.
- Nazir, Moh., Metodologi Studi kasus, Jakarta: Galia Indonesia, 2003.
- Permadi, Dadi dan Daeng Arifin, Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dan Komite Madrasah, Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2010.
- Prihatin, Eka Manajemen Peserta Didik, (Bandung: Alfabeta, 2011).
- Pribadi, Siska Cahya dan Emy Roesminingsih, Implementasi Kepemimpinan Transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya, Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 3, No. 3, Januari 2018.
- Qomar, Mujamil, Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam, Jakarta: Erlangga, 2007.

- Rahmi, Sri, *Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi: Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2014).
- Raihani, *Kepemimpinan Madrasah Transformatif*, Yogyakarta: LkiS Yogyakarta, 2010.
- Rivai, Veithzal, dkk, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi Keempat, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2017).
- Rochaety, Ety, dkk, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- Setiawan, Bahar Agus dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, Jakarta: PT. Grafindo Persada, 2013.
- Shadily, Hasan dan John M. Echol, *Kamus Inggris Indonesia*, cet. XVI, Jakarta: Gramedia, 2008.
- Sri Minarti, *Manajemen Madrasah Mengelola Lembaga Pendidikan secara Mandiri*, Yogyakarta: ar Ruzz Media, 2011.
- Som, Syarnubi, *Kepala Madrasah sebagai the Key Person Madrasah*, Palembang: t.p, 2008.
- Suryadi, *Manajemen Mutu Berbasis Madrasah: Konsep dan Aplikasi*, Bandung: PT. Sarana Panca Karya Nusa, 2009.
- Sugiyono, *Metode Studi kasus Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011).
- Suryosubroto, B., *Manajemen Pendidikan di Madrasah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2010.

- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Rajawali Press, 2000).
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2012.
- Tu'u, Tulus, *Peran Disiplin pada Perilaku dan Prestasi Siswa*, Jakarta: PT. Grasindo, 2004.
- Tukiman, dkk, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Madrasah di SD Kanisisus Sengkan Kabupaten Sleman*, *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, Vol. 2, No. 1, 2017.
- Umirso dan Nur Zain, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, Semarang: RaSaIL, 2011.
- Wardhani, Diah K. dkk, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Madrasah (Studi Kasus di Madrasah High Scope Indonesia-Bali)*, *Jurnal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan*, Vol. 4, 2018.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Madrasah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013).
- Yayasan Penyelenggara Penerjemah al Qur'an, *Al Qur'an dan Terjemahannya* Departemen Agama RI, Semarang: PT. Karya Toha Putra, 2000.
- Yulk, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, ter. Ati Cahayani, Jakarta Barat: Indeks, 2017.

Zainal, Veithzal Rivai dkk, *Islamic Management: Meraih Sukses melalui Praktis Manajemen Gaya Rosululloh secara Istiqomah*, Yogyakarta: BPFE, 2013.

**KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN**

❖❖ Mutu Pendidikan ❖❖



Tercapainya target madrasah sesuai dengan visi misi yang direncanakan tergantung kepada kinerja seluruh warga madrasah, terutama penanggungjawab utama dan pemegang otoritas, yakni kepala Madrasah. Permasalahan kinerja sekolah yang masih belum terpenuhi secara maksimal merupakan realita yang dijumpai penulis di lapangan. Kurangnya kedisiplinan, kemampuan guru dalam mengelola pembelajaran, penguasaan keilmuan guru, lambannya pelayanan merupakan beberapa contoh problematika yang ditemukan. Posisi kepala madrasah disini adalah mampu menumbuhkan kesadaran diri pada seluruh komponen sekolah untuk bekerja sama dalam melakukan transformasi di sekolah. Sehingga harapan besar adalah teminimalisirnya permasalahan sebagaimana disebutkan di atas. Buku ini mengkaji tentang Bagaimana kemampuan kepala madrasah mengimplementasikan visi dan misi, memberikan dorongan yang menginspirasi, mengembangkan ide kreatif serta bagaimana kepala madrasah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan



Penerbit
PT ARR RAD PRATAMA
Gunung Jati Cirebon Jawa Barat
Indonesia 45151
email : arrradpratama@gmail.com

ISBN 978-623-09-2404-0



9 786230 924040