BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Madrasah sebagai lembaga pendidikan yang telah dipercaya sebagai tempat untuk mendidik peserta didik dan para orang tua khawatir dengan krisis pendidikan yang melanda bangsa Indonesia saat ini. Lemahnya tingkat berfikir peserta didik menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi para pengelola pendidikan. Oleh karena itu, semua pengelola pendidikan dituntut harus mampu melaksanakan program pembelajaran dengan tepat agar peserta didik memperoleh mutu pendidikan yang unggul di madrasah.

Mutu pendidikan di madrasah merupakan dambaan setiap warga; baik kepala madrasah, pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, orang tua, dan masyarakat pada umumnya. Mutu pendidikan terdiri dari dua kata; *Pertama*, mutu. Mutu dalam bahasa Inggris "*quality"* artinya mutu, kualitas. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia "mutu" adalah (ukuran) baik buruk suatu benda; kadar; taraf atau derajat (kepandaian, kecerdasan, dsb); kualitas. Mutu dapat didefiniskan juga sebagai sesuatu yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan.

Quality can be defined as that which satisfies and exceeds customers' need and wants. (Sallis, 2014)

Dengan demikian, mutu adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi target yang memuaskan dan melampaui keinginan dan kebutuhan pelanggan. Jaminan mutu pendidikan di MTs PPMI Assalaam dituangkan ke dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) yang di dalamnya memuat target-target yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu. *Kedua*, pendidikan. Ada beberapa definisi pendidikan menurut beberapa ahli.

Menurut Mahatma Gandhi, "*Yang saya maksudkan dengan pendidikan ialah menampilkan sifat-sifat terbaik secara menyeluruh yang*

ada dalam kepribadian seseorang anak atau manusia, yaitu tubuh, akal, dan jiwa."

Menurut An-Nahlawi, *"Pendidikan dalam bahasa Arab adalah Tarbiyah. Tarbiyah atau pendidikan adalah segala usaha dalam mengurus, mengatur dan memperbaiki segala sesuatu atau potensi yang sudah ada dari lahir agar tumbuh dan berkembang menjadi lebih dewasa."*

Menurut Iman Barnadib, *"Pendidikan adalah usaha sadar dan sistematis untuk mencapai taraf hidup atau kemajuan yang lebih baik."*

Berdasarkan Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional No. 20 tahun 2003:

> "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara". (Habe & Ahiruddin, 2017)

Dari beberapa definisi pendidikan tersebut, bisa disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya yang sudah ada dari lahir agar tumbuh dan berkembang menjadi lebih dewasa untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Setelah memahami definisi mutu dan pendidikan, maka dapat disimpulkan bahwa mutu pendidikan adalah tingkat kualitas yang telah memenuhi atau bahkan dapat melebihi target yang ditentukan dengan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya yang sudah ada dari lahir agar tumbuh dan berkembang menjadi lebih dewasa untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian

diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Sekolah memiliki kewenangan dan kemandirian dalam mewujudkan mutu pendidikan. Berbagai macam cara untuk mewujudkan mutu pendidikan madrasah, diantaranya adalah meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, mengembangkan kurikulum, meningkatkan layanan pembelajaran, meningkatkan sarana dan prasarana, manajemen organisasi yang efektif dan potensi peserta didik. Pendidik dan tenaga kependidikan professional merupakan faktor dominan dalam meraih mutu pendidikan yang unggul. Demikian juga dengan layanan prima *(excellent service)* di berbagai bidang mampu meningkatkan mutu pendidikan madrasah.

Profesionalitas pendidik ditunjukkan dalam tingkat kinerjanya yang hebat di madrasah. Kinerja pendidik ditunjukkan melalui kemampuannya dalam mendidik, membimbing, mengasuh, dan melatih peserta didik dalam proses pendidikan dan pembelajaran yang mampu menghasilkan *output* dan *outcome* yang bermutu unggul.

Salah satu faktor dalam pengembangan, kemajuan dan peningkatan mutu pendidikan sebuah lembaga pendidikan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu tanpa paksaan sehingga tercapai tujuan yang ditargetkan. (Wahyudin Nur Nasution, 2015). *Capable Leadership* akan sangat berdampak positif bagi kemajuan lembaga pendidikan. Pemimpin yang handal dengan mengimplementasikan model kepemimpinan yang tepat, akan mampu merubah lembaga pendidikan dari kondisi yang kurang baik menjadi baik, dari kondisi yang baik menjadi lebih baik. Terwujudnya kualitas pendidik professional di madrasah sangat memerlukan peran kepala madrasah yang kompeten dan professional. Kepala madrasah harus mampu memerankan sebagai *leader* yang memiliki visi jelas dan terarah di masa akan datang yang dapat diwujudkan untuk mendorong proses transformasi cepat dan berkualitas unggul di madrasah. Kepala madrasah juga harus mampu memerankan sebagai *manager* yang memiliki strategi-strategi

efektif dan efisien dalam mengimplementasikan berbagai kebijakan dan keputusan yang telah ditetapkan.

Diperlukan model kepemimpinan yang tepat untuk menentukan visi, tujuan lembaga pendidikan, memetakan dan memotivasi sumber daya agar lebih berkualitas, mengoordinasikan perubahan, dan membangun pemberdayaan yang terus menerus dengan warga organisasi untuk menetapkan arah yang tepat dan benar.

Salah satu model kepemimpinan yang diimplementasikan di lembaga pendidikan yang berpengaruh terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan yang bertindak sebagai agen perubahan *(agent of change)* dan menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah dan masyarakat luas adalah model kepemimpinan transformasional *(transformational leadership).*

> *"Transformational leadership has accentuated vision and motivation, concentrating on building up structures and societies that upgrades the nature of instructing and picking up, setting bearing, creating individuals and overhauling the association. It sees the pioneers' prime concentration as duty regarding advancing better quantifiable results for understudies underlining the significance of improving the nature of study hall instructing and learning."(Day et al., 2016)*

Kepemimpinan transformasional menekankan pada visi dan inspirasi dengan fokus pada pembentukkan struktur dan budaya yang meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran, menetapkan arah, mengembangkan personal dan mendesain ulang organisasi. Fokus utama peran pemimpin adalah tanggung jawab untuk mempromosikan hasil yang lebih baik bagi peserta didik yang menekankan peningkatan kualitas pengajaran dan pembelajaran di kelas. (Mualldin, 2016)

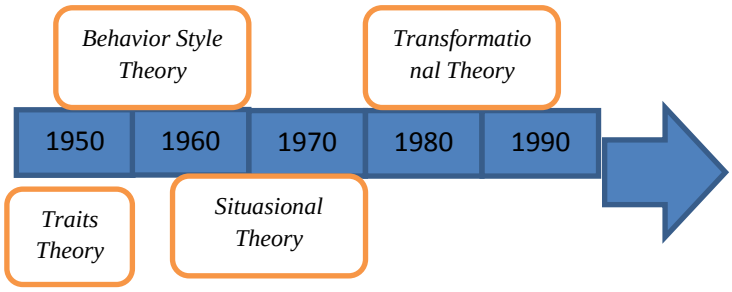
> *"Transformational leadership involves inspiring followers to commit to a shared vision and goals for an organization or unit, challenging them to be innovative problem solvers, and developing followers'*

leadership capacity via coaching, mentoring, and provision of both challenge and support". (Bernard M. Bass, 2017)

Kepemimpinan transformasional melibatkan pengikutnya yang menginspirasi untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama untuk organisasi atau unit menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui pembinaan, pendampingan, dan pemberian tantangan dan dukungan.

Lembaga pendidikan tentunya selalu menciptakan perkembangan dari masa ke masa. Perkembangan lembaga pendidikan yang mampu membawa perubahan-perubahan positif. Perubahan-perubahan tersebut diantaranya: suasana kerja, lingkungan kerja, hubungan kerja antar pendidik dan tenaga kependidikan, kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, serta regulasi yang ada di dalam lembaga pendidikan tersebut.

Lalu, bagaimana sejarah teori kepemimpinan transformasional? Lahirnya teori kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari teori sebelumnya, seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 1: Gelombang Sejarah Pemikiran Transformasional (Tavfelin, 2013)

Penelitian di awal abad kedua puluhan mengenai kepemimpinan terfokus pada sifat *(traits)* dan karakteristik untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses. Penelitian yang diteliti adalah sifat-sifat individu. Penelitian sifat *(traits)* ini menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi sifat-sifat yang tidak dapat diprediksi dalam kondisi yang sangat situasional, karena pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan inklusif terhadap perubahan yang terjadi.

Selanjutnya studi kepemimpinan yang berfokus pada perilaku *(behavior)* dan gaya kepemimpinan mulai dari tahun 1950-an hingga akhir 1960-an. *Studio Ohio State* merupakan pelopor kepemimpinan ini yang dimulai dengan mengumpulkan lebih dari 1800 laporan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Dalam perilaku kepemimpinan ada dua faktor yang mendasar, yaitu inisiasi struktur dan pertimbangan. Inisiasi struktur menggambarkan keprihatinan dengan tugas-tugas organisasi dan juga kegiatan *organizing, planning,* dan *defining* tugas dan pekerjaan karyawan. Pertimbangan menggambarkan keprihatinan dengan individu dan hubungan interpersonal dan perilaku yang berhubungan dengan kebutuhan sosial dan emosional karyawan serta perkembangannya. Penelitian empiris berusaha untuk menentukan jenis perilaku yang lebih baik, tetapi akhirnya tidak sampai pada kesimpulan. (Tavfelin, 2013)

Selanjutnya di akhir tahun 1960-an fokus pada pengaruh situasi dan konteks dimana kepemimpinan berlangsung. Para pemimpin yang efektif disarankan mampu beradaptasi dengan situasi. Pada tahun 1969 Hersley dan Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional. Teori ini popular dikarenakan beberapa alasan, seperti: *Pertama,* bermanfaat sebagai jawaban kepemimpinan otoriter. *Kedua,* sebagai alat pembelajaran manajer yang menghargai konstruksi, meskipun masih sekedar deskriptif sederhana. Namun, teori ini gagal dalam praktekknya untuk memenuhi standar ilmiah. (Hughes, et. al, 2006)

Pada awal 1980-an terdapat kekecewaan yang berhubungan dengan teori kepemimpinan dikarenakan fakta yang menunjukkan bahwa kebanyakan model kepemimpinan memberikan persentase yang cukup kecil dari varians yang terkait dengan hasil. (Tavfelin, 2013).

Selanjutnya, munculah model kepemimpinan baru yang menekankan emosi, nilai-nilai, dan perilaku pemimpin simbolis. Dengan demikian, muculah karya-karya awal yang karismatik dan teori kepemimpinan transformasional yang paling sering diteliti selama 20 tahun terakhir (Avolio, et. al, dalam Tavfelin, 2013)

Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada studi karismatik kepemimpinan dimana kewenangan pemimpin karismatik tergantung pada mereka yang terlibat memiliki kualitas yang membuat mereka menonjol dari orang lain. Pemimpin transformasional berhubungan dengan nilai-nilai dan pengikut menjadi bagian kelompok yang memiliki tujuan dan visi yang sama. Kepemimpinan transformasional membantu pengikutnya untuk melampaui harapan dalam mewujudkan visi mereka menjadi realita. (Bass & Riggio, 2006)

Pemimpin dengan menerapkan kepemimpinan transformasional akan mampu membawa perubahan-perubahan yang positif. Dalam kepemimpinan transformasional, peran kepala madrasah bukan lagi sebagai atasan yang biasanya hanya memberikan perintah karena kekuasaannya, tetapi sebagai *partner*. Sebagai pemimpin *(leader)* sekaligus *partner* mampu saling menguatkan antara satu dengan lainnya, saling meningkatkan kinerja dan menjaga akhlak mulia dalam berinteraksi di lingkungan kerja. Kepala madrasah bekerja sama dengan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja lembaga pendidikan. Apabila kepemimpinan transformasional diimplementasikan di lembaga pendidikan, diharapkan lembaga pendidikan tersebut mampu meraih target-target yang dicanangkan.

Peran pemimpin, kepala madrasah dengan model kepemimpinan transformasional mampu memberikan perubahan-perubahan yang *fundamental*.

Pemimpin transformasional senantiasa mendorong *partner*nya untuk lebih kreatif dan inovatif. Keahlian berkomunikasi dan kecerdasan interpersonal tentunya sangat diperlukan dalam membangun *teamwork* yang solid untuk berpikir jauh kedepan dalam menentukan visi dan mengaplikasikannya dalam lembaga pendidikan.

Menurut Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, aspek kepemimpinan transformasional dapat dikelompokkan ke dalam empat aspek, yaitu: aspek *idealized influence (charismatic behavior), inspirational motivation, intellectual stimulation,* and *individualized consideration.*

Aspek *idealized influence (charismatic behavior).* Indikator aspek tersebut adalah (1) kepala madrasah memberikan keteladanan bagi pengikutnya, (2) memiliki karakter pribadi yang terpuji, jujur, dapat dipercaya, bertanggungjawab, dihormati, disegani, dan memiliki integritas tinggi, (3) memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa, dan (4) mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.

Aspek *inspirational motivation*. Indikator aspek tersebut yaitu (1) memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya dengan memberikan tantangan pekerjaan, (2) melibatkan para pendidik, tenaga kependidikan dan *stakeholder* lainnya dalam penyusunan visi, misi, tujuan, rencana strategis madrasah, dan program kerja tahunan madrasah (3) menunjukkan antusiasme dan optimisme kepada para pengikutnya dalam bertindak, (4) mengembangkan kerjasama tim yang kuat dan kompak, saling menghargai, saling percaya, toleransi, semangat untuk maju, dan kesadaran berbagi dalam kreativitas ide-ide baru serta komitmen kuat untuk selalu lebih maju, (5) menunjukkan komitmen terhadap pencapaian visi.

Aspek *intellectual stimulation*. Beberapa indikator aspek *intellectual stimulation* yaitu (1) kepemimpinan yang mampu merangsang pengikutnya menjadi inovatif dan kreatif, (2) menekankan pengembangan budaya kerja yang profesional, etos kerja yang mantab, etika kerja, disiplin, transparan, mandiri, dan berkeadilan, (3) memberdayakan para pendidik dan tenaga kependidikan, (4) kompeten dalam menangani teknis pekerjaan secara profesional dengan pendekatan *human approach/humanism*, (5) mampu memecahkan masalah dengan santun, lembut, arif dan bijaksana dengan melibatkan ide-ide dari pengikutnya.

Aspek *individualized consideration*, Indikator aspek tersebut yaitu (1) memperhatikan prestasi dan perkembangan kebutuhan khusus dan unik kepada para pengikutnya, (2) melejitkan potensi dan pengetahuan para pengikutnya secara maksimal, (3) menjalin komunikasi dua arah dan memberikan pujian, (4) mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk

mengembangkan potensi pengikutnya dengan memantau perkembangannya, (5) menjadi seorang mentor bagi pengikutnya agar lebih teraktualisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan kepala madrasah untuk memimpin dan mengembangkan madrasah bermutu dalam menjawab berbagai masalah yang dihadapi di madrasah. Kepala madrasah merupakan penggerak pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di madrasah, sehingga dalam menjalankan kepemimpinan transformasionalnya sebaiknya kepala madrasah mampu melaksanakan keempat aspek di atas.

Berdasarkan hasil pra observasi di MTs PPMI Assalaam Sukoharjo terdapat beberapa masalah yang ditemukan yaitu: *Pertama*, berhubungan dengan pendidik. Ada pendidik yang kurang disiplin dalam mengawali dan mengakhiri kegiatan belajar mengajar, kurang menguasai teknologi informasi, kurang *responsive* dalam menghadapi masalah, kurang meng-*upgrade* dan meng-*update* profesionalitas sebagai pendidik, dan jarak tempuh tempat tinggal ke madrasah yang jauh. *Kedua*, berhubungan dengan sarana dan prasarana. Lamanya realisasi pengadaan sarana dan prasarana, kurang rutinnya *maintenance* sarana dan prasarana yang ada, dan sulitnya *controlling* pemeliharaan sarana dan prasarana dikarenakan pemakaian yang melibatkan beberapa unit madrasah. *Ketiga*, komunikasi. Kurangnya komunikasi yang intensive dan efektif antara sekolah dan kesantrian.

Oleh karena itu, peneliti akan mengadakan penelitian lebih mendalam mengenai deskripsi implementasi *idealized influence (charismatic behavior), inspirational motivation, intellectual stimulation,* dan *individualized consideration* dalam mewujudkan penjaminan mutu di MTs PPMI Assalaam Sukoharjo.

B. Rumusan Masalah

Berpijak dari latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan adalah

1. Bagaimana implementasi *idealized influence (charismatic behavior)* kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan penjaminan mutu di MTs PPMI Assalaam Sukoharjo?
2. Bagaimana implementasi *inspirational motivation* kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan penjaminan mutu di MTs PPMI Assalaam Sukoharjo?
3. Bagaimana implementasi *intellectual stimulation* kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan penjaminan mutu di MTs PPMI Assalaam Sukoharjo?
4. Bagaimana implementasi *individualized consideration* kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan penjaminan mutu di MTs PPMI Assalaam Sukoharjo?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi:

1. *idealized influence (charismatic behavior)* kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan penjaminan mutu di MTs PPMI Assalaam Sukoharjo.
2. *inspirational motivation* kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan penjaminan mutu di MTs PPMI Assalaam Sukoharjo.
3. *intellectual stimulation* kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan penjaminan mutu di MTs PPMI Assalaam Sukoharjo.
4. *individualized consideration* kepemimpinan transformasional dalam mewujudkan penjaminan mutu di MTs PPMI Assalaam Sukoharjo.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

   Penjaminan mutu madrasah melalui implementasi empat aspek kepemimpinan transformasional.

2. Manfaat Praktis
   a. Bagi kepala madrasah, dapat dijadikan pedoman dalam memimpin agar mampu menciptakan kepemimpinan yang kreatif, inovatif,

efektif, efisien dan transformative untuk peningkatan mutu madrasah kedepannya.

b. Bagi pendidik dan tenaga kependidikan, agar bisa digunakan sebagai acuan dalam partisipasinya dalam meningkatkan mutu pendidikan madrasah.
c. Bagi peneliti, sebagai referensi wawasan keilmuan model kepemimpinan transformasional dan implementasinya dalam peningkatan mutu pendidikan di madrasah.
d. Memberikan bantuan ilmiah bagi akademisi yang mengadakan riset berikutnya