

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU DI MA AL-IMAN BULUS KECAMATAN GEBANG KABUPATEN PURWOREJO

Muhamad Ghufron
(MA Al-Iman Bulus, Purworejo)
muhghufron84@gmail.com

Eliyanto
(PPs IAINU Kebumen)
dokoreliyanto@gmail.com

Tursini
(MTs N 8 Kebumen)
putrinabila7663@gmail.com

ABSTRAK

Kepemimpinan Kepala Madrasah termasuk salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja guru. Kepala madrasah melalui kepemimpinan transformasional diharapkan mampu meningkatkan kinerja guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perilaku kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo, khususnya perilaku transformatif dalam kepemimpinannya. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif. Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah, guru, dan siswa. Teknik pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kepala MA Al Iman Bulus Gebang Purworejo telah melaksanakan empat dimensi kepemimpinan transformasional. Hal ini dibuktikan dari hasil penelitian yaitu: 1) Kepala Madrasah memberikan pengaruh yang ideal; 2) Kepala Madrasah memberikan motivasi yang memberikan inspirasi kepada guru dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo; 3) Kepala Madrasah memberikan rangsangan keilmuan kepada guru sehingga kinerja guru MA Al Iman Bulus Gebang Purworejo semakin meningkat; 4) Kepala Madrasah sebagai Pemimpin sangat memperhatikan individu guru sehingga kinerja guru MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo semakin meningkat.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, kepala madrasah, kinerja guru.

PENDAHULUAN

Modal dasar bagi pembangunan negara agar tetap eksis dalam era globalisasi yang penuh persaingan adalah kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal. Pendidikan merupakan salah satu pilar terpenting dalam kehidupan bernegara, guna mempersiapkan kualitas SDM, baik secara interen maupun eksteren. Karena melalui pendidikan inilah kualitas SDM dapat meningkat. Peningkatan kualitas SDM merupakan penekanan dari tujuan pendidikan nasional sebagaimana yang tertuang dalam undang-undang nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional (sisdiknas) pasal 3 yang menyatakan bahwa:

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.¹

Pemerintah selaku pemangku kebijakan dalam rangka mewujudkan tujuan pendidikan nasional tersebut telah menyelenggarakan pendidikan melalui jalur formal mulai dari pendidikan dasar hingga perguruan tinggi, baik melalui instansi yang berada di bawah Kementerian Pendidikan dengan jalur pendidikan formal PAUD, SD, SMP, SMA, STM dan SMK, maupun melalui jalur pendidikan formal yang berada di bawah Kementerian Agama mulai pendidikan RA, MI, MTs hingga MA. Madrasah merupakan lembaga pendidikan formal yang berfungsi sebagai pusat kegiatan belajar mengajar yang memberikan pelayanan pendidikan, pengajaran dan pelatihan untuk memperoleh pengetahuan, nilai sikap dan keterampilan bagi peserta didik. Madrasah yang merupakan lembaga formal ini dipimpin oleh seorang Kepala Madrasah.

Kepala Madrasah sebagai pemimpin lembaga pendidikan harus mampu melakukan manajemen kepemimpinannya dengan baik untuk mencapai tujuan suatu lembaga pendidikan secara efektif dan efisien. Karena kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang diorganisasi, menuju kepada pencapaian tujuan.² Kepala madrasah mempunyai peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi khususnya lembaga pendidikan untuk menggerakkan kehidupan madrasah demi mencapai tujuan yang diinginkan. Fungsi kepala madrasah adalah menanamkan pengaruh kepada pendidik dan tenaga kependidikan agar mereka melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati dan antusias. Kesuksesan kepala madrasah dalam memimpin lembaga pendidikannya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan yang diemban. Oleh karenanya, suatu tujuan akan tercapai apabila terjadi keharmonisan dalam hubungan antara atasan dengan bawahan, disamping dipengaruhi juga oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan sosial dengan sikap yang manusiawi.

¹ *Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.*

² Daryanto. *Administrasi Pendidikan.* (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hlm. 17.

Keberadaan pendidik mempunyai peranan penting dalam menentukan keefektifan proses belajar mengajar dan pencapaian tujuan madrasah, sehingga pendidik dituntut untuk dapat menampilkan kinerjanya secara optimal sehingga mutu kinerjanya semakin meningkat. Salah satu upaya kepala madrasah dalam memajukan madrasah agar berkinerja baik ialah dengan cara melakukan pembinaan terhadap pendidik. Kinerja pendidik dalam suatu wujud pelaksanaan tugas mendidik peserta didiknya juga banyak dipengaruhi faktor motivasi kerja mereka, pembinaan ini dilakukan agar pendidik melaksanakan tugasnya dengan jujur, kreatif, bertanggungjawab, efektif dan efisien.

Kepemimpinan yang dilaksanakan oleh seorang Kepala Madrasah tentunya sangat bergantung dengan gaya atau karakter masing-masing individu dari seorang pemimpin. Hal ini dikenal dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan secara umum adalah sebuah kualitas yang tersembunyi dalam diri setiap pemimpin, hingga pada akhirnya akan memunculkan kepercayaan kepadanya. Kerjasama serta kejujuran akan menentukan kuatnya pemimpin dalam mengembangkan lembaga pendidikan yang dikelolanya. Kuatnya kepemimpinan seorang pemimpin menunjukkan kualitas seorang pemimpin. Yang dimaksud dengan kualitas dalam hal ini antara lain: pembawaan, penampilan diri, perbuatan diri pada setiap waktu, komunikasi atau bahasa juga suatu sikap yang harus diperhatikan, suka menegur secara lisan langsung ke individu yang bersangkutan kalau diperlukan juga harus diperhatikan. Kritik, sindiran, celaan atau umpatan dalam berbicara harus dihindari karena tidak akan menghasilkan suatu kebaikan. Pemimpin harus bisa lebih menguasai diri sehingga jika digambarkan akan muncul sebuah ikhtiar.³

Gaya kepemimpinan kepala madrasah sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan madrasah yang telah direncanakan sebelumnya, termasuk di dalamnya adalah bagaimana mengoptimalkan kinerja pendidik yang dibawahinya. Adapun pengertian dari gaya kepemimpinan tersebut telah dipaparkan Eliyanto, bahwa:

Gaya kepemimpinan ialah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong serta mengendalikan anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan sesuai tujuan. Dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai, perlu dipahami bahwa setiap pemimpin

³ Shulhan, Muwahid. *Administrasi Pendidikan*. (Jakarta: Bina Ilmu, 2004), hlm. 130.

bertanggung jawab mengarahkan apa yang baik bagi pegawainya, sehingga gaya yang tepat sangat diperlukan.⁴

Di antara gaya kepemimpinan yang ada saat ini adalah kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Dalam diskusi tentang gaya kepemimpinan, kepemimpinan transaksional selalu dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transaksional yang digambarkan sebagai kepemimpinan yang memberikan penjelasan tentang apa yang menjadi tanggung jawab atau tugas bawahan dan imbalan yang dapat mereka harapkan jika mencapai standar tertentu. Gaya kepemimpinan ini akan terbuka dalam membagikan informasi dan tanggung jawab kepada bawahan. Hal ini memang merupakan komponen penting dalam menjalankan suatu organisasi, namun kepemimpinan ini tidak cukup untuk menerangkan usaha tambahan dan kinerja bawahan yang sebetulnya dapat digali seorang pemimpin dari bawahannya. Oleh karenanya diperlukan konsep lain yang mampu menerangkan usaha bawahan yang lebih dari sekedar kesepakatan tugas dan imbalan antara pimpinan dan bawahan.

Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang digambarkan sebagai kepemimpinan yang membangkitkan atau memotivasi karyawan untuk dapat berkembang dan mencapai kinerja atau tingkat yang lebih tinggi lagi sehingga mampu mencapai lebih dari yang mereka perkirakan sebelumnya (*beyond expectation*).

Dalam bidang pendidikan, seiring dengan upaya pembaharuan yang dilakukan, bentuk kepemimpinan juga penting untuk diformulasikan. Kepemimpinan transformasional berdasarkan kekayaan konseptual melalui keteladanan, motivasi, perhatian individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu melahirkan pemikiran yang mengandung jangkauan ke depan dengan azas kedemokrasian dan ketransparanan, yang oleh karenanya perlu diadopsi ke dalam kepemimpinan Kepala Madrasah, khususnya dalam rangka menunjang Manajemen Berbasis Sekolah/Madrasah (MBS/M) atau bentuk-bentuk pembaharuan pendidikan lainnya. Kepemimpinan transformasional mulai mengemuka di lembaga pendidikan seiring

⁴ Eliyanto. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Kebumen: IAINU Kebumen, 2018), hlm. 26.

dengan perubahan arah kebijakan dari sentralisasi ke otonomi daerah, dimana madrasah swasta pada khususnya memiliki peranan yang signifikan dalam menentukan kebijakannya sendiri. Pentingnya kepemimpinan Kepala Madrasah dalam pengelolaan madrasah melalui model MBS/M adalah agar kepala madrasah dapat mengimplementasikan upaya-upaya pembaharuan dalam kependidikan.

Tanpa dibarengi kepemimpinan Kepala Madrasah yang aspiratif terhadap perubahan, upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun yang dirancang nampaknya tidak akan membawa hasil optimal. Kepemimpinan transformasional dianggap dapat menjawab tantangan pelaksanaan MBS/M melalui empat unsur yaitu keteladanan, motivasi, perhatian individual dan stimulasi intelektual.

Era globalisasi di satu pihak dan era otonomi daerah di lain pihak penuh dengan persaingan dan tantangan, sehingga membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Berbagai upaya perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas SDM. Pendidikan merupakan salah satu upaya utama untuk mewujudkan keinginan tersebut, meskipun memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang besar. Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan, perlu ditingkatkan kualitas manajemen pendidikan, yang salah satunya adalah peningkatan mutu kinerja pendidik.

Manajemen pengelolaan madrasah yang digunakan oleh pemimpin transformatif dapat dipraktekkan dalam tiga dimensi pembelajaran, yaitu perumusan visi misi sekolah, pengelolaan program pembelajaran dan penciptaan iklim sekolah. Dari ketiga dimensi tersebut, selanjutnya dijabarkan ke dalam fungsi kerja manajemen madrasah. Secara singkat, fungsi kerja manajemen pemimpin tersebut adalah supervisi dan evaluasi pengajaran, monitoring kemajuan siswa, proteksi jam belajar, standarisasi akademik, koordinasi kurikulum, penyediaan insentif secara konsisten, promosi pengembangan profesional, kehadiran, menjabarkan sasaran yang ingin dicapai madrasah, serta mengkomunikasikan standarisasi akademis.

Keteladanan atau karisma merupakan komponen paling penting dalam konsep kepemimpinan transformasional secara luas. Dengan karisma yang kuat, akan semakin mudah bagi seorang pemimpin untuk menanamkan pengaruh terhadap bawahan. Sebaliknya semakin lemah karisma seseorang, akan semakin sulit dalam upaya memberikan pengaruh kepada bawahan. Padahal dalam konteks kepemimpinan,

menjadi penting sekali bagi seseorang untuk menanamkan pengaruhnya terhadap orang lain. Sementara para Kepala Madrasah menunjukkan kuatnya kemauan untuk mendorong pemahaman terhadap pandangan orang lain, memperlakukan orang lain dengan penuh hormat, menyiapkan bawahan untuk siap mengorbankan diri sendiri demi kepentingan kelompok dan sebagai pemberi inspirasi, mendatangkan antusiasme serta loyalitas.

Konsideran individual, dimana di bawah kepemimpinan transformasional kepekaan terhadap perseorangan sangatlah diutamakan. Secara umum kepemimpinan transformasional kepala madrasah pada elemen ini, senang memotivasi staf untuk berani mengemukakan gagasan dan pendapat serta sikap optimistik, menampakkan apresiasi terhadap hasil kerja yang bagus, mengenali kerja staf secara perseorangan, dan mencari sumber-sumber ide baru untuk staf, kepala madrasah mengetahui bawahan secara perseorangan dan meniadakan bentuk sanksi atas kesalahan mereka dalam rangka meningkatkan profesionalisme serta menghargai pentingnya kunjungan kepala madrasah ke madrasah/sekolah lain untuk mencari ide baru.

Stimulasi intelektual, dimana dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat antara lain dalam kemampuan kepala sekolah mendorong staf untuk selalu mengevaluasi kerja mereka dan selalu memikirkan isu lama dengan cara baru, mengembangkan wacana fleksibilitas dalam pekerjaan yang memberikan kebebasan kepada bawahan dan mendorong adanya kebiasaan mencoba sesuatu yang baru sebagai aktivitas pengembangan kreativitas diri. Serta dilengkapi dengan inspiration motivation, yakni setiap perilaku dan ucapan dari pemimpin sangat memberikan motivasi bagi bawahan, sehingga bawahan tergerak secara mandiri untuk bekerja secara professional guna mencapai cita-cita lembaga pendidikan sesuai dengan visi dan misi yang telah terbentuk.

Madrasah Aliyah (MA) Al-Iman adalah sebuah lembaga pendidikan formal swasta di bawah naungan Yayasan Pendidikan Al-Iman di Desa Bulus Kecamatan Gebang Kabupaten Purworejo. MA Al-Iman sebagai lembaga formal yang berada di area Pondok Pesantren Al-Iman, maka mayoritas siswa-siswi MA Al-Iman tersebut merupakan santri PP. Al-Iman. Karena para santri tersebut merupakan pendatang dari

berbagai daerah, maka mereka mempunyai karakter pribadi yang berbeda-beda sehingga bercampur menjadi satu di lembaga pendidikan tersebut.

Kepala madrasah MA Al-Iman bertanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan di lembaganya dan harus mempertanggung jawabkan kepemimpinannya kepada dua orang atasannya, yakni Ketua Yayasan Pendidikan Al-Iman dan Pengasuh Pesantren. Maka tidak setiap orang bisa menduduki jabatan tersebut, karena selain melihat kompetensi yang dimiliki juga harus ada rekomendasi dari Pengasuh Pesantren.

Di samping fakta tersebut, MA Al-Iman juga mempunyai karakter khusus bagi lembaganya, yakni kurikulum yang terintegrasi antara kurikulum nasional dengan kurikulum madrasah diniyyah Al-Iman, dengan memunculkan sebuah slogan unggulan "*Madrasah Aliyah Yang Berbasis Pesantren Dengan Keunggulan Kitab Kuning*". Sehingga semua siswa baik yang tinggal di asrama pesantren maupun yang tinggal di rumah masing-masing berkesempatan untuk mengikuti semua pelajaran yang ada di MA Al-Iman baik kurikulum nasional maupun kurikulum madrasah diniyyah.

Melihat fakta tersebut maka penyusun melihat bahwa Kepala Madrasah di MA Al-Iman merupakan orang yang berjiwa besar, bisa merangkul semua pihak (Pengasuh Pesantren, Pengurus Yayasan dan Pendidik) baik dari kalangan pesantren tersebut maupun orang dari luar. Pada sisi yang lain, tentunya Kepala Madrasah tersebut dalam kepemimpinannya juga menggunakan sifat, cara dan trik tersendiri sehingga bisa merangkul, merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan rencana yang telah dibuat bersama serta mampu untuk mengontrol semua warga madrasah agar semakin meningkatkan kinerja supaya visi dan misi serta tujuan lembaga MA Al-Iman dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Sifat tersebut diperlukan agar kepala madrasah di lembaga tersebut bisa mendorong tenaga pendidik dan kependidikan untuk terus berusaha meningkatkan kinerja mereka. Jika kinerja tersebut bisa meingkat mutunya, maka tujuan pembelajaran di lembaga pendidikan MA Al-Iman bisa tercapai dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil observasi awal terhadap kepemimpinan yang dilaksanakan oleh Kepala Madrasah MA Al-Iman, maka penyusun melihat bahwa Kepala Madrasah di lembaga pendidikan tersebut menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Hal ini penyusun lihat dari kinerja pendidik di MA Al-Iman sudah menunjukkan tingkatan baik, dibuktikan dengan status akreditasi MA Al-Iman yang mendapatkan nilai A sesuai

dengan yang tercantum dalam profil lembaga pendidikan tersebut pada Tahun 2014, meskipun lembaga pendidikan tersebut merupakan lembaga pendidikan swasta. Sehingga pada Tahun 2017 Kepala Madrasah beserta warga madrasah mewujudkan slogan yang telah disebutkan di atas.

Berdasarkan data awal di lapangan dan latar belakang tersebut, maka penyusun tertarik untuk mengkaji dan meneliti lebih dalam terhadap permasalahan tersebut dan dituangkan dalam bentuk tesis yang berjudul “Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Iman Bulus Kecamatan Gebang Kabupaten Purworejo”.

Penelitian ini difokuskan pada elemen kepemimpinan transformasional kepala madrasah MA Al-Iman yang mempengaruhi manajemen kepemimpinan di madrasah sehingga bisa meningkatkan kinerja guru. Penelitian semacam ini dianggap penting dilakukan pada saat ini dalam rangka mencari alternatif bentuk kepemimpinan di madrasah, khususnya madrasah swasta yang berbasis pesantren dengan model pendidikan integral antara madrasah diniyyah dengan madrasah formal. Apalagi kepemimpinan merupakan posisi yang strategis dalam keorganisasian madrasah, khususnya dalam rangka pelaksanaan manajemen kepemimpinan di MA Al-Iman tersebut.

KAJIAN LITERATUR

1. Kepemimpinan Transformasional

Ide tentang teori kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* diawali oleh James McGregor Burns dalam bukunya yang mendapat Pulitzer dan National Book Award yang berjudul “*Leadership*”. Sebagaimana yang telah disebutkan oleh Khan, *et al.*, “*The concept of transformational leadership is an outgrowth of an earlier theory, transactional leadership, often credited to James MacGregor Burns (1978)*”.⁵ “*Transformational leadership however, is the process of engaging the commitment of employees in the context of share values and a share*

⁵ Khan, M.M., et al. Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Style of Teaching Faculty As Predictors of Satisfaction, and Extra Effort Among The Students: Evidence from Higher Education Institution. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2011), hlm. 130.

*vision. It is particularly relevant in the context of managing change. It involves relationships of mutual trust between leaders and led”.*⁶

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan.

Swandari mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai usaha seorang pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu.⁷ Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut O’Leary, kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru.⁸ Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Menurut Danim, 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 capaian yang telah ditetapkan.⁹

Menurut Yukl, kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.¹⁰

⁶ Sadler, Philip. *Leadreship*. (London: Kogan Page, 1997), hlm. 42.

⁷ Swandari, Fifi. Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 2003).

⁸ O’Leary, Elizabeth. *Kepemimpinan. Edisi Pertama*. (Yogyakarta: Andi, 2001).

⁹ Danim, Sudarwan. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 54.

¹⁰ Yukl, G.A. *Leadership in Organization. (7th ed.)*. (Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010), hlm. 313.

Menurut Burns, Kepemimpinan transformasional dicirikan sebagai pemimpin yang berfokus pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional, dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan.¹¹ Sehingga dengan fokus tersebut mereka menjadi seorang agen perubahan menuju keadaan yang lebih baik.¹²

Menurut Robbins & Judge, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.¹³

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, maka bisa disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah upaya seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar bawahan secara sadar diri mau menggunakan energy positifnya melakukan perubahan untuk berbuat lebih hebat atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan dan melebihi harapan demi tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Upaya mempengaruhi ini dilakukan dengan cara memberikan contoh positif yang menginspirasi bawahan, memberikan ketegasan serta menyebarluaskan visi misi dan tujuan organisasi, memperlihatkan keyakinan yang kuat serta nilai-nilai yang luhur, melakukan komunikasi dua arah, memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan, serta memberikan motivasi dan perhatian terhadap bawahan.

Menurut Robbins dan Judge, ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional, yaitu: *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration*.¹⁴

2. Kepala Madrasah

Kepala Madrasah ialah orang yang diberi tanggung jawab untuk mengelola dan memberdayakan berbagai potensi masyarakat serta wali murid untuk mewujudkan visi misi dan tujuan madrasah.¹⁵ Di dalam buku manajemen dan kepemimpinan pendidikan

¹¹ Safaria. *Kepemimpinan. Edisi Pertama*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), hlm. 62.

¹² Tichy, N.M. & Devanna, M.A. *The Transformational Leader*. (New York: Wiley, 1986).

¹³ Robbins, S.P. & Judge. *Perilaku Organisasi. Buku 2*. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hlm. 90.

¹⁴ Bass, B.M. & Avolio, B.J. *Developing Transformational Leadership – 1992 and Beyond*. *Journal of European Industrial Training*, 1990).

¹⁵ Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 42.

Islam disebutkan “kepala madrasah sebagai bagian pelaku dari kepemimpinan pendidikan berperan mengelola dan memimpin tim kerja untuk mencapai tujuan organisasi”.¹⁶

Berdasarkan Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah, Pasal 12 ayat (4) menyatakan bahwa penilaian kinerja kepala sekolah meliputi:

- a. Usaha pengembangan sekolah/madrasah yang dilakukan selama menjabat kepala sekolah/madrasah;
- b. Peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 (delapan) standar nasional pendidikan selama di bawah kepemimpinan yang bersangkutan; dan
- c. Usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/madrasah.¹⁷

Berdasarkan Permendiknas di atas, maka kepala madrasah mempunyai peranan untuk terus berusaha meningkatkan kinerja madrasah dalam menyelenggarakan pendidikan, sehingga visi, misi dan tujuan madrasah dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, menurut Rohmat, “kepala madrasah harus mempunyai daya inovatif dan kreatifitas yang tinggi”.¹⁸

3. Kinerja Guru

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati dan diukur.¹⁹ Suntoro, mendefinisikan Kinerja sebagai:

hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.²⁰

Faktor utama kenapa manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial yang menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik. Dalam pencapaian taraf hidup yang lebih

¹⁶ Eliyanto, *Op.Cit.*, hlm. 36.

¹⁷ Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

¹⁸ Rohmat. *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press, 2010).

¹⁹ Mukhtar & Iskandar. *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Gaung Persada Press Group, 2013), hlm. 136.

²⁰ Nawawi Uha, Ismail. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. (Depok: Kencana, 2017), hlm. 213.

baik dan sukses dalam bekerja tidak lepas dari motivasi kerja, dan kuat lemahnya motivasi kerja seseorang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja.

Seorang guru yang baik bekerja dengan perencanaan-perencanaan yang matang sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai. Perbedaan kinerja antara seseorang dengan yang lain dalam suatu situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu.

Meningkatkan kinerja adalah salah satu tujuan utama penilaian kinerja. Oleh karena itu perlu dipahami definisi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Kinerja atau prestasi kerja adalah perilaku yang tampak atau terwujud dalam pelaksanaan tugas, baik tugas di dalam kantor maupun di luar kantor yang bersifat kedinasan. Kinerja menurut Walker, merupakan fungsi dari usaha dan kompetensi sehingga pentinglah bagi individu untuk merasa yakin bahwa mereka mampu berkinerja pada tingkat yang diinginkan.²¹ Walker mengatakan bahwa usaha (*effort*) dipengaruhi oleh: perasaan positif atau negatif seseorang tentang *outcome* atau penghargaan (*reward*) yang akan diperoleh akibat pencapaian kinerja, pengharapan bahwa usaha (*effort*) yang dilakukan akan memberikan hasil berupa penyelesaian tugas yang ditetapkan, pengharapan bahwa penyelesaian tugas akan memberikan suatu *outcome* atau *reward*.²²

Dalam hubungannya dengan dunia pendidikan, maka kinerja guru dapat didefinisikan sebagai sejauh mana seorang guru bekerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dalam upaya mencapai tujuan institusional. Kemampuan seorang guru akan terlihat pada saat mengajar yang dapat diukur dari kompetensi mengajarnya. Menurut Tabrani Rusyan, dkk., kinerja guru adalah melaksanakan proses pembelajaran baik dilakukan di dalam kelas maupun di luar kelas di samping mengerjakan kegiatan-kegiatan lainnya, seperti mengerjakan administrasi

²¹ Walker, James. *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development, 1990), hlm. 259.

²² *Ibid*, hlm. 260.

sekolah dan administrasi pembelajaran, melaksanakan bimbingan dan layanan pada para siswa, serta melaksanakan penilaian.²³

Sehingga penulis menyimpulkan bahwa kinerja guru merupakan proses pembelajaran sebagai upaya mengembangkan kegiatan yang ada menjadi kegiatan yang lebih baik, sehingga tujuan pendidikan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik melalui suatu kegiatan pembelajaran yang dilaksanakan oleh guru sesuai dengan target dan tujuan. Akan tetapi kinerja guru juga harus tetap dikontrol dan dievaluasi kemudian dinilai setelah sebelumnya sudah dilaksanakan perencanaan dan pengorganisasian, agar visi misi dan tujuan dari lembaga pendidikan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.²⁴

Penilaian kinerja guru sangat penting karena hal ini menjawab pertanyaan mendasar mereka tentang seberapa baik kualitas pengajaran. Umpan balik penilaian kinerja akan memberikan beberapa hal antara lain jaminan bahwa guru sedang memberikan kontribusi dan melakukan hal-hal yang tepat, kesadaran akan dampak kinerja pengajaran pada hasil-hasil yang diinginkan (misal, kepuasan siswa), ukuran kinerja (kualitas, kuantitas, kecepatan, dan sebagainya), pengakuan akan arti penting dan nilai kinerja guru.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yang termasuk di dalamnya adalah guru. Tempe mengemukakan bahwa: "faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja seseorang antara lain adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kinerja, umpan balik dan administrasi pengupahan".²⁵ Sedangkan Supardi menuturkan bahwa pada dasarnya kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor individu dan faktor situasi.²⁶ Pada faktor individu, jika seseorang melihat kinerja yang tinggi merupakan jalur untuk memenuhi kebutuhannya, maka ia akan mengikuti jalur tersebut. Sedangkan faktor situasi menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan dasar. Jika motivasi tinggi tetapi kemampuan dasar rendah, maka kinerja

²³ Rusyan, Tabrani, dkk. *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. (Cianjur: Dinamika Karya Cipta, 2000), hlm. 17.

²⁴ Eliyanto, *Op.Cit.*

²⁵ Tempe. *Kinerja*. (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1992), hlm. 3.

²⁶ Supardi. *Kinerja Guru*. (Jakarta: Rajawali Pers, 2016), hlm. 50.

akan rendah dan jika kemampuan tinggi tetapi motivasi yang dimiliki rendah maka kinerja pun akan rendah, atau sebaliknya.

Kinerja guru tidak hanya ditunjukkan oleh hasil kerja, akan tetapi juga ditunjukkan oleh perilaku dalam bekerja. Pekerjaan guru yang memenuhi kriteria baik tentu dapat diukur sehingga bisa dinilai apakah kinerjanya berhasil, belum atau bahkan tidak sama sekali. Maka untuk mengetahui keberhasilan kinerja guru perlu dilaksanakan penilaian kinerja guru, yang mempunyai tujuan untuk mewujudkan guru yang professional, bukan sebagai beban bagi guru.²⁷

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini yaitu kualitatif, pendekatan yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah manusia dan sosial. Waktu penelitian adalah antara bulan Maret 2019 sampai dengan bulan Juli 2019, dan tempat penelitian adalah di MA Al-Iman Purworejo yang beralamatkan di Jalan Ngadipurwo Desa Bulus Kecamatan Gebang Kabupaten Purworejo, yang berada di bawah naungan yayasan pendidikan Al-Iman dan lembaga pendidikan tersebut berada di kompleks PP. Al-Iman Purworejo. Peneliti memilih MA Al-Iman Purworejo sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan bahwa di madrasah tersebut telah terjadi transformasi kepemimpinan kepala madrasah. Pertimbangan lainnya, yaitu lokasi penelitian dekat dengan tempat tinggal peneliti, sehingga lebih mengefektifkan peneliti dalam melakukan penelitian dari segi tenaga, waktu, dan biaya.

Subjek dan informan penelitian ini yaitu orang-orang yang terkait dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo. Informan penelitian ini antara lain: kepala madrasah, wakil kepala madrasah, para guru, dan karyawan/staf MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk memperoleh data penelitian yang dibutuhkan. Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan: observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi.

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan tehnik Triangulasi, yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data

²⁷ Mulyasa, E. *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017), hlm. 91.

untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Itu artinya melakukan validasi, dengan cara mengecek dokumen program dan bukti tertulis lainnya.²⁸ Dalam penelitian ini menggunakan Triangulasi metode yaitu menggunakan dua strategi yaitu: (1) Pengecekan terhadap derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian dengan beberapa tehnik pengumpulan data; (2) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.

Langkah-langkah yang dilakukan penulis lakukan untuk menganalisis data yang sudah diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi yaitu dengan menggunakan model analisis data Miles dan Huberman sebagaimana yang dikutip oleh Sugiyono, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).²⁹

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Kepala Madrasah Menerapkan Perilaku *Idealized Influence* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo

Berdasarkan hasil penelitian, maka bisa dilihat bahwa kepala madrasah telah mengimplementasikan perilaku kepemimpinan transformasional, dimana dari indikator kepala madrasah berperan sebagai seorang visioner telah dilaksanakan, diantaranya adalah kepala madrasah memberikan perintah yang jelas kepada guru dan perintah yang diberikan oleh kepala madrasah tidak bersifat memaksa, selain itu kepala madrasah selalu memberikan pengarahan terlebih dahulu sebelum melaksanakan pekerjaan.

Disamping perintah dengan pemberian pengarahan terlebih dahulu, kepala madrasah juga memberikan contoh perilaku, sehingga kharisma pada dirinya akan muncul secara otomatis. Munculnya kharisma ini pada akhirnya akan memunculkan rasa memiliki guru terhadap madrasah serta patuh terhadap kepala madrasah, karena mereka menaruh kepercayaan penuh kepada atasan.

Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan Yukl, bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin

²⁸ Patton, Michael Quinn. *Metode Evaluasi Kualitatif*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), hlm. 280.

²⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta. 2009), hlm. 254.

transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka.³⁰

Kepala MA Al-Iman juga telah melakukan komunikasi dua arah, sehingga muncul rasa hormat dan segan dari bawahan. Hal tersebut sangat bertentangan dengan komunikasi satu arah, sebagaimana penjelasan Hersey & Blanchard, bahwa perilaku mengarahkan adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan dalam komunikasi satu arah.³¹ Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dapat dikerjakan, dimana melakukan hal tersebut, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Dengan demikian jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

2. Kepala Madrasah Menerapkan Perilaku *Inspiration Motivation* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo

Perilaku kepala madrasah dalam memberikan motivasi bagi guru memunculkan inspirasi bagi mereka, sehingga mampu meningkatkan kinerja guru, dimana selama ini kepala madrasah selalu aktif dalam memberikan semangat dan motivasi kepada guru dalam proses pembelajaran sehingga guru merasa nyaman dalam menjalankan tugasnya di madrasah. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dibuktikan bahwa

³⁰ Yukl, G.A., *Op.Cit.*

³¹ Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 65.

selama ini kepala madrasah di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo telah menerapkan perilaku kepemimpinan transformasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai tokoh sentral dalam lembaga pendidikan yang demokratis, yaitu kepala madrasah dapat melakukan instruksi yang jelas, kepala madrasah dalam memberikan tugas bertahap, ada aturan yang jelas dibuat oleh kepala madrasah dalam memberikan tugas kepada guru, kepala madrasah memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat, kepala madrasah dalam menjalankan tugasnya berlaku mengayomi, kepala madrasah dapat menerima saran dari guru, madrasah selalu memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kepala madrasah memberikan perhatian kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan kepala madrasah memberikan pujian kepada guru yang kinerjanya semakin meningkat.

Perilaku kepala MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Supardi, bahwa pada dasarnya kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor individu dan faktor situasi.³² Pada faktor individu, jika seseorang melihat kinerja yang tinggi merupakan jalur untuk memenuhi kebutuhannya, maka ia akan mengikuti jalur tersebut. Sedangkan faktor situasi menyebutkan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara motivasi dengan kemampuan dasar. Jika motivasi tinggi tetapi kemampuan dasar rendah, maka kinerja akan rendah dan jika kemampuan tinggi tetapi motivasi yang dimiliki rendah maka kinerja pun akan rendah, atau sebaliknya.

Menurutnya, ada empat tahap sikap pemimpin yang dilakukan disesuaikan dengan 4 tingkat kematangan karyawan. Pertama pemimpin memberitahu untuk tingkat karyawan tidak mampu dan tidak mau. Kedua pemimpin menjual untuk tingkat karyawan tidak mampu tetapi mau. Ketiga pemimpin partisipasi untuk tingkat karyawan mampu tetapi tidak mau. Keempat pemimpin mendelegasikan untuk tingkat pemimpin mampu dan mau.

Oleh karenanya perilaku ini sangat efektif untuk meningkatkan kinerja guru, karena pada dimensi ini pemimpin tidak hanya menggantungkan dan mengandalkan

³² Supardi, *Op. Cit.*

pada kharisma pribadinya semata, melainkan beliau berupaya untuk memberdayakan staff dan mendistribusikan fungsi kepemimpinannya.³³

Dengan pemberian motivasi ini, pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Apalagi secara psikologis, perilaku seseorang ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai tujuan. Sehingga motivasi merupakan daya pendorong bagi seseorang agar ia melakukan kegiatan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.³⁴

3. Kepala Madrasah Menerapkan Perilaku *Intellectual Stimulation* Dalam Meningkatkan kinerja Guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo

Umiarso menyatakan bahwa perilaku seorang pemimpin dalam upayanya untuk meningkatkan kinerja bawahan melalui peningkatan kesadaran dirinya terhadap masalah diri dan organisasi.³⁵ Di sisi lain, ia juga mengajak bawahannya untuk meningkatkan intelegensia, rasionalitas serta pemecahan masalah secara seksama. Hingga organisasi menemukan arus perubahan menuju keadaan yang lebih baik.

Dalam hal ini, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif atau komunikasi dua arah. Sedangkan Tobroni menjelaskan bahwa melalui perilaku ini pemimpin dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan pengikutnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menuju organisasi yang lebih baik dan melampaui harapan.³⁶

Hasil penelitian disimpulkan bahwa selama ini kepala madrasah telah menerapkan perilaku kepemimpinan transformasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai pemberi stimulus keilmuan dengan

³³ Rahmatulloh Amrozi, Shoni. *The Power of Rasulullah's Leadership: Menelusuri Perilaku Uswah Sifat Fundamental Kepemimpinan Rasulullah SAW*. (Yogyakarta: Sabil, 2012).

³⁴ Aziz Wahab, Abdul. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. (Bandung: Alfabeta, 2008).

³⁵ Ghojali, Imam & Umiarso. *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Daerah, "Menjual" Mutu Pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Perilaku Lembaga Pendidikan*. (Yogyakarta: IRCisoD, 2018).

³⁶ Tobroni. *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi noble Industri Melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis*. (Malang: UMM Press, 2005).

mengikutsertakan bawahan agar mengikuti acara pelatihan dan diskusi yang dilakukan oleh para guru, yaitu kepala madrasah mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah dan keputusan yang diambil oleh kepala madrasah secara tegas dapat diterima oleh semua pihak. Selain itu, keputusan yang diambil oleh kepala madrasah berdasarkan saran dari guru-guru. Sehingga dengan perilaku tersebut guru di MA Al-Iman secara sadar diri mau berusaha meningkatkan kinerja mereka dengan melaksanakan tugas mereka sebaik-baiknya sesuai dengan visi misi dan tujuan madrasah.

4. Kepala Madrasah Menerapkan *Individual Consideration* dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo

Menurut Umiarso seorang pimpinan dalam usahanya untuk meningkatkan kinerja bawahannya dengan cara memberikan perhatian kepada bawahan dengan penuh seksama, memperhatikan kebutuhan untuk pengembangan karir, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pemberdayaan pengikutnya.³⁷

Dalam praktiknya, perilaku demikian membuat seorang pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada para bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahannya tanpa banyak ikut campur tangan.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa selama ini kepala MA Al-Iman telah mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, hal ini dapat dilihat dari indikator kepala madrasah berperan sebagai seorang tua yang membimbing, mengayomi, memberikan perhatian dan mendorong bawahannya untuk terus berkembang.

Secara garis besar, ruang lingkup tugas kepala madrasah dapat diklasifikasikan ke dalam dua aspek pokok, yaitu pekerjaan di bidang administrasi madrasah dan pekerjaan yang berkenaan dengan pembinaan profesional kependidikan. Untuk melaksanakan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya, ada tiga jenis ketrampilan pokok

³⁷ Ghojali, Imam & Umiarso, *Op.Cit.*

yang harus dimiliki oleh kepala madrasah sebagai pemimpin pendidikan yaitu ketrampilan teknis (*technical skill*), ketrampilan berkomunikasi (*human relations skill*) dan ketrampilan konseptual (*conceptual skill*).

Menurut persepsi banyak guru, keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah terutama dilandasi oleh kemampuannya dalam memimpin. Kunci bagi kelancaran kerja kepala madrasah terletak pada stabilitas dan emosi dan rasa percaya diri. Hal ini merupakan landasan psikologis untuk memperlakukan stafnya secara adil, memberikan keteladanan dalam bersikap, bertingkah laku dan melaksanakan tugas. Dalam konteks ini, kepala madrasah dituntut untuk menampilkan kemampuannya membina kerja sama dengan seluruh personel dalam iklim kerja terbuka yang bersifat kemitraan, serta meningkatkan partisipasi aktif dari orang tua murid.

Dengan demikian, kepala madrasah bias mendapatkan dukungan penuh setiap program kerjanya. Keterlibatan kepala madrasah dalam proses pembelajaran siswa lebih banyak dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui pembinaan terhadap para guru dan upaya penyediaan sarana belajar yang diperlukan. Kepala madrasah sebagai komunikator bertugas menjadi perantara untuk meneruskan instruksi kepada guru, serta menyalurkan aspirasi personel madrasah kepada instansi kepada para guru, serta menyalurkan aspirasi personel madrasah kepada instansi vertikal maupun masyarakat. Pola komunikasi dari madrasah pada umumnya bersifat kekeluargaan dengan memanfaatkan waktu senggang mereka.

Alur penyampaian informasi berlangsung dua arah, yaitu komunikasi *top-down*, cenderung bersifat instruktif, sedangkan komunikasi *bottom-up* cenderung berisi pernyataan atau permintaan akan rincian tugas secara teknis operasional. Media komunikasi yang digunakan oleh kepala madrasah ialah: rapat dinas, surat edaran, buku informasi keliling, papan data, pengumuman lisan serta pesan berantai yang disampaikan secara lisan.

Demikian temuan penelitian tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam upaya meningkatkan kinerja guru MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo. Dengan temuan-temuan di atas menunjukkan bahwa, kepemimpinan transformasional pada dasarnya cukup efektif diterapkan oleh seorang pemimpin.

Karena kepemimpinan tersebut melihat kesiapan dan kematangan dari para karyawannya untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan oleh pemimpin. Kesiapan dan kematangan tersebut diperoleh dari tingkat arahan dan bimbingan yang diberikan pimpinan serta dukungan emosional yang diberikan pimpinan kepada para guru dan karyawan. Terbentuknya kesiapan dan kematangan pada diri guru dan karyawan mampu menimbulkan suatu peningkatan kinerja dan meningkatkan profesionalisme.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepala madrasah menerapkan perilaku *idealized influence* dalam meningkatkan profesionalisme guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo telah dilaksanakan yang dibuktikan aktivitas a) Kejelasan perintah kepala madrasah kepada guru bersifat demokratis dan tidak bersifat memaksa; b) Pengarahan dan penjelasan selalu diberikan terlebih dahulu oleh kepala madrasah sebelum guru melaksanakan pekerjaan.
2. Kepala madrasah menerapkan perilaku *inspiration motivation* dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo yaitu dilaksanakan dengan a) membuat aturan yang jelas dan bersifat visioner; b) memberikan kesempatan kepada guru untuk berpendapat secara kritis; c) Kepala sekolah dalam menjalankan tugasnya berlaku demokrasi; d) Dapat menerima saran dari guru; e) memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan; f) memberikan pujian dan kepada guru bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik
3. Kepala madrasah menerapkan perilaku *intellectual stimulation* dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo dilaksanakan dengan: a) Kepala madrasah mampu membuat keputusan secara tepat dalam menyelesaikan masalah dan keputusan yang diambil oleh kepala madrasah dapat diterima oleh semua pihak; b) Kepala sekolah selama ini aktif dalam berbagai kegiatan yang dilakukan oleh warga masyarakat sebagai strategi untuk pengembangan organisasi.
4. Kepala Madrasah menerapkan perilaku *individual consideration* dalam meningkatkan kinerja guru di MA Al-Iman Bulus Gebang Purworejo dilakukan

melalui: a) Kepala madrasah memantau pekerjaan guru meskipun sudah menaruh kepercayaan kepada mereka; b) Kepala madrasah memberikan tanggung jawab penuh kepada guru dalam menyelesaikan pekerjaan sebagai bentuk perhatian akan kebutuhan guru untuk berkembang dalam karir dan keilmuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz Wahab, Abdul. (2008). *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership – 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 14 No. 5 (1990), Pages 21-27.
- Danim, Sudarwan. (2004). *Motivasi Kepemimpinan dan Efektifitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Daryanto. (2011). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Eliyanto. (2018). *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Kebumen: IAINU Kebumen.
- Ghojali, Imam & Umiarso. (2010). *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Daerah, "Menjual" Mutu Pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Perilaku Lembaga Pendidikan*. Yogyakarta: IRCisoD.
- Khan, M.M., et al. (2011). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Style of Teaching Faculty As Predictors of Satisfaction, and Extra Effort Among The Students: Evidence from Higher Education Institution. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1, 4, 130.
- Mukhtar & Iskandar. (2013). *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Gaung Persada Press Group.
- Mulyasa, E. (2017). *Uji Kompetensi dan Penilaian Kinerja Guru*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Nawawi Uha, Ismail. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Depok: Kencana.
- O'Leary, Elizabeth. (2001). *Kepemimpinan. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Andi.
- Patton, Michael Quinn, (2006), *Metode Evaluasi Kualitatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Permendiknas Nomor 28 Tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.*
- Rahmatulloh Amrozi, Shoni. (2012). *The Power of Rasulullah's Leadership: Menelusuri Perilaku Uswah Sifat Fundamental Kepemimpinan Rasulullah SAW*. Yogyakarta: Sabil.
- Republik Indonesia. (2003). Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.*
- Robbins, S.P. & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi. Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohmat. (2010). *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, Purwokerto: STAIN Press.
- Rusyan, Tabrani, dkk. (2000). *Upaya Meningkatkan Budaya Kinerja Guru*. Cianjur: Dinamika Karya Cipta.
- Sadler, Philip. (1997). *Leadreship*. London: Kogan Page.
- Safaria. (2004). *Kepemimpinan. Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Shulhan, Muwahid. (2004). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Bina Ilmu.
- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian Pendidikan*, Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2016). *Kinerja Guru*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Swandari, Fifi. (2003). Menjadi Perusahaan yang Survive Dengan Transformasional Leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*. Vol.1 No.2 Th.2003.
- Tempe. (1992). *Kinerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Thoha, Miftah. (2010). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1986), *The Transformational Leader*. New York: Wiley.

Tobroni. (2005). *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi noble Industri Melalui Prinsip-prinsip Spiritual Etis*. Malang: UMM Press.

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organization*. (7th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

Walker, James. (1980). *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.