

BAB II
KAJIAN PUSTAKA
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
MADRASAH ALIYAH

A. Landasan Filosofis

Dalam konteks penelitian ini, filsafat progresivisme menjadi landasan yang sangat relevan untuk menggerakkan kepemimpinan transformasional, khususnya di lingkungan madrasah swasta. Berbeda dengan madrasah negeri yang memiliki dukungan finansial dan struktural yang stabil, madrasah swasta seringkali beroperasi di tengah tantangan signifikan, termasuk keterbatasan sumber daya, persaingan ketat, dan kebutuhan untuk mempertahankan relevansi. Oleh karena itu, pendekatan pendidikan yang statis dan otoriter, yang ditolak oleh progresivisme, tidak akan efektif.

Filsafat progresivisme, dengan penekanannya pada inovasi, adaptasi, dan perbaikan berkelanjutan, menawarkan kerangka kerja yang ideal. Ia mendorong Kepala Madrasah untuk menjadi agen perubahan yang proaktif, mampu merespons tantangan eksternal dengan solusi-solusi kreatif, dan secara konstan berupaya meningkatkan kualitas di tengah keterbatasan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional, yang selaras dengan prinsip-prinsip progresivisme, bukan hanya sekadar pilihan gaya, tetapi sebuah kebutuhan esensial untuk keberlanjutan dan kemajuan madrasah swasta.

Progresivisme muncul sebagai respons terhadap pendidikan tradisional yang kaku, otoriter, dan berfokus pada hafalan (Nursarofah, 2022). Aliran ini berkembang di Amerika Serikat pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20 dengan tokoh utamanya adalah John Dewey. Dewey berpendapat bahwa pendidikan harus berpusat pada anak (*child-centered*) dan pengalaman (*learning by doing*) (Bakar, 2013). Sekolah seharusnya menjadi miniatur masyarakat tempat siswa belajar melalui interaksi sosial, eksperimen, dan pemecahan masalah nyata (Muda, 2024). Tokoh lain seperti Francis W. Parker dan William H. Kilpatrick juga berperan penting dalam mengembangkan ide-

ide progresivisme, yang menekankan proyek kolaboratif dan pembelajaran berbasis minat siswa (Pratomo et al., 2022).

Dalam lanskap pendidikan modern, filsafat progresivisme menjadi fondasi krusial yang menolak pendekatan statis dan memandang pembelajaran sebagai proses dinamis yang membekali individu dengan keterampilan berpikir kritis, kemampuan memecahkan masalah, dan kapasitas beradaptasi dengan perubahan zaman yang cepat. Filosofi ini secara fundamental menggeser peran guru dari satu-satunya sumber pengetahuan menjadi fasilitator dan desainer pengalaman belajar. Pendidikan tidak lagi hanya berfokus pada apa yang dipelajari, tetapi juga bagaimana cara siswa belajar.

Penerapan progresivisme dapat dilihat dari metode pembelajaran modern seperti project-based learning, student-centered learning, dan inquiry-based learning yang mendorong siswa menjadi subjek aktif, bukan objek pasif, yang berpikir kreatif, mandiri, dan kolaboratif. Dengan mendasarkan kurikulum pada relevansi dan kehidupan nyata, progresivisme memastikan pendidikan tidak hanya mentransfer ilmu, tetapi juga menumbuhkan keterampilan praktis dan sosial yang dibutuhkan di masa depan. Filosofi ini secara implisit menuntut adaptabilitas dan inovasi, dua karakteristik yang sangat esensial bagi madrasah swasta yang harus bertahan dan berkembang di tengah keterbatasan.

Sintesis progresivisme dengan nilai-nilai fundamental Islami, seperti tauhid (keyakinan akan keesaan Allah) dan amanah (tanggung jawab ilahiyah), menghasilkan landasan yang kokoh dan holistik. Kombinasi ini menegaskan bahwa setiap upaya inovasi dan perubahan dalam madrasah harus berlandaskan pada ketakwaan dan kesadaran bahwa pendidikan adalah sebuah amanah yang mulia dari Tuhan. Landasan ganda ini menggeser motivasi dari sekadar tuntutan profesional menjadi tanggung jawab spiritual dan moral yang menuntut peran sentral kepala madrasah untuk memimpin perubahan kolektif.

Sebagai pemimpin yang progresif, kepala madrasah tidak hanya mengikuti praktik konvensional, tetapi secara proaktif mendorong guru dan staf untuk bereksperimen dengan metode baru dan menciptakan lingkungan belajar

yang responsif terhadap kebutuhan zaman. Keberanian untuk berinovasi ini tidak dilihat sebagai tindakan pragmatis semata, melainkan sebagai bagian dari ibadah untuk mengoptimalkan potensi yang telah diberikan Allah SWT.

Kepemimpinan transformasional, dengan empat dimensi utamanya, idealnya merefleksikan nilai-nilai progresif dan Islami ini secara terintegrasi dan mendalam. Kharisma (Idealized Influence) bukan sekadar daya tarik personal, melainkan manifestasi dari sifat siddiq (jujur) dan amanah (dapat dipercaya), yang menjadikan pemimpin sebagai teladan moral dan spiritual yang kuat di mata seluruh warga madrasah.

Kepemimpinan yang karismatik ini membangun fondasi kepercayaan yang mendalam, yang esensial untuk menggerakkan perubahan di tengah keterbatasan. Motivasi inspirasional (Inspirational Motivation) tercermin dalam sifat tabligh (komunikatif dan penyampai kebenaran), di mana pemimpin tidak hanya mengartikulasikan visi, tetapi juga membangkitkan semangat dan komitmen kolektif untuk mencapai tujuan yang mulia.

Pemimpin transformasional mengomunikasikan visi masa depan madrasah dengan cara yang memotivasi, menginspirasi, dan mengingatkan semua pihak bahwa kerja keras mereka adalah bagian dari sebuah misi yang lebih besar untuk kemaslahatan umat. Stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation) dan perhatian individual (Individualized Consideration) secara harmonis mencerminkan sifat fathanah (cerdas dan bijaksana) dan prinsip musyawarah.

Melalui stimulasi intelektual, pemimpin mendorong pemikiran kritis, inovasi, dan pemecahan masalah yang kreatif, mengundang guru dan staf untuk mempertanyakan asumsi lama dan mencari solusi baru. Pada saat yang sama, perhatian individual memastikan bahwa setiap anggota tim merasa didengar, dihargai, dan didukung dalam pengembangan potensi pribadinya. Kombinasi ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada proses, dan terutama pada pengembangan potensi setiap individu sebagai amanah dari Allah.

Oleh karena itu, penelitian ini berargumen bahwa model kepemimpinan transformasional yang berfokus pada perubahan, inovasi, dan pemberdayaan individu adalah pendekatan yang paling sesuai untuk mewujudkan prinsip-prinsip progresivisme di madrasah. Filsafat progresivisme yang menekankan perubahan dan perbaikan ini menjadi landasan teoretis yang relevan untuk mengkaji model kepemimpinan transformasional, yang akan dijelaskan pada sub-bab berikutnya.

B. Landasan Enam Sistem Nilai

1. Nilai Teologis

Nilai teologis menjadi fondasi spiritual dalam kepemimpinan yang memandang setiap tugas sebagai amanah suci dan ibadah kepada Allah SWT. Kepala madrasah yang menerapkan nilai ini meyakini bahwa keberhasilan sejati bukanlah sekadar pencapaian duniawi, melainkan ridho dari Yang Maha Kuasa.

Nilai teologis dalam Islam berpusat pada konsep tauhid (keesaan Tuhan) dan sering kali dikenal sebagai ilmu kalam atau ilmu tauhid. Secara etimologis, teologi berasal dari bahasa Yunani, *theologia*, yang merupakan gabungan dari kata *theos* (Tuhan) dan *logos* (ilmu), sehingga secara harfiah berarti "ilmu ketuhanan". Definisi ini diperkuat oleh pandangan bahwa teologi sebagai diskursus atau pemikiran tentang Tuhan.

Secara terminologis, teologi Islam didefinisikan sebagai ilmu yang mengkaji wujud, sifat-sifat wajib, dan kekuasaan Allah, serta hubungan-Nya dengan manusia dan alam semesta untuk memperkuat keyakinan (iman) dan mengatasi keraguan atau tantangan yang mungkin timbul dari ajaran-ajaran lain. Fungsi utamanya adalah memberikan landasan keyakinan yang kuat, sehingga seorang Muslim dapat membela akidahnya dari berbagai tantangan.

Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Bayyinah ayat 5:

وَمَا أُمِرُوا إِلَّا لِيَعْبُدُوا اللَّهَ مُخْلِصِينَ لَهُ الدِّينَ حُنَفَاءَ وَيُقِيمُوا الصَّلَاةَ وَيُؤْتُوا الزَّكَاةَ وَذَلِكَ دِينُ الْقَيِّمَةِ

Artinya: “Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian itulah agama yang lurus”.

Ayat ini sangat relevan karena kepemimpinan transformasional di madrasah harus didasari niat yang tulus (ikhlas) dan berorientasi pada ketaatan kepada Allah. Kepemimpinan bukan sekadar jabatan, melainkan sarana untuk beribadah dan menebar manfaat.

Dalam surat Al-Baqarah ayat 30:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلٰٓئِكَةِ اِنِّیْ جَاعِلٌ فِی الْاَرْضِ خَلِیْفَةًۭۙ قَالُوْۤا اَتَجْعَلُ فِیْهَا مَنْ یُّفْسِدُ فِیْهَا وَیَسْفِكُ الدِّمَآءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَۙ قَالَ اِنِّیْۤ اَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُوْنَ

Artinya: “Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, "Aku hendak menjadikan khalifah di bumi." Mereka berkata, "Apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah di sana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?" Dia berfirman, "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.”

Ayat ini adalah deklarasi penciptaan manusia sebagai khalifah atau pemimpin di muka bumi. Khalifah tidak hanya berarti "pengganti" tetapi juga "pemimpin" yang bertanggung jawab untuk mengelola dan memakmurkan bumi sesuai dengan kehendak Ilahi. Ini adalah misi kosmik yang melampaui tugas-tugas administratif biasa. Kepala madrasah, yang menginternalisasi makna ayat ini, akan memahami bahwa perannya adalah bagian dari mandat suci ini. Kepemimpinan bukan tentang kekuasaan pribadi, tetapi tentang penunaian tugas untuk mewujudkan kebaikan dan mencegah kerusakan. Kesadaran ini menanamkan rasa tanggung jawab yang mendalam kepada Allah, yang merupakan sumber dari legitimasi tertinggi.

Dalam surat Al-Anbiya' ayat 73

وَجَعَلْنٰهُمْ اٰیْمَةً یَّهْدُوْنَۙ بِاَمْرِنَاۙ وَاَوْحَيْنَاۤ اِلَیْهِمْ فَعَلِ الْخَیْرٰتِۙ وَاِقَامَ الصَّلٰوةِۙ وَاٰتٰۤاَ الزَّكٰوةَۙ وَكَانُوْۤا لَنَا عٰبِدِیْنَ

Artinya: “Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami

wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah.”

Ayat ini secara spesifik menjelaskan fungsi inti dari kepemimpinan yang saleh, yaitu memberi petunjuk (yahdūna) berdasarkan perintah Allah. Pemimpin yang diangkat Allah, seperti para Nabi, memiliki tugas untuk membimbing umat ke jalan yang benar. Dalam konteks kepemimpinan transformasional di madrasah, ayat ini menggarisbawahi bahwa peran kepala madrasah tidak terbatas pada administrasi atau manajerial semata, melainkan mencakup bimbingan moral dan spiritual. Seorang pemimpin sejati adalah seorang pembimbing yang menginspirasi, yang memotivasi pengikutnya para guru, staf, dan siswa untuk melakukan kebaikan dan menjalankan kewajiban agama dengan kesadaran penuh. Ini adalah inti dari kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pembentukan karakter.

Sementara dalam hadits tentang imamah dan tanggung jawab:

الإِمَامُ جُنَّةٌ يُقَاتِلُ مِنْ وَرَائِهِ وَيُتَّقَى بِهِ

Artinya: "Imam (pemimpin) adalah perisai, orang berperang di belakangnya dan berlindung kepadanya”.

Hadits ini, yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim, secara metaforis menggambarkan peran seorang pemimpin sebagai perisai atau pelindung. Seorang pemimpin harus menyediakan rasa aman dan perlindungan bagi rakyat atau pengikutnya. Dalam lingkungan madrasah, kepala sekolah berfungsi sebagai pelindung bagi para guru dan siswa, memastikan lingkungan yang kondusif, aman, dan mendukung untuk belajar dan mengajar. Perlindungan ini tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga moral dan emosional, menjaga mereka dari pengaruh buruk dan memastikan keadilan. Hadits ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang kuat adalah kepemimpinan yang proaktif dalam melindungi dan melayani, sebuah ciri khas dari pemimpin transformasional yang peduli.

Hadits tentang pemimpin yang adil, adapun sebutan imam atau pemimpin yang adil dapat ditemukan dalam riwayat Bukhari dan Muslim

berikut ini. Imam atau pemimpin yang adil disebut pertama sebagai kelompok yang mendapat naungan Allah di hari kiamat.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ سَبْعَةٌ يُظِلُّهُمْ اللَّهُ فِي ظِلِّهِ يَوْمَ لَا ظِلَّ إِلَّا ظِلُّهُ الْإِمَامُ الْعَادِلُ وَشَابُّ نَشَأَ فِي عِبَادَةِ اللَّهِ وَرَجُلٌ قَلْبُهُ مُعَلَّقٌ بِالْمَسَاجِدِ وَرَجُلَانِ تَحَابَّا فِي اللَّهِ اجْتَمَعَا عَلَيْهِ وَتَفَرَّقَا عَلَيْهِ وَرَجُلٌ طَلَبَتْهُ امْرَأَةٌ ذَاتُ مَنْصِبٍ وَجَمَالٍ فَقَالَ إِنِّي أَخَافُ اللَّهَ وَرَجُلٌ تَصَدَّقَ بِصَدَقَةٍ فَأَخْفَاهَا حَتَّى لَا تَعْلَمَ شِمَالُهُ مَا تُنْفِقُ يَمِينُهُ وَرَجُلٌ ذَكَرَ اللَّهَ خَالِيًا فَفَاضَتْ عَيْنَاهُ (متفق عليه)

Artinya, “Dari Abu Hurairah RA, dari Nabi Muhammad SAW, ia bersabda, ‘Ada tujuh kelompok orang yang dinaungi oleh Allah pada hari tiada naungan selain naungan-Nya, yaitu pemimpin yang adil, pemuda yang mengisi hari-harinya dengan ibadah, seseorang yang hatinya terpaut dengan masjid, dua orang yang saling mencintai karena Allah di mana keduanya bertemu dan berpisah karena Allah, seorang yang dibujuk berzina oleh lawan jenis yang berpangkat dan rupawan lalu menjawab, ‘Aku takut kepada Allah,’ seseorang yang bersedekah diam-diam sehingga tangan kirinya tidak mengetahui apa yang dilakukan tangan kanannya, dan seseorang yang berzikir di kesunyian dengan menitikkan air mata,’” (HR Bukhari dan Muslim).

Penyebutan pertama imam atau pemimpin yang adil ini bukan tanpa makna. Penyebutan pertama imam atau pemimpin yang adil menunjukkan betapa pentingnya keadilan imam atau pemimpin. Penyebutan pertama imam atau pemimpin yang adil menandai nilai kehadirannya di tengah masyarakat karena berurusan dengan kepentingan publik dan hajat hidup orang banyak, terutama sebagai pihak yang paling pertama memenuhi kelompok dhuafa dan kelompok masyarakat yang terpinggirkan haknya.

Hadits ini menempatkan pemimpin yang adil sebagai salah satu dari tujuh orang yang akan mendapatkan naungan Allah di Hari Kiamat. Posisinya sejajar dengan pemuda yang tumbuh dalam ibadah dan orang yang hatinya terikat dengan masjid. Ini menunjukkan bahwa keadilan dalam kepemimpinan bukan hanya etika, tetapi juga bentuk ibadah tertinggi dan sarana untuk mencapai surga. Hubungan ini menciptakan sebuah kausalitas yang kuat, keyakinan pada Hari Akhir dan ridha Allah menjadi pendorong praktis bagi seorang pemimpin untuk berlaku adil dalam segala hal. Tanpa motivasi

teologis ini, etika keadilan bisa goyah. Oleh karena itu, kesuksesan seorang pemimpin, dari perspektif teologis, diukur bukan dari kekuasaan atau kekayaan, tetapi dari kedekatannya dengan Allah di akhirat.

Perwujudan nilai teologis dalam kepemimpinan transformasional mencakup perumusan visi dan misi yang spiritual, serta peran kepala madrasah sebagai teladan dalam ibadah. Seorang kepala madrasah yang menginternalisasi nilai ini tidak hanya berfokus pada target akademis, tetapi juga merumuskan visi madrasah yang bertujuan membentuk siswa bertaqwa dan berakhlak mulia. Visi ini menjadi kompas spiritual bagi seluruh warga madrasah. Sebagai teladan, kepala madrasah aktif dalam kegiatan keagamaan seperti shalat berjamaah dan membaca Al-Qur'an, menunjukkan bahwa nilai-nilai yang mereka ajarkan merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari mereka. Ini menumbuhkan kepercayaan dan rasa hormat, menjadikan pemimpin sebagai panutan yang otentik.

Selain itu, perwujudannya juga terlihat dalam proses pengambilan keputusan yang didasari oleh musyawarah dan doa. Setiap keputusan penting di madrasah tidak diambil secara sepihak, melainkan melalui musyawarah yang diiringi doa, dengan keyakinan bahwa petunjuk terbaik datang dari Allah. Pendekatan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan sekadar jabatan administratif, melainkan sebuah amanah suci. Hal ini juga menegaskan pentingnya bertindak berdasarkan ilmu dan pengetahuan yang jelas, seperti yang diserukan dalam Surah Al-Isra, Ayat 36, yang menjadi landasan bagi nilai logis dalam pengambilan keputusan. Kombinasi antara musyawarah dan keyakinan spiritual ini menghasilkan keputusan yang tidak hanya rasional, tetapi juga berlandaskan moral dan etika.

Pemimpin transformasional mewujudkan nilai teologis dengan menanamkan motivasi berbasis ibadah kepada seluruh warga madrasah. Mereka menumbuhkan kesadaran pada guru dan siswa bahwa setiap aktivitas, baik mengajar maupun belajar, adalah ibadah yang memiliki nilai pahala. Dengan demikian, upaya yang dilakukan bukan semata untuk mencapai target duniawi, melainkan sebagai bentuk ketaatan dan pengabdian kepada Allah. Hal ini

menjadikan kepemimpinan transformasional di madrasah sebagai sarana untuk menebar manfaat dan kebaikan, bukan hanya sekadar menjalankan tugas manajerial. Motivasi spiritual ini menjadi pendorong internal yang kuat, menciptakan etos kerja yang tulus dan penuh dedikasi di seluruh lingkungan madrasah.

2. Nilai Etis

Nilai etis adalah prinsip-prinsip moral yang menjadi pedoman dalam bertindak dan berinteraksi, seperti keadilan, kejujuran, dan integritas yang tak tergoyahkan. Allah SWT berfirman dalam Surah An-Nisa, Ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Ayat ini secara eksplisit memerintahkan dua hal fundamental bagi pemimpin: amanah dan keadilan."

Ayat ini relevan karena kepemimpinan transformasional yang etis adalah kunci untuk membangun kepercayaan di antara seluruh warga madrasah. Ayat ini menggabungkan dua pilar utama etika kepemimpinan: amanah (kepercayaan) dan 'adl (keadilan). Amanah dalam konteks kepemimpinan kepala madrasah berarti memikul tanggung jawab yang dipercayakan baik oleh yayasan, guru, siswa, maupun orang tua dengan penuh integritas dan kejujuran. Keadilan berarti membuat keputusan yang tidak memihak, memperlakukan setiap individu secara setara, dan menjunjung tinggi meritokrasi. Tanpa kedua prinsip ini, kepemimpinan akan kehilangan legitimasinya. Kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada kepercayaan pengikut, dan kepercayaan ini hanya dapat dibangun di atas fondasi integritas dan keadilan yang tak tergoyahkan.

Dalam surat Al-Ma'idah ayat 8:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَآلَآءٍ

تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Ayat ini memberikan instruksi etis yang sangat spesifik dan menantang. Keadilan harus ditegakkan bahkan terhadap mereka yang kita benci. Ini adalah ujian moral terberat bagi seorang pemimpin, yang menuntut kontrol diri yang kuat untuk menyingkirkan emosi dan preferensi pribadi. Keadilan dalam Islam adalah tindakan aktif dan disengaja yang memerlukan perjuangan melawan hawa nafsu. Seorang pemimpin transformasional harus menunjukkan integritas yang luar biasa, mampu membuat keputusan yang adil meskipun tidak populer atau sulit, karena ia memprioritaskan kepentingan madrasah di atas perasaan pribadi.

Sementara dalam hadits tentang “setiap kalian adalah pemimpin”:

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya: "Setiap kalian adalah pemimpin, dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas yang dipimpinya".

Hadits ini menguniversalkan konsep kepemimpinan. Kepemimpinan tidak terbatas pada jabatan formal, tetapi merupakan tanggung jawab personal yang melekat pada setiap individu. Ini menanamkan rasa tanggung jawab pribadi yang mendalam. Dalam konteks madrasah, kepala sekolah adalah pemimpin, tetapi begitu juga para guru atas kelasnya, orang tua atas keluarganya, dan bahkan siswa atas dirinya sendiri. Hadits ini menegaskan bahwa setiap peran, sekecil apa pun, adalah amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya.

Hadits lain, tentang “amanah dan keimanan”:

لَا إِيمَانَ لِمَنْ لَا أَمَانَةَ لَهُ وَلَا دِينَ لِمَنْ لَا عَهْدَ لَهُ

Artinya: "Tidak ada iman bagi orang yang tidak memiliki (sifat) amanah, dan tidak ada agama bagi orang yang tidak menepati janjinya".

Hadits ini adalah peringatan yang sangat kuat, secara eksplisit menyamakan hilangnya amanah dengan ketidaksempurnaan iman. Amanah bukan sekadar sifat baik, melainkan syarat mutlak keimanan. Hal ini secara langsung mengaitkan integritas moral seorang pemimpin dengan kondisi spiritualnya. Kegagalan dalam menunaikan amanah tidak hanya merupakan kegagalan profesional, tetapi juga kegagalan spiritual. Hadits ini memberikan dasar yang tidak dapat dinegosiasikan bagi pentingnya menjaga amanah dalam kepemimpinan.

Perwujudan nilai etis dalam kepemimpinan transformasional merupakan pilar fundamental yang menopang kepercayaan dan integritas di lingkungan madrasah. Nilai ini tidak hanya terbatas pada satu aspek, melainkan terwujud secara komprehensif dalam beberapa praktik krusial yang saling terkait.

a. Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Keuangan

Kepemimpinan transformasional yang etis diawali dengan penerapan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan, yang menjadi fondasi kokoh untuk membangun kepercayaan di antara seluruh pemangku kepentingan madrasah. Seorang kepala madrasah menerapkan sistem pengelolaan keuangan yang terbuka dan dapat dipertanggungjawabkan, memastikan bahwa alokasi dana, seperti bantuan operasional sekolah (BOS) atau sumber dana lainnya, dilaporkan secara transparan melalui rapat komite madrasah atau media informasi yang mudah diakses.

Sikap ini memastikan bahwa setiap keputusan finansial didasarkan pada kebutuhan madrasah, bukan kepentingan pribadi. Misalnya, alokasi dana untuk pelatihan guru, pengadaan sarana-prasarana, atau program kegiatan siswa akan dijelaskan secara rinci kepada wali siswa dan staf. Pendekatan ini tidak hanya menghilangkan keraguan tetapi juga menumbuhkan rasa amanah dan kepemilikan di antara guru, staf, dan orang tua siswa, yang pada gilirannya memperkuat komitmen kolektif terhadap tujuan madrasah.

b. Keadilan dalam Kebijakan dan Komunikasi Empatik

Nilai etis juga terwujud dalam sikap adil tanpa diskriminasi dalam setiap kebijakan. Kepala madrasah dituntut untuk bersikap adil dan objektif dalam setiap keputusan, mulai dari penilaian kinerja guru (PKG), promosi jabatan, hingga penegakan disiplin siswa. Keadilan ini diperkuat dengan komunikasi empatik, di mana pemimpin membuka ruang diskusi yang aman untuk mendengarkan masukan, kritik, dan keluhan dari seluruh warga madrasah.

Respons yang diberikan tidak bersifat otoriter, melainkan dengan penuh empati dan rasa hormat, sehingga setiap individu merasa dihargai dan didengar. Contoh konkretnya adalah ketika ada kesalahan, kepala madrasah akan mengoreksi "dengan cara yang mendidik, bukan malah menjatuhkan". Pendekatan ini sangat penting untuk mencegah konflik dan membangun lingkungan kerja yang suportif, inklusif, dan nyaman, di mana setiap orang merasa dihargai dan memiliki ruang untuk berkembang.

c. Penegakan Aturan yang Konsisten dan Integritas Personal

Perwujudan nilai etis mencapai puncaknya pada penegakan aturan yang konsisten. Kepemimpinan transformasional menuntut kepala madrasah untuk menegakkan peraturan dan tata tertib secara konsisten kepada semua pihak, termasuk kepada diri sendiri. Ini adalah bukti nyata integritas seorang pemimpin. Ketika pemimpin tidak pandang bulu dalam menerapkan aturan, hal itu menciptakan budaya disiplin dan integritas yang kuat di seluruh lingkungan madrasah. Konsistensi ini tidak hanya berlaku untuk siswa, tetapi juga untuk guru dan staf. Misalnya, kepala madrasah akan menunjukkan ketepatan waktu dan disiplin pribadi yang sama seperti yang ia harapkan dari stafnya. Penegakan aturan yang adil dan konsisten menjadi cerminan dari komitmen pemimpin terhadap nilai-nilai luhur yang dipegang oleh madrasah, sekaligus memperkuat kredibilitasnya sebagai figur panutan yang dapat dipercaya dan dihormati.

3. Nilai Logis

Nilai logis adalah kemampuan untuk berpikir kritis, rasional, dan sistematis dalam menganalisis masalah dan mengambil keputusan. Ini

melibatkan penggunaan data dan bukti yang valid.

Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Isra, Ayat 36:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya: "Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati nurani, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya."

Ayat ini relevan dan menegaskan pentingnya bertindak berdasarkan ilmu dan pengetahuan yang jelas. Dalam kepemimpinan, ini berarti tidak boleh mengambil keputusan penting tanpa didukung data dan analisis yang kuat.

Dalam surat At-Taubah ayat 122:

وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ

Artinya: "Tidak sepatutnya bagi mukminin itu pergi semuanya (ke medan perang). Mengapa tidak pergi dari tiap-tiap golongan di antara mereka beberapa orang untuk memperdalam pengetahuan mereka tentang agama dan untuk memberi peringatan kepada kaumnya apabila mereka telah kembali kepadanya, supaya mereka itu dapat menjaga dirinya".

Ayat ini memerintahkan umat Islam untuk tidak hanya berpartisipasi dalam jihad fisik, tetapi juga untuk melakukan jihad intelektual melalui tafaqquh fiddin (pendalaman ilmu agama). Ini adalah panggilan untuk spesialisasi dan pendalaman pengetahuan. Kepemimpinan yang rasional membutuhkan basis pengetahuan yang kuat dan spesifik. Seorang kepala madrasah harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang visi pendidikan Islam dan bagaimana menerapkannya secara efektif. Keputusan yang dibuat tanpa pengetahuan akan rentan terhadap kesalahan dan inefisiensi.

Dalam surat Al-Baqarah ayat 269:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَن يَشَاءُ وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya: "Allah menganugerahkan al hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi

karunia yang banyak. Dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah)".

Ayat ini mengidentifikasi hikmah sebagai "kebaikan yang banyak." Dalam tafsir, hikmah diartikan sebagai menempatkan sesuatu pada tempatnya yang layak, benar dalam ucapan dan perbuatan, serta pemahaman yang mendalam.

Hikmah melampaui sekadar pengetahuan teoritis; itu adalah kebijaksanaan praktis. Seorang pemimpin harus tidak hanya memiliki ilmu tetapi juga kebijaksanaan untuk menerapkannya secara kontekstual. Ini adalah komponen kunci dari "stimulasi intelektual" dalam kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin tidak hanya memberikan perintah, tetapi juga mendorong pemikiran kritis dan pemecahan masalah yang inovatif di antara para pengikutnya.

Sementara dalam hadits tentang “menuntut ilmu”:

مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ بِهِ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

Artinya: "Siapa yang menempuh jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga".

Hadits ini memberikan motivasi spiritual yang sangat kuat untuk mengejar ilmu. Mencari ilmu adalah ibadah dan sarana untuk mencapai surga. Ini menunjukkan bahwa pencarian pengetahuan bukanlah sekadar tugas duniawi, tetapi sebuah perjalanan spiritual yang sangat berharga. Bagi seorang kepala madrasah, ini berarti komitmen terhadap pembelajaran seumur hidup, menjadi teladan bagi guru dan siswa dalam hal semangat menuntut ilmu.

Hadits lain tentang “fiqh dan kebaikan”:

مَنْ يُرِدِ اللَّهُ بِهِ خَيْرًا يُفَقِّهْهُ فِي الدِّينِ

Artinya: "Barangsiapa yang Allah kehendaki kebaikan baginya, niscaya Dia memberinya pemahaman dalam agama".

Hadits ini menegaskan bahwa pemahaman yang mendalam (fiqh) adalah tanda kebaikan dari Allah. Ini menghubungkan kecerdasan logis dan analitis dengan ridha ilahi. Kepemimpinan yang diberkahi adalah kepemimpinan yang dipandu oleh pemahaman yang benar. Hal ini juga menyiratkan bahwa seorang pemimpin transformasional harus mendorong budaya diskusi dan musyawarah dalam lembaganya. Musyawarah adalah proses logis untuk mencapai keputusan terbaik, dan itu menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami menolak autokrasi dan sebaliknya mendorong rasionalitas kolektif.

Perwujudan nilai logis dalam kepemimpinan transformasional di madrasah mencakup beberapa aspek krusial yang saling terkait.

a. Manajemen Berbasis Data

Setiap program peningkatan kualitas diawali dengan pengumpulan dan analisis data secara cermat. Seorang kepala madrasah yang mengedepankan nilai ini akan memanfaatkan informasi dari berbagai sumber, seperti nilai hasil belajar siswa, laporan akreditasi, atau survei kepuasan wali siswa, untuk mengidentifikasi akar masalah yang sesungguhnya. Data ini kemudian menjadi landasan konkret untuk merumuskan tujuan-tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu. Misalnya, alih-alih menetapkan tujuan umum "meningkatkan prestasi siswa," tujuan yang lebih logis adalah "meningkatkan rata-rata nilai mata pelajaran sains sebesar 10% dalam satu tahun ajaran," yang memungkinkan pengukuran keberhasilan yang jelas dan sistematis.

b. Evaluasi Berbasis Bukti

Setelah program berjalan, kepala madrasah akan melakukan evaluasi program secara objektif dengan mengukur indikator-indikator yang telah ditetapkan di awal. Evaluasi ini tidak didasarkan pada asumsi, melainkan pada data dan bukti yang valid, menjadikan hasilnya sebagai dasar kuat untuk perbaikan berkelanjutan. Contohnya, jika program pelatihan guru bertujuan meningkatkan kemampuan mengajar, evaluasi akan melibatkan pengamatan langsung di kelas, analisis hasil belajar siswa, dan umpan balik dari rekan sejawat. Hasil evaluasi ini akan menentukan apakah program perlu direvisi,

dilanjutkan, atau dihentikan, menciptakan siklus perbaikan yang tidak pernah berhenti.

c. Pemanfaatan Teknologi

Kepala madrasah menggunakan teknologi informasi untuk mengelola data administrasi dan akademik, sehingga proses analisis dan pengambilan keputusan menjadi lebih efisien. Dalam praktiknya, madrasah dapat menggunakan sistem manajemen data digital untuk mencatat nilai siswa, kehadiran guru, dan laporan keuangan, menggantikan proses manual yang memakan waktu. Pemanfaatan teknologi ini membebaskan waktu pemimpin dan staf dari tugas-tugas administratif yang berulang, memungkinkan mereka untuk lebih fokus pada inisiatif strategis, pengembangan kurikulum, dan interaksi yang lebih personal dengan guru dan siswa. Dengan demikian, pemanfaatan teknologi menjadi alat yang mendukung pemimpin dalam membuat keputusan yang cepat, tepat, dan berbasis data, sehingga seluruh operasional madrasah berjalan lebih efektif dan efisien.

4. Nilai Estetik

Nilai estetik adalah penghargaan terhadap keindahan, keharmonisan, dan kreativitas, yang bertujuan menciptakan lingkungan yang inspiratif dan memicu semangat. Allah SWT berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 195:

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: "Dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik."

Relevansi nilai estetik, yang tidak hanya terbatas pada keindahan visual melainkan juga mencakup keharmonisan dan kreativitas, memiliki relevansi yang mendalam dengan ajaran dalam ayat ini, memerintahkan untuk "berbuat baiklah" dan melarang tindakan yang menjatuhkan diri "ke dalam kebinasaan". Dalam konteks kepemimpinan madrasah, perintah ini dapat diinterpretasikan sebagai tanggung jawab pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang

harmonis dan suportif, yang secara intrinsik adalah bentuk keindahan. Upaya ini dilakukan dengan menghindari kebinasaan yang dapat berupa konflik internal, ketidakstabilan finansial, atau lingkungan kerja yang tidak sehat.

Dalam surat Surah An-Nahl, ayat 6:

وَلَكُمْ فِيهَا جَمَالٌ حِينَ تُرِيحُونَ وَحِينَ تَسْرَحُونَ

Artinya : “Dan bagimu padanya (binatang ternak) ada keindahan ketika kamu membawanya kembali ke kandang dan ketika kamu melepaskannya ke tempat penggembalaan”.

Relevansi: Ayat ini mengisyaratkan bahwa keindahan (jamal) adalah bagian dari ciptaan Allah yang memberikan ketenangan dan kenyamanan. Lingkungan yang indah dan teratur dapat memengaruhi psikologi dan semangat belajar.

Dalam surat Surat Al-A'raf ayat 176:

فَأَقْصَصْ الْقَصَصَ لَعَلَّهُمْ يَتَفَكَّرُونَ

Artinya: “Maka ceritakanlah (kepada mereka) kisah-kisah itu agar mereka berfikir”.

Meskipun secara harfiah merujuk pada cerita, ayat ini dapat diinterpretasikan secara luas untuk mencakup keindahan dalam proses pembelajaran dan refleksi. Proses berpikir yang mendalam (tafakkur) dan menghasilkan pemahaman baru memiliki keindahannya sendiri. Dalam kepemimpinan, ini berarti bahwa kepala madrasah tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga pada kualitas proses—bagaimana keputusan dibuat, bagaimana masalah diselesaikan, dan bagaimana komunikasi terjalin. Proses yang transparan, adil, dan logis adalah sebuah "keindahan" yang dapat menginspirasi pengikut.

Dalam surat Surat Al-Isra' ayat 82:

وَنُنَزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ وَلَا يَزِيدُ الظَّالِمِينَ إِلَّا خَسَارًا

Artinya: “Dan Kami turunkan dari Al Quran suatu yang menjadi penawar dan rahmat bagi orang-orang yang beriman dan Al Quran itu tidaklah menambah kepada orang-orang yang zalim selain kerugian”.

Secara literal, ayat ini berbicara tentang penyembuhan spiritual. Namun, secara metaforis, ini dapat diterapkan pada kepemimpinan. Seorang pemimpin yang efektif mampu "menyembuhkan" masalah dan konflik dalam organisasinya dengan rahmat dan kebijaksanaan. Keputusan yang adil dan welas asih, yang mengembalikan harmoni dan ketenangan, dapat dianggap sebagai manifestasi keindahan. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada kasih sayang dan penyelesaian masalah adalah kepemimpinan yang "indah" dan transformatif.

Sementara dalam hadits tentang “ihsan”:

أَنْ تَعْبُدَ اللَّهَ كَأَنَّكَ تَرَاهُ، فَإِنْ لَمْ تَكُنْ تَرَاهُ فَإِنَّهُ يَرَاكَ

Artinya: “Kamu menyembah Allah seakan-akan kamu melihat-Nya, jika kamu tidak melihat-Nya, maka sesungguhnya Dia melihatmu”.

Ini adalah definisi ihsan yang paling terkenal, yang mewakili tingkat kesadaran tertinggi dalam ibadah. Ihsan dalam tindakan berarti melakukan segala sesuatu dengan kesadaran penuh akan pengawasan ilahi. Kesadaran ini secara otomatis mengarah pada keinginan untuk mencapai kesempurnaan dalam setiap pekerjaan, karena pekerjaan tersebut dianggap sebagai bagian dari ibadah. Seorang kepala madrasah yang menerapkan ihsan akan termotivasi untuk mencapai standar tertinggi, bukan untuk mendapatkan pujian manusia, tetapi untuk memenuhi standar Allah.

Hadits lain tentang “itqan”:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai jika kalian melakukan suatu perbuatan, ia mengerjakannya dengan itqan (sempurna/profesional)”.

Hadits ini adalah inti dari nilai estetik dalam pekerjaan. Itqan (profesionalisme dan kesempurnaan) adalah manifestasi dari ihsan. Seseorang

yang beribadah dengan ihsan akan bekerja dengan itqan. Terdapat hubungan kausal yang jelas di sini: keunggulan spiritual (ihsan) secara langsung memotivasi keunggulan profesional (itqan). Oleh karena itu, estetika dalam kepemimpinan bukanlah tentang penampilan yang menarik, tetapi tentang keindahan dan keunggulan dalam kinerja, kebijakan, dan hasil kerja. Kepala madrasah yang menerapkan ihsan dan itqan akan menciptakan kurikulum yang sempurna, administrasi yang efisien, dan lingkungan yang kondusif, menciptakan "keindahan" dalam kualitas madrasah itu sendiri.

Perwujudan nilai estetik dalam kepemimpinan transformasional mencakup beberapa aspek penting yang secara sinergis menciptakan lingkungan pendidikan yang inspiratif dan memicu semangat.

a. Penataan Lingkungan yang Asri dan Rapi

Seorang kepala madrasah yang menghargai nilai ini akan memimpin program penghijauan, kebersihan, dan penataan ruang kelas yang menarik. Contohnya, ia akan memastikan taman madrasah terawat, kebersihan toilet terjaga, dan ruang kelas memiliki sirkulasi udara yang baik. Lingkungan yang indah dan teratur ini sejalan dengan isyarat dalam Surah An-Nahl, Ayat 6, yang menyebutkan keindahan dalam ciptaan Allah dapat memberikan ketenangan dan kenyamanan. Lingkungan fisik yang kondusif ini secara langsung memengaruhi psikologi dan semangat belajar seluruh warga madrasah, menciptakan suasana yang nyaman, aman, dan menyenangkan.

b. Apresiasi Seni dan Kreativitas

Kepala madrasah memfasilitasi kegiatan ekstrakurikuler seni, seperti kaligrafi, teater, atau musik, sebagai wadah ekspresi kreatif bagi siswa. Ini menunjukkan bahwa madrasah tidak hanya berfokus pada aspek kognitif, tetapi juga pada pengembangan potensi afektif dan psikomotorik. Apresiasi ini menjadi bagian dari strategi pemimpin untuk menciptakan pendidikan yang holistik. Melalui kegiatan seni, siswa didorong untuk mengembangkan bakat dan kreativitas mereka, yang pada akhirnya dapat memperkuat identitas madrasah sebagai lembaga yang berorientasi pada keunggulan spiritual dan kreatif.

c. Penggunaan Media Pembelajaran yang Kreatif dan Pembangunan Identitas Visual Madrasah

Kepala madrasah transformasional mendorong para guru untuk menggunakan metode dan media pembelajaran yang inovatif dan visual, seperti infokus dan papan tulis digital, sehingga proses belajar menjadi lebih menarik dan efektif. Meskipun dihadapkan pada keterbatasan fasilitas, upaya untuk beradaptasi dengan teknologi ini tetap menunjukkan komitmen pemimpin terhadap inovasi pedagogis. Selain itu, pemimpin juga berupaya membangun citra madrasah yang kuat melalui penataan mading, seragam, atau logo yang memiliki estetika modern dan berkualitas. Identitas visual ini menjadi bagian penting dari strategi branding madrasah untuk menarik minat masyarakat, yang merupakan tantangan besar bagi madrasah swasta di tengah persaingan ketat.

Secara keseluruhan, dengan menjadi pemrakarsa nilai estetika, kepala madrasah transformasional menciptakan lingkungan yang tidak hanya tertib dan rapi, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi. Ini adalah sebuah langkah strategis untuk membangun budaya madrasah yang positif, kolaboratif, dan berorientasi pada kualitas. Melalui penataan fisik yang asri, apresiasi terhadap seni dan kreativitas, penggunaan media inovatif, serta identitas visual yang kuat, pemimpin berhasil menumbuhkan rasa bangga dan optimisme di antara seluruh warga madrasah, yang menjadi modal utama dalam mencapai visi pendidikan yang unggul dan berdaya saing di masa depan.

5. Nilai Fisik/Fisiologis

Nilai fisik/fisiologis adalah kesadaran akan pentingnya kesehatan dan kesejahteraan fisik dan mental sebagai modal dasar untuk beribadah dan berkontribusi secara maksimal. Kepemimpinan transformasional menuntut energi, stamina, dan ketahanan, baik secara fisik maupun mental. Nilai fisik/fisiologis dalam Islam memandang kekuatan ini secara holistik, mencakup aspek fisik, mental, dan spiritual.

Allah SWT berfirman dalam surat Ali 'Imran ayat 139:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَنْتُمْ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ

Artinya: “Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah (pula) kamu bersedih hati, padahal kamulah orang-orang yang paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang-orang yang beriman”.

Ayat ini adalah pesan penguatan yang sangat kuat bagi orang-orang beriman. Ia mengajarkan bahwa kekuatan sejati tidak hanya terletak pada kemampuan fisik, tetapi juga pada ketahanan mental dan emosional. Seorang pemimpin transformasional sering kali menghadapi tantangan, kritik, dan kegagalan. Ayat ini menegaskan bahwa keimanan sejati memberikan kekuatan untuk tidak merasa lemah atau bersedih hati. Ini adalah dasar dari ketahanan psikologis yang memungkinkan seorang pemimpin untuk terus berjuang meskipun dalam kondisi sulit.

Dalam surat Surat Al-Baqarah ayat 216:

كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ وَهُوَ كُرْهُ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ

Artinya: “Diwajibkan atas kamu berperang, padahal berperang itu adalah sesuatu yang kamu benci. Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu; Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui”.

Ayat ini mengajarkan ketabahan dalam menghadapi kesulitan dan kebijaksanaan dalam menerima realitas. Ini adalah fondasi dari ketahanan psikologis seorang pemimpin. Kepemimpinan transformasional sering kali melibatkan pengambilan keputusan yang sulit dan tidak populer. Ayat ini menguatkan pemimpin untuk menerima bahwa apa yang tampak buruk mungkin mengandung kebaikan yang lebih besar, dan sebaliknya. Keyakinan ini memungkinkan pemimpin untuk tetap teguh pada visinya meskipun dihadapkan pada kesulitan.

Sementara dalam hadits tentang “muslim yang kuat”:

Diriwayatkan oleh Muslim:

الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ

Artinya : "Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai Allah daripada mukmin yang lemah." (Kuat dalam hal fisik, mental, dan spiritual)."

Hadits ini relevan, menegaskan bahwa kekuatan fisik adalah nilai penting dalam Islam, yang memungkinkan individu untuk beribadah dan berkarya secara optimal. Hadits ini adalah landasan kunci untuk nilai ini. Analisis terhadap hadits ini secara eksplisit mendefinisikan "kuat" sebagai kekuatan yang holistik: kuat imannya, kuat ekonominya, kuat semangatnya, kuat fisiknya, dan kuat ilmunya. Ini menyiratkan bahwa seorang pemimpin transformasional harus berinvestasi dalam pengembangan seluruh aspek kekuatannya. Kesehatan fisik dan mental adalah modal, bukan hanya kewajiban pribadi. Seorang kepala madrasah yang kuat fisiknya akan memiliki stamina untuk bekerja keras, kuat imannya untuk menghadapi tantangan, dan kuat ilmunya untuk membuat keputusan yang tepat.

Perwujudan nilai fisik/fisiologis dalam kepemimpinan transformasional di madrasah mencakup beberapa aspek penting yang menunjukkan kesadaran akan pentingnya kesehatan dan kesejahteraan fisik dan mental. Nilai ini berlandaskan pada hadits Nabi Muhammad SAW yang menegaskan bahwa "Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai Allah daripada mukmin yang lemah". Kekuatan di sini dimaknai secara holistik, meliputi aspek fisik, mental, dan spiritual.

a. Menjadi Teladan Hidup Sehat dengan Menjaga Kebugaran Pribadi,

Menyadari bahwa fisik yang prima adalah kunci untuk stamina dalam memimpin. Teladan ini menjadi inspirasi bagi guru dan siswa, menunjukkan bahwa kesehatan adalah modal dasar untuk beribadah dan berkarya secara optimal.

b. Penyediaan Fasilitas Sehat dan Program Kebugaran Rutin

Kepala madrasah memastikan fasilitas fisik seperti toilet, air bersih, dan ruang kelas memiliki sirkulasi udara yang baik, menciptakan lingkungan yang higienis dan nyaman. Hal ini merupakan langkah preventif untuk menjaga kesehatan seluruh warga madrasah. Di samping itu, pemimpin secara proaktif mengadakan program kebugaran rutin seperti senam pagi atau acara olahraga untuk menjaga kebugaran fisik guru dan siswa. Program-program ini tidak hanya menyehatkan fisik tetapi juga membangun semangat kebersamaan dan

mengurangi stres, sehingga menciptakan lingkungan belajar yang lebih positif dan produktif.

c. Pengaturan Kantin Sehat dan Penyuluhan Kesehatan

Kepala madrasah transformasional mengambil inisiatif untuk mengatur kantin sekolah agar menjual makanan sehat, serta secara berkala mengadakan penyuluhan gizi dan kesehatan bagi guru dan siswa. Pendekatan ini menunjukkan perhatian mendalam pemimpin terhadap kesejahteraan holistik, melampaui sekadar aspek fisik. Dengan mempromosikan gaya hidup sehat, kepala madrasah tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga berperan sebagai pendidik yang peduli terhadap kualitas hidup seluruh komunitas madrasah.

Secara keseluruhan, dengan menjadi teladan, menyediakan fasilitas yang mendukung, dan mengadakan program kesehatan, kepala madrasah transformasional menunjukkan perhatian tulus terhadap kesejahteraan setiap individu di madrasah. Praktik ini sejalan dengan dimensi perhatian individual (*Individualized Consideration*), di mana pemimpin memahami dan mendukung kebutuhan pengembangan serta kesejahteraan unik setiap anggota. Lingkungan yang suportif dan sehat secara fisik serta mental akan meningkatkan loyalitas, mengurangi ketidakhadiran, dan memastikan setiap warga madrasah dapat berkontribusi secara maksimal untuk mewujudkan visi dan misi madrasah.

6. Nilai Teleologik

Nilai teleologik adalah fokus pada tujuan akhir atau visi jangka panjang yang mulia, melampaui capaian-capaian sesaat.

Allah SWT berfirman dalam Surah Al-Hasyr, Ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّмَتْ لِغَدٍ

Artinya: "Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok."

Ayat ini relevan, mendorong setiap individu untuk berorientasi pada masa depan (hari esok), baik di dunia maupun di akhirat. Dalam kepemimpinan, ini berarti memiliki visi yang jauh ke depan.

Dalam surat Surat Al-Mu'minun ayat 8:

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمْنَتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

Artinya: "Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikunya) dan janjinya".

Ayat ini menempatkan pemeliharaan amanah dan janji sebagai ciri-ciri orang-orang beriman yang beruntung. Keberuntungan di sini tidak hanya merujuk pada kesuksesan di dunia, tetapi juga kesuksesan abadi di akhirat. Ini menunjukkan bahwa tujuan akhir dari kepemimpinan etis adalah kesuksesan spiritual dan kebahagiaan abadi. Seorang pemimpin yang transformasional harus menyadari bahwa memelihara amanah dalam memimpin madrasah adalah jalan menuju keberuntungan hakiki.

Sementara dalam hadits tentang "niat":

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى

Artinya: "Sesungguhnya segala perbuatan itu bergantung pada niatnya, dan setiap orang akan mendapatkan apa yang diniatkannya".

Hadits ini adalah fondasi dari seluruh etos kerja Islam. Niat menjadi penentu utama dari nilai dan pahala sebuah tindakan. Niat yang tulus karena Allah akan menghasilkan pahala, sementara niat yang buruk akan sia-sia, bahkan jika tindakannya terlihat baik di mata manusia. Dalam kepemimpinan transformasional, hadits ini mengajarkan bahwa kualitas kepemimpinan seorang kepala madrasah lebih ditentukan oleh mengapa ia memimpin (yaitu, untuk ridha Allah) daripada apa yang ia lakukan. Niat yang murni akan menginspirasi pengikut pada level yang lebih dalam dan berkelanjutan.

Hadits lain tentang: "niat lebih utama dari amal":

نِيَّةُ الْمُؤْمِنِ خَيْرٌ مِنْ عَمَلِهِ

Artinya: "Niat seorang mukmin lebih utama daripada amalnya".

Hadits ini menekankan supremasi niat di atas tindakan fisik. Niat yang benar bahkan dapat memberikan pahala yang besar meskipun amalannya tidak terlaksana sepenuhnya. Hal ini menggarisbawahi pentingnya meluruskan niat sebelum memulai setiap proyek atau inisiatif. Dalam konteks kepemimpinan, ini berarti bahwa niat untuk meningkatkan kualitas madrasah demi Allah adalah yang paling berharga, bahkan lebih dari hasil materialnya. Hal ini juga menunjukkan bagaimana niat yang murni berfungsi sebagai benang merah yang mengikat semua nilai lainnya.

Perwujudan nilai teleologis dalam kepemimpinan transformasional di madrasah mencakup beberapa aspek penting yang menunjukkan fokus pada tujuan akhir dan visi jangka panjang yang mulia.

a. Perumusan Visi Jangka Panjang yang Jelas dan Pengembangan Kurikulum Holistik

Seorang kepala madrasah yang menginternalisasi nilai ini akan merumuskan visi yang melampaui target akademik sesaat, yaitu membentuk lulusan yang berakhlak mulia, berdaya saing, dan siap berkontribusi bagi masyarakat. Visi yang aspirasional ini menjadi kompas yang memandu seluruh kegiatan madrasah. Untuk mewujudkan visi tersebut, kurikulum yang dikembangkan tidak hanya berfokus pada ilmu pengetahuan umum, tetapi juga pada pembentukan karakter, keterampilan hidup, dan penguatan spiritual untuk memberikan pendidikan yang komprehensif, mencakup aspek modern dan tradisional. Pengembangan kurikulum ini menunjukkan pemikiran strategis pemimpin yang tidak hanya mengejar hasil jangka pendek, tetapi juga mempersiapkan siswa untuk masa depan yang lebih utuh.

b. Komunikasi Visi yang Berkelanjutan

Visi yang telah dirumuskan tidak akan bermakna tanpa dikomunikasikan secara terus-menerus kepada seluruh stakeholder madrasah. Kepala madrasah transformasional memastikan setiap individu, mulai dari guru, staf, siswa, hingga wali siswa, memahami peran mereka dalam mencapai tujuan luhur tersebut. Komunikasi ini dilakukan melalui berbagai cara, seperti mengutip visi-misi

dalam pidato, arahan, atau diskusi informal, dan memasangnya di area-area strategis madrasah. Konsistensi dalam mengomunikasikan visi ini mengubahnya dari sekadar slogan menjadi misi yang diyakini bersama, menumbuhkan rasa kepemilikan dan komitmen kolektif yang kuat di antara seluruh komunitas madrasah.

c. Motivasi yang Berorientasi Masa Depan dan Implementasi Program yang Praktis

Kepala madrasah memotivasi guru dan siswa dengan mengaitkan setiap usaha dengan dampak jangka panjang, membantu mereka melihat bahwa setiap pembelajaran adalah bekal berharga untuk masa depan dunia dan akhirat. Visi jangka panjang ini kemudian diterjemahkan ke dalam program-program strategis yang konkret. Inisiatif ini menunjukkan bahwa visi teleologis tidak hanya sebatas cita-cita, melainkan menjadi panduan untuk merancang program-program inovatif yang secara langsung menjawab kebutuhan masa depan siswa.

Secara keseluruhan, dengan merumuskan visi yang jelas, mengomunikasikannya secara berkelanjutan, mengembangkan kurikulum yang holistik, dan merancang program motivasi yang berorientasi masa depan, kepala madrasah transformasional berhasil membangun budaya madrasah yang proaktif dan berdaya saing. Nilai teleologis ini menjadi kekuatan pendorong utama yang memastikan madrasah terus berkembang, tidak hanya mengikuti standar, tetapi juga melampaui ekspektasi untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas dan terampil, tetapi juga berakhlak mulia dan siap menghadapi tantangan zaman.

C. Landasan Teoritis

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan atau proses untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok agar secara sukarela dan kooperatif bekerja menuju pencapaian tujuan bersama. Definisi ini mencakup beberapa elemen penting: Kepemimpinan bukan hanya tentang kekuasaan atau posisi formal, melainkan kemampuan untuk membujuk dan meyakinkan orang lain. Seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas

dan mampu mengomunikasikannya, sehingga semua orang memahami tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan yang efektif mampu membangkitkan semangat dan komitmen dari dalam diri pengikut, bukan hanya mengandalkan perintah atau hukuman. Aktivitas kepemimpinan selalu berorientasi pada pencapaian target bersama, bukan kepentingan pribadi semata.

Kepemimpinan adalah upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk menggerakkan, memotivasi, dan membimbing individu atau tim agar mereka bekerja sama dengan sukarela dalam mencapai sasaran kolektif. Tujuannya adalah untuk mewujudkan perubahan yang positif dan memastikan bahwa setiap anggota memiliki peran yang jelas dalam mencapai visi organisasi. Proses ini menuntut seorang pemimpin untuk menjadi teladan, komunikator yang efektif, serta fasilitator yang mampu mengidentifikasi dan mengembangkan potensi setiap individu. Dengan demikian, kepemimpinan bukan hanya sebuah jabatan, tetapi sebuah peran dinamis yang krusial untuk mengorkestrasi upaya kolektif, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan yang suportif dan produktif.

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan secara umum didefinisikan sebagai kemampuan atau proses untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi individu atau kelompok agar secara sukarela bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Berbagai pakar telah menawarkan definisi kepemimpinan yang bervariasi, namun dengan benang merah yang sama. Menurut Stephen P. Robbins (2003), kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai serangkaian tujuan. Sementara itu, Kartono (2005) mendefinisikannya sebagai kemampuan memberikan pengaruh konstruktif kepada orang lain untuk melakukan usaha kooperatif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dubrin (2013) menambahkan bahwa kepemimpinan adalah kekuatan dinamis yang mengoordinasikan dan menggerakkan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan memengaruhi perilaku para anggotanya. Dengan demikian, keberhasilan seorang pemimpin diukur dari kemampuannya untuk membujuk,

menginspirasi, dan memfasilitasi orang lain agar tugas-tugas dapat dilaksanakan secara efektif demi tercapainya visi bersama. Lebih jauh, kepemimpinan juga tidak terlepas dari tanggung jawab moral, di mana pemimpin idealnya memiliki integritas, kejujuran, dan etika untuk membangun kepercayaan pengikut. Hal ini sejalan dengan pendapat Terry yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan membimbing pengikut untuk bekerja sama dengan penuh kepercayaan dan semangat.

Kepemimpinan juga dipahami sebagai proses timbal balik atau dua arah antara pemimpin dan pengikut. Robert N. Lussier and Christopher F. Achua (2010) menjelaskan pengaruh sebagai proses di mana pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung dan melaksanakan gagasan tersebut melalui perubahan. Gary Yukl (2009) menekankan bahwa pemimpin harus mampu mengembangkan potensi terbaik dalam diri bawahan mereka. E. Mulyasa (2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan memengaruhi orang-orang yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan menuntut seorang pemimpin untuk memiliki kompetensi tertentu agar dapat menggerakkan, memotivasi, dan membina individu atau kelompok secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi.

b. Tipe, Gaya dan Fungsi Kepemimpinan

Dalam literatur manajemen, beragam gaya kepemimpinan telah dikaji untuk memahami efektivitasnya dalam berbagai konteks. Model-model tradisional seperti kepemimpinan otokratis yang berfokus pada kontrol dan perintah, serta kepemimpinan transaksional yang menekankan pertukaran kinerja dengan imbalan, sering kali digunakan untuk menjaga stabilitas dan efisiensi operasional. Namun, dalam lingkungan pendidikan yang dinamis dan kompleks, pendekatan ini sering kali kurang memadai. Kepemimpinan otokratis dapat menghambat kreativitas dan inisiatif guru, sedangkan transaksional cenderung mengabaikan motivasi intrinsik dan komitmen jangka panjang, yang sangat krusial untuk mendorong budaya inovasi dan perbaikan

berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini secara khusus mengarahkan fokusnya pada kepemimpinan transformasional sebuah model yang terbukti lebih relevan dan holistik dalam meningkatkan kualitas madrasah secara fundamental.

Kepemimpinan transformasional melampaui sekadar manajemen rutinitas; ia berfokus pada pembentukan visi yang inspiratif, mendorong guru dan staf untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif, dan menstimulasi intelektual mereka agar berani berinovasi dan berpikir kritis. Model ini ideal untuk menciptakan budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi dan perbaikan berkelanjutan, yang sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan pendidikan modern. Namun, efektivitas kepemimpinan transformasional tidaklah kaku, melainkan secara organik mengintegrasikan prinsip-prinsip kepemimpinan situasional, yang menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua kondisi.

Meskipun keduanya sering dibahas sebagai model yang berbeda, dalam praktiknya, seorang pemimpin yang efektif tidak hanya memilih salah satu, melainkan secara cermat mengintegrasikan keduanya. Perbedaan mendasarnya terletak pada fokus utama: Kepemimpinan transformasional berpusat pada visi dan perubahan, sedangkan kepemimpinan situasional berpusat pada pengikut dan konteks. Dengan demikian, kepemimpinan situasional berfungsi sebagai alat taktis yang digunakan oleh pemimpin transformasional untuk mengimplementasikan visi strategis mereka secara efektif. Model ini mengharuskan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatannya—mulai dari memberikan arahan yang tegas (*directing*), membimbing (*coaching*), mendukung (*supporting*), hingga mendelegasikan (*delegating*)—berdasarkan tingkat kematangan (kompetensi dan komitmen) dari setiap individu dalam tim.

Sintesis ini menjelaskan mengapa kepemimpinan di MA Darul Falah, yang humanis dan berfokus pada individu, serta kepemimpinan di MA As-Sakienah, yang disiplin dan berfokus pada sistem, sama-sama efektif. Keduanya adalah perwujudan dari seorang pemimpin transformasional yang cerdas secara situasional, mampu mengadaptasi gayanya untuk mendorong

potensi unik dari setiap guru dan staf. Misalnya, seorang kepala madrasah transformasional mungkin menggunakan gaya supporting saat berinteraksi dengan guru senior yang sudah berkompeten, namun beralih ke gaya yang lebih coaching saat menghadapi guru baru atau staf yang membutuhkan bimbingan. Integrasi kedua model ini memastikan bahwa pemimpin tidak hanya menginspirasi perubahan besar, tetapi juga menyediakan dukungan personal yang dibutuhkan setiap individu, sehingga secara kolektif seluruh warga madrasah dapat mencapai visi yang mulia.

2. Kepemimpinan Transformasional

Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) yang membedakan kepemimpinan transformasional dari kepemimpinan transaksional. Burns melihat kepemimpinan transaksional sebagai hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut (misalnya imbalan atau hadiah sebagai balasan kinerja), sedangkan kepemimpinan transformasional melibatkan hubungan yang lebih mendalam di mana pemimpin menginspirasi pengikut untuk meningkatkan moralitas, motivasi, dan kinerja ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menumbuhkan perubahan dengan membangkitkan kesadaran baru, menggeser nilai-nilai, dan memotivasi pengikut agar melampaui kepentingan pribadinya demi kepentingan bersama.

Konsep ini kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard M. Bass (1985) yang mengidentifikasi karakteristik serta dampak kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi modern. Para ahli mendeskripsikan kepemimpinan transformasional sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi pengikut melakukan lebih dari yang diharapkan. Robbins (2017) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang dapat memotivasi pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi melalui pendekatan motivasi inspirasional, perhatian individual, stimulasi intelektual, dan pengaruh ideal, sehingga menghasilkan upaya ekstra dari para pegawai demi efektivitas organisasi yang lebih baik.

Senada dengan itu, Suwatno (2019) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mempengaruhi karyawan sedemikian rupa hingga menumbuhkan kepercayaan diri, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat bawahan kepada pemimpin, serta memotivasi mereka untuk bekerja melampaui ekspektasi. Dengan gaya kepemimpinan ini, pengikut terdorong untuk berbuat lebih baik karena merasa terinspirasi dan dihargai secara personal.

Kepemimpinan transformasional juga ditandai oleh perhatian pada nilai dan kebutuhan yang lebih tinggi. Sodikin (2017) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pergeseran nilai dan kepercayaan dalam diri pemimpin serta fokus pada pemenuhan kebutuhan pengikut. Pemimpin transformasional berupaya menyelaraskan visi organisasi dengan nilai-nilai para pengikutnya, sehingga terjadi komitmen bersama menuju tujuan mulia.

Menurut Northouse (2013), pemimpin transformasional memiliki sifat sosial yang tinggi dan kepedulian akan kebaikan bersama, artinya ia menempatkan kepentingan kolektif di atas kepentingan pribadi. Riset-riset menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif pada kinerja dan motivasi tim. Bass dan Riggio (2006) mencatat bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong pengikutnya melampaui batas ekspektasi dalam mewujudkan visi bersama. Hal ini dimungkinkan karena pemimpin jenis ini mengomunikasikan visi yang menarik, memberi teladan dalam tindakan, menantang pengikut untuk berpikir kreatif, serta memberikan dukungan dan pengakuan secara individu. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dipandang sebagai model kepemimpinan modern yang efektif untuk menciptakan perubahan organisasional yang positif, karena pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah tugas, tetapi juga sebagai agen perubahan yang menginspirasi dan membangkitkan semangat kolektif.

Efektivitas kepemimpinan transformasional sangat bergantung pada kemampuannya untuk berintegrasi dengan kerangka yang lebih luas, yaitu standar kualitas nasional dan konteks lokal madrasah swasta. Visi dan misi

kepemimpinan transformasional tidak hanya mengejar target organisasi, tetapi juga harus sejalan dengan standar kualitas nasional yang ditetapkan, seperti delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dari Permendikbud. Dalam konteks madrasah, pemimpin transformasional berperan sebagai fasilitator yang menginspirasi seluruh warga madrasah untuk tidak hanya memenuhi standar minimal tersebut, tetapi juga melampaui ekspektasi. Ini sangat relevan untuk mengatasi tantangan yang ada di konteks lokal madrasah swasta, seperti persaingan ketat dengan sekolah negeri, keterbatasan sumber daya, dan kebutuhan untuk membangun identitas unik yang dapat menarik minat siswa. Kepemimpinan transformasional menjadi kunci untuk menjembatani antara tuntutan kebijakan nasional dengan kondisi riil di lapangan.

Namun, penerapan teori kepemimpinan transformasional dalam konteks Madrasah Aliyah Swasta (MAS) di daerah juga memiliki keterbatasan. Teori ini, yang berakar dari kajian manajemen modern, mungkin tidak sepenuhnya kontekstual tanpa adanya penyesuaian. Oleh karena itu, diperlukan integrasi konsep lintas teori yang lebih dalam. Inovasi transformasional di madrasah, misalnya, tidak hanya didorong oleh motivasi dan stimulasi intelektual semata, tetapi juga oleh sistem nilai, kultur madrasah yang kuat, penyesuaian kebijakan pemerintah, dan muatan-muatan lokal dari daerah.

Seorang pemimpin madrasah menjadi efektif karena didasari oleh nilai-nilai keislaman seperti *siddiq* (jujur) dan *amanah* (dapat dipercaya). Demikian pula, motivasi inspirasional menjadi lebih kuat ketika dikaitkan dengan visi spiritual dan kemaslahatan bersama. Integrasi antara kepemimpinan transformasional dengan nilai-nilai Islami dan budaya madrasah yang unik inilah yang melahirkan model kepemimpinan yang lebih holistik dan berkelanjutan, bukan sekadar respons terhadap tuntutan manajerial, melainkan sebuah gerakan moral dan spiritual yang membawa perubahan fundamental.

Salah satu kontribusi penting Bass & Avolio (1985) dalam teori kepemimpinan transformasional adalah identifikasi empat dimensi utama kepemimpinan transformasional (sering disebut Four I's), yaitu: *Idealized*

Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individualized Consideration.

Keempat dimensi inilah yang menjadi ciri khas perilaku pemimpin transformasional, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Kharismatik

Pemimpin bertindak sebagai figur panutan yang karismatik sehingga pengikut menghormati, mempercayai, dan meneladaninya. Pemimpin dengan memiliki visi yang kuat serta integritas tinggi, menunjukkan perilaku yang mengagumkan sehingga disegani dan dijadikan contoh oleh pengikutnya. Pengikut merasakan kharisma pemimpin ini dan termotivasi untuk meniru nilai-nilai serta standar tinggi yang ditunjukkannya.

b. Motivasi yang Menginspirasi

Pemimpin mengartikulasikan visi yang inspiratif dan menantang, serta *mengomunikasikan* harapan tinggi kepada pengikut dengan cara yang membangkitkan semangat. Melalui motivasi inspirasional, pemimpin mendorong optimisme dan antusiasme para bawahan, serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan bersama. Ciri ini membuat pengikut merasa termotivasi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi karena mereka memahami makna dan pentingnya tujuan yang hendak dicapai.

c. Stimulasi Intelektual

Pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi dengan cara menantang asumsi-asumsi lama, mendorong pemecahan masalah secara baru, dan mendukung inisiatif dari bawahan. Dalam stimulasi intelektual, pemimpin mengajak pengikut untuk berpikir kritis dan melihat permasalahan dari perspektif berbeda. Kesalahan atau kegagalan diperlakukan sebagai pembelajaran, sehingga bawahan terdorong untuk berani mengemukakan ide-ide baru. Ciri ini menciptakan lingkungan kerja yang terbuka terhadap perubahan dan perbaikan kontinu.

d. Perhatian Individual

Pemimpin menunjukkan perhatian dan kepedulian secara pribadi terhadap setiap pengikut. Ia bersedia mendengarkan saran, kebutuhan, dan

keluhan bawahan, serta memberikan bimbingan atau mentoring untuk pengembangan karier mereka. Melalui perhatian individual ini, pemimpin berperan sebagai pembimbing yang memahami perbedaan kebutuhan setiap anggota, sehingga pengikut merasa dihargai dan didukung secara personal. Ciri ini membangun hubungan emosional yang positif antara pemimpin dan pengikut, meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja.

Keempat ciri di atas saling berkaitan dan bersama-sama membentuk perilaku kepemimpinan transformasional yang utuh. Pemimpin transformasional yang efektif umumnya menunjukkan karisma dan teladan, visi yang menginspirasi, dorongan untuk inovasi, dan kepedulian tulus pada individu. Dengan mempraktikkan ciri-ciri tersebut, pemimpin mampu mentransformasi individu maupun organisasi: mengubah mindset pengikut, meningkatkan kinerja tim, serta membawa organisasi menuju perubahan yang lebih baik. Banyak penelitian telah membuktikan bahwa keempat dimensi tersebut berkontribusi positif terhadap berbagai *outcome* organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan efektivitas kepemimpinan.

3. Kepemimpinan Transformasional dalam Konteks Pendidikan

Konsep kepemimpinan transformasional yang dipelopori oleh Bass (1985) menawarkan sebuah model kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan pengikut. Pemimpin transformasional menginspirasi individu untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Empat dimensi fundamental dari kepemimpinan transformasional adalah:

a. Kharisma (Idealized Influence)

Kharisma adalah kemampuan pemimpin untuk membangun kepercayaan, rasa hormat, dan kekaguman dari para pengikutnya. Pemimpin transformasional bertindak sebagai figur panutan dengan menunjukkan integritas, etika, dan nilai-nilai moral yang tinggi. Mereka tidak hanya mengomunikasikan visi, tetapi juga mewujudkan visi tersebut melalui tindakan

dan perilaku yang konsisten. Dalam konteks madrasah, kharisma Kepala Madrasah sangat penting untuk menumbuhkan rasa aman, stabilitas, dan komitmen dari guru, staf, dan siswa, seperti yang ditunjukkan oleh MA Darul Falah yang memanfaatkan koneksi sosial dan persona personal untuk membangun kepercayaan.

b. Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation)

Dimensi ini merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut dengan mengartikulasikan visi yang jelas dan menarik. Pemimpin tidak hanya menetapkan tujuan, tetapi juga mengkomunikasikannya dengan cara yang membangkitkan semangat dan optimisme. Mereka menggunakan simbol, metafora, dan retorika yang kuat untuk membuat visi masa depan terasa nyata dan layak diperjuangkan. Di madrasah, dimensi ini sangat terlihat ketika Kepala Madrasah membangun semangat dan etos kerja yang tinggi, serta mendorong guru untuk berinovasi dan berprestasi, menciptakan budaya organisasi holistik dan terintegrasi seperti di MA As-Sakienah.

c. Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)

Stimulasi intelektual adalah tindakan pemimpin yang mendorong pengikut untuk berpikir secara kreatif dan inovatif. Pemimpin menantang status quo, mendorong pemikiran kritis, dan mengajak tim untuk mencari solusi baru terhadap masalah lama. Mereka menciptakan lingkungan di mana kesalahan dilihat sebagai bagian dari proses belajar dan di mana ide-ide baru disambut baik. Dalam konteks madrasah, dimensi ini terlihat ketika Kepala Madrasah memadukan tiga kurikulum yang berbeda atau ketika mereka mendorong refleksi dan inovasi pada praktik pembelajaran, yang sejalan dengan Teori Pedagogi Kritis.

d. Perhatian Individual (Individualized Consideration)

Dimensi ini berfokus pada peran pemimpin sebagai mentor, pelatih, dan fasilitator. Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan dan perkembangan unik setiap individu. Mereka mendengarkan secara aktif, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan dukungan

personal yang disesuaikan. Perhatian ini membangun hubungan yang kuat, menumbuhkan rasa dihargai, dan membantu individu mencapai potensi penuh mereka. Dalam madrasah, dimensi ini terlihat saat Kepala Madrasah memfasilitasi guru untuk melanjutkan studi atau menempatkan guru sesuai keahlian mereka, yang sejalan dengan Hirarki Kebutuhan Maslow.

4. Kepemimpinan di Madrasah Swasta

Madrasah swasta beroperasi dalam lanskap pendidikan yang unik, di mana mereka tidak hanya berfungsi sebagai lembaga pendidikan, tetapi juga sebagai entitas sosial dan ekonomi yang otonom. Berbeda dengan madrasah negeri yang mendapatkan alokasi dana tetap dan sistem manajemen yang terstruktur dari pemerintah, madrasah swasta seringkali menghadapi tantangan signifikan, terutama terkait keterbatasan finansial, sarana prasarana yang tidak memadai, dan persaingan ketat untuk mendapatkan peserta didik yang berkualitas.

Dalam kondisi ini, kepemimpinan transformasional menjadi sangat krusial. Seorang Kepala Madrasah harus mampu menjadi seorang social entrepreneur yang cerdas dalam mengelola sumber daya (resourcefulness). Mereka harus memiliki kemampuan untuk:

a. Membangun Modal Sosial (Kharisma)

Menggunakan jaringan pribadi dan koneksi sosial untuk menarik dukungan dari masyarakat, pemerintah daerah, atau sektor swasta (filantropi).

b. Menciptakan Motivasi Intrinsik (Motivasi Inspirasional)

Menginspirasi guru dan staf agar tetap loyal dan berdedikasi meskipun dengan imbalan finansial yang terbatas.

c. Mendorong Inovasi Berbasis Masalah (Stimulasi Intelektual)

Mengajak seluruh tim untuk berpikir kreatif dalam mengatasi masalah-masalah operasional dan menciptakan solusi unik yang tidak bergantung pada bantuan eksternal. Oleh karena itu, penelitian ini berargumen bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya sekadar gaya kepemimpinan

yang ideal, melainkan sebuah kebutuhan manajerial yang esensial bagi keberlanjutan dan peningkatan mutu madrasah swasta.

5. Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam, kepemimpinan dipandang sebagai sebuah amanah (*trust*) dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan sesuai prinsip-prinsip syariat. Konsep kepemimpinan dalam Islam sering diistilahkan dengan *imamah* atau *khilafah*, di mana setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban atas kepemimpinannya, baik di dunia maupun di akhirat. Raihan Putri (2006) mendefinisikan kepemimpinan dalam Islam sebagai tanggung jawab yang diamanahkan oleh syariat untuk mewujudkan kemaslahatan (kebaikan) dunia dan akhirat bagi umat. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya mengurus aspek-aspek duniawi (seperti politik, ekonomi, sosial), tetapi juga menjaga moral dan spiritual masyarakat yang dipimpinnya, dengan tujuan mencapai kesejahteraan umat secara menyeluruh.

Dengan demikian, kepemimpinan dalam Islam bersifat komprehensif dan holistik, mencakup urusan materiil dan immateriil, dan selalu berorientasi pada ridha Allah SWT serta kemaslahatan bersama. Nilai-nilai kepemimpinan dalam Islam sangat menekankan integritas moral, keadilan, dan kepedulian terhadap sesama.

Seorang pemimpin ideal menurut Islam harus memiliki sifat-sifat utama yang dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW, yaitu *siddiq* (benar/jujur), *amanah* (dapat dipercaya), *tabligh* (menyampaikan kebenaran/komunikatif), dan *fathanah* (cerdas/bijaksana). Keempat sifat nabi tersebut menjadi landasan etika kepemimpinan Islami: pemimpin yang jujur akan membangun kepercayaan; yang *amanah* akan menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab; yang *tabligh* akan transparan dan komunikatif dalam menyampaikan informasi; serta yang *fathanah* akan bijak dalam mengambil keputusan. Selain itu, Islam menekankan prinsip keadilan dalam kepemimpinan. Al-Qur'an surat An-Nisa ayat 58

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.”

Ayat ini mengajarkan agar pemimpin menunaikan amanah kepada yang berhak dan mekualitaskan perkara dengan adil. Keadilan berarti bersikap tidak memihak dan menegakkan kebenaran tanpa diskriminasi, sedangkan amanah berarti pemimpin harus menepati kepercayaan yang diberikan rakyat dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan dalam Islam juga lekat dengan konsep musyawarah (*shura*) dan pelayanan kepada umat. Seorang pemimpin dianjurkan untuk bersikap rendah hati dan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan yang bijak. Hal ini didasarkan pada teladan Rasulullah SAW yang senantiasa bermusyawarah dengan para sahabat dalam memimpin.

Tujuannya adalah agar keputusan yang diambil mengakomodasi kemaslahatan bersama dan mendapat dukungan dari yang dipimpin. Lebih jauh, pemimpin dalam Islam dianggap sebagai *khalifah* (wakil Allah di bumi) yang tugasnya memakmurkan bumi dan menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar* (mengajak pada kebaikan dan mencegah kemungkaran). Oleh karena itu, dimensi spiritual sangat penting: pemimpin harus memiliki akhlak mulia dan ketaatan *religious* yang tinggi, karena ia bukan hanya bertanggung jawab kepada manusia, tapi juga akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah SWT kelak.

Dalam konteks praktis, banyak prinsip kepemimpinan Islam sejalan dengan konsep kepemimpinan transformasional. Misalnya, memberi inspirasi visi yang lebih besar (dunia-akhirat) serupa dengan motivasi inspirasional, dan memberikan keteladanan moral mirip dengan kharisma dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang islami akan berusaha mengembangkan

potensi tiap individu (sejalan dengan perhatian individual) dan mendorong kreativitas serta *ijtihad* dalam kebaikan (analog dengan stimulasi intelektual). Semuanya dilakukan dalam koridor nilai-nilai tauhid dan *akhlakul karimah*.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perspektif Islam memperkaya konsep kepemimpinan transformasional dengan landasan spiritual dan etis yang kuat. Menurut Saefullah (2012), kepemimpinan dalam Islam merupakan seni memanfaatkan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain menjalankan perintah Allah SWT demi tercapainya tujuan yang ditetapkan syariat. Orientasi ini menegaskan bahwa sukses kepemimpinan bukan hanya diukur dari pencapaian materi atau target organisasi, melainkan juga dari terciptanya kemaslahatan umum dan peningkatan kualitas moral masyarakat. Secara keseluruhan, nilai-nilai kepemimpinan Islam menuntun pemimpin untuk berlaku adil, jujur, amanah, bijaksana, dan melayani.

Kombinasi antara kemampuan manajerial dan kualitas spiritual inilah yang diharapkan mampu melahirkan pemimpin transformasional dalam kerangka Islam: pemimpin yang tidak hanya mengubah keadaan menuju kemajuan duniawi, tetapi juga mentransformasi manusia menjadi lebih beriman, berakhlak, dan sejahtera lahir batin. Dengan meneladani prinsip-prinsip tersebut, kepemimpinan dalam berbagai ranah (organisasi, pendidikan, maupun pemerintahan) dapat berjalan selaras dengan nilai-nilai Islami sehingga membawa keberkahan dan kemaslahatan bagi semua.

6. Kepemimpinan Kepala Madrasah

Madrasah secara harfiah berasal dari bahasa Arab, merupakan bentuk *isim masdar* dari kata *darasa* yang berarti belajar. Dengan demikian, madrasah bermakna tempat untuk belajar. Menurut Abuddin Nata (2010), madrasah secara harfiah dapat diartikan sebagai tempat atau sarana untuk melaksanakan kegiatan belajar-mengajar. Dalam *A Dictionary of Modern Written Arabic*, Hans Wehr (1974) mendefinisikan *madrasah* sebagai “*a religious boarding school associated with a mosque*”, yaitu sekolah berasrama yang terhubung dengan masjid. Berdasarkan makna kebahasaan ini, setiap tempat yang

digunakan untuk proses belajar seperti rumah, masjid, majelis taklim, langgar, ataupun surau pada dasarnya dapat disebut sebagai madrasah.

Adapun secara istilah, *madrasah* merujuk pada tempat pendidikan yang disediakan khusus untuk menyelenggarakan kegiatan pembelajaran secara terorganisir. Di madrasah, peserta didik dikelompokkan dalam kelas-kelas menurut tingkatan usia dan pengetahuannya, serta didukung oleh tersedianya fasilitas pendidikan seperti ruang kelas dengan meja dan papan tulis, kurikulum, guru, sarana prasarana, manajemen kelembagaan, dan komponen pendukung lainnya. Sejarah pendidikan Islam mencatat bahwa madrasah pada awal perkembangannya hanyalah lembaga pendidikan keagamaan yang tidak memasukkan pelajaran umum seperti yang ada pada sekolah formal modern.

Yusuf Umar (2016) menjelaskan bahwa madrasah kemudian bertransformasi mengikuti sistem sekolah umum, dengan menyelenggarakan jenjang pendidikan berstruktur yang setara dengan sekolah umum namun beridentitas Islam. Jenjang pendidikan madrasah saat ini meliputi: Madrasah Ibtidaiyah (MI) setara dengan sekolah dasar (6 tahun), Madrasah Tsanawiyah (MTs) setara sekolah menengah pertama (3 tahun), dan Madrasah Aliyah (MA) setara sekolah menengah atas (3 tahun) Ketiga jenjang ini telah memperoleh landasan hukum formal, antara lain melalui beberapa regulasi pemerintah.

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang memegang peran sentral dan strategis dalam mengelola, menggerakkan, serta memberdayakan seluruh komponen madrasah. Sebagai seorang pemimpin, kepala madrasah memiliki tanggung jawab besar dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, inovatif, dan berprestasi. Jabatan ini, yang umumnya diemban oleh seorang guru yang ditunjuk, adalah posisi kunci yang menentukan keberhasilan lembaga pendidikan tersebut.

Tanggung jawab utama kepala madrasah mencakup banyak aspek. Dari sisi manajerial, mereka bertanggung jawab atas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan seluruh kegiatan madrasah. Ini termasuk pengelolaan kurikulum, keuangan, sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia. Selain itu, mereka harus memastikan bahwa visi dan

misi madrasah tercapai dengan baik, sejalan dengan tujuan pendidikan nasional dan nilai-nilai keagamaan.

Lebih dari sekadar seorang manajer, kepala madrasah adalah seorang pemimpin. Mereka harus mampu menginspirasi dan memotivasi para guru, staf, dan siswa. Dengan kepemimpinan yang kuat, kepala madrasah dapat membangun budaya kerja yang positif, kolaboratif, dan profesional. Mereka juga berperan sebagai agen perubahan yang membawa inovasi dan perbaikan berkelanjutan, mendorong madrasah untuk terus berkembang dan beradaptasi dengan tuntutan zaman.

Kepala madrasah juga berfungsi sebagai jembatan komunikasi antara madrasah, orang tua, dan masyarakat. Mereka harus membangun hubungan yang harmonis dan transparan, sehingga partisipasi semua pihak dapat optimal. Dengan demikian, kepala madrasah bukan hanya sekadar pemimpin, melainkan juga figur sentral yang menggerakkan seluruh ekosistem madrasah menuju prestasi dan kemajuan yang lebih baik.

Peran dan tugas kepala sekolah/madrasah sering dikelompokkan ke dalam fungsi-fungsi pokok tertentu. Helmawati (2014) mengemukakan pendapat Amin Thaib BR, Sahrul S. Siregar, dan Hasan M. Noer (2005) bahwa terdapat empat fungsi utama kepala madrasah, yaitu sebagai edukator, manajer, administrator, dan supervisor. Berikut penjelasan masing-masing fungsi tersebut:

a. Sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala madrasah berperan langsung dalam melaksanakan pembinaan terhadap peserta didik dan memastikan proses belajar-mengajar berlangsung secara efektif dan efisien. Ia harus memantau kegiatan pembelajaran, turut menjamin kualitas pengajaran, dan jika diperlukan dapat turun langsung mengajar atau mendampingi guru, terutama ketika ada guru yang berhalangan hadir. Daryanto (2011) menegaskan bahwa proses belajar-mengajar adalah inti dari pendidikan, sehingga kepala sekolah/madrasah sebagai pemimpin pembelajaran harus memberikan

perhatian utama pada peningkatan kualitas pembelajaran dan pengembangan kurikulum di sekolahnya.

b. Sebagai Manajer

Kepala madrasah menjalankan fungsi manajerial dalam mengelola seluruh sumber daya sekolah. Terdapat empat fungsi manajemen utama yang diemban, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Fungsi perencanaan menuntut kepala madrasah memiliki visi dan rencana strategis yang jelas untuk kemajuan madrasah. Fungsi pengorganisasian berarti kepala madrasah harus mampu mengatur struktur organisasi sekolah, membagi tugas dan wewenang secara tepat, mengelola aset atau sumber daya sekolah, memastikan kualitas kinerja para guru dan staf, serta menciptakan kondisi lingkungan kerja yang kondusif. Selanjutnya, fungsi pelaksanaan (*actuating*) menekankan bahwa kepala madrasah harus memiliki pengetahuan yang luas, keterampilan kepemimpinan, dan seni mengelola manusia, sehingga dapat menggerakkan guru dan staf dengan memberikan motivasi, misalnya melalui pemberian *reward and punishment* yang adil, serta memfasilitasi berbagai pelatihan bagi pengembangan profesionalisme guru (baik di lingkungan sekolah maupun di luar sekolah). Terakhir, fungsi pengendalian (pengawasan) mengharuskan kepala madrasah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap setiap program dan kegiatan sekolah, termasuk dalam hal pemecahan masalah, pendelegasian wewenang, pengaturan uraian tugas masing-masing pegawai, serta manajemen konflik yang mungkin terjadi di lingkungan sekolah.

c. Sebagai Administrator

Kepala madrasah bertanggung jawab sebagai pimpinan administrasi atau tata usaha sekolah. Administrasi pendidikan diartikan oleh Archibald B. Shaw (dalam Indra Fachrudi, 2006) sebagai suatu proses menumbuhkembangkan kegiatan-kegiatan tertentu melalui usaha perencanaan, pengorganisasian, dan pembinaan, baik mengenai sumber daya manusia maupun sumber daya non-manusia, agar tercipta suasana

belajar yang sesuai dengan tujuan pendidikan. Maka kepala madrasah sebagai administrator harus memastikan seluruh kegiatan administrasi sekolah terselenggara dengan tertib. Hal ini mencakup administrasi umum (seperti pengelolaan surat-menyurat, arsip, inventaris barang), administrasi kesiswaan (pencatatan data siswa dari pendaftaran, perkembangan, hingga alumni), administrasi personalia guru dan pegawai (data kepegawaian, pembagian tugas, penilaian kinerja, pengembangan profesional), administrasi kurikulum dan pengajaran (penyusunan kalender pendidikan, jadwal pelajaran, pembagian tugas mengajar, penilaian hasil belajar), administrasi keuangan (penyusunan anggaran sekolah, pembukuan, laporan keuangan), serta administrasi sarana prasarana (pengadaan dan pemeliharaan fasilitas sekolah).

d. Sebagai Supervisor

Kepala madrasah juga berperan sebagai supervisor pendidikan, yaitu melakukan pengawasan, evaluasi, dan pembinaan terhadap proses pembelajaran dan kinerja guru di sekolah. Salah satu wujud nyata fungsi supervisi ini adalah kegiatan kunjungan kelas, di mana kepala madrasah masuk ke kelas-kelas untuk mengamati secara langsung proses pembelajaran yang dilakukan guru. Melalui kunjungan kelas, kepala madrasah dapat mengevaluasi metode mengajar yang digunakan guru, penggunaan media dan sumber belajar, keterlibatan dan disiplin siswa, serta suasana belajar secara keseluruhan. Temuan dari pengamatan ini kemudian didiskusikan dengan guru yang bersangkutan melalui pemberian umpan balik (*feedback*) yang positif dan konstruktif guna membantu guru meningkatkan kualitas mengajarnya. Fungsi supervisi ini sangat penting untuk memastikan kegiatan belajar-mengajar di madrasah senantiasa berkembang ke arah yang lebih baik, sejalan dengan standar kurikulum dan kebutuhan peserta didik.

Indikator kepala madrasah yang efektif menurut E. Mulyasa (2012), setidaknya memahami tiga hal pokok: (1) mengapa pendidikan berkualitas itu diperlukan di madrasahnyanya; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan

kualitas dan produktivitas madrasah; dan (3) bagaimana mengelola madrasah secara efektif agar mencapai prestasi yang tinggi. Dengan pemahaman tersebut, kepala madrasah akan mampu menetapkan visi, misi, dan program sekolah yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan. Secara umum, Mulyasa mengemukakan tiga indikator utama kepala madrasah efektif, yaitu: komitmen yang tinggi terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya; penggunaan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin seluruh aktivitas sekolah; serta fokus yang konsisten pada proses pembelajaran dan kinerja guru sebagai prioritas utama dalam setiap kegiatan di sekolah.

Selain ketiga indikator umum di atas, terdapat sejumlah indikator kepemimpinan madrasah yang lebih spesifik. Mulyasa (2012) merinci ciri-ciri kepala madrasah yang efektif sebagai berikut:

- a. Menerapkan pendekatan kepemimpinan partisipatif, terutama dalam proses pengambilan keputusan di sekolah, sehingga guru dan staf merasa dilibatkan dalam setiap kebijakan.
- b. Memiliki gaya kepemimpinan demokratis, wawasan luas, dan sikap terbuka terhadap saran maupun kritik, sehingga tercipta iklim organisasi yang sehat.
- c. Meluangkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dengan para guru, peserta didik, dan warga sekolah lainnya, misalnya dengan mengadakan pertemuan rutin atau sesi dialog sehingga tercipta saling pengertian.
- d. Menegakkan disiplin tinggi dan mendorong seluruh warga sekolah menaati norma-norma dan aturan pembelajaran yang telah disepakati bersama.
- e. Memantau kemajuan belajar peserta didik secara berkala dengan berbasis pada data (misalnya nilai hasil belajar, absensi, dan perkembangan sikap), lalu menggunakan informasi tersebut untuk perbaikan proses pembelajaran
- f. Menyelenggarakan pertemuan secara rutin, aktif, dan berkesinambungan dengan komite sekolah, para guru, dan *stakeholder* lainnya untuk membahas topik-topik atau masalah yang memerlukan perhatian dan solusi bersama.
- g. Membimbing dan mengarahkan guru dalam melaksanakan tugas-tugasnya; kepala madrasah yang efektif selalu siap memberikan bantuan profesional

secara proporsional kepada guru, misalnya dalam hal perencanaan pembelajaran, penerapan metode mengajar baru, atau pemecahan masalah kelas

- h. Mengalokasikan dana dan sumber daya yang diperlukan secara tepat sasaran untuk menjamin terlaksananya program-program pembelajaran sesuai prioritas dan peruntukannya, sehingga tidak ada kegiatan penting yang terkendala masalah pendanaan.
- i. Melakukan berbagai kunjungan kelas secara periodik untuk mengamati kegiatan pembelajaran secara langsung di kelas, sebagai bagian dari supervisi akademik, lalu menindaklanjuti hasil pengamatan tersebut demi peningkatan kualitas.
- j. Memberikan dukungan penuh kepada guru dalam menegakkan disiplin peserta didik; misalnya kepala madrasah bersama guru merumuskan tata tertib siswa dan bekerja sama dalam menerapkan konsekuensinya dengan adil.
- k. Memperhatikan kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat sekitar sekolah. Kepala madrasah efektif peka terhadap aspirasi dan kebutuhan semua pihak, sehingga kebijakan yang diambil dapat memperoleh dukungan luas.
- l. Menunjukkan sikap dan perilaku teladan (*exemplary*) dalam keseharian, sehingga dapat menjadi panutan atau model yang baik bagi guru, peserta didik, dan seluruh warga sekolah. Misalnya dalam hal kedisiplinan, integritas, dan etos kerja.
- m. Memberikan kesempatan yang luas kepada seluruh warga sekolah maupun masyarakat untuk berkonsultasi dan berdiskusi mengenai berbagai permasalahan pendidikan di sekolah. Hal ini menciptakan budaya dialogis dan keterbukaan, sehingga setiap masalah dapat segera diidentifikasi dan diatasi bersama.
- n. Menggerakkan terjadinya perubahan dan inovasi dalam organisasi. Kepala madrasah tidak segan melakukan pembaruan, mendorong ide-ide kreatif,

dan berani keluar dari zona nyaman demi kemajuan sekolah selama tetap dalam koridor regulasi pendidikan.

- o. Membangun kelompok kerja atau tim yang aktif, kreatif, dan produktif di lingkungan sekolah. Misalnya membentuk tim pengembang kurikulum, tim peningkatan kualitas, atau kelompok kerja guru, dan memotivasi mereka untuk menghasilkan karya atau program unggulan sekolah.
- p. Menjamin bahwa kebutuhan peserta didik, guru, staf, orang tua, dan masyarakat menjadi pusat dari setiap kebijakan dan program sekolah. Artinya, setiap keputusan selalu mempertimbangkan kemaslahatan dan kepentingan belajar siswa sebagai prioritas utama, serta melibatkan masukan dari guru, karyawan, dan *stakeholder* lainnya.
- q. Memberikan pemberdayaan kepada seluruh warga sekolah. Kepala madrasah yang efektif mendelegasikan sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada wakil kepala, guru, atau staf yang kompeten, sehingga semua pihak merasa dipercaya dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal.

Indikator-indikator di atas merupakan ciri positif kepala madrasah efektif. Sejalan dengan itu, Martin dan Willower (2001) serta Willower dan Kmetz (2002) sebagaimana dikutip Mulyasa (2012) juga mengemukakan beberapa indikator kepemimpinan efektif yang senada.

Mereka menekankan bahwa kepala sekolah/madrasah yang efektif (a) memiliki visi yang kuat tentang masa depan sekolahnya dan mampu mendorong seluruh warga sekolah untuk mewujudkan visi tersebut, (b) menetapkan ekspektasi yang tinggi terhadap prestasi peserta didik maupun kinerja guru dan staf, (c) secara rutin memantau kegiatan pembelajaran di kelas serta memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada guru untuk memecahkan masalah dan memperbaiki kualitas pembelajaran, (d) mendorong pemanfaatan waktu secara efisien dalam kegiatan sekolah, serta merancang prosedur kerja yang dapat meminimalkan stres dan konflik negatif, (e) mendayagunakan berbagai sumber belajar yang ada dan melibatkan seluruh warga sekolah secara kreatif, produktif, dan akuntabel dalam mencapai tujuan, (f) memantau kemajuan peserta didik baik secara individual maupun

kelompok, lalu menggunakan informasi tersebut untuk menyusun perencanaan pembelajaran yang tepat, serta (g) melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkesinambungan terhadap program-program sekolah.

Sebaliknya, terdapat pula perilaku kepala sekolah/madrasah yang dianggap kurang efektif dan sebaiknya dihindari. Beberapa di antaranya yaitu: (a) terlalu terfokus menjalankan peran hanya sebagai manajer administrasi dan pengelola anggaran, sehingga kurang memberi perhatian pada aspek peningkatan pembelajaran, (b) sangat disiplin dan detail dalam urusan dokumen dan administrasi tetapi mengabaikan inovasi substansi pendidikan, (c) berkomunikasi dengan semua orang tanpa skala prioritas sehingga waktunya habis untuk hal-hal sepele (*over-communication* yang tidak efisien); (d) cenderung membiarkan guru mengajar sendiri-sendiri di kelas tanpa pernah memberikan masukan atau supervisi untuk pengembangan mereka; serta (e) kurang mampu mengelola waktu dengan efektif sehingga hanya sedikit waktu dicurahkan untuk mengurus bidang kurikulum dan pembelajaran.

Ciri-ciri negatif tersebut tentunya perlu diperbaiki oleh setiap kepala madrasah agar tidak menghambat kemajuan sekolah.

7. Motivasi Berkualitas

a. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Hierarki Kebutuhan, yang dikemukakan oleh psikolog humanistik Abraham Maslow, berpendapat bahwa manusia dimotivasi oleh serangkaian kebutuhan yang tersusun secara hierarkis. Maslow memvisualisasikan kebutuhan ini dalam bentuk piramida, di mana kebutuhan yang paling dasar harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum individu termotivasi untuk mencapai kebutuhan di tingkat yang lebih tinggi. Teori ini memberikan kerangka kerja yang kuat untuk memahami motivasi dan perilaku manusia, termasuk dalam konteks pendidikan dan kepemimpinan.

1) Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)

Ini adalah kebutuhan paling dasar dan vital untuk kelangsungan hidup manusia, menempati dasar piramida Maslow. Kebutuhan ini mencakup hal-hal

fundamental seperti makanan, air, udara, tempat tinggal, pakaian, dan tidur. Tanpa terpenuhinya kebutuhan ini, seorang individu tidak dapat memfokuskan energi mereka pada hal lain. Dalam lingkungan pendidikan, kebutuhan ini sangat krusial. Seorang siswa yang lapar atau kedinginan tidak akan mampu berkonsentrasi dalam belajar, dan seorang guru yang kekurangan gizi atau kelelahan tidak akan dapat mengajar secara efektif. Oleh karena itu, memastikan ketersediaan fasilitas dasar seperti air bersih, sanitasi yang layak, dan lingkungan yang nyaman adalah prasyarat mutlak untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif.

2) Kebutuhan Keamanan (Safety Needs)

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu akan termotivasi oleh kebutuhan akan rasa aman dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional. Kebutuhan ini mencakup stabilitas, ketertiban, kebebasan dari rasa takut, dan perlindungan dari ancaman. Di lingkungan pendidikan, ini terwujud dalam menciptakan sekolah yang bebas dari perundungan, kekerasan, atau ancaman lainnya. Kebijakan yang jelas dan konsisten, tata tertib yang adil, serta suasana yang stabil dan dapat diprediksi memberikan rasa aman bagi seluruh warga madrasah. Guru dan staf perlu merasa aman dari ketidakstabilan pekerjaan, seperti jaminan gaji yang teratur, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan profesional.

3) Kebutuhan Sosial (Social Needs)

Setelah merasa aman, manusia termotivasi untuk memenuhi kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan kasih sayang, rasa memiliki, dan hubungan interpersonal. Maslow berpendapat bahwa manusia adalah makhluk sosial yang ingin diterima oleh orang lain, menjalin persahabatan, dan menjadi bagian dari sebuah kelompok. Dalam konteks madrasah, kebutuhan ini dipenuhi melalui interaksi yang sehat antara guru-siswa, guru-guru, dan staf lainnya. Kegiatan kolaboratif, kerja tim, dan acara kebersamaan menjadi sangat penting untuk menumbuhkan rasa persaudaraan dan solidaritas di antara warga madrasah. Kepemimpinan transformasional dapat memfasilitasi kebutuhan ini

dengan menciptakan budaya yang inklusif, menghargai setiap individu, dan mendorong komunikasi terbuka.

4) Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs)

Tingkat kebutuhan selanjutnya adalah kebutuhan akan penghargaan, yang terbagi menjadi dua aspek: penghargaan dari diri sendiri (harga diri, kepercayaan diri) dan penghargaan dari orang lain (pengakuan, status, prestise). Kebutuhan ini mendorong individu untuk merasa berharga, kompeten, dan dihormati. Dalam madrasah, kebutuhan ini terpenuhi ketika guru merasa diakui atas kerja keras dan prestasi mereka. Penghargaan, baik formal maupun informal, dapat berupa pujian, promosi, atau pemberian wewenang yang lebih besar. Bagi siswa, ini terwujud dalam pengakuan atas prestasi akademik maupun non-akademik, seperti menjadi juara dalam kompetisi atau memimpin sebuah proyek.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs)

Ini adalah puncak dari hierarki Maslow, di mana individu termotivasi untuk mencapai potensi penuh mereka dan menjadi apa yang mereka mampu. Kebutuhan ini bersifat unik untuk setiap individu dan melibatkan dorongan untuk pertumbuhan pribadi, kreativitas, dan pencapaian tujuan tertinggi dalam hidup. Dalam konteks pendidikan, aktualisasi diri bagi seorang guru bisa berarti menjadi inovator dalam metode pengajaran, menulis buku, atau memimpin penelitian. Bagi seorang siswa, ini bisa berarti menemukan dan mengembangkan bakat unik mereka, baik dalam bidang sains, seni, atau kepemimpinan. Seorang pemimpin transformasional berperan sebagai fasilitator utama dalam tahap ini, menyediakan lingkungan yang mendukung kreativitas, inovasi, dan pembelajaran seumur hidup, sehingga setiap individu memiliki kesempatan untuk mencapai potensi maksimalnya.

b. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori Dua Faktor Herzberg, yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, merupakan sebuah kerangka kerja yang membedakan antara faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja dan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Herzberg berpendapat bahwa kedua kategori faktor ini

bersifat independen dan tidak saling berlawanan. Teori ini memberikan wawasan penting bagi para pemimpin, termasuk kepala madrasah, untuk memahami bahwa meningkatkan motivasi guru dan staf tidak cukup hanya dengan menghilangkan hal-hal yang membuat mereka tidak puas, melainkan harus dengan menyediakan faktor-faktor yang secara aktif memuaskan dan menginspirasi mereka.

1) Faktor Pemuas (Motivator)

Faktor pemuas adalah elemen-elemen yang jika ada dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memotivasi individu untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Faktor-faktor ini berhubungan langsung dengan pekerjaan itu sendiri dan sifat intrinsik dari pekerjaan yang dilakukan. Herzberg berpendapat bahwa faktor motivator ini adalah kunci untuk mendorong produktivitas dan pertumbuhan individu secara berkelanjutan. Kehadiran faktor-faktor ini akan mendorong individu untuk merasa puas dan termotivasi, tetapi ketidakhadirannya tidak selalu menyebabkan ketidakpuasan yang ekstrem.

a) Pencapaian (Achievement)

Rasa bangga dan kepuasan yang muncul dari keberhasilan menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan. Dalam konteks pendidikan, ini bisa berupa keberhasilan siswa dalam kompetisi, peningkatan nilai rata-rata kelas, atau peluncuran program kurikulum yang berhasil. Seorang guru merasa puas ketika usahanya dalam mengajar membuahkan hasil yang nyata pada perkembangan siswa.

b) Pengakuan (Recognition)

Adalah pengakuan yang diberikan kepada individu atas pencapaian atau kontribusinya. Pengakuan ini dapat datang dari atasan, rekan kerja, atau bahkan orang tua siswa. Dalam madrasah, kepala madrasah dapat memberikan pengakuan berupa pujian lisan, sertifikat penghargaan, atau penganugerahan "Guru Berprestasi Tahun Ini." Pengakuan ini memberikan validasi atas kerja keras dan meningkatkan harga diri guru.

c) Tanggung Jawab (Responsibility)

Individu merasa termotivasi ketika mereka diberi kepercayaan dan otonomi yang lebih besar dalam pekerjaan mereka. Hal ini memberikan rasa kepemilikan dan signifikansi terhadap pekerjaan mereka. Kepala madrasah yang mendelegasikan tugas-tugas penting, seperti memimpin tim pengembangan kurikulum atau mengelola proyek ekstrakurikuler, memberdayakan guru dan staf, yang pada akhirnya memicu motivasi dari dalam diri.

d) Kemajuan (Advancement)

Kesempatan untuk mengembangkan diri, mempelajari keterampilan baru, dan naik ke jenjang karier yang lebih tinggi merupakan motivator yang kuat. Ini bisa berupa kesempatan untuk melanjutkan studi ke jenjang S2, mengikuti pelatihan profesional yang relevan, atau mendapatkan promosi. Kepala madrasah yang proaktif mensosialisasikan peluang beasiswa atau memfasilitasi pelatihan menunjukkan komitmen pada pertumbuhan profesional guru, yang sangat memotivasi.

e) Pekerjaan itu Sendiri (The Work Itself)

Pekerjaan yang menarik, menantang, dan memberikan kesempatan untuk menggunakan kreativitas dapat menjadi motivator utama. Guru yang merasa pekerjaannya bermakna, menantang, dan memiliki dampak nyata pada kehidupan siswa akan lebih termotivasi. Menerapkan metodologi pembelajaran yang inovatif, seperti pembelajaran berbasis proyek atau penggunaan teknologi digital, membuat pekerjaan menjadi lebih menarik dan memuaskan.

2) Faktor Higienis (Hygiene Factors)

Faktor higienis adalah kondisi-kondisi eksternal yang melingkupi pekerjaan. Kehadiran faktor-faktor ini tidak secara langsung meningkatkan motivasi atau kepuasan, tetapi ketidakhadirannya dapat menyebabkan ketidakpuasan yang serius. Faktor-faktor ini bertindak sebagai "pencegah ketidakpuasan" daripada "pembangkit kepuasan". Jika faktor ini diabaikan, individu akan merasa tidak puas dan kinerjanya bisa menurun drastis.

a) Gaji dan Upah (Salary and Wage)

Gaji yang adil dan stabil adalah faktor higienis penting yang mencegah ketidakpuasan. Di madrasah swasta, di mana pembiayaan seringkali berasal dari masyarakat, memastikan gaji guru selalu tepat waktu, seperti yang dilakukan oleh yayasan yang menalangi dana BOS yang tersendat, adalah bentuk perhatian konkret yang sangat diapresiasi dan mencegah ketidakpuasan finansial.

b) Kondisi Kerja (Working Conditions)

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan memadai sangat penting. Ini termasuk fasilitas fisik seperti ruang kelas yang bersih, laboratorium yang lengkap, perpustakaan yang terawat, dan peralatan yang mendukung pekerjaan, seperti komputer atau proyektor. Meskipun fasilitas digital di beberapa madrasah mungkin terbatas, memastikan fasilitas yang ada berfungsi dengan baik adalah tugas higienis yang krusial.

c) Hubungan Interpersonal (Interpersonal Relations)

Hubungan yang baik dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan merupakan faktor krusial yang mencegah konflik dan ketidaknyamanan. Kepala madrasah yang mempraktikkan gaya kepemimpinan yang kekeluargaan dan terbuka dapat menciptakan atmosfer kerja yang positif, di mana guru dan staf merasa dihargai dan didengar.

d) Kebijakan dan Administrasi Madrasah (School Policy and Administration):

Kebijakan yang transparan, adil, dan terstruktur dengan baik akan mencegah perasaan ketidakpuasan terhadap manajemen. Ini mencakup kejelasan struktur organisasi, pembagian tugas yang spesifik, dan prosedur yang efisien.

e) Jaminan Kerja (Job Security)

Stabilitas dan keamanan kerja memberikan ketenangan pikiran, yang merupakan faktor higienis yang vital. Di madrasah swasta, dukungan finansial yang stabil dari yayasan menjadi bentuk jaminan kerja yang sangat penting,

memungkinkan guru untuk fokus pada tugas utama mereka tanpa beban operasional.

Dalam praktiknya, seorang kepala madrasah yang efektif harus fokus pada kedua faktor ini secara simultan. Mereka harus memastikan faktor higienis terpenuhi untuk mencegah ketidakpuasan, seperti memastikan gaji guru tepat waktu dan fasilitas sekolah terawat. Setelah itu, mereka dapat beralih ke faktor pemuas untuk mendorong motivasi dan kepuasan sejati, seperti memberikan pengakuan atas prestasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memfasilitasi pengembangan profesional guru. Dengan strategi ini, kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya stabil, tetapi juga inspiratif dan produktif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas madrasah secara keseluruhan.

c. Teori Kebutuhan McClelland

Teori McClelland, yang dikenal sebagai Teori Tiga Kebutuhan (Three Needs Theory), merupakan salah satu kerangka kerja paling berpengaruh dalam psikologi organisasi dan perilaku manajemen. Dikembangkan oleh psikolog David McClelland pada tahun 1961, teori ini menyoroti gagasan bahwa motivasi individu tidaklah bersifat universal, melainkan didorong oleh tiga kebutuhan spesifik yang diperoleh atau dipelajari sepanjang hidup seseorang melalui interaksi budaya dan pengalaman (McClelland, 1961). Kebutuhan-kebutuhan ini, yang ada dalam diri setiap orang dengan kadar yang berbeda, menjadi pendorong utama di balik pilihan karier, perilaku, dan pencapaian mereka.

McClelland mengidentifikasi tiga dorongan motivasi utama yang secara signifikan memengaruhi perilaku di lingkungan kerja dan sosial.

1) Kebutuhan akan Prestasi (Need for Achievement - nAch)

Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mencapai keunggulan, untuk berhasil dalam persaingan, dan untuk mencapai standar pribadi yang tinggi. Individu yang memiliki nAch dominan tidak hanya termotivasi oleh imbalan moneter, melainkan oleh kepuasan intrinsik dari pencapaian itu sendiri, dengan karakteristik utama:

- a) Tanggung Jawab Pribadi: Mereka memiliki keinginan kuat untuk bertanggung jawab penuh atas hasil pekerjaan mereka. Mereka ingin sukses berkat usaha dan kemampuan mereka sendiri.
- b) Umpan Balik (Feedback): Mereka secara aktif mencari umpan balik yang jelas, terukur, dan konkret tentang kinerja mereka. Umpan balik ini digunakan sebagai tolok ukur untuk mengukur kemajuan dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.
- c) Tujuan Menantang: Mereka memilih tujuan yang realistis namun menantang—tidak terlalu mudah (karena tidak memuaskan) dan tidak terlalu sulit (karena terlalu berisiko gagal). Mereka senang mengambil risiko yang diperhitungkan.
- d) Kreativitas dan Kemampuan: McClelland dan rekan-rekannya mengidentifikasi bahwa individu dengan nAch tinggi cenderung menunjukkan kreativitas dalam memecahkan masalah dan memiliki kemampuan yang kuat untuk menguasai keahlian baru (Siagian, 2008).

2) Kebutuhan akan Kekuasaan (Need for Power - nPow)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah keinginan untuk memengaruhi, mengendalikan, atau mendominasi individu lain. Kebutuhan ini dapat dimanifestasikan dalam dua bentuk:

- a) Kekuasaan Sosial (Socialized Power): Keinginan untuk menggunakan kekuasaan demi kebaikan orang lain atau untuk tujuan organisasi yang lebih besar. Individu ini sering menjadi pemimpin yang efektif karena mereka fokus pada memotivasi dan memberdayakan timnya.
- b) Kekuasaan Pribadi (Personalized Power): Keinginan untuk menggunakan kekuasaan demi keuntungan pribadi, status, dan ego. Individu ini cenderung otoriter dan kurang peka terhadap kebutuhan orang lain.
- c) Individu dengan nPow tinggi cenderung menikmati persaingan, berani mengambil risiko, dan secara aktif mencari posisi kepemimpinan atau peran di mana mereka dapat memengaruhi orang lain. Mereka peka terhadap isu-isu prestise dan status sosial (Susanto, 2018).

3) Kebutuhan akan Afiliasi (Need for Affiliation - nAff)

Kebutuhan akan afiliasi adalah dorongan untuk menjalin dan memelihara hubungan interpersonal yang harmonis dan erat. Individu yang didorong oleh nAff sangat menghargai kerja sama dan interaksi sosial, dengan karakteristik utama:

- a) Kerja Sama: Mereka lebih menyukai kerja sama daripada persaingan. Mereka merasa nyaman dan termotivasi dalam lingkungan tim yang kolaboratif.
- b) Harmoni: Mereka berusaha menciptakan dan memelihara hubungan yang baik, sering kali menghindari konflik demi menjaga keharmonisan.
- c) Penerimaan Sosial: Keinginan untuk disukai dan diterima oleh orang lain menjadi pendorong utama bagi mereka. Oleh karena itu, mereka sangat peduli dengan perasaan orang-orang di sekitar mereka.

Memahami Teori Kebutuhan McClelland sangat penting untuk manajemen, kepemimpinan, dan bahkan pengembangan pendidikan. (a) Manajemen dan Kepemimpinan: Manajer yang efektif dapat menggunakan teori ini untuk menyesuaikan pendekatan motivasi mereka. Untuk karyawan dengan nAch tinggi, berikan mereka otonomi dan proyek yang menantang. Untuk karyawan dengan nPow, tawarkan mereka peran kepemimpinan. Dan untuk mereka dengan nAff, dorong mereka untuk bekerja dalam tim yang suportif. (b) Pendidikan: Dalam konteks pendidikan, teori ini membantu guru memahami motivasi siswa. Siswa dengan nAch tinggi akan berkembang dengan tugas-tugas yang menantang dan umpan balik yang terperinci. Siswa dengan nAff tinggi akan lebih termotivasi dalam proyek kelompok dan kegiatan kolaboratif. Sementara itu, siswa dengan nPow tinggi bisa diberi peran sebagai ketua kelas atau pemimpin proyek untuk memenuhi kebutuhan mereka akan pengaruh. (c) Pengembangan Diri: Teori ini juga relevan untuk pengembangan diri. McClelland berpendapat bahwa kebutuhan ini tidak statis dan dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman. Hal ini membuka peluang bagi individu untuk secara sadar melatih diri mereka untuk

mengembangkan dorongan prestasi, kekuasaan, atau afiliasi yang lebih kuat, sesuai dengan tujuan pribadi dan profesional mereka.

Secara keseluruhan, Teori Kebutuhan McClelland memberikan lensa yang kuat untuk melihat motivasi manusia, melampaui sekadar kebutuhan dasar dan imbalan eksternal. Teori ini menekankan bahwa kunci untuk memotivasi individu terletak pada pemahaman mendalam tentang apa yang secara intrinsik menggerakkan mereka untuk bertindak dan berprestasi.

8. Manajemen dan Peningkatan Kualitas

a. Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management (TQM) adalah sebuah pendekatan manajemen yang berfokus pada perbaikan kualitas secara terus-menerus dan melibatkan seluruh anggota organisasi. TQM bukanlah sekadar program, melainkan filosofi manajemen yang bertujuan untuk mencapai kepuasan pelanggan melalui perbaikan proses internal secara berkelanjutan. Konsep ini dikembangkan oleh para ahli terkemuka seperti W. Edwards Deming dan Joseph Juran, yang memandang kualitas sebagai tanggung jawab semua orang dalam organisasi, bukan hanya departemen tertentu. Teori ini memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk memastikan setiap aspek pendidikan, mulai dari proses pembelajaran hingga layanan administratif, dijalankan dengan standar tertinggi.

1) Prinsip-Prinsip Utama TQM

TQM didasarkan pada serangkaian prinsip inti yang saling terkait untuk menciptakan budaya kualitas yang menyeluruh:

a) Fokus pada Pelanggan

TQM menempatkan pelanggan sebagai pusat dari segala aktivitas. Dalam konteks pendidikan, "pelanggan" tidak hanya siswa, tetapi juga orang tua, masyarakat, dan bahkan dunia kerja yang akan menerima lulusan. Kualitas diukur dari sejauh mana kebutuhan dan harapan pelanggan ini terpenuhi atau bahkan terlampaui.

b) Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)

Prinsip ini merupakan inti dari TQM, yang sering diwujudkan melalui siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act). TQM mendorong organisasi untuk terus-menerus mencari cara untuk meningkatkan proses, produk, dan layanan mereka, meskipun sudah mencapai standar yang baik. Dalam pendidikan, ini berarti madrasah harus secara rutin mengevaluasi kurikulum, metode pengajaran, dan kinerja guru untuk menemukan area yang dapat diperbaiki, memastikan madrasah tidak pernah stagnan dan selalu beradaptasi dengan perubahan zaman.

c) Keterlibatan Seluruh Staf (Total Involvement)

TQM menekankan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki peran penting dalam memastikan kualitas. Mulai dari kepala madrasah hingga staf kebersihan, semua harus memiliki komitmen terhadap kualitas. Hal ini memberdayakan setiap anggota untuk mengambil inisiatif, mengidentifikasi masalah, dan berkontribusi pada solusi. Pendekatan ini menciptakan budaya di mana kualitas menjadi tanggung jawab bersama, bukan tugas yang didelegasikan.

2) Implementasi TQM dalam Peningkatan Kualitas Madrasah

Penerapan TQM dalam madrasah Aliyah swasta memiliki implikasi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas secara holistik:

a) Perencanaan Berbasis Data (Plan)

TQM mendorong madrasah untuk memulai perbaikan dengan perencanaan yang matang dan berbasis data. Kepala madrasah harus mengidentifikasi kesenjangan kualitas melalui analisis data akreditasi, hasil ujian siswa, atau survei kepuasan wali siswa. Data ini menjadi dasar untuk merumuskan tujuan yang spesifik, terukur, dan dapat dicapai.

b) Pelaksanaan Inovatif (Do)

Setelah perencanaan, madrasah harus mengimplementasikan program-program inovatif. Ini bisa berupa pengembangan kurikulum baru yang relevan dengan kebutuhan pasar kerja, pelatihan guru untuk menguasai teknologi digital, atau program ekstrakurikuler yang relevan dengan minat siswa. TQM

memberikan ruang bagi guru untuk bereksperimen dengan metode pengajaran baru, dan jika terjadi kegagalan, hal itu dianggap sebagai peluang untuk belajar, bukan hukuman.

c) Evaluasi Berbasis Bukti (Check)

TQM menuntut evaluasi yang objektif untuk mengukur efektivitas program yang telah dijalankan. Evaluasi ini harus didasarkan pada bukti yang valid, seperti hasil belajar siswa, laporan supervisi kelas, atau umpan balik dari guru dan orang tua. Proses ini memastikan bahwa keputusan perbaikan tidak didasarkan pada asumsi, melainkan pada fakta nyata.

d) Tindak Lanjut dan Standardisasi (Act)

Berdasarkan hasil evaluasi, madrasah harus mengambil tindakan korektif untuk memperbaiki kelemahan yang ditemukan. Jika sebuah program terbukti berhasil, TQM mendorong untuk menstandarisasi program tersebut agar dapat diterapkan secara berkelanjutan di seluruh madrasah. Proses ini menciptakan siklus perbaikan yang tidak pernah berhenti dan memastikan bahwa madrasah terus berkembang seiring berjalannya waktu.

3) TQM dan Kepemimpinan Transformasional

TQM dan kepemimpinan transformasional adalah dua konsep yang saling melengkapi dalam upaya peningkatan kualitas. Kepemimpinan transformasional memberikan visi dan inspirasi yang diperlukan untuk menggerakkan seluruh komunitas madrasah menuju budaya TQM. Seorang kepala madrasah yang transformasional dapat menanamkan nilai-nilai TQM, seperti perbaikan berkelanjutan dan fokus pada pelanggan, ke dalam budaya organisasi.

Melalui karisma dan motivasi inspirasional, kepala madrasah meyakinkan guru dan staf bahwa upaya perbaikan kualitas adalah tujuan yang mulia dan bermanfaat. Sementara itu, dimensi stimulasi intelektual dan perhatian individual dalam kepemimpinan transformasional sangat penting untuk memberdayakan guru dan staf agar mereka dapat berpartisipasi aktif dalam siklus perbaikan TQM. Ini menciptakan sinergi di mana pemimpin tidak

hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan seluruh tim untuk mencapai keunggulan bersama.

b. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS)

Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) adalah pendekatan manajemen yang memberikan otonomi lebih besar kepada sekolah untuk mengelola sumber daya dan programnya sendiri dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan. Inti dari MBS adalah desentralisasi pengambilan keputusan, yang memungkinkan sekolah merespons kebutuhan lokal secara lebih efektif dan inovatif.

Konsep ini menuntut kepala madrasah untuk menjadi pemimpin yang mampu mendorong kolaborasi antar warga madrasah, menyusun strategi peningkatan kualitas berbasis data, dan menciptakan budaya kerja yang partisipatif. MBS tidak hanya memberikan fleksibilitas manajerial, tetapi juga mendorong rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama di seluruh komunitas sekolah.

1) Tujuan dan Prinsip Utama MBS

MBS bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan relevansi pendidikan dengan memberdayakan sekolah sebagai unit terdepan dalam pengambilan keputusan. Prinsip-prinsip utama MBS meliputi:

a) Otonomi dan Akuntabilitas

Sekolah diberikan wewenang penuh untuk membuat keputusan strategis terkait perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan evaluasi kualitas pendidikan. Otonomi ini diimbangi dengan akuntabilitas, di mana sekolah harus bertanggung jawab atas hasil yang dicapai.

b) Partisipasi dan Kemitraan

MBS mendorong partisipasi aktif dari seluruh warga sekolah dan masyarakat, termasuk guru, staf, orang tua, dan komite sekolah. Keterlibatan ini menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama terhadap kemajuan sekolah.

c) Keterbukaan dan Transparansi

Pengambilan keputusan dan pengelolaan keuangan harus dilakukan secara terbuka dan transparan. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan di antara seluruh pemangku kepentingan.

d) Fokus pada Kualitas dan Perbaikan Berkelanjutan

MBS menuntut madrasah untuk terus-menerus mencari cara untuk memperbaiki diri dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan. Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip Total Quality Management (TQM).

2) Peran Kepemimpinan dalam MBS

Dalam implementasi MBS, peran kepala madrasah sangat krusial. Mereka bertindak sebagai pemimpin visioner dan agen perubahan yang menggerakkan seluruh ekosistem madrasah. MBS menuntut kepala madrasah untuk tidak hanya menjadi manajer atau administrator, tetapi juga fasilitator yang mampu mendorong kolaborasi dan inovasi. Kepemimpinan transformasional, dengan fokus pada inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, sangat cocok untuk kerangka kerja MBS.

a) Sebagai Edukator (Pendidik)

Kepala madrasah harus berperan langsung dalam pembinaan siswa dan memastikan proses belajar mengajar berlangsung efektif dan efisien.

b) Sebagai Manajer

Kepala madrasah memiliki tanggung jawab manajerial dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian seluruh sumber daya sekolah.

c) Sebagai Administrator

Mereka bertanggung jawab atas seluruh kegiatan administrasi sekolah, mulai dari surat-menyurat, kesiswaan, hingga keuangan, untuk menciptakan suasana belajar yang sesuai dengan tujuan pendidikan.

d) Sebagai Supervisor

Kepala madrasah melakukan pengawasan, evaluasi, dan pembinaan terhadap proses pembelajaran dan kinerja guru.

3) Penerapan MBS dalam Konteks Madrasah Aliyah

Penerapan MBS di madrasah aliyah swasta memberikan keluwesan untuk meningkatkan kualitas melalui partisipasi aktif seluruh warga sekolah dan masyarakat. Strategi ini memungkinkan madrasah untuk:

a) Menyusun Strategi Berbasis Kebutuhan Lokal

Madrasah dapat merancang program-program yang relevan dengan kebutuhan dan potensi siswa di daerahnya. Misalnya, madrasah dapat mengembangkan program unggulan seperti tahfidz, keterampilan vokasional, atau bahasa asing untuk meningkatkan daya saing lulusan.

b) Meningkatkan Kompetensi Guru

Melalui MBS, madrasah dapat mengalokasikan anggaran dan sumber daya untuk pelatihan guru yang relevan dengan kebutuhan mereka. Hal ini memastikan bahwa guru memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memberikan pembelajaran yang inovatif dan berkualitas.

c) Membangun Kemitraan Strategis

MBS mendorong madrasah untuk menjalin kerja sama yang erat dengan orang tua, masyarakat, industri, dan perguruan tinggi. Kemitraan ini dapat memberikan dukungan dana, sarana prasarana, atau bahkan kesempatan kerja bagi lulusan.

9. Teori Pendidikan

a. Teori Pedagogi Kritis (Critical Pedagogy)

Pedagogi kritis bukan sekadar metode mengajar, melainkan sebuah filosofi pendidikan dan gerakan sosial yang fundamentalnya berakar pada pemahaman bahwa pendidikan tidak pernah netral. Tokoh-tokoh utamanya, seperti Paulo Freire, Henry Giroux, dan Peter McLaren, berargumen bahwa

kurikulum, metode pengajaran, dan struktur sekolah selalu merefleksikan nilai-nilai tertentu, yang sering kali mendukung ideologi dominan dan ketidaksetaraan sosial.

Konsep kunci dari Freire yang menjadi landasan adalah "conscientização" atau kesadaran kritis. Ini adalah proses di mana siswa tidak hanya menerima pengetahuan, tetapi juga belajar untuk melihat dan menganalisis bagaimana kekuatan sosial, politik, dan ekonomi membentuk realitas mereka. Freire membedakan antara "pendidikan bank" (di mana guru 'menabung' informasi ke siswa pasif) dan "pendidikan dialogis" (di mana guru dan siswa bekerja sama dalam proses penemuan dan penciptaan pengetahuan). Pedagogi kritis bertujuan untuk beralih dari yang pertama ke yang kedua, sehingga siswa tidak hanya menjadi penerima pasif, tetapi juga agen yang mampu bertindak untuk mengubah dunia mereka.

Peter McLaren membawa pedagogi kritis ke arah yang lebih radikal dan revolusioner. Ia mengembangkan konsep Pedagogi Revolusioner yang tidak hanya bertujuan untuk membantu siswa memahami ketidakadilan, tetapi juga untuk memobilisasi mereka agar terlibat dalam perjuangan untuk transformasi sosial secara fundamental. McLaren melihat pendidikan sebagai sebuah "kontranarasi" terhadap ideologi kapitalisme dan neoliberalisme yang meresap ke dalam masyarakat modern.

1) Kritik terhadap Neoliberalisme dalam Pendidikan

McLaren secara tajam mengkritik bagaimana nilai-nilai pasar, seperti kompetisi, individualisme, dan efisiensi telah menyusup ke dalam sistem pendidikan. Ia berpendapat bahwa sekolah telah diubah menjadi "pabrik" yang hanya menghasilkan pekerja yang patuh, bukan warga negara yang berpikir kritis.

2) Pedagogi Tanda (Pedagogy of the Sign):

McLaren menekankan pentingnya menganalisis bagaimana makna (tanda dan simbol) dibentuk oleh ideologi. Ia mengajak siswa untuk "membaca" dunia di sekitar mereka, termasuk media, iklan, dan budaya

populer—sebagai teks yang dapat dibongkar untuk mengungkapkan pesan-pesan ideologis yang tersembunyi.

3) Kritik Literasi Kritis (Critical Literacy):

Bagi McLaren, literasi tidak hanya tentang kemampuan membaca dan menulis. Literasi kritis adalah kemampuan untuk membaca dan menganalisis dunia secara kritis, menantang narasi yang dominan, dan menulis ulang cerita mereka sendiri untuk memperjuangkan keadilan.

4) Komitmen Etis:

Lebih dari sekadar teori, McLaren menegaskan bahwa pedagogi kritis adalah komitmen etis untuk berdiri bersama kaum tertindas dan berjuang melawan segala bentuk penindasan.

Dalam praktik, pedagogi kritis menuntut perubahan radikal dari peran guru dan siswa. Ini adalah proses yang menantang dan membutuhkan refleksi terus-menerus.

Peran Guru dalam Pedagogi Kritis diantaranya (a) Fasilitator dan Kolega: Guru tidak lagi menjadi "penyedia" pengetahuan, tetapi menjadi rekan dalam proses belajar. Mereka memfasilitasi dialog, mendorong pertanyaan mendalam, dan membantu siswa membuat hubungan antara materi pelajaran dengan masalah sosial di dunia nyata. (b) Pencipta Kurikulum yang Relevan: Kurikulum harus dibangun berdasarkan pengalaman dan kehidupan siswa. Misalnya, mempelajari sejarah tidak hanya dari sudut pandang pemenang, tetapi juga dari perspektif kelompok yang terpinggirkan. Guru dapat menggunakan isu-isu lokal seperti kemiskinan, ketidakadilan lingkungan, atau diskriminasi sebagai titik awal pembelajaran. (c) Advokat dan Aktivis: Guru pedagogi kritis menyadari bahwa mereka memiliki peran lebih dari sekadar mengajar. Mereka juga bertindak sebagai advokat bagi siswa mereka dan dapat terlibat dalam gerakan sosial yang lebih luas untuk menciptakan perubahan sistemik.

Meskipun kuat secara ideologis, pedagogi kritis juga menghadapi kritik. Beberapa kritikus berpendapat bahwa:

1) Terlalu Ideologis:

Pendekatan ini mungkin terlalu berfokus pada agenda politik, sehingga mengesampingkan tujuan utama pendidikan, yaitu akuisisi pengetahuan dan keterampilan dasar.

2) Sulit Diterapkan:

Menerapkan pedagogi kritis membutuhkan waktu, sumber daya, dan pelatihan yang intensif. Guru mungkin kesulitan untuk mempraktikkannya di tengah kurikulum yang ketat dan ujian standar.

3) Risiko Dogmatisme:

Ada risiko bahwa pedagogi kritis dapat berubah menjadi bentuk dogmatisme lain, di mana guru hanya menggantikan satu ideologi (dominan) dengan ideologi lain (kritis), bukannya mendorong pemikiran yang benar-benar independen.

Meskipun demikian, gagasan-gagasan dari tokoh seperti Peter McLaren tetap relevan dan penting. Mereka mengingatkan kita bahwa pendidikan adalah alat yang sangat kuat, dan kita memiliki pilihan untuk menggunakannya demi pembebasan atau untuk penindasan.

b. Teori Taksonomi Bloom (2001)

Taksonomi Bloom adalah sebuah kerangka kerja kognitif yang dikembangkan untuk mengklasifikasikan tujuan pembelajaran dan keterampilan berpikir. Dikembangkan oleh Benjamin Bloom pada tahun 1956, teori ini menyediakan sebuah hierarki yang membantu guru, perancang kurikulum, dan pengembang tes untuk menyusun tujuan pembelajaran yang terstruktur dan progresif, dari tingkat berpikir yang paling sederhana hingga yang paling kompleks. Penggunaannya memungkinkan pendidikan untuk bergerak melampaui sekadar hafalan dan mendorong pengembangan kemampuan berpikir yang lebih tinggi.

1) Taksonomi Asli (1956): Enam Tingkat Hierarkis

Model asli Taksonomi Bloom berfokus pada ranah kognitif, membagi proses berpikir menjadi enam level yang disusun secara hierarkis. Setiap tingkat harus dicapai sebelum beralih ke tingkat berikutnya.

a) Pengetahuan (Knowledge):

Ini adalah fondasi dari semua pembelajaran. Tingkat ini berfokus pada mengingat kembali atau mengenali informasi, fakta, dan konsep yang telah dipelajari. Ini adalah tingkat berpikir yang paling rendah dan bergantung pada memori.

b) Pemahaman (Comprehension)

Setelah mengingat, siswa harus bisa memahami makna dari informasi tersebut. Ini melibatkan kemampuan untuk menginterpretasi, merangkum, atau menjelaskan ide dengan kata-kata sendiri.

c) Penerapan (Application):

Tingkat ini menuntut siswa untuk mengaplikasikan pengetahuan yang mereka miliki ke dalam situasi baru dan praktis. Ini adalah jembatan dari teori ke praktik.

d) Analisis (Analysis):

Pada tingkat ini, siswa harus mampu memecah suatu materi atau konsep menjadi bagian-bagiannya untuk memahami struktur dan hubungan antar bagian. Ini berfokus pada identifikasi motif, alasan, atau bukti.

e) Sintesis (Synthesis):

Ini adalah proses menggabungkan berbagai elemen untuk menciptakan sesuatu yang baru dan orisinal. Tingkat ini menuntut kreativitas dan inovasi.

f) Evaluasi (Evaluation):

Tingkat tertinggi dalam taksonomi asli ini melibatkan kemampuan untuk membuat penilaian tentang nilai, kualitas, atau kelayakan suatu ide, solusi, atau argumen berdasarkan kriteria yang jelas.

2) Revisi Taksonomi (2001): Pergeseran Menuju Aksi

Revisi yang dilakukan oleh Lorin Anderson dan David Krathwohl membuat beberapa perubahan signifikan yang merefleksikan pemahaman

modern tentang proses berpikir. Perubahan paling menonjol adalah penggunaan kata kerja aktif untuk setiap tingkat, yang menekankan bahwa pembelajaran adalah sebuah tindakan, bukan hanya status kognitif.

- a) Mengingat (Remembering): Mengambil alih "Pengetahuan."
- b) Memahami (Understanding): Mengambil alih "Pemahaman."
- c) Mengaplikasikan (Applying): Mengambil alih "Penerapan."
- d) Menganalisis (Analyzing): Mengambil alih "Analisis."
- e) Mengevaluasi (Evaluating): Tingkat ini ditukar posisinya dengan "Sintesis," menjadi tingkat kedua tertinggi. Revisi ini berargumen bahwa seseorang sering kali harus mengevaluasi informasi dan ide yang ada (menilai yang terbaik) sebelum mereka dapat menciptakan sesuatu yang baru.
- f) Mencipta (Creating): Mengambil alih posisi tertinggi dari "Sintesis." Istilah ini lebih kuat dan luas, menekankan proses kreatif sebagai puncak dari semua keterampilan kognitif.

Selain ranah kognitif, Taksonomi Bloom juga mencakup dua ranah lain:

- a) Ranah Afektif (Affective Domain):

Berhubungan dengan sikap, emosi, nilai, dan penghargaan. Ini mencakup bagaimana individu menerima, merespons, menghargai, mengorganisasi, dan menginternalisasi nilai.

- b) Ranah Psikomotorik (Psychomotor Domain):

Berfokus pada keterampilan fisik dan motorik, seperti koordinasi, manipulasi alat, dan kecepatan respons.

Dengan menggabungkan ketiga ranah ini, Taksonomi Bloom menyediakan panduan yang komprehensif bagi pendidik untuk merancang pembelajaran yang tidak hanya melatih otak, tetapi juga membentuk karakter dan keterampilan praktis. Ini adalah alat yang tak ternilai untuk memastikan pendidikan mempersiapkan individu secara menyeluruh untuk menghadapi tantangan dunia nyata.

10. Teori Peningkatan Mutu Goest dan Davis

Goest dan Davis, sebagaimana dikutip oleh Yusuf Umar (2016), mendefinisikan kualitas sebagai kondisi dinamis yang terkait dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melampaui harapan. Definisi ini menekankan bahwa kualitas bukanlah tujuan statis, melainkan sebuah perjalanan berkelanjutan yang melibatkan seluruh aspek dalam sebuah organisasi atau layanan. Dalam konteks pendidikan, teori ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami dan mengelola kualitas madrasah.

Menurut Goest dan Davis, untuk memahami kualitas secara menyeluruh, ada beberapa kata kunci penting yang perlu diperhatikan:

a. Kesesuaian terhadap Standar (Fitness to Standard)

Kualitas diukur dari sejauh mana suatu produk, jasa, atau proses sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam pendidikan, ini berarti madrasah harus memenuhi atau bahkan melampaui Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang ditetapkan oleh pemerintah, seperti standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, serta sarana dan prasarana. Misalnya, madrasah yang terakreditasi "A" menunjukkan kesesuaian tinggi terhadap standar yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M).

b. Kesesuaian terhadap Kebutuhan Pengguna (Fitness to Use)

Kualitas juga dinilai dari sejauh mana produk atau layanan tersebut sesuai dengan kebutuhan dan harapan penggunanya. Dalam konteks madrasah, pengguna utama adalah siswa, orang tua, dan masyarakat. Madrasah yang berkualitas adalah yang mampu menyediakan pendidikan yang relevan dan bermanfaat bagi mereka. Contohnya, program-program ekstrakurikuler yang disesuaikan dengan minat siswa atau kurikulum yang mempersiapkan lulusan untuk dunia kerja, menunjukkan kesesuaian dengan kebutuhan pengguna.

c. Kemampuan Memenuhi Kebutuhan yang Belum Disadari (Fitness to Latent Requirements)

Aspek ini mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan pengguna yang bahkan belum mereka sadari atau ekspresikan. Ini membutuhkan pemikiran inovatif dan visi ke depan. Dalam pendidikan, ini bisa berarti mengembangkan keterampilan abad ke-21 yang belum menjadi fokus utama, atau mempersiapkan siswa untuk profesi masa depan yang belum ada saat ini, sehingga lulusan memiliki keunggulan kompetitif yang tidak terduga.

d. Kemampuan Mengikuti Perkembangan dan Tuntutan Global (Fitness to Global Environment)

Di era globalisasi, kualitas juga diukur dari kemampuan suatu institusi untuk beradaptasi dengan perkembangan dan tuntutan global. Ini mencakup integrasi teknologi dalam pembelajaran, penguasaan bahasa asing, atau pemahaman tentang isu-isu global. Madrasah yang berkualitas adalah yang mampu mempersiapkan siswanya untuk menjadi warga global yang kompeten dan berdaya saing.

Teori Goest dan Davis memberikan landasan yang kuat bagi kepala madrasah transformasional dalam upaya peningkatan kualitas. Dengan memahami kualitas sebagai kondisi dinamis yang multidimensional, kepala madrasah dapat:

1) Menetapkan Standar yang Jelas:

Memastikan semua proses dan hasil sesuai dengan standar nasional dan internasional.

2) Berorientasi pada Pengguna

Selalu mendengarkan dan merespons kebutuhan siswa, orang tua, dan masyarakat.

3) Mendorong Inovasi Proaktif

Mengantisipasi kebutuhan masa depan dan mengembangkan program-program yang relevan.

4) Membangun Daya Saing Global

Mempersiapkan lulusan dengan keterampilan yang dibutuhkan di kancah internasional.

Secara keseluruhan, teori Goest dan Davis menekankan bahwa peningkatan kualitas adalah upaya berkelanjutan yang melibatkan adaptasi, inovasi, dan pemahaman mendalam tentang berbagai dimensi kualitas untuk memenuhi dan melampaui harapan stakeholder.

11. Kualitas Pendidikan Madrasah

Kualitas merupakan istilah yang sering dijumpai dalam dunia pendidikan, namun pengertiannya kerap mengalami pergeseran makna tergantung dari sudut pandang yang digunakan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), kualitas diartikan sebagai ukuran baik atau buruknya suatu benda; kadar, taraf atau derajat. Pengertian ini mengedepankan aspek kualitas pada produk atau jasa tertentu. Dalam konteks pendidikan, kualitas tidak sekadar menunjuk pada hasil akhir, melainkan juga melibatkan seluruh proses dan sistem yang mendukung terciptanya pendidikan yang berkualitas.

Yusuf Umar (2016), mengutip Nomi dan Anna (2001) yang menyatakan bahwa konsep kualitas bersifat licin dan dinamis, membutuhkan pemahaman yang menyeluruh untuk merumuskannya. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas dalam pendidikan tidak bisa dilihat secara hitam putih, tetapi harus dianalisis dari berbagai perspektif baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Lebih lanjut, Yusuf Umar mengemukakan tiga konsep kualitas yang berkembang dalam kajian manajemen pendidikan. (1) konsep kualitas absolut, yaitu kualitas yang dipandang dari standar ideal tertinggi. Dalam perspektif ini, sesuatu dikatakan berkualitas apabila memiliki sifat baik, benar, dan unggul. Konsep ini bersifat elitis karena hanya sedikit lembaga pendidikan yang mampu mencapai standar ideal tersebut. Pendidikan berkualitas dalam kategori ini umumnya disediakan oleh lembaga elite yang memiliki sumber daya unggul. (2) konsep kualitas relatif, yang menilai kualitas berdasarkan kriteria dan spesifikasi tertentu. Dalam pandangan ini, kualitas ada jika suatu produk atau layanan, termasuk pendidikan, memenuhi standar atau harapan pengguna. Dalam konteks madrasah, kualitas relatif dicapai bila lembaga tersebut

memenuhi standar nasional pendidikan, akreditasi, dan ekspektasi masyarakat. (3) konsep kualitas menurut pelanggan (*quality in perception*). Kualitas dalam pandangan ini bersifat subjektif, tergantung pada persepsi dan kepuasan pengguna. Jika peserta didik, orang tua, dan masyarakat merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh madrasah, maka madrasah tersebut dianggap berkualitas.

Goest dan Davis (dalam Yusuf Umar, 2016) menegaskan bahwa kualitas adalah kondisi dinamis yang terkait dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melampaui harapan. Dalam konteks pendidikan, beberapa kata kunci penting dalam memahami kualitas adalah: (1) *fitness to standard* atau kesesuaian terhadap standar yang telah ditetapkan; (2) *fitness to use*, yakni kesesuaian terhadap kebutuhan pengguna (masyarakat, siswa, orang tua); (3) *fitness to latent requirements*, yakni kemampuan memenuhi kebutuhan yang belum disadari oleh pengguna; serta (4) *fitness to global environment*, yakni kemampuan mengikuti perkembangan dan tuntutan global dalam pendidikan.

Kualitas pendidikan dapat dianalisis melalui berbagai pendekatan. David Garvin (dalam Lovelock, 1994:99) yang dikutip oleh Yusuf Umar (2016), mengidentifikasi lima pendekatan utama dalam memahami kualitas, yaitu: transendental, berbasis produk, berbasis pengguna, berbasis manufaktur, dan berbasis nilai.

Pertama, *Transcendental Approach* (pendekatan transenden) memandang kualitas sebagai sesuatu yang hanya dapat dirasakan, namun sulit didefinisikan atau diukur. Dalam pendidikan, pendekatan ini menilai kualitas dari aspek yang bersifat estetis atau spiritual, seperti kenyamanan lingkungan belajar, suasana yang religius, dan nuansa positif dalam pembelajaran. Misalnya, madrasah yang memiliki lingkungan belajar yang kondusif, aman, dan menyenangkan dianggap berkualitas meski tidak selalu tercermin dalam angka akreditasi.

Kedua, *Product Based Approach* (pendekatan berbasis produk) menilai kualitas dari karakteristik produk atau hasil keluaran. Dalam pendidikan, ini

dapat diukur melalui hasil ujian nasional, jumlah lulusan yang diterima di perguruan tinggi, atau prestasi akademik lainnya. Makin tinggi hasil yang dicapai, makin tinggi kualitas lembaga tersebut. Kelemahan pendekatan ini adalah mengabaikan keragaman kebutuhan dan potensi peserta didik.

Ketiga, *User Based Approach* (pendekatan berbasis pengguna) memandang kualitas berdasarkan persepsi dan kepuasan pengguna pendidikan, seperti siswa, orang tua, dan masyarakat. Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang paling sesuai dengan keinginan pengguna. Peluncuran program unggulan yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal merupakan strategi pendekatan ini.

Keempat, *Manufacturing Based Approach* (pendekatan berbasis proses) menilai kualitas dari sejauh mana proses pendidikan sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan. Contohnya, sekolah yang memperoleh nilai akreditasi A dari BAN-S/M dianggap berkualitas karena telah memenuhi indikator seperti manajemen sekolah, kurikulum, dan proses pembelajaran. Ini menunjukkan kesesuaian antara proses dan standar yang telah ditentukan.

Kelima, *Value Based Approach* (pendekatan berbasis nilai) memandang kualitas dari kombinasi antara kualitas dan harga. Sekolah berkualitas adalah yang menawarkan layanan terbaik dengan biaya yang wajar (*affordable excellence*). Dalam konteks ini, orang tua akan memilih sekolah berdasarkan pertimbangan biaya dan manfaat yang diperoleh. Konsep ini sangat relevan dalam konteks madrasah swasta, di mana pembiayaan berasal dari masyarakat dan harus disesuaikan dengan kemampuan mereka.

Pendidikan berkualitas adalah proses yang tidak hanya menghasilkan lulusan yang pintar secara akademik, tetapi juga matang secara spiritual, sosial, dan moral. Mulyasana (2011) mendefinisikan pendidikan berkualitas sebagai proses pematangan peserta didik, yang membebaskan mereka dari ketidaktahuan, ketidakmampuan, ketidakberdayaan, ketidakbenaran, ketidakjujuran, serta keburukan akhlak dan keimanan. Dengan demikian, pendidikan berkualitas tidak hanya berkaitan dengan kecerdasan intelektual, tetapi juga menyentuh aspek karakter dan integritas pribadi.

Untuk meningkatkan mutu pendidikan di sekolah, Sudarwan Danim mengidentifikasi lima faktor dominan yang harus dilibatkan. Faktor-faktor ini memiliki dasar kuat dalam berbagai peraturan pemerintah di Indonesia, yang secara kolektif mendorong upaya peningkatan kualitas pendidikan.

a. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Sudarwan Danim, kepemimpinan kepala sekolah adalah faktor krusial. Kepala sekolah harus memiliki visi kerja yang jelas, mampu bekerja keras, berdorongan tinggi, tekun, tabah, memberikan layanan optimal, dan disiplin kuat. Dasarnya yaitu Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah: Peraturan ini secara eksplisit menetapkan lima kompetensi utama bagi kepala sekolah/madrasah, yaitu kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kompetensi-kompetensi ini secara langsung mendukung karakteristik pemimpin yang visioner, pekerja keras, disiplin, dan mampu memberikan layanan optimal seperti yang diuraikan oleh Danim.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas): UU ini menempatkan kepala madrasah sebagai pendidik, manajer, administrator, dan agen perubahan. Peran sebagai "agen perubahan" sangat sejalan dengan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan mutu dan inovasi.

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Madrasah: Regulasi ini memberikan dasar hukum dan legitimasi formal bagi kepala madrasah untuk berperan aktif dalam memimpin perubahan dan pembinaan kualitas, termasuk dalam aspek manajemen dan supervisi.

b. Guru

Danim menekankan melibatkan guru secara maksimal melalui peningkatan kompetensi dan profesionalisme kerja mereka melalui seminar, lokakarya, serta pelatihan, dengan harapan hasilnya dapat diterapkan di sekolah.

Dasarnya yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen: UU ini menegaskan pentingnya profesionalisme guru, termasuk kualifikasi akademik dan sertifikasi profesi. Peningkatan kompetensi guru melalui pelatihan dan pengembangan profesional adalah amanat dari undang-undang ini.

Permendikbud Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP): Standar Pendidik dan Tenaga Kependidikan dalam SNP mengatur kualifikasi dan kompetensi yang harus dimiliki guru, mendorong pelatihan berkelanjutan untuk memenuhi standar tersebut.

Proyek Realizing Education's Promises, Madrasah Education Quality Reform (REP-MEQR) Kementerian Agama: Proyek ini memiliki komponen Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB) yang bertujuan meningkatkan akses guru, kepala madrasah, dan tenaga kependidikan terhadap pelatihan berkualitas untuk meningkatkan kompetensi mereka.

c. Siswa

Pendekatan yang harus dilakukan adalah "anak sebagai pusat", sehingga kompetensi dan kemampuan siswa dapat digali dan sekolah dapat menginventarisasi kekuatan yang ada pada siswa.

Dasarnya yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas): UU ini menekankan pengembangan potensi peserta didik secara optimal. Konsep "anak sebagai pusat" sejalan dengan prinsip pendidikan yang berorientasi pada pengembangan potensi unik setiap siswa.

Permendikbud Nomor 54 Tahun 2013 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL): SKL mengarahkan bahwa lulusan harus memiliki kompetensi di berbagai ranah (sikap, pengetahuan, keterampilan), yang mendorong sekolah untuk menggali dan mengembangkan berbagai kemampuan siswa, tidak hanya aspek kognitif.

Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 450 Tahun 2024 tentang Kurikulum Madrasah: Kurikulum ini memuat Proyek Penguatan Profil Pelajar Pancasila dan Rahmatan Lil 'Alamin (P5RA), yang dirancang untuk

memperkuat pencapaian dimensi profil pelajar Pancasila. Ini mendorong pendekatan yang lebih holistik dan berpusat pada siswa dalam pembentukan karakter dan kompetensi.

d. Kurikulum

Danim menyatakan bahwa kurikulum yang konsisten, dinamis, dan terpadu dapat memungkinkan dan memudahkan standar mutu yang diharapkan, sehingga tujuan dapat dicapai secara maksimal. Dasarnya yaitu Permendikbud Nomor 64 Tahun 2013 tentang Standar Isi dan Permendikbud Nomor 65 Tahun 2013 tentang Standar Proses Pendidikan Dasar dan Menengah: Kedua peraturan ini mengatur kerangka kurikulum dan proses pembelajaran yang harus diterapkan, mendorong konsistensi dan standar dalam penyampaian materi.

Keputusan Menteri Agama (KMA) Nomor 450 Tahun 2024 tentang Kurikulum Madrasah: KMA ini bertujuan mengatasi masalah kurikulum yang kaku dan dikotomi (pemisahan ilmu umum dan agama) dengan mendorong sinergi kedua bidang ilmu. Ini sejalan dengan konsep kurikulum yang "terpadu" dan "dinamis" untuk beradaptasi dengan era disrupsi.

e. Jaringan Kerjasama

Danim menekankan jaringan kerjasama yang tidak hanya terbatas pada lingkungan sekolah dan masyarakat (orang tua dan masyarakat) tetapi juga dengan institusi lain, seperti perusahaan atau instansi pemerintah, sehingga output dari sekolah dapat terserap dengan baik di dunia kerja. Dasarnya yaitu Kebijakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS): MBS memberikan otonomi kepada satuan pendidikan untuk merencanakan dan mengelola kualitas pendidikan berdasarkan kebutuhan lokal. Prinsip MBS secara eksplisit mendorong partisipasi dan kemitraan aktif dari seluruh warga sekolah dan masyarakat, termasuk menjalin kerja sama dengan pihak eksternal seperti industri dan perguruan tinggi untuk meningkatkan relevansi lulusan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas): UU ini mendorong keterlibatan masyarakat dan dunia usaha dalam penyelenggaraan pendidikan, mendukung

pembentukan jaringan kerjasama yang luas untuk meningkatkan kualitas dan relevansi pendidikan.

Kelima faktor dominan peningkatan mutu pendidikan menurut Danim, kepemimpinan kepala sekolah, guru, siswa, kurikulum, dan jaringan kerjasama, memiliki dasar hukum yang kuat dalam berbagai peraturan pemerintah Indonesia. Regulasi ini tidak hanya memberikan legitimasi, tetapi juga kerangka kerja dan dorongan bagi sekolah/madrasah untuk secara sistematis mengimplementasikan strategi peningkatan kualitas. Sinergi antara faktor-faktor ini, yang didukung oleh kebijakan nasional, menjadi kunci untuk menciptakan ekosistem pendidikan yang adaptif, relevan, dan berdaya saing.

Untuk menganalisis kualitas sekolah, Mulyasana (2011) mengembangkan 19 indikator kualitas yang meliputi: visi-misi sekolah, program kerja, pedoman dasar, pengembangan kurikulum, kegiatan kesiswaan, kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, kepemimpinan kepala sekolah, proses dan hasil pembelajaran, kode etik, sarana-prasarana, manajemen keuangan, budaya kualitas, lingkungan sekolah, partisipasi masyarakat, kemitraan, kontrol dan pengawasan, evaluasi diri, akreditasi, dan sistem informasi manajemen. Indikator-indikator ini mencerminkan bahwa kualitas pendidikan bersifat komprehensif, mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi sekolah secara menyeluruh.

Yusuf Umar (2016) menyatakan bahwa kualitas madrasah dapat dilihat dari sejauh mana tata kelola administrasi dijalankan secara efektif dan efisien. Sebuah madrasah dikatakan berkualitas bila mampu menjalankan mekanisme kerja dengan tertib dan terstandar, serta jika seluruh komponen SDM-nya bekerja bersama dalam satu sistem yang terpadu.

Sementara itu, Fattah (1999), sebagaimana dikutip oleh Yusuf Umar (2016), membagi kategori kualitas sekolah ke dalam empat kuadran berdasarkan kombinasi antara kualitas dan biaya:

- a. Kualitas rendah, biaya tinggi, sekolah jenis ini tidak efisien dalam penggunaan sumber daya. Biaya yang besar tidak dialokasikan secara tepat untuk kegiatan peningkatan kualitas, sehingga hasilnya tetap rendah.

- b. Kualitas rendah, biaya rendah, sekolah ini mencerminkan keterbatasan sumber daya yang menyebabkan rendahnya kualitas layanan pendidikan. Biasanya dikelola oleh lembaga yang belum memiliki kapasitas finansial dan manajerial yang baik.
- c. Kualitas tinggi, biaya tinggi, sekolah dalam kategori ini memiliki kualitas pendidikan yang baik namun membutuhkan dana yang besar. Sekolah seperti ini umumnya ditopang oleh dana masyarakat atau yayasan, namun belum efisien dalam pengelolaannya.
- d. Kualitas tinggi, biaya rendah, ini merupakan tipe sekolah yang ideal. Meskipun memiliki anggaran terbatas, manajemen sekolah yang baik memungkinkan penggunaan dana secara optimal untuk menghasilkan kualitas pendidikan yang tinggi. Sekolah seperti ini hanya bisa dikelola oleh pemimpin yang profesional, efisien, dan memiliki dedikasi tinggi terhadap dunia pendidikan.

Jenis keempat ini menjadi cerminan dari manajemen pendidikan yang berkualitas. Kepala madrasah yang mampu membangun sekolah dengan kualitas tinggi dan pembiayaan rendah menunjukkan bahwa manajemen dan kepemimpinannya sangat efektif. Hal ini sekaligus menegaskan pentingnya kompetensi kepala madrasah dalam menciptakan sistem pendidikan yang efisien, inklusif, dan berorientasi pada hasil.

Kualitas dalam konteks pendidikan madrasah merupakan suatu konsep yang kompleks dan multidimensi. Kualitas tidak hanya diukur dari hasil pembelajaran, tetapi juga dari proses, manajemen, dan persepsi pengguna layanan pendidikan. Terdapat berbagai pendekatan dalam memahami kualitas, mulai dari pendekatan transenden yang bersifat subjektif hingga pendekatan berbasis nilai yang memperhatikan efisiensi biaya. Pendidikan yang berkualitas adalah pendidikan yang mampu membebaskan peserta didik dari berbagai keteringgalan, serta mempersiapkan mereka menjadi insan yang unggul secara spiritual, moral, dan intelektual.

Pengukuran kualitas madrasah tidak dapat dilepaskan dari indikator-indikator komprehensif yang menyentuh seluruh aspek manajerial dan

akademik sekolah. Lebih jauh, keberhasilan suatu madrasah dalam mencapai kualitas tinggi sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan kepala madrasah serta kolaborasi seluruh komponen di dalamnya. Oleh karena itu, membangun kualitas madrasah bukan hanya soal anggaran, tetapi lebih pada kualitas tata kelola, visi strategis, dan komitmen seluruh warga madrasah dalam menciptakan pendidikan Islam yang unggul dan berdaya saing.

12. Teori Sistem sebagai Kerangka Analisis

Untuk memahami secara holistik bagaimana Kepemimpinan Transformasional meningkatkan kualitas, penelitian ini menggunakan Teori Sistem sebagai kerangka utama. Madrasah dipandang sebagai sebuah sistem terbuka yang terdiri dari berbagai komponen yang saling terkait dan memengaruhi. Kepemimpinan transformasional, dalam model ini, berfungsi sebagai mekanisme sentral yang menyelaraskan semua komponen sistem untuk mencapai tujuan.

Input, mencakup bahan mentah seperti peserta didik, guru, sarana prasarana, dan dana. Mutu input sangat memengaruhi potensi output yang dihasilkan. Proses, aktivitas di dalam sistem, termasuk proses pembelajaran, manajemen, dan yang paling krusial, proses kepemimpinan transformasional itu sendiri, proses adalah mekanisme yang mengolah input menjadi output. Output, hasil langsung dari proses, seperti mutu lulusan yang terukur dari nilai akademik dan non-akademik, output yang berkualitas tinggi adalah indikasi dari proses yang efektif. Outcome, dampak jangka panjang yang lebih luas, seperti peningkatan reputasi madrasah di masyarakat dan kontribusi alumni di dunia kerja. Feedback, informasi umpan balik dari output dan outcome yang digunakan untuk memperbaiki input dan proses di siklus berikutnya, menciptakan perbaikan yang berkelanjutan.

13. Integrasi Total Quality Manajemen dalam Peningkatan Kualitas

Konsep Total Quality Manajemen (TQM), yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) dan keterlibatan total dari

seluruh elemen organisasi, sangat relevan dengan konteks madrasah. TQM menyediakan filosofi yang mengarahkan seluruh sistem madrasah untuk mencapai kepuasan "pelanggan," yang dalam hal ini adalah siswa, orang tua, dan masyarakat.

Kepemimpinan transformasional adalah katalisator yang diperlukan untuk menanamkan budaya TQM di madrasah. Melalui karisma dan motivasi inspirasional, pemimpin dapat menumbuhkan komitmen kolektif terhadap perbaikan kualitas. TQM, pada gilirannya, menyediakan mekanisme praktis melalui siklus PDCA untuk memastikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya menghasilkan perubahan sporadis, tetapi juga menciptakan perbaikan yang sistematis dan berkelanjutan.

14. Siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) sebagai Mekanisme Operasional

Siklus PDCA (Plan, Do, Check, Act) merupakan kerangka kerja manajemen kualitas yang berfungsi sebagai jantung operasional dari implementasi kepemimpinan transformasional di madrasah. Model ini memastikan bahwa peningkatan mutu bukan hanya hasil dari inisiatif yang acak, melainkan sebuah proses yang sistematis, terstruktur, dan berkelanjutan. Setiap tahapan PDCA secara teoretis digerakkan oleh satu atau lebih dimensi kepemimpinan transformasional.

Pada tahap Perencanaan (Plan), kharisma pemimpin digunakan untuk menyatukan tim di sekitar visi yang mulia. Tahap Pelaksanaan (Do) digerakkan oleh motivasi inspirasional untuk mengonversi rencana menjadi tindakan nyata. Pada tahap Evaluasi (Check), stimulasi intelektual diaktifkan untuk mendorong pemikiran kritis dan inovasi. Terakhir, tahap Tindak Lanjut (Act) didukung oleh perhatian individual yang krusial untuk memastikan perbaikan berkelanjutan dan pengembangan staf. Dengan demikian, integrasi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif adalah praktik yang holistik, di mana visi dan motivasi dioperasikan melalui manajemen sistematis.

15. Sintesis Teoretis: Integrasi Kepemimpinan Transformasional, Siklus PDCA, dan Teori Motivasi

Keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kualitas madrasah tidak dapat dipisahkan dari kemampuannya mengintegrasikan visi besar ke dalam kerangka kerja operasional yang sistematis, sambil secara simultan memahami dan memenuhi kebutuhan psikologis tim. Dalam konteks ini, siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) berfungsi sebagai "mesin" yang mengoperasionalkan empat dimensi kepemimpinan transformasional. Secara paralel, pemimpin transformasional secara intuitif mengaplikasikan teori Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori Dua Faktor Herzberg untuk mengoptimalkan motivasi guru dan staf.

Pada tahap Plan (Perencanaan), pemimpin transformasional mengimplementasikan dimensi Kharisma (Idealized Influence). Kharisma ini digunakan untuk menyatukan tim di sekitar visi yang mulia dan inspiratif, sehingga setiap individu merasa menjadi bagian dari tujuan yang lebih besar. Pada tahap ini, pemimpin tidak hanya berbicara, tetapi juga memenuhi kebutuhan dasar Maslow, seperti jaminan keamanan dan stabilitas. Sebagaimana yang terjadi di MA As-Sakienah, jaminan gaji dari yayasan berfungsi sebagai faktor higienis Herzberg, yang mencegah ketidakpuasan dan memungkinkan guru merasa aman, sehingga mereka dapat berfokus pada pekerjaan inti mereka tanpa rasa khawatir.

Selanjutnya, pada tahap Do (Pelaksanaan), dimensi Motivasi Inspirasional menjadi kunci. Pemimpin menggerakkan tim dengan mengomunikasikan ekspektasi tinggi dan memberikan tantangan yang bermakna. Pada titik ini, pemimpin mulai memenuhi kebutuhan sosial dan penghargaan Maslow melalui pendekatan yang kekeluargaan dan informal. Misalnya, di MA Darul Falah, pendekatan yang humanis dan pengakuan atas kontribusi personal menciptakan ikatan emosional dan rasa memiliki yang mendalam, yang merupakan motivator kuat bagi guru dan staf untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

Kemudian, pada tahap Check (Evaluasi), dimensi Stimulasi Intelektual diaktifkan. Pemimpin mendorong pemikiran kritis dan inovatif, menantang asumsi lama, dan mencari cara-cara baru untuk memecahkan masalah. Proses ini secara langsung memenuhi kebutuhan aktualisasi diri Maslow, di mana individu merasa didorong untuk terus belajar dan mengembangkan potensi diri mereka. Evaluasi formal seperti Penilaian Kinerja Guru (PKG) di MA As-Sakienah atau diskusi informal di MA Darul Falah berfungsi sebagai alat untuk mendorong perbaikan berkelanjutan, yang sejalan dengan prinsip inti Manajemen Kualitas Total (TQM) dan perbaikan berkelanjutan Deming.

Terakhir, pada tahap Act (Tindak Lanjut), dimensi Perhatian Individual (Individualized Consideration) menjadi krusial. Pemimpin memberikan bimbingan, dukungan, dan perhatian personal yang disesuaikan dengan kebutuhan unik setiap individu. Ini adalah saat di mana pemimpin tidak hanya mengelola, tetapi juga memfasilitasi pertumbuhan pribadi dan profesional guru. Tindak lanjut ini memastikan bahwa setiap langkah perbaikan yang telah dievaluasi diimplementasikan dengan dukungan penuh, menciptakan lingkaran perbaikan yang tak pernah berakhir dan membangun komitmen jangka panjang dari seluruh tim. Dengan demikian, model integratif ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang efektif adalah praktik yang holistik, di mana visi dan motivasi dioperasikan melalui manajemen sistematis dan didukung oleh pemahaman mendalam terhadap kebutuhan manusia.

16. Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian ini berfungsi sebagai peta konseptual yang secara sistematis memvisualisasikan alur logis penelitian, mulai dari landasan teoretis hingga temuan empiris. Model ini mengintegrasikan berbagai teori yang relevan untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai variabel utama yang menggerakkan peningkatan kualitas madrasah di tengah berbagai tantangan.

Model ini berpusat pada gagasan bahwa kepemimpinan transformasional dioperasikan melalui siklus manajemen PDCA (Plan, Do,

Check, Act). Visi dan integritas pemimpin (idealized influence) menjadi fondasi bagi tahap Perencanaan (Plan). Selanjutnya, motivasi inspirasional (inspirational motivation) berfungsi sebagai kekuatan pendorong pada tahap Pelaksanaan (Do), yang mengonversi rencana menjadi tindakan nyata. Pada tahap Evaluasi (Check), pemimpin mengaktifkan stimulasi intelektual (intellectual stimulation) dengan mendorong pemikiran kritis dan inovasi. Terakhir, perhatian individual (individualized consideration) menjadi kunci pada tahap Tindak Lanjut (Act), di mana pemimpin memberikan dukungan personal untuk perbaikan berkelanjutan.

Model ini juga menggarisbawahi pentingnya konteks. Input utama, yaitu Madrasah Aliyah Swasta, dipengaruhi oleh Instrumental Input (seperti kurikulum, guru profesional, sarana, dan pembiayaan) dan Environmental Input (seperti masyarakat, yayasan, dan Kementerian Agama). Output yang diharapkan adalah Mutu Lulusan Madrasah Aliyah Meningkatkan, yang pada akhirnya akan menghasilkan Outcome berupa Mutu Pendidikan Madrasah secara keseluruhan. Seluruh siklus ini dilengkapi dengan Feedback Loop yang menunjukkan bahwa hasil akhir akan kembali memengaruhi input dan proses, menciptakan siklus perbaikan yang tidak pernah berhenti.

Kerangka konseptual yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, siklus PDCA, dan nilai-nilai Islam telah menyediakan lensa teoretis untuk memahami fenomena yang diteliti.

17. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut adalah ringkasan penelitian terdahulu yang secara langsung relevan dengan judul disertasi ini, dilengkapi dengan temuan kunci, kebaruan, serta kesenjangan yang menjadi dasar penelitian saat ini:

a. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Aliyah dalam Meningkatkan Motivasi Guru PAI (Studi di MAN 01 Kepahiang) oleh Sutio Agustian (2018).

Fokus & Temuan: Penelitian ini adalah studi kasus kualitatif yang sangat detail tentang strategi kepala madrasah negeri (MAN) dalam

meningkatkan motivasi guru PAI. Temuan utamanya adalah implementasi kepemimpinan transformasional melalui kontrak kerja, evaluasi, pelatihan IT, penghargaan, dan promosi jabatan.

Keterbatasan & Kesenjangan: Keterbatasan utama adalah fokusnya pada MAN, bukan MAS. Konteks MAN memiliki dukungan finansial dan regulasi dari pemerintah yang jauh lebih stabil, yang mungkin memudahkan implementasi program-program seperti pelatihan dan promosi. Penelitian ini juga hanya berfokus pada motivasi guru PAI, bukan pada kualitas madrasah secara holistik. Kesenjangan yang ditinggalkan adalah bagaimana strategi serupa atau berbeda diterapkan di MAS yang memiliki otonomi lebih besar namun keterbatasan sumber daya.

Kontribusi penelitian terhadap penelitian terdahulu: Penelitian yang saya lakukan dapat mengisi kesenjangan dengan menunjukkan bagaimana kepala MA swasta, yang tidak memiliki dukungan pemerintah yang sama, dapat memanfaatkan otonomi kelembagaan untuk membangun budaya kualitas. Mengkaji bagaimana mereka memotivasi guru tanpa insentif finansial yang besar dan bagaimana nilai-nilai keagamaan menjadi pengganti yang kuat.

b. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Kualitas Lulusan di MAN 2 Bulukumba oleh Risnawati R. (2024).

Fokus & Temuan: Penelitian ini mengaitkan empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan peningkatan kualitas lulusan di sebuah MAN, yang diukur dari keberhasilan siswa masuk perguruan tinggi. Penelitian ini juga mengidentifikasi faktor pendukung seperti sarana prasarana yang memadai dan guru yang kompeten.

Keterbatasan & Kesenjangan: Sama seperti studi sebelumnya, konteks MAN menjadi keterbatasan signifikan. Faktor pendukung yang diidentifikasi: sarana prasarana dan guru tersertifikasi adalah keunggulan khas madrasah negeri. Ini menciptakan kesenjangan karena strategi yang berhasil di MAN mungkin tidak dapat direplikasi di MAS yang memiliki kondisi sebaliknya. Penelitian ini juga tidak menyentuh konteks boarding school.

Kontribusi penelitian terhadap penelitian terdahulu: Penelitian yang saya lakukan dapat menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformasional di MAS swasta berhasil meningkatkan kualitas madrasah tanpa mengandalkan keunggulan sarana dan prasarana dan dukungan penuh pemerintah. Mengeksplorasi strategi non-materiil, seperti pembentukan karakter dan pendampingan personal yang intensif, yang mungkin lebih dominan di lingkungan boarding school.

c. Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah Ulumul Qur'an Kota Langsa dalam Pengembangan Budaya Organisasi oleh Hamdani (2020).

Fokus & Temuan: Disertasi ini mengkaji peran kepala MAS dalam mengembangkan budaya organisasi melalui komunikasi persuasif, keteladanan, dan pengambilan keputusan partisipatif. Temuan kuncinya adalah kepemimpinan berbasis nilai keagamaan yang kondusif untuk membangun budaya kualitas.

Keterbatasan & Kesenjangan: Studi ini memberikan dasar yang kuat untuk memahami kepemimpinan berbasis nilai di MAS. Namun, penelitian ini tidak secara eksplisit membahas konteks boarding school dan belum mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan dimensi kualitas lainnya, seperti kinerja guru dan kualitas lulusan. Kesenjangan yang ada adalah bagaimana model kepemimpinan ini diimplementasikan dalam lingkungan yang terintegrasi penuh seperti boarding school di mana interaksi antara pemimpin, guru, dan siswa berlangsung 24 jam.

Kontribusi penelitian terhadap penelitian terdahulu: Penelitian yang saya lakukan dapat memperluas temuan ini dengan mengkaji implementasi kepemimpinan transformasional di MAS berbasis boarding school, di mana nilai-nilai keagamaan menjadi bagian integral dari seluruh aspek kehidupan santri. Menunjukkan bagaimana kepala madrasah tidak hanya menjadi pemimpin, tetapi juga figur panutan utama bagi seluruh komunitas.

d. Kepemimpinan Transformasional dalam Mewujudkan Budaya Madrasah Berkualitas di Madrasah Aliyah Istimewa Amanatul Ummah Pacet Mojokerto oleh El Rizaq, A. D. B., (2021).

Fokus & Temuan: Penelitian ini menunjukkan keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam menciptakan budaya madrasah yang berkualitas di sebuah Madrasah Aliyah Swasta.

Keterbatasan & Kesenjangan: Meskipun ini adalah salah satu studi yang paling relevan karena berfokus pada MAS, rincian mengenai konteksnya (apakah ini boarding school atau bukan) dan mekanisme kepemimpinan secara mendalam tidak tersedia. Kesenjangan utamanya adalah kurangnya eksplorasi spesifik mengenai tantangan dan keunikan yang dihadapi oleh MAS berbasis boarding school yang mengintegrasikan kurikulum madrasah dan pesantren.

Kontribusi penelitian terhadap penelitian terdahulu: Penelitian yang saya lakukan dapat memberikan studi kasus yang lebih mendalam dan spesifik di MAS boarding school di Indramayu, yang akan mengisi kekosongan informasi ini. Mengkaji bagaimana kepemimpinan transformasional secara khusus membentuk budaya yang terintegrasi antara dimensi akademik dan keasramaan.

e. Pengaruh Persepsi Guru tentang Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kecamatan Pasir Penyu oleh Tika Widiyan (2023).

Fokus & Temuan: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk membuktikan adanya hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja guru.

Keterbatasan & Kesenjangan: Studi ini bersifat kuantitatif, sehingga tidak memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional diimplementasikan dalam praktik. Selain itu, penelitian ini tidak berfokus pada konteks boarding school dan hanya mengukur satu dimensi kualitas, yaitu produktivitas guru.

Kontribusi penelitian terhadap penelitian terdahulu: Penelitian yang saya lakukan menggunakan pendekatan kualitatif, lebih dapat mendalami mekanisme implementasi kepemimpinan transformasional dan strategi yang digunakan oleh kepala madrasah. Memberikan deskripsi yang kaya dan holistik tentang bagaimana kepemimpinan tersebut memengaruhi kualitas secara multidimensi, bukan hanya pada produktivitas.

f. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Ghoyatul Jihad Kabupaten Karawang.

Fokus & Temuan: Penelitian kuantitatif ini menemukan hubungan signifikan antara kepemimpinan kepala MAS dan kompetensi profesionalisme guru. Temuan ini juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah faktor penentu iklim madrasah yang kondusif.

Keterbatasan & Kesenjangan: Mirip dengan studi sebelumnya, penelitian ini bersifat kuantitatif dan hanya mengkaji satu aspek kualitas (kinerja guru). Keterbatasan ini membuat kita tidak tahu secara rinci strategi-strategi kepemimpinan seperti apa yang paling efektif dan bagaimana tantangan di lapangan dihadapi.

Kontribusi penelitian terhadap penelitian terdahulu: Penelitian yang saya lakukan akan melengkapi temuan kuantitatif ini dengan data kualitatif yang kaya, yang menjelaskan secara naratif bagaimana kepala MAS di lingkungan boarding school di Indramayu membangun iklim yang kondusif. Mengeksplorasi secara detail tindakan konkret yang dilakukan oleh kepala madrasah untuk meningkatkan kinerja guru.

g. Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Kualitas Lembaga Pendidikan Islam oleh Roni Harsoyo (2022).

Fokus & Temuan: Ini adalah tinjauan literatur yang mengonfirmasi relevansi teori kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan Islam.

Keterbatasan & Kesenjangan: Sebagai studi teoretis, penelitian ini tidak menyajikan data empiris baru. Ia menegaskan kerangka teoretisnya, tetapi tidak menguji penerapannya di lapangan.

Kontribusi penelitian terhadap penelitian terdahulu: Penelitian yang saya lakukan adalah studi empiris yang akan memberikan bukti nyata tentang penerapan teori ini di lapangan, dengan fokus pada konteks yang sangat spesifik dan belum terjamah.

h. Transformational Leadership of School Principals in Improving Teachers' Professional Competence at Public Elementary Schools... oleh Rahmatullah et al. (2025).

Fokus & Temuan: Penelitian kualitatif ini mengkaji kepemimpinan transformasional di sekolah dasar negeri (SDN). Strateginya mencakup promosi pengembangan profesional dan apresiasi.

Keterbatasan & Kesenjangan: Konteks sekolah dasar dan madrasah sangat berbeda. Demikian pula dengan perbedaan antara lembaga negeri (SDN) dan swasta (MAS). Oleh karena itu, temuan dari penelitian ini tidak dapat sepenuhnya digeneralisasi ke konteks madrasah aliyah, terutama yang berbasis boarding school.

Kontribusi penelitian terhadap penelitian terdahulu: Penelitian yang saya lakukan dapat membandingkan tantangan yang ditemukan di SDN (seperti resistensi guru senior terhadap perubahan) dengan tantangan di MAS boarding school Indramayu. Mengidentifikasi tantangan unik dan strategi adaptif yang diperlukan dalam konteks pendidikan Islam.

i. Peran-Peran Kepemimpinan dalam Peningkatan Kinerja di Lembaga Pendidikan Islam oleh Sandra Hasba (2020).

Fokus & Temuan: Artikel teoretis ini menegaskan pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan Islam, dengan studi kasus terbatas pada tingkat MI.

Keterbatasan & Kesenjangan: Penelitian ini bersifat teoretis dan kasusnya di jenjang MI, yang memiliki dinamika dan tantangan yang sangat berbeda dari jenjang Aliyah. Kesenjangan yang ada adalah kurangnya analisis

yang mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional beroperasi di tingkat pendidikan menengah atas, yang menghadapi tuntutan akademik, persiapan masuk perguruan tinggi, dan pembinaan karakter yang lebih kompleks.

Kontribusi penelitian terhadap penelitian terdahulu: Penelitian yang saya lakukan akan memberikan analisis yang jauh lebih mendalam di tingkat Madrasah Aliyah, khususnya dalam lingkungan boarding school, yang memiliki tuntutan lebih tinggi terhadap kepemimpinan yang holistik dan transformatif.

Tabel 2.1

Matrix Penelitian Terdahulu dan Kontribusi Penelitian Ini

No	Peneliti dan Tahun	Metode	Fokus dan Temuan	Keterbatasan dan Kesenjangan	Kontribusi Penelitian
1	Sutio Agustian (2018)	Kualitatif	Strategi kepemimpinan transformasional di MAN dalam meningkatkan motivasi guru PAI. Temuan: implementasi melalui kontrak kerja, evaluasi, pelatihan IT, penghargaan, dan promosi jabatan.	Fokus pada MAN dengan dukungan finansial dan regulasi pemerintah yang stabil. Hanya berfokus pada motivasi guru PAI, bukan kualitas madrasah secara holistik.	Mengisi kesenjangan dengan menunjukkan bagaimana kepala MA swasta memotivasi guru tanpa insentif finansial yang besar dan bagaimana nilai keagamaan menjadi pengganti yang kuat.
2	Risnawati R. (2024)	Kuantitatif	Kaitan empat dimensi kepemimpinan transformasional dengan peningkatan	Kualitas lulusan diukur dari keberhasilan siswa masuk perguruan tinggi, didukung oleh	Menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformas

No	Peneliti dan Tahun	Metode	Fokus dan Temuan	Keterbatasan dan Kesenjangan	Kontribusi Penelitian
			kualitas lulusan di MAN.	sarana prasarana yang memadai dan guru yang kompeten. Konteks MAN menjadi keterbatasan signifikan karena keunggulan sarana dan prasarana adalah ciri khas madrasah negeri. Tidak menyentuh konteks boarding school.	ional di MA swasta berhasil meningkatkan kualitas tanpa mengandalkan keunggulan sarana dan dukungan penuh pemerintah.
3	Hamdani (2020)	Kualitatif (Disertasi)	Peran kepala MAS dalam mengembangkan budaya organisasi melalui komunikasi persuasif dan keteladanan. Temuan: kepemimpinan berbasis nilai keagamaan kondusif untuk membangun budaya kualitas.	Tidak secara eksplisit membahas konteks boarding school dan belum mengaitkan kepemimpinan transformasional dengan dimensi kualitas lainnya.	Memperluas temuan dengan mengkaji implementasi kepemimpinan transformasional di MAS berbasis boarding school, di mana nilai-nilai keagamaan menjadi bagian integral dari seluruh aspek kehidupan santri.

No	Peneliti dan Tahun	Metode	Fokus dan Temuan	Keterbatasan dan Kesenjangan	Kontribusi Penelitian
4	El Rizaq, A.D.B. (2021)	Kualitatif	Keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam menciptakan budaya madrasah yang berkualitas di sebuah Madrasah Aliyah Swasta.	Kurangnya rincian mengenai konteks (apakah boarding school atau bukan) dan mekanisme kepemimpinan secara mendalam.	Memberikan studi kasus yang lebih mendalam MAS boarding school di Indramayu, yang akan mengisi kekosongan informasi ini. dan spesifik di
5	Tika Widiyan (2023)	Kuantitatif	Hubungan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan produktivitas kerja guru di madrasah aliyah.	Bersifat kuantitatif, sehingga tidak memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana kepemimpinan diimplementasikan dalam praktik. Hanya mengukur satu dimensi kualitas (produktivitas).	Menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendalami mekanisme implementasi kepemimpinan transformasional dan strategi yang digunakan oleh kepala madrasah.
6	Ghoyatul Jihad (2023)	Kuantitatif	Hubungan signifikan antara kepemimpinan kepala	MAS dan kompetensi profesionalisme guru. Temuan: kepemimpinan adalah faktor penentu iklim madrasah yang kondusif. Bersifat	Melengkapi temuan kuantitatif dengan data kualitatif yang kaya, yang menjelaskan secara naratif

No	Peneliti dan Tahun	Metode	Fokus dan Temuan	Keterbatasan dan Kesenjangan	Kontribusi Penelitian
				kuantitatif, hanya mengkaji satu aspek kualitas. Keterbatasan ini membuat tidak tahu strategi rinci dan tantangan di lapangan.	bagaimana kepala MAS di lingkungan boarding school membangun iklim yang kondusif.
7	Roni Harsoyo (2022)	Tinjauan Literatur Teoretis	Mengonfirmasi relevansi teori kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan Islam.	Sebagai studi teoretis, penelitian ini tidak menyajikan data empiris baru untuk menguji penerapannya di lapangan.	Memberikan bukti nyata tentang penerapan teori ini di lapangan, dengan fokus pada konteks yang sangat spesifik dan belum terjamah.
8	Rahmatullah et al. (2025)	Kualitatif	Mengkaji kepemimpinan transformasional di sekolah dasar negeri (SDN). Strateginya mencakup promosi pengembangan profesional dan apresiasi.	Konteks SDN sangat berbeda dengan MA, dan negeri dengan swasta. Temuan tidak dapat digeneralisasi ke konteks madrasah aliyah.	Membandingkan tantangan di SDN (misalnya, resistensi guru senior) dengan tantangan di MAS boarding school Indramayu, mengidentifikasi strategi adaptif unik dalam konteks

No	Peneliti dan Tahun	Metode	Fokus dan Temuan	Keterbatasan dan Kesenjangan	Kontribusi Penelitian
					pendidikan Islam.
9	Sandra Hasba (2020)	Teoretis	Pentingnya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja lembaga pendidikan Islam, dengan studi kasus terbatas pada tingkat MI.	Bersifat teoretis dan kasusnya di jenjang MI, yang memiliki dinamika berbeda dari jenjang Aliyah.	Memberikan analisis yang jauh lebih mendalam di tingkat Madrasah Aliyah, khususnya dalam lingkungan boarding school, yang memiliki tuntutan lebih tinggi terhadap kepemimpinan yang holistik dan transformatif.

D. Landasan Kebijakan

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan kualitas pendidikan Madrasah Aliyah memiliki dasar yang kuat dalam berbagai kebijakan nasional. Salah satu dasar utamanya adalah Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Regulasi ini menjadi payung hukum yang mengatur delapan standar mutu pendidikan, yang berfungsi sebagai tolok ukur minimum untuk menjamin kualitas pendidikan di Indonesia. Delapan standar tersebut mencakup standar isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana-prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian.

Secara lebih spesifik, Permendikbud Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL) menjadi acuan utama untuk menentukan kualifikasi kemampuan lulusan, yang meliputi aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional memegang peran penting dalam menjembatani antara tuntutan standar nasional dan kondisi riil di madrasah. Kepala madrasah yang menjalankan peran sebagai teladan dengan kharismanya, pemberi motivasi, pemantik ide, dan pembimbing individu, akan mampu mendorong peningkatan kualitas madrasah secara sistematis dan terukur.

Selanjutnya, Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 yang menggantikan PMA Nomor 29 Tahun 2014, menegaskan bahwa kepala madrasah memiliki peran strategis dalam mengelola pendidikan, termasuk dalam aspek manajemen, supervisi, dan pembinaan. Di dalamnya juga diatur klasifikasi kepala madrasah, baik yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun non-PNS beserta kewenangan dan masa jabatan yang menjadi dasar hukum formal bagi kepala madrasah untuk menjalankan kepemimpinan transformatif secara sah dan terstruktur.

Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007 menjadi pedoman penting yang menetapkan lima kompetensi utama bagi kepala sekolah/madrasah, yakni kompetensi kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, dan sosial. Kebijakan ini memberikan arah bagi kepala madrasah untuk mampu membangun visi kolektif, menginisiasi perubahan, serta memberdayakan seluruh tim kerja melebihi target dan standar yang ditetapkan. Dalam konteks kepemimpinan transformasional, kompetensi ini sangat relevan karena mendukung penguatan budaya inovatif dan kolaboratif di lingkungan madrasah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional juga memberikan penguatan terhadap peran kepala madrasah sebagai pendidik, manajer, administrator, dan agen perubahan. Dalam kerangka undang-undang ini, kepemimpinan transformasional sejalan dengan semangat peningkatan kualitas secara

menyeluruh. Kepala madrasah tidak hanya bertanggung jawab atas aspek administratif, tetapi juga wajib mendorong inovasi dan membangun sistem pendidikan yang adaptif terhadap perkembangan zaman.

Instrumen penting lainnya adalah Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah (ED-S/M) dan sistem akreditasi yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M). Instrumen ini menjadi alat ukur dalam menilai kualitas layanan pendidikan di madrasah secara objektif. Kepala madrasah yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan menjadikan instrumen ini sebagai pedoman untuk menyusun program pengembangan madrasah yang berbasis data. Melalui pendekatan ini, kepala madrasah dapat merancang inovasi kurikulum, mengembangkan kompetensi guru, serta mengelola sekolah secara transparan dan akuntabel.

Program-program nasional dari Kementerian Agama, seperti Revitalisasi Madrasah dan Penguatan Pendidikan Karakter, memberikan dukungan konkret terhadap penerapan kepemimpinan transformasional di madrasah. Program ini mendorong kepala madrasah untuk berinovasi dalam merancang kurikulum, memperkuat nilai-nilai karakter Islami, dan mengintegrasikan pembelajaran berbasis teknologi. Tidak hanya menyediakan pedoman kebijakan, program ini juga memberikan pendanaan dan pembinaan teknis, sehingga kepala madrasah memiliki ruang yang luas untuk mengaktualisasikan visi transformatifnya demi kemajuan madrasah.

Dengan demikian, ketujuh kebijakan tersebut membentuk fondasi yang kuat dan menyeluruh bagi kepala madrasah dalam menerapkan manajemen kepemimpinan transformasional. Kebijakan-kebijakan ini tidak hanya memberikan legalitas dan arahan normatif, tetapi juga menyediakan ruang kreativitas, inovasi, dan kolaborasi yang diperlukan dalam meningkatkan kualitas pendidikan Madrasah Aliyah, khususnya di madrasah swasta seperti MA Darul Falah dan MA As-Sakienah Boarding School di Kabupaten Indramayu.

Tabel 2.2. Landasan Kebijakan

No.	Nama Kebijakan	Isi Utama Kebijakan	Relevansi Terhadap Kepemimpinan Transformasional
1	Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan	Mengatur 8 Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang menjadi kriteria minimal mutu pendidikan.	Kepala madrasah transformasional bertugas memfasilitasi pencapaian semua standar ini secara holistik, menjadikannya kerangka kerja utama untuk peningkatan kualitas.
2	Permendikbud Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL)	Menetapkan kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan.	Kepala madrasah menggunakan SKL sebagai pedoman untuk merancang kurikulum dan proses pembelajaran yang mendorong siswa mencapai kompetensi unggul, melampaui batas minimal.
3	PMA Nomor 58 Tahun 2017	Menetapkan ketentuan jabatan, klasifikasi, dan masa tugas kepala madrasah.	Memberikan dasar hukum dan legitimasi formal bagi kepala madrasah untuk berperan aktif dalam memimpin perubahan dan pembinaan kualitas.
4	Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007	Menetapkan lima kompetensi kepala sekolah/madrasah (kepribadian, manajerial, kewirausahaan, supervisi, sosial).	Mendorong kepala madrasah menjadi pemimpin yang inovatif, visioner, dan kolaboratif, yang relevan dengan kepemimpinan transformasional.
5	UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas	Menetapkan peran kepala madrasah sebagai pemimpin	Mendukung peran transformatif kepala madrasah dalam mendorong inovasi,

No.	Nama Kebijakan	Isi Utama Kebijakan	Relevansi Terhadap Kepemimpinan Transformasional
		pendidikan dan penjamin kualitas.	perubahan sistemik, dan pembelajaran berkelanjutan.
6	Instrumen ED-S/M dan Akreditasi BAN-S/M	Menilai kinerja dan kualitas pendidikan berdasarkan indikator akreditasi nasional.	Menjadi alat refleksi dan evaluasi berbasis data bagi kepala madrasah dalam menyusun strategi perbaikan kualitas secara berkelanjutan.
7	Program Revitalisasi Madrasah & Pendidikan Karakter (Kemenag)	Mendorong inovasi kurikulum, penguatan karakter, dan transformasi pembelajaran.	Memberikan dukungan konkret bagi kepala madrasah dalam menerapkan gaya kepemimpinan visioner dan responsif terhadap kebutuhan zaman.

Implikasi dari berbagai kebijakan nasional ini terhadap kepemimpinan transformasional dan kualitas Madrasah Aliyah Swasta (MAS) di daerah sangatlah konkret, menghadirkan peluang sekaligus tantangan yang kompleks.

a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

Undang-Undang Sisdiknas Nomor 20 Tahun 2003 memberikan payung hukum bagi kepala madrasah untuk bertindak sebagai agen perubahan, mendorong inovasi dan adaptasi sistem pendidikan. Hal ini membuka ruang bagi kepala madrasah untuk tidak hanya terpaku pada administrasi, tetapi juga berani merancang program-program kreatif yang sesuai dengan kebutuhan lokal. Misalnya, kepala madrasah berinovasi dengan memadukan beberapa kurikulum berbeda, menunjukkan adaptasi terhadap tuntutan zaman dan karakteristik siswa. Ini merupakan contoh nyata bagaimana pemimpin transformasional memanfaatkan fleksibilitas kebijakan untuk menciptakan model pendidikan yang unik dan berdaya saing, sejalan dengan dimensi stimulasi intelektual.

b. Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP)

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) menjadi payung hukum yang mengatur delapan standar mutu pendidikan. SNP berfungsi sebagai kerangka kerja yang komprehensif, mencakup seluruh aspek pendidikan, mulai dari input hingga output. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional memegang peran penting dalam menjembatani antara tuntutan standar nasional dan kondisi riil di madrasah. Kepala madrasah yang menjalankan peran sebagai teladan dengan kharismanya, pemberi motivasi, pemantik ide, dan pembimbing individu, akan mampu mendorong peningkatan kualitas madrasah secara sistematis dan terukur.

c. Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2017 dan Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007

Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 58 Tahun 2017 dan Permendikbud Nomor 13 Tahun 2007 secara spesifik menguatkan peran kepala madrasah dengan menetapkan kompetensi yang dibutuhkan dan memberikan legitimasi formal untuk memimpin perubahan. Ini menjadi peluang bagi kepala madrasah di Indramayu untuk mengembangkan diri sebagai pemimpin yang transformatif. Namun, keterbatasan muncul ketika penunjukan kepala madrasah di MAS swasta tidak selalu didasarkan pada kompetensi yang dipersyaratkan oleh regulasi ini, melainkan pada kepentingan internal yayasan. Praktik ini menciptakan kesenjangan antara kebijakan ideal dan realitas di lapangan, yang dapat menghambat ruang inovasi dan mempersulit lahirnya pemimpin transformasional yang sejati.

d. Permendikbud Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL)

Secara lebih spesifik, Permendikbud Nomor 23 Tahun 2006 tentang Standar Kompetensi Lulusan (SKL) menjadi acuan utama untuk menentukan kualifikasi kemampuan lulusan, yang meliputi aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan. SKL ini merupakan bagian integral dari delapan standar mutu

pendidikan yang harus dicapai oleh setiap satuan pendidikan. Kepala madrasah transformasional menggunakan SKL sebagai pedoman untuk merancang kurikulum dan proses pembelajaran yang mendorong siswa mencapai kompetensi unggul, melampaui batas minimal.

e. Instrumen Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah (ED-S/M) dan Akreditasi BAN-S/M

Instrumen seperti Evaluasi Diri Sekolah/Madrasah (ED-S/M) dan sistem akreditasi yang ditetapkan oleh Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BAN-S/M) menjadi alat penting bagi kepala madrasah transformasional. Instrumen akreditasi mendorong kepala madrasah untuk menyusun program pengembangan berbasis data dan mengelola sekolah secara transparan dan akuntabel. Hal ini sejalan dengan dimensi stimulasi intelektual dan perhatian individual dalam kepemimpinan transformasional. Namun, di Indramayu, keterbatasan dukungan finansial dan pembinaan teknis dari Kemenag sering menjadi hambatan, memaksa madrasah swasta untuk berjuang sendiri dalam membangun branding dan meningkatkan kualitas.

f. Program Revitalisasi Madrasah dan Penguatan Pendidikan Karakter (Kemenag)

Program-program nasional dari Kementerian Agama, seperti Revitalisasi Madrasah dan Penguatan Pendidikan Karakter, memberikan dukungan konkret terhadap penerapan kepemimpinan transformasional di madrasah. Program ini mendorong kepala madrasah untuk berinovasi dalam merancang kurikulum, memperkuat nilai-nilai karakter Islami, dan mengintegrasikan pembelajaran berbasis teknologi. Tidak hanya menyediakan pedoman kebijakan, program ini juga memberikan pendanaan dan pembinaan teknis, sehingga kepala madrasah memiliki ruang yang luas untuk mengaktualisasikan visi transformatifnya demi kemajuan madrasah.

g. Upaya Adaptif Kepala Madrasah dalam Menghadapi Tantangan

Meskipun dihadapkan pada tantangan tersebut, kepala madrasah menunjukkan upaya adaptif yang luar biasa. Berupaya mengatasi tantangan ini dengan mencari kerja sama eksternal, seperti dengan Kemenaker, untuk

program persiapan kerja lulusan, menunjukkan inisiatif proaktif di luar dukungan kebijakan yang ada. Mengatasi masalah keterlambatan dana BOS dengan memastikan gaji guru lancar melalui dukungan proaktif dari yayasan, yang merupakan contoh konkret implementasi kepemimpinan transformasional di tengah keterbatasan kebijakan. Kedua contoh ini menegaskan bahwa dalam konteks daerah, kepemimpinan transformasional bukan hanya sekadar mengikuti kebijakan, tetapi juga tentang kreativitas, ketahanan, dan kemampuan untuk menemukan solusi inovatif di tengah keterbatasan.