

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kepemimpinan Transformasional Islami

a. Definisi Kepemimpinan Transformasional Islami

Menurut Saiful, fungsi pemimpin adalah memberikan pengaruh terhadap pengikut, sedangkan fungsi pengikut adalah mewujudkan kebijakan dari pemimpin dengan mempertimbangkan variabel situasional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.¹

Menurut Dadi dan Daeng, kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam menggerakkan seluruh sumber daya organisasi untuk memenuhi harapan pemimpin dan kemudian dengan kemampuan inilah yang akan menentukan baik tidaknya seorang pemimpin. Semakin baik kemampuan pemimpin untuk memobilisasi sumber daya organisasi, maka kepemimpinan akan semakin baik.²

Menurut Ramchunder yang dikutip Mukhtar, dkk, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memotivasi individu dan menggunakan pengaruhnya dalam mencapai tujuan organisasi. Dimana pimpinan organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan menciptakan kebutuhan individu, kelompok dan organisasi melalui sistem organisasi.³

Menurut Baharuddin & Umiarso, kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang lain dengan mengembangkan potensinya sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, kepemimpinan juga diartikan sebagai kemampuan untuk mencapai kesepakatan di antara anggota-anggotanya untuk mencapai

¹ Saiful Sagala, *Etika dan Moralitas Pendidikan Peluang dan Tantangan* (Jakarta: Kencana, 2013), 149.

² Permadi dan Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, 43.

³ Mukhtar dan dkk, *Efektivitas Pimpinan (Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi)* (Yogyakarta: Deepublish, 2016), 18.

tujuan organisasi dengan melakukan tugas-tugas manajerial.⁴

Menurut Sudarwan, transformasional berasal dari istilah kata *to transform* memiliki makna mengubah menjadi bentuk yang berbeda. Contohnya mentransformasikan sumber daya organisasi (sumber daya manusia, fasilitas, dana dan faktor eksternal keorganisasian) secara optimal untuk mencapai tujuan yang bermakna, sesuai dengan target pencapaian yang telah ditetapkan.⁵

Menurut Dadi dan Daeng, transformasional berasal dari kata transformator (alat listrik yang mengubah energi listrik menjadi bentuk energi listrik lainnya) merupakan pemimpin yang mengubah keadaan menjadi lebih baik dengan berlandaskan nilai dan kearifan budaya dengan menggabungkan teori kepemimpinan modern dengan dimensi menurut perkembangannya.⁶ Transformasi melibatkan wawasan pengetahuan tentang sifat-sifat yang dapat merubah bentuk menjadi bentuk lain, seperti mengubah energi potensial menjadi energi nyata atau alasan untuk mencapainya menjadi hasil nyata.⁷

Menurut Triyono, istilah transformasional berasal dari kata *to transform* yaitu ‘mengubah, menjelmakan, mewujudkan’, yakni konsep dimana mereka para pelakunya secara meyakinkan dapat menginspirasi dan memotivasi anggotanya dalam mencapai hasil yang luar biasa, serta mengembangkan kemampuan kepemimpinannya dengan menjelmakan hal-hal abstrak berupa idealisme menjadi kenyataan.⁸

Menurut Sudarwan, kepemimpinan transformasional merupakan dua kata yang terdiri dari kata kepemimpinan

⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Antara Teori dan Praktik)*, 48.

⁵ Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, 54.

⁶ Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, 87.

⁷ Uswatun Khasanah, *Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: Jakad Publishing, 2019), 17–18.

⁸ Urip Triyono, *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan (Formal, Non Formal, dan Informal)*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 97.

dan transformasional. Istilah kepemimpinan merupakan tindakan yang dilakukan setiap perorangan atau kelompok untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan perorangan atau kelompok lain dalam suatu wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan transformasional adalah mengubah bentuk menjadi bentuk lain.⁹

Menurut James McGregor, kepemimpinan transformasional adalah skema yang mencakup proses pemimpin dan bawahannya berjuang untuk tingkat moralitas dan motivasi.¹⁰ Maksudnya adalah pemimpin transformasional berusaha membangun kesadaran pengikutnya melalui kemuliaan, kebersamaan, dan kemanusiaan dengan mengedepankan cita-cita dan moral yang tinggi. Pemimpin dikatakan transformatif yaitu diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, loyalitas, setia, dan rasa hormat pengikutnya serta mampu memotivasi para pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Sudarwan, kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin dalam bekerja dengan mentransformasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk mencapai target tujuan yang ditetapkan. Sumber daya yang terlibat dapat berupa manusia, struktural, keuangan dan faktor eksternal organisasi.¹¹

Menurut Sarros dan Butchatsky dalam Triyono , kepemimpinan transformasional adalah konsep yang menggambarkan karakteristik pemimpin didalam kepemimpinannya, dimana konsep tersebut dikembangkan dari pengetahuan yang terintegrasi tentang sifat, gaya dan kontingensi.¹²

⁹ Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, 53.

¹⁰ James McGrengor, *Kepemimpinan dalam Organisasi (Terjemahan : Jusuf Udaya)* (Jakarta: Prenhalindo, 1998), 29.

¹¹ Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, 54.

¹² Urip Triyono, *Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan (Formal, Non Formal, dan Informal)*, 99–100.

Menurut Akif, Kepemimpinan transformasional secara mikro adalah proses mempengaruhi individu, sedangkan kepemimpinan transformasional secara makro adalah proses memobilisasi kekuasaan untuk mereformasi kelembagaan dan mentransformasi sistem sosial.¹³

Menurut Umiarso, Kepemimpinan transformasional adalah proses memimpin dengan mengadopsi sikap, perilaku, dan langkah-langkah untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang apa yang benar, mengembangkan motivasi pencapaian mereka, dan mempromosikan aktualisasi diri di luar kepentingan bersama.¹⁴

Menurut Baharuddin & Umiarso, kepemimpinan transformasional islami ialah pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional berupaya mengembangkan organisasi, visi dan misi organisasi pendidikan Islam dengan menggunakan landasan budaya dan mengarahkan komponen pendidikan islam untuk meningkatkan kualitas pendidikan Islam.¹⁵

Menurut Rahman menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional menurut cara pandang islami yaitu upaya untuk mengungkapkan kepribadian Nabi SAW dalam menjalankan kepemimpinan, seperti : 1) kualitas kepemimpinan; 2) pengendalian diri; 3) kebenaran dan niat mulia; 4) keberanian dan tekat; 5) kesabaran dan ketahanan 6) keadilan dan kesetaraan. Dimana upaya tersebut secara langsung menjadi teladan bagi pengikutnya untuk patuh dan setia secara sukarela dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan secara umum ialah mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok. Setiap kelompok mempengaruhi kekuatan pemimpinnya dalam menggerakkan roda organisasi. Pemimpin bertindak melakukan hubungan interpersonal melalui sejumlah pengambilan keputusan dengan cara memberikan support,

¹³ Akif Khilmyah, *Kepemimpinan Transformasional Berkeadilan Gender: Konsep dan Implementasi di Madrasah* (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2015), 17.

¹⁴ *Kepemimpinan Transformasional Profetik*, 75.

¹⁵ *Kepemimpinan Pendidikan Islam (Antara Teori dan Praktik)*, 224.

motivasi, menyediakan fasilitas, mengembangkan, dan mengendalikan. Sehingga tujuan dan target benar-benar dapat dicapai.¹⁶

Menurut Akif, kepemimpinan transformasional islami adalah kepemimpinan yang menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan cara pandang islam. Gaya kepemimpinan ini secara riil dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW utusan Allah SWT yang terakhir dalam menyampaikan syiar agama Allah. Syiar keislamannya yang selalu mendapat cacian tidak menyurutkan niat beliau SAW dalam menyampaikan kebenaran Islam. Beliau yang tidak hanya mampu membawa perubahan di sejarah peradaban manusia, tetapi beliau terlibat dalam proses transformasi tersebut dan tidak meninggalkan nilai-nilai keluhuran akhlak. Beliau membawa perubahan zaman dari kegelapan zaman menuju cahaya keislaman. Dari kepemimpinan Nabi Muhammad SAW tersebut sudah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan yang mampu merevokasi, merubah, dan bertindak sehingga dapat menggerakkan bawahannya secara sadar untuk meningkatkan kinerja secara efektif terhadap organisasinya menuju ke arah yang lebih baik.

Berdasarkan definisi dari beberapa pendapat di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional islami adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi anggotanya agar bersedia melakukan kegiatan yang dekat dengan prinsip-prinsip Islam dengan disertai karakteristik individu sehingga menimbulkan otoritas yang berefek kepemimpinan dari bawahan untuk mencapai target tujuan kepemimpinan.

b. Model Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin pendidikan harus memiliki kemampuan dalam memberikan inspirasi kepada guru, menciptakan kerjasama antara guru dan karyawan, mengembangkan supervisi, mengelola kegiatan pembelajaran, mengatur

¹⁶Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan (Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School)*, 21.

program pengembangan, dan menyelenggarakan kegiatan lain yang erat kaitannya dengan pencapaian tujuan pendidikan. Dengan menciptakan tradisi tertentu pemimpin pendidikan dapat melaksanakan program pembelajaran yang baik secara pribadi, organisasi, formal, kemanusiaan, proporsional dan objektif.¹⁷

Para ahli mengelompokkan teori kepemimpinannya berdasarkan gaya kepemimpinannya. Mulyasa menjelaskan gaya kepemimpinan dapat dipelajari dengan tiga pendekatan utama, yaitu:¹⁸

a. Pendekatan Sifat

Teori pendekatan ini berusaha menunjukkan sifat-sifat yang membuat seorang pemimpin berhasil. Kepemimpinan dilihat sebagai sesuatu yang mengandung beberapa elemen individu.

b. Pendekatan Perilaku

Pendekatan ini berfokus pada mengidentifikasi karakteristik perilaku pemimpin untuk mempengaruhi orang lain.

c. Pendekatan situasional

Pendekatan ini berfokus pada gaya kepemimpinan yang efektif dan berbeda dalam situasi tertentu. Pendekatan situasional ini meliputi: (a) teori kepemimpinan kontingensi; (b) teori kepemimpinan tiga dimensi; (c) teori kepemimpinan situasional.

Menurut *Bass dan Avolio* untuk mencapai hasil superior pemimpin transformasional harus memiliki sikap yang terdapat dalam model kepemimpinan transformasional yang mencakup 4 yaitu:¹⁹

1) *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Perilaku pemimpin yang mengarah pada kekaguman, rasa hormat dan kepercayaan bawahan.. Adapun Indikator dari dimensi ini yaitu: menjadi tokoh dominan di madrasah dan terlibat dalam semua aspek kegiatan madrasah.

¹⁷ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), 81.

¹⁸ Yuliati Eko Atmojo, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Salatiga: Griya Media, 2018).

¹⁹ Eko Atmojo, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, 33.

2) *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Pemimpin yang mampu dengan jelas mengartikulasikan budaya pencapaian bawahan, melakukan komitmennya untuk mencapai tujuan organisasi, dan memotivasi tim dalam organisasi. Adapun Indikator dari dimensi ini yaitu: Menjadi inspirator, Membuat orang di sekelilingnya antusias dalam bekerja.

3) *Intellectual stimulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin dapat menghasilkan ide-ide baru dan menawarkan solusi kreatif untuk masalah yang dihadapi karyawannya. Adapun Indikator dari dimensi ini yaitu: Mengkondisikan sekat-sekat perbedaan personil dan fleksibel, mendorong untuk berinovasi, bekerja keras dan profesional

4) *Individualized consideration* (konsiderasi individu)

Pemimpin yang mau mendengarkan dengan seksama masukan dari bawahan dan yang terpenting bersedia memperhatikan kebutuhan pengembangan karir. Adapun Indikator dari dimensi ini yaitu: Mengamati guru ketika mereka mengungkapkan ide dan pendapat mereka dan memberikan apresiasi kepada guru yang melakukan tugasnya dengan baik.

Sedangkan menurut Dadi dan Daeng model kepemimpinan transformasional islami adalah sebagai berikut:²⁰

a) *Shiddiq* (Kejujuran)

Kecerdasan spiritual terletak pada nilai kejujuran yang merupakan mahkota akhlak orang-orang mulia yang telah dirahmati Allah SWT dengan limpahan nikmat dari-Nya. Kedudukan yang disejajarkan dengan para nabi (*shiddiqan nabiyyaa*) dan dijadikan sahabat dalam meningkatkan kualitas hidup. Kejujuran adalah komponen spiritual yang mencerminkan berbagai sikap terpuji (*honorable, respectable, creditable, maqaman mahmudah*) yang diikuti dengan sikap tanggung jawab atas apa yang dilakukan. Sehingga perilaku jujur dan

²⁰ Permadi dan Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, 93–130.

tanggung jawab yang terpancar dari hati menjadi sikap manusia yang benar-benar universal, terutama bila menyangkut kepemimpinan suatu organisasi tertentu. Ada tiga bentuk jujur yakni jujur kepada Allah SWT, jujur terhadap diri sendiri dan jujur kepada orang lain.

b) *Fathanah* (Cerdas)

Fathanah atau cerdas intelektual, emosional, dan spiritual. Seseorang yang memiliki jiwa *fathanah* mampu menjadi pusat perhatian dan kepribadiannya yang mampu memunculkan sikap tenang untuk menjadi seorang figur yang teladan atau *uswatun hasanah*. Indikator seseorang yang berjiwa *fathanah* ialah 1) diberi hikmah dan pengetahuan; 2) disiplin dan proaktif; dan 3) kemampuan untuk memilih yang terbaik.

c) *Amanah* (Dipercaya)

Seorang yang memiliki kecerdasan spiritual merupakan sikap yang selalu ingin dipercaya (*credible*), hormat dan dihormati (*honourable*). Rasa hormat dan kepercayaan hanya dapat tumbuh ketika kita percaya pada apa yang kita yakini sebagai prinsip yang benar atau tidak dapat diganggu gugat. Amanah adalah landasan tanggung jawab, kepercayaan, dan kehormatan serta prinsip-prinsip yang melekat pada diri mereka yang cerdas spiritual. Adapun indikator amanah, meliputi : 1) tanggung jawab; 2) mendahulukan kepentingan apapun; 3) kredibel (dapat dipercaya) dalam segala hal; dan 4) hormat dan dihormati.

d) *Tablig* (komunikator yang unggul)

Sikap *tablig* merupakan salah satu sifat baik Nabi Muhammad SAW, yaitu menyampaikan kebenaran melalui perasaan cinta dan keteladanan. Indikator *tablig* meliputi beberapa aspek, diantaranya : 1) aspek ketrampilan komunikasi; 2) kepemimpinan; 3) pembangunan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia; dan 4) kemampuan dalam mengelola.

e) *Istiqomah* (Konsisten)

Istiqomah diartikan sebagai bentuk konsisten terhadap kebaikan yang melahirkan sikap teguh pendirian untuk mempertahankan dan membentuk

kesempurnaan atau kondisi yang lebih baik. Sikap Istiqomah menunjukkan kekuatan iman yang melingkupi seluruh jiwa agar tidak mudah goyah atau cepat menyerah dalam menghadapi tantangan atau tekanan. Seorang pemimpin yang memiliki jiwa *istiqomah* terlihat bahwa 1) mereka mempunyai tujuan; 2) mereka sangat menghargai waktu; 3) mereka adalah orang yang kreatif; dan 4) mereka bersikap sabar.²¹

c. Faktor Kepemimpinan Transformasional

Tujuh Faktor kepemimpinan transformasional sebagai upaya menciptakan kepemimpinan yang sinergis menurut Erik Rees adalah sebagai berikut:

- 1) Simplikasi, keberhasilan kepemimpinan diawali dengan visi yang menjadi cerminan bersama. Hal pertama yang penting dilakukan untuk diimplementasikan adalah Kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi dengajn jelas ,praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “kemana kita akan melangkah?”.
- 2) Motivasi, komitmen yang bersumber dari bakat semua pihak yang terlibat dalam visi yang diuraikan, adalah hal kedua yang di lakukan. Ketika seorang pemimpin transformasional mampu berkreasi dalam organisasi, itu berarti dia dapat mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi pada setiap pengikutnya. Dalam praktiknya, ini bisa menjadi tugas atau pekerjaan yang benar-benar menantang dan menawarkan peluang untuk terlibat dalam proses kreatif. Ini akan memberi mereka nilai tambah dalam hal saran dan keputusan pemecahan masalah.
- 3) Fasilitas, kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi "pembelajaran" yang terjadi dalam organisasi suatu lembaga, kelompok atau individu. Hal ini akan mempengaruhi modal intelektual yang berkembang dari setiap orang yang terlibat.
- 4) Inovasi, yaitu kemampuan untuk bertanggung jawab dan berani melakukan perubahan bila diperlukan dan

²¹ Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, 93–130.

- menjadi tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat harus mengantisipasi dan takut akan perubahan. Dalam beberapa kasus, pemimpin transformasional perlu peka terhadap perubahan tanpa mengorbankan kepercayaan dan tim kerja yang di bangun.
- 5) Mobilitas, ialah pengerahan seluruh sumber daya yang ada untuk mengintegrasikan dan memberdayakan seluruh pemangku kepentingan untuk mencapai visi dan tujuan. Oleh karena itu, pemimpin transformasional akan selalu berusaha untuk pengikut yang bertanggung jawab.
 - 6) Waspada, ialah kemampuan untuk selalu siap saling mengenal dan menghadapi perubahan dengan paradigma baru yang positif.
 - 7) Determination, yaitu tekad untuk selalu mengerjakannya dengan tuntas, tekad untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tuntas. Oleh karena itu, perlu mendukung pengembangan disiplin dan komitmen spiritual, emosional dan fisik.²²

Dapat digambarkan ketujuh prinsip kepemimpinan transformasional yang saling bersinergi, yaitu sebagai berikut:



Gambar
Ketujuh Prinsip Kepemimpinan Transformasional

²² Imam Machali dan Noor Hamid, *Pengantar Manajemen Pendidikan Islam: Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengawasan dalam Pengelolaan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Program Studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Kalijaga, 2017), 215–16.

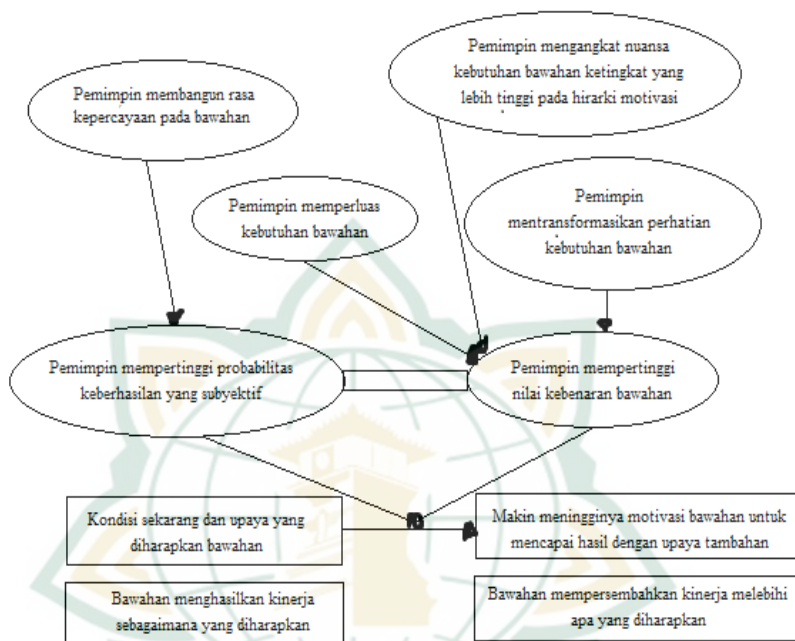
Dalam konteks ini, David I Bertocci memberikan tiga indikator gaya kepemimpinan transformasional, yaitu: 1). Menumbuhkan kesadaran pengikut tentang pentingnya tugas dan kinerja; 2). Menumbuhkan kesadaran pengikut tentang pentingnya kebutuhan untuk tumbuh, memberdayakan, dan berhasil; dan 3). memotivasi pengikut mereka untuk bekerja demi kebaikan organisasi.²³

Karakteristik kepemimpinan transformational menurut Tichy dan Devanna adalah *pertama*, pemimpin sebagai agen perubahan; *kedua*, berani melakukan perubahan, para pimpinan ini berani menghadapi pertahanan, mengambil resiko, dan menghadapi kenyataan; *ketiga*, Pemimpin percaya pada pengikut mereka dengan menumbuhkan kepercayaan dan kepedulian terhadap kemanusiaan melalui motivasi, integritas, dan pemberdayaan; *keempat*, Pemimpin transformational mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan seperti pengembangan empati dan simpati, saling menghormati, menghargai harkat dan martabat orang lain, saling peduli, kebaikan, kesopanan, kepedulian terhadap aspek emosional pribadi dan sosial; *kelima*, pemimpin selalu belajar sepanjang hidupnya; *keenam*, pemimpin dapat mengatasi masalah objektif yang kompleks, tidak pasti dan membingungkan; *ketuju*, pemimpin memiliki pandangan kedepan (visioner).

Adapun gambaran model kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:²⁴

²³ 86.

²⁴ Machali dan Hamid, 217–18.



Gambar
Model Kepemimpinan Transformatif

d. Macam-macam Gaya Kepemimpinan yang digunakan Kepala Madrasah

Secara umum, macam-macam gaya kepemimpinan yang digunakan kepala madrasah yaitu sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Gaya kepemimpinan otokratis, disini sikap pemimpin terhadap anggota kelompoknya bertindak sebagai diktator. Pemimpin beranggapan bahwa dia adalah seorang penguasa yang bebas untuk mengatur dan menggerakkan kelompoknya sesuai dengan kemauannya. Pemimpin otokratis dalam menjalankan kekuasaannya hanya dibatasi oleh undang-undang. Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin mempunyai wewenang penuh dalam menunjukkan dan memberikan perintah. Sedangkan bawahannya harus bersedia

mengikuti dan menjalankan perintahnya tanpa boleh mengutarakan pendapatnya.²⁵

b. Gaya kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis merupakan bentuk kepemimpinan yang berlandaskan pada demokrasi.

Dalam pelaksanaannya kepemimpinan demokratis dapat dikatakan sebagai pemimpin partisipasi (participative leadership). “Kepemimpinan partisipasi merupakan suatu cara yang dilakukan seorang pemimpin yang kekuatannya terdapat pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.”²⁶

Kepemimpinan demokratis dalam penerapannya seorang pemimpin membuat dan memutuskan sebuah kebijakan, disesuaikan dengan situasi dan kondisi kelompok yang dibuat dengan kesepakatan bersama antara pemimpin dan bawahannya dalam merumuskan sebuah kebijakan umum terkait dengan kegiatan dalam lembaga tersebut. Jadi disini pemimpin dan bawahannya sama-sama aktif dalam membuat keputusan bersama.²⁷

Sukanto mengemukakan pendapatnya tentang ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu sebagai berikut:²⁸

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi berdasarkan kesepakatan dari diskusi kelompok dan selanjutnya diputuskan berdasarkan dorongan dan bantuan dari pemimpin
- 2) Mendiskusikan aktivitas-aktivitas, membuat tahapan-tahapan umum untuk tujuan kelompok, dan memberikan alternatif pilihan untuk petunjuk-petunjuk teknis yang ada

²⁵ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 48.

²⁶ Kartono Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT. Grafindo, 1992), 73.

²⁷ Dirawat dkk, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan* (Surabaya: Usaha Nasional, 1983), 23.

²⁸ Hasan Basri dan Tatang S, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2015), 50.

- 3) Dalam bekerja, para anggota bebas memilih dengan siapa saja dan pembagian tugasnya ditentukan sendiri oleh kelompok tersebut

c. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Laissez secara harfiah adalah mengizinkan dan *faire* adalah bebas. Jadi pengertian *laissez-faire* adalah memberikan kepada orang lain dengan indikator kebebasan, termasuk bawahan untuk melaksanakan tugasnya dengan bebas sesuai dengan kehendak bawahan.

Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin tidak menjalankan perannya sebagai pemimpin. Bawahannya dibiarkan untuk melakukan sesuatu atas kemauan mereka sendiri tanpa arahan dan bimbingan tentang pekerjaan anggota-anggotanya. Pemberian tugas dan kerjasama dipasrahkan sepenuhnya kepada anggota kelompok, tanpa adanya petunjuk atau saran-saran dari pemimpin.²⁹

d. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik merupakan bentuk kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kekuasaan yang kuat dan sangat dipercayai oleh bawahannya. Seorang pemimpin kharismatik memiliki kemampuan dalam mempengaruhi orang lain dengan menggunakan keistimewaan aspek kepribadian yang dimilikinya sebagai seorang pemimpin, sehingga pengikutnya mempunyai rasa segan, hormat, segan dan rasa patuh yang tinggi terhadapnya.

Orang dengan gaya kepemimpinan kharismatik memiliki kewibawaan yang berlebih dihadapan pengikutnya. Kewibawaan tersebut memancar dari karakter pribadinya mulai dari dia dilahirkan. Hal ini menjadikan pemimpin yang kharismatik mempunyai semacam kekuatan gaib (*supranatural power*) yang memancar dari dalam dirinya. Kewibawaan yang terpancar dari penampilannya tersebut membuat pengikutnya merasa kagum dan tertarik terhadapnya sehingga akan taat pada perintahnya. Pemimpin yang

²⁹ M. Ngilim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, 49.

termasuk dalam tipe ini yaitu: F.Kennedy, Iskandar Zulkarnaim, Gandhi serta Soekarno.³⁰

Pemimpin yang mempunyai kharisma dalam kepemimpinannya memiliki ciri-ciri khusus yaitu mempunyai daya tarik yang sangat menarik perhatian, sehingga mampu menarik perhatian dari banyak pengikut. Disini para pengikutnya terkadang tidak mengetahui alasannya kenapa dia mengagumi pemimpin tersebut. Pengikutnya tidak mempermasalahkan nilai yang diikuti, akan tetapi mereka mengikutinya karena merasa kagum. apabila orang dengan tipe pemimpin kharismatik menerapkan gaya kepemimpinan otokratik, maka pengikutnya tidak merasa kebertan dengan hal itu dan terus setia untuk mengikutinya. Ini dapat terjadi karena pemimpin dengan tipe kharismatik mempunyai kewibawaan yang amat besar sehingga mendapatkan banyak pengikut yang setia, meskipun para pengikut seringkali tidak memiliki alasan kenapa menjadi pengikut setianya. Karena orang-orang tidak mengetahui secara pasti tentang sebab akibat seseorang menjadi pemimpin yang berkharisma, maka orang-orang sering mengatakan bahwa pemimpin tersebut diberkahi dengan kekuatan supranatural yang ajaib.³¹

e. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik dicirikan dengan adanya pemimpin yang berperan sebagai orang tua dalam menjalin hubungan dengan anggota kelompoknya. Tujuan dari peranan tersebut adalah untuk mengayomi dan memberikan arahan seperti halnya seorang orang tua kepada anaknya. Kepemimpinan dengan gaya ini bersifat melindungi, mengayomi, dan menolong anggota kelompok yang dipimpinnya. Model kepemimpinan paternalistik lebih banyak diterapkan pada masyarakat di lingkungan agraris. Pemimpin peternalistik termasuk sebagai

³⁰ Veithzal Rivai dan Sylviana Murni, *Education Management Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta: PT. Grafindo, 2012), 289.

³¹ Azamul Fadhly Noor Muhammad, "Model Kepemimpinan Guru dalam Proses Pembelajaran di Kelas pada Jenjang SD/MP" 4, no. 1 (2017): 34.

pemimpin yang sangat diharapkan oleh beberapa bawahannya/siswanya. Pemimpin dengan gaya paternalistik biasanya bersifat sebagai berikut:

- 1) Menganggap pengikutnya sebagai orang yang masih kecil dan belum dewasa
 - 2) Bersikap terlalu melindungi dan mengayomi terhadap bawahannya
 - 3) Dalam menetapkan suatu keputusan, seorang pemimpin paternalistik jarang memberikan kesempatan pada bawahannya untuk ikut andil
 - 4) Bawahannya jarang diberikan kesempatan untuk bersikap inisiatif
 - 5) Bawahannya jarang diberikan kesempatan untuk menciptakan daya kreasi dan fantasi demi kemajuan kelompok
 - 6) Sering bersikap maha tau
- f. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan otoriter, semua kegiatan yang ada dikendalikan oleh pemimpin. Pemimpin bertugas memberikantujuan yang ingin dicapai dan memberikan solusi untuk emncapai hal tersebut. Disini pemimpin berperan menjadi pengawas dalam semua aktivitas anggotanya dan saat ada masalah pada anggotanya, sang pemimpin akan mencari jalan keluarnya.

Pemimpin dengan gaya otoriter bertidak sebagai diktator dimana posisi pemimpin merupakan penguasa yang memegang semua kendali. Caranya dalam memimpin anggotanya, menempatkan semua keputusan berdasar kan kehendaknya sendiri dan tidak suka mengadakan rapat ataupun musyawarah bersama anggotanya. Jadi tidak boleh ada yang mempunyai pendapat berbeda dengan dirinya.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter:

- 1) Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin
- 2) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pemimpin

- 3) Komunikasi berlangsung satu arah
- 4) Pengawasan dilakukan secara ketat
- 5) Prakarsa dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan kesempatan
- 6) Lebih banyak kritik daripada pujian
- 7) Pemimpin menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna
- 8) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pemimpin

Gaya kepemimpinan transformasional memfokuskan pada proses pemberdayaan sumberdaya pengikutnya yang melebihi dari sekadar pertukaran atau imbalan bagi yang menampilkan kinerja dengan baik. Ia juga melandasi kepemimpinannya dengan kepercayaan dan komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Disatu sisi memberikan prioritas utama dan mendorong semua elemen lembaga pendidikan untuk melakukan pekerjaan atas dasar sistrtem nilai yang luhur, akibatnya semua elemen bersedia untuk berpartisipasi secara optimal tanpa paksaan dalam pencapaian lembaga pendidikan.³² gaya kepemimpinan transformasional ini mengutamakan budaya organisasi sehingga laju pertumbuhannya lebih dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menampilkan cara pengelolaan organisasinya.

Gaya kepemimpinan transformasional menampilkan sosok pemimpin yang memiliki kharisma, memberikan rangsangan intelektual dan memberikan pertimbangan, sehingga ia cenderung berusaha memberikan perubahan pada tatanan dan sistem keorganisasian. Perilaku organisatori pemimpin yang muncul melalui gaya kepemimpinan transformasional ini merupakan tindakan yang bertujuan untuk membuat lingkungan organisasinya peka terhadap apa yang benar dan penting, serta bentuk-bentuk perilaku kepemimpinan untuk meningkatkan kematangan motivasional lingkungan organisasinya dan mendorong mereka untuk melangkah lebih maju untuk mencapai kemaslahatan bersama.

³² *Kepemimpinan Transformasional Profetik*, 84.

e. Dalil Kepemimpinan Transformasional Islami

Terdapat beberapa dalil yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional islami yaitu sebagai berikut:

1) QS. An-Nisa' ayat 59:³³

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا
الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي
شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ
تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ
وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.” (QS. An-Nisa’: 59)

Ayat ini menunjukkan ketaatan kepada ulil amri (pemimpin) harus dalam ketaatan kepada Allah SWT dan Rasul-Nyaya. Kata “*al-amr*” dalam ayat itu berarti: urusan, persoalan, masalah, perintah. Hal ini

³³ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah Al-Muhammin* (Jakarta: Al-Huda, 2015), 88.

menunjukkan tugas utama dan kegiatan pemimpin adalah menangani masalah rakyat, memecahkan masalah yang timbul dalam masyarakat dan memiliki kekuasaan untuk mengatur, mengarahkan dan menertibkan bawahan dan rakyat.

2) QS. Al-Baqarah ayat 257:³⁴

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: “Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah: 105)

Ayat ini memberikan dorongan berupa gairah dan semangat untuk bekerja, melalui hal ini Allah memotivasi hambanya-hamba-Nya untuk menentukan arah tindakan ke arah tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, motivasi meningkatkan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan semangat kerja, meningkatkan produktivitas, meningkatkan disiplin sumber daya manusia, dan meningkatkan keterlibatan karyawan di tempat kerja.³⁵

³⁴ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah Al-Muhaimin*, 204.

³⁵ Hidayat dan Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, 165–66.

3) QS. Al-Hasyr ayat 18:³⁶

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ
نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (Al-Hasyr: 18)

Ayat ini menjelaskan perintah untuk melihat tentang apa yang telah dilakukan untuk hari esok sebagai perintah untuk mengevaluasi tindakan yang dilakukan. Peningkatan dan pengembangan perlu untuk menghadapi masa depan yang lebih baik. jika dihubungkan dalam dunia pendidikan guru perlu pengembangan kurikulum/silabus untuk meningkatkan hasil belajar dan kemampuan mengajar.

4) QS. Al-Hujurat ayat 13:³⁷

يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَكُمْ مِّنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ
وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ

³⁶ RI, Al-Qur'an Terjemah Al-Muhaimin, 549.

³⁷ Departemen Agama RI, Al-Qur'an Terjemah Al-Muhaimin, 518.

أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَنُّكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ



Artinya: “Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal.” (Al-Hujurat: 13)

Ayat ini memperlihatkan bahwa seorang pemimpin harus memahami sosiologi dan antropologi rakyatnya untuk benar-benar memahami watak dan perilaku rakyat yang dipimpinnya. Salah satu tanggung jawab pemimpin adalah mengelola keragaman anggotanya sebagai sumber daya dan kekuatan organisasi yang dipimpinnya. Tugas pemimpin bukanlah menciptakan kohesi dan kesetaraan. Tetapi, untuk mengelola perbedaan dan keragaman. Perbedaan suku, ras, dan lainnya di antara anggota harus menjadi ajang persaingan untuk menjadi mulia dan bertaqwa di hadapan Allah SWT, dan pemimpin berperan penting dalam menciptakan kondisi yang kondusif.³⁸

2. Pengelolaan Madrasah Berbasis Pesantren

a. Pengertian madrasah unggulan berbasis pesantren

Menurut Rahman, Madrasah merupakan lembaga pendidikan Islam yang diusahakan, disamping masjid dan pesantren. Madrasah telah mengalami kemajuan yang signifikan dari zaman Nabi Muhammad hingga saat ini

³⁸ Hidayat dan Wijaya, *Ayat-Ayat Alquran Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, 272–73.

dalam perkembangan sejarah umat Islam. Madrasah berasal dari akar kata *darasa*, *yadrusu*, *darsan* berarti belajar, madrasah sebagai *isim makan*, artinya “tempat belajar”. Padanan kata madrasah dalam bahasa Indonesia adalah sekolah. Ditinjau dari pengertian bahasa Arab di atas, madrasah diartikan sebagai tempat belajar secara umum, tidak menunjuk pada suatu tempat tertentu, dan dapat dilakukan dimana saja sesuai situasi dan kondisi. Selain itu, kata madrasah dalam perkembangannya diartikan secara sempit, yaitu suatu bangunan atau gedung tertentu yang memiliki sarana dan prasarana pendidikan untuk mendukung proses belajar mengajar agama dan ilmu pengetahuan pada umumnya.³⁹

Madrasah Unggul adalah program unggulan yang lahir dari keinginan memiliki madrasah yang dapat bersaing dalam bidang penguasaan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan teknologi yang unggul di tingkat nasional dan dunia dengan didukung dengan akhlak yang baik. Untuk itu, perlu diarahkan dalam masukan (*input*), manajemen, layanan, proses pendidikan, guru dan tenaga kependidikan, serta sarana penunjangnya agar tercapai keinginan untuk menjadi madrasah yang unggul.⁴⁰

Sementara Pesantren merupakan lembaga keagamaan yang mengedepankan sistem pendidikan islami dengan mengajarkan dan mengembangkan ilmu agama islam dan seni islam. Pesantren terus-menerus mengembangkan sistem pendidikannya sesuai dengan pola perubahan di masyarakat dan menyesuaikan dengan tuntutan zamannya. Ciri khas dari pondok pesantren, antara lain adalah kehidupannya yang sederhana atau yang disebut zuhud, mandiri, bergotong-royong, serta partisipanya di masyarakat sebagai pemberi solusi dan mengayomi. Adanya program halaqah dan hafalan atas teks dasar ilmu keagamaan sehingga nama pesantren semakin dikenal masyarakat luas.

³⁹ Rahman Afandi, *Branding Madrasah Unggulan* (Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group, 2019), 15–16.

⁴⁰ Ahmad Zayadi, *Desain Pengembangan Madrasah* (Jakarta: Dirjen Kelembagaan, 2005), 57.

Pesantren memiliki sifat yang mandiri, tidak tergantung pada pemerintahan dan kekuasaan. Pemimpin dari pesantren disebut Kyai. Hal ini dilakukan untuk menyiapkan para santri di kehidupan masyarakat nantinya, misalnya: berdakwah, memimpin acara keagamaan, mudah melakukan sosialisasi dengan masyarakat dan lainnya. Mereka secara umum mempelajari ragam keilmuan, dari tata bahasa arab, nahwu-shorof, tafsir dan membaca al-qur'an, tauhid, fiqih, akhlak, matiq, sejarah, hingga tasawuf.

b. Manajemen Madrasah

Menurut Horton, dkk (2003) Manajemen organisasi adalah tentang menciptakan kondisi organisasi dalam target capaian tujuan organisasi. Pengelolaan madrasah dilakukan dengan efektif untuk mendapatkan hasil yang dituju sesuai dengan tujuan madrasah.⁴¹ Madrasah menurut kelembagaan perlu dikembangkan dari sifat *rekontruksionistik-social*, yaitu madrasah harus berpartisipasi aktif untuk membentuk dan mengarahkan pembangunan masyarakat. Maka perlu merumuskan strategi utama madrasah dan analisis strategis kondisi. Analisis strategis kondisi/lingkungan madrasah perlu mengkaji tentang lingkungan geografis, lingkungan demografis, lingkungan sosial ekonomi, lingkungan budaya serta apresiasi masyarakat dan peraturan pemerintah.⁴²

Perencanaan pengelolaan sekolah/madrasah dapat berjalan dengan baik atau tidak jika tahapan-tahapan tersebut tidak terbentuk dengan baik dalam berbagai kondisi penting, meliputi: (1) madrasah akademik/kepemimpinan, dan (2) madrasah akademik/budaya. Melalui kepemimpinan dan budaya organisasi, pemimpin dapat mengatasi perubahan

⁴¹ Cepi Triatna, *Pengembangan Manajemen Sekolah* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2015), 30.

⁴² Afandi, *Branding Madrasah Unggulan*, 21.

organisasi yang akan dialami dan risiko yang akan ditimbulkan akibat perubahan tersebut.⁴³

Pengelolaan madrasah dapat dioptimalkan dengan memanfaatkan sumber daya pendidikan di madrasah dan selalu mencapai proses dan hasil yang efisien dan efektif. Sumber daya pendidikan yang berupa manusia, keuangan, sarana, prasarana, dan lain-lain harus diselenggarakan, dikoordinasikan, dan ditujukan untuk mencapai tujuan pendidikan. Semua itu dapat tercapai apabila kepala madrasah mau menjalankan tugas-tugas pengelolaan pendidikan dengan baik dan benar. Berikut adalah langkah dari strategi peningkatan mutu madrasah:⁴⁴

- 1) Memahami kondisi awal madrasah
Cara ini dilakukan dengan melakukan observasi, pendalaman karakter SDM baik guru, pegawai maupun para siswa di madrasah, mengawasi kegiatan pembelajaran dan memperkenalkan lingkungan madrasah yang berupa lingkungan fisik maupun sosial.
- 2) Menerapkan strategi menuju madrasah bermutu
Konsep membangun madrasah bermutu ini diawali dengan mengubah mindset dan visi madrasah, membangun sistem transparan dan akuntabel, membangun tim kerja yang kuat, membangun komitmen dan budaya mutu, serta membangun jejaring (*networking*)
- 3) Membangun kebersamaan
Kepala madrasah melakukan pendekatan terhadap guru dan karyawan untuk kepentingan bersama dalam melakukan pengembangan kedepan.
- 4) Mengumpulkan dan memilih masukan, pemikiran, pendapat dari seluruh guru dan karyawan
- 5) Mengintensifkan rapat koordinasi wakil kepala madrasah

⁴³Muhaimin, *Manajemen Pendidikan: Aplikasi dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta: PT Kharisma Putra Utama, 2009), 28.

⁴⁴ Hendro Widodo dan Etyk Nurhayati, *Manajemen Pendidikan: Sekolah, Madrasah, dan Pesantren* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020), 260.

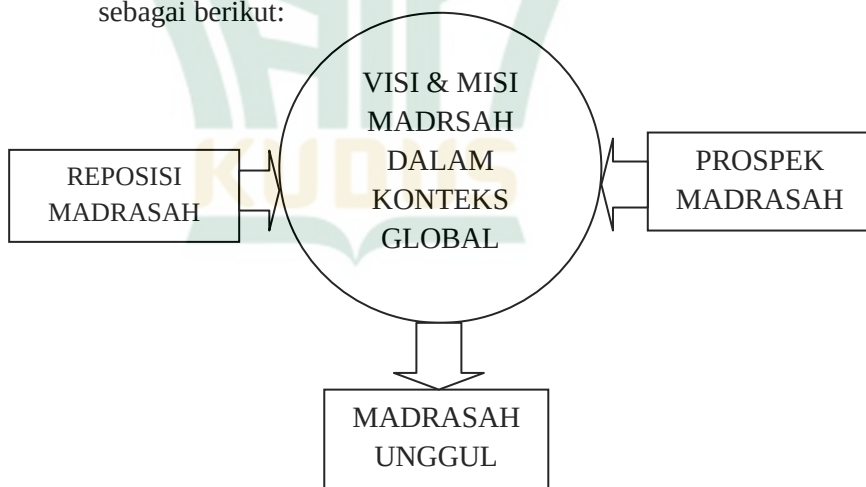
- 6) Mengadakan supervisi administrasi dan akademik
- 7) Melaksanakan rapar evaluasi setiap akhir bulan.

Madrasah percaya dalam membentuk lembaga pendidikan dengan melibatkan peserta didik dalam bidang yang lebih holistik, meliputi aspek-aspek intelektual, emosional, moral, spiritual, ketrampilan dan kreatif secara terpadu. Madrasah dipercaya dapat memadukan keahlian ilmu modern dan kematangan religius secara bersamaan kepada peserta didik. Kenyataan inilah yang membuat orang-orang begitu gigih memperjuangkan eksistensi madrasah bagi orang-orang yang memahami dunia madrasah.

c. Pengembangan Madrasah Unggulan Berbasis Pesantren

perkembangan pendidikan di Madrasah berkaitan dengan prinsip dari visi dan misi, yaitu: (a) nilai-nilai normatif, keagamaan, filosofis yang diyakini kebenarannya; (b) lingkungan strategis; (c) sejumlah isu strategis bangsa.

Dalam memasuki era global secara konseptual dan prospek pengembangan madrasah menurut Tillah, adalah sebagai berikut:



Gambar. Kerangka Konseptual Reposisi dan Reaktualisasi Madrasah⁴⁵

⁴⁵ Afandi, *Branding Madrasah Unggulan*, 17–18.

Dalam tatanan praktis pada pendidikan madrasah, terdapat beberapa acuan dalam pengembangan madrasah berdasarkan prinsip dasar pengembangan, adalah sebagai berikut:⁴⁶

- 1) Kesetaraan, yaitu membangun antara ranah pendidikan madrasah dan ranah pendidikan di luar madrasah atau ranah pendidikan lainnya.
- 2) Perencanaan pendidikan, yaitu dituntut untuk selalu mengetahui terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dan mengupayakan secara normatif cita-cita masyarakat.
- 3) Rekonstruksionis, yaitu produk-produk yang dihasilkan dalam pendidikan madrasah yang dibutuhkan masyarakat dan berorientasi ke masa depan sesuai dengan keadaan saat ini.
- 4) Pendidikan berorientasi pada peserta didik, yaitu secara spesifik mempertimbangkan sifat-sifat peserta didik dalam pelayanan pendidikan. Misalnya untuk peserta didik di daerah pedesaan dengan daerah perkotaan, dari kalangan ekonomi lemah dengan ekonomi mampu.
- 5) Pendidikan multibudaya, yaitu masyarakat yang bersifat plural harus bisa dipahami dalam sistem pendidikan.
- 6) Pendidikan global, yaitu berperan dalam mempersiapkan peserta didik untuk hubungan masyarakat global.

Adapun menurut Muhaimin, untuk mengembangkan madrasah unggul berbasis pesantren strategi manajemennya adalah sebagai berikut:⁴⁷

- 1) Mengembangkan kekuatan di madrasah yang meliputi kompetensi keguruan, dedikasi dan komitmen yang tinggi, *kedua*, peserta didik yang berprestasi, *ketiga*, budaya madrasah yang kuat, *keempat*, teladan di madrasah, *kelima*, memberikan motivasi untuk berpartisipasi dalam mempersatukan madrasah dalam berbagai komunitas madrasah.

⁴⁶ Rahman Afandi, *Branding Madrasah Unggulan*, 19–20.

⁴⁷ Muhaimin, *Rekonstruksi Pendidikan Islam dari Paradigma Pengembangan Manajemen Kelembagaan Kurikulum hingga Strategi Pembelajaran* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), 105.

- 2) Memperkuat kepemimpinan dan pengelolaan madrasah.
- 3) Membangun kualitas di madrasah.
- 4) Mengembangkan program madrasah yang unggulan.
- 5) Mengutamakan kepentingan sosialbukan kepentingan pribadi.
- 6) Strategi pengembangan pendidikan di madrasah perlu dikembangkan, yaitu dengan: 1) strategi substantif atau menyajikan program-program yang komprehensif, 2) strategi *bottom-up* atau pertumbuhan yang dimulai dari bawah, 3) strategi *deregulatory* atau tidak terikat pada ketentuan-ketentuan baku yang terlalu sentralistik dan mengikat; dan 4) *strategi cooperative* maksudnya adalah pengembangan jaringan kerja lembaga pendidikan pada tingkat regional, nasional maupun internasional.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan penulis saat ini dapat penulis sajikan di bawah ini, yaitu sebagai berikut:

1. M. Danial, tesis, dengan judul: Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren dalam Mengembangkan Pendidikan Umum di Pondok Pesantren As'at Olak Kemang Kota Jambi. Hasil tesis ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pondok pesantren untuk mengembangkan pendidikan umum adalah dengan meningkatkan komitmen seluruh personil, memberikan motivasi, menciptakan budaya organisasi yang harmonis dalam lingkungan pondok pesantren maupun pendidikan umum dan menempatkan orang-orang yang berkompetensi dibidangnya untuk mengelola pendidikan umum yang ada dalam sistem pendidikan pesantren. Hal ini terlihat dari meningkatnya jumlah peserta didik, prestasi yang diperoleh dalam bidang akademik maupun non akademik serta terciptanya lulusan yang berkualitas.⁴⁸

⁴⁸ M Danial, "Kepemimpinan Transformasional Pondok Pesantren Dalam Mengembangkan Pendidikan Umum di Pondok Pesantren As'at Olak Lemang Kota Jambi," *Tesis, UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi*, 2018, ix.

Persamaan dan perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Persamaannya adalah sama-sama membahas kepemimpinan transformasional dan menggunakan pendekatan kualitatif dalam penelitian M. Danial dan penulis. Sedangkan perbedaannya adalah kepemimpinan transformasional pada penelitian ini lebih memunculkan pengembangan pendidikan umum di pesantren, sedangkan penelitian yang dilakukan peneliti lebih memunculkan model kepemimpinan transformasional dalam mengelola madrasah berbasis pesantren.

2. Chaerul Rofik, JPA (volume 20, nomer 2: Desember 2019) dengan judul: Kepemimpinan Transformasional dalam lembaga pendidikan madrasah. Hasil jurnal dalam penelitian ini menunjukkan bahwa menerapkan kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan madrasah mengacu pada bagaimana kepala madrasah dapat mengembangkan budaya unggul di madrasah. Kepala madrasah harus menekankan pentingnya membangun budaya yang akan membantu meningkatkan kualitas proses pendidikan di madrasah. Langkah-langkah yang harus dilakukan adalah memahami budaya madrasah, memahami nilai-nilai keunggulan komunitas madrasah, unsur budaya dan mutu, serta membangun perubahan budaya sesuai kebutuhan masyarakat.⁴⁹ Persamaan dan perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Persamaannya adalah membahas kepemimpinan transformasional di lembaga madrasah dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Adapun perbedaannya yaitu penelitian ini hanya membahas kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan madrasah, sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah membahas model kepemimpinan transformasional islami dalam mengelola madrasah berbasis pesantren.
3. Ahmad Badrus Hisbuloh, tesis, dengan judul: pengaruh kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kepuasan kerja serta kinerja guru (studi kasus di MTs negeri se-kota kediri). Hasil penelitian menunjukkan: (1) erdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan

⁴⁹ Chaerul Rofik, “Kepemimpinan Trnasformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah” 20 (2019): 203.

transformatif kepala madrasah terhadap kepuasan kerja guru MTs se-kota Kediri. Semakin baik kepemimpinan transformasional kepala madrasah maka semakin besar kepuasan kerja guru, (2) Tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah terhadap kinerja guru MTs se-kota Kediri. Namun variabel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja guru, maka kinerja guru semakin tinggi, (3) pengaruh tidak langsung yaitu antara kepemimpinan transformasional kepala madrasah dan kinerja guru dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara (mediasi) memiliki nilai pengaruh yang lebih tinggi daripada pengaruh langsung tanpa menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel perantara.⁵⁰

Dari penelitian tersebut, terdapat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan. Persamaannya yaitu sama-sama membahas kepemimpinan transformasional. Sedangkan perbedaannya yaitu dari pendekatan penelitian. Peneliti tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Selain itu perbedaannya terletak pada subjek yang diteliti, dimana peneliti melakukan penelitian pada jenjang setara sekolah dasar atau madrasah ibtida'iyah sedangkan penelitian yang dilakukan Ahmad Badrus Hisbuloh pada jenjang setara SMP atau MTs.

C. Kerangka Berpikir

Madrasah sebagai salah satu lembaga institusi islam yang dirancang untuk berkontribusi atau membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Melalui peningkatan mutu madrasah harus dikelola dan diperkuat agar madrasah dapat menghasilkan hasil yang berdaya saing di masyarakat. Namun demikian, dalam kegiatan pengelolaan madrasah tidak lepas dari peran suatu kelompok/organisasi dalam lembaga madrasah terutama peran kepala madrasah dalam mengatur maupun mengarahkan anggotanya dengan baik untuk mencapai visi misi dan tujuan yang ingin dicapai dalam suatu lembaga pendidikan tertentu.

⁵⁰ Ahmad Badrus Hisbuloh, "Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Guru (Studi Kasus di MTs Negeri Se-Kota Kediri)," *Tesis, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang*, 2017, vii.

Kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang mampu menciptakan perubahan dalam meningkatkan sumber daya organisasi lembaganya. Tujuan kepemimpinan ini ialah menciptakan inovasi dan kreativitas untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Maka perlu aturan khusus yang harus dilakukan kepala madrasah untuk memberikan arahan berupa motivasi melalui keteladanan kepada bawahannya untuk guna mewujudkan visi tersebut.

Sementara kepemimpinan transformasional islami adalah kepemimpinan yang menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional dengan cara pandang islam. Gaya kepemimpinan ini secara riil dicontohkan oleh Nabi Muhammad SAW. Tujuan dari gaya kepemimpinan transformasional yaitu untuk membimbing seluruh komponen pendidikan yang bertujuan untuk mengembangkan lembaga organisasi, visi dan misi organisasi pendidikan Islam yang berlandaskan budaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan Islam. Selain itu juga sebagai cara mengungkapkan kepribadian Nabi SAW dalam kepemimpinannya, seperti : 1) kualitas kepemimpinannya; 2) keberanian dan tekat; 3) pengendalian diri; 4) kesabaran dan ketekunan; 5) keadilan dan kesetaraan; 6) keberanian; dan 7) kebenaran dan tujuan mulia. Dimana nilai-nilai tersebut menjadi contoh atau teladan bagi pemimpin untuk mendorong kepatuhan dengan sukarela dari kesetiaan para pengikut dalam mencapai tujuan organisasi.

Guna memperjelas kerangka berfikir, berikut skema pemaparan yang menjadi alur pikir penulis:

Gambar 2.1

