

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI MI MA'ARIF NU
PAGERAJI KABUPATEN BANYUMAS**



TESIS

Disusun dan Diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Prof.K.H Saifudin Zuhri Purwokerto
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Magister Pendidikan (M.Pd)

Oleh :
DANI SISTRIANI
NIM. 201765003

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF.K.H SAIFUDIN ZUHRI
PURWOKERTO
2023**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 606 Tahun 2023

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : Dani Sistriani
NIM : 201765003
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : Kepemimpinan Transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji Kabupaten Banyumas

Telah disidangkan pada tanggal **08 Maret 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Pendidikan (M.Pd.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 29 Maret 2023
Direktur,



Sunhaji



Dokumen ini telah ditanda tangani secara elektronik. Silakan cek keaslian dokumen pada tte.kemenag.go.id

Token : YrPoG8



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI
PASCASARJANA

mat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.iainpurwokerto.ac.id Email : pps@iainpurwokerto.ac.id

PENGESAHAN TIM PENGUJI TESIS

Nama : Dani Sistriani
NIM : 201765003
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis : Kepemimpinan Transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji
Kabupaten Banyumas

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. NIP. 1968 1008 199403 1 001 Ketua Sidang/ Penguji		28-3-2023
2	Dr.M Misbah M.Ag. NIP. 1974116 200312 1 001 Sekretaris Sidang/Penguji		28-3-2023
3	Dr. Rohmat M.Ag, M.Pd. NIP. 19720420 200312 1 001 Pembimbing/Penguji		28-3-2023
4	Prof. Dr.Subur, M.Ag. NIP. 19670307 199303 1 005 Penguji Utama		28-3-2023
5	Dr. Suparjo, M.A. NIP.19730717 199903 1 001 Penguji Utama		27-3-2023

Purwokerto, 8 Maret 2023

Mengetahui,

Ketua Program Studi



Dr. Rohmat M.Ag, M.Pd.

NIP. 19720420 200312 1 001

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Ujian Tesis

Kepada Yth
Direktur Pascasarjana
UIN Prof. K. H. Saifuddin Zuhri
Di Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah melakukan melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi maka bersama ini saya sampaikan naskah saudara:

Nama Peserta Ujian : Dani Sistriani
NIM : 201765003
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi : Kepemimpinan Transformatif di MI Ma'arif NU
Pageraji Kabupaten Banyumas

Dengan ini mohon agar tesis saudara tersebut di atas untuk dapat disidangkan dalam ujian tesis.

Demikian nota dinas ini disampaikan. Atas Perhatiannya, kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Purwokerto 2023
Pembimbing



Dr. Rohmat, M.Ag M.Pd
NIP. 19720420 200312 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Peserta Ujian : Dani Sistriani

NIM : 201765003

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis saya yang berjudul:

“Kepemimpinan Transformatif di MI Ma’arif NU Pageraji Kabupaten Banyumas” adalah hasil karya saya sendiri. Adapun jika terdapat pada beberapa bagian tertentu dalam penulisan tesis ini yang saya kutip dari karya lain, saya telah menuliskan sumber dengan jelas sesuai dengan kaidah dan etika kepenulisan ilmiah.

Purwokerto,

2023

Hormat saya,



Dani Sistriani

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI MI MA'ARIF NU PAGERAJI KABUPATEN BANYUMAS

Dani Sistriani
201765003

Abstrak

Perubahan global menuntut dunia pendidikan untuk mampu melakukan perubahan dan inovasi. Kepala sekolah merupakan penentu arah kebijakan lembaga pendidikan. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan transformatif yaitu figur yang mampu mensinergikan pergerakan SDM lembaga, mampu menunjukkan visi futuristik, memperkuat SDM, serta menyusun dan mewujudkan program-program unggulan dalam mencapai visi lembaga bermutu.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif lapangan (*field research*). Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Subjek penelitian ini yaitu kepala sekolah, guru, dan stakeholder MI Ma'arif NU Pageraji. Adapun objek penelitian ini yaitu kepemimpinan transformatif kepala sekolah.

Hasil penelitian menunjukkan, kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji menggunakan pola kepemimpinan transformatif dibuktikan dengan 4 (empat) komponen antara lain *pertama*, perilaku idealisme yaitu visi yang futuristik, pemberdayaan SDM secara optimal, dan pengomunikasikan visi pada seluruh komponen lembaga (BPPMNU, guru dan tenaga kependidikan, serta stakeholder). *Kedua*, motivasi inspirasi yaitu menjadi role model melalui aksi nyata dalam kedisiplinan, aturan kepegawaian, ide-ide inovatif, berprestasi melalui keterlibatan organisasi berpengaruh di luar lembaga, serta memberikan *reward*. *Ketiga*, stimulasi intelektual melakukan survey kebutuhan masyarakat, melakukan analisis SWOT, menyusun strategi program unggulan baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler, penguatan SDM melalui *upgrading*, workshop, seminar, dan pelatihan. *Keempat*, perhatian yang diindividualisasikan yaitu membangun lembaga berbasis kekeluargaan, menjunjung tinggi silaturahmi dalam membangun relasi dan menyelesaikan masalah, menjadi pemimpin yang supel, serta melakukan pembinaan religius berupa kajian rutin Ratibul Haddad dan pembacaan Al barzanji dan Asmaul Husna, terbukanya pengembangan minat dan bakat bagi siswa.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Transformatif, Kepala Sekolah

**TRANSFORMATIVE LEADERSHIP AT MI MA'ARIF NU PAGERAJI,
BANYUMAS DISTRICT**

Dani Sistriani

201765003

Abstract

Global change requires the world of education to be able to make changes and innovations. The school principal is the determinant of the policy direction of educational institutions. Therefore, transformative leadership is needed, namely a figure who is able to synergize the movement of institutional human resources, is able to show a futuristic vision, strengthen human resources, and compile and realize superior programs in achieving the vision of quality institutions.

This study uses a qualitative field research method (field research). Data collection techniques using observation, interviews, and documentation. The subjects of this study were school principals, teachers, and MI Ma'arif NU Pageraji stakeholders. The object of this research is the transformative leadership of school principals.

The results showed that the MI Ma'arif NU Pageraji principal used a transformative leadership pattern as evidenced by 4 (four) components, including the first, idealized influence, namely a futuristic vision, optimal human resource empowerment, and communicating the vision to all components of the institution (BPPMNU, teachers and educational staff, as well as stakeholders). Second, inspirational motivation, namely becoming a role model through real action in discipline, staffing rules, innovative ideas, achievement through the involvement of influential organizations outside the institution, and giving rewards. Third, intellectual stimulation conducts surveys of community needs, conducts SWOT analysis, develops strategies for superior programs both intra-curricular and extra-curricular, strengthens human resources through upgrading, workshops, seminars and training. Fourth, individualized consideration, namely building family-based institutions, upholding hospitality in building relationships and solving problems, being a sociable leader, and carrying out religious coaching in the form of routine Ratibul Haddad studies and reading Al Barzanji and Asmaul Husna, opening up the development of interests and talents for students.

Keywords: Leadership, Transformative, Principal.

MOTTO

Ibda' binafsik

Menjadi baik itu harus, karena kebaikan itu untuk dirimu sendiri

Tidak ada hal yang paling menyakitkan bagi orang yang tidak menyukaimu,
kecuali kesuksesan dan kebahagiaanmu



PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rabbil 'alamiin

Dengan segala nikmat dan ridhi Allah SWT tesis ini mampu terselesaikan

Saya persembahkan dan hadiahkan karya ini kepada orang-orang yang telah memberi makna dalam hidup saya

*Bapak dan Emak yang selalu mendoakan dan memberi ridho kepada saya
Suamiku tercinta yang selalu mendukung serta mensupport saya baik dalam hal materi dan non materi.*

Anak-anaku, Meuthia, Tsabita, Nectar, sumber inspirasiku, alasanku untuk senantiasa maju, kalian adalah segalanya

Bapak H Sutrisno dan Hj Warsuti S.Pd yang telah memberikan kesempatan untukku berkembang dan menambah wawasan

Rekan-rekan kerjaku di SD NU MASTER SOKARAJA yang selalu memberi semangat kepada saya

Kaprodi yang selalu membimbing saya dalam menyelesaikan studi ini.

Juga teman-teman kelas MPI A tahun angkatan 2020 yang selalu semangat dan menginspirasi

Semua pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan studi Pascasarjana

Tak ada balasan terbaik selain doa.

Jazakumullah ahsanal jaza

KATA PENGANTAR

Puji Syukur senantiasa tercurahkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat, rahmat, serta hidayah, inayah dan keridhoan dari Allah SWT sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Sholawat dan salam semoga tetap tercurah kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW, beserta keluarganya, para sahabatnya dan orang mu'min mu'minat sekalian. Amiin.

Penyelesaian tesis yang berjudul “Kepemimpinan Transformatif Di MI Ma'arif Nu Pageraji Kabupaten Banyumas” ini tidak akan selesai tanpa bantuan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto;
2. Prof. Dr. H. Sunhaji, M.Ag. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto;
3. Dr. Rohmat M.Ag, M.Pd. Kaprodi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto;,, sekaligus pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan, kritik dan saran yang membangun, serta memotivasi dalam menyelesaikan tesis.
4. Segenap Dosen dan Staf Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, khususnya Dosen dan Staf Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat serta melancarkan urusan administrasi maupun memberikan pembelajaran hidup lainnya;
5. Keluarga dan semua pihak yang telah membantu memberikan dukungan dan memberi semangat kepada saya dalam mengerjakan penelitian ini. Penulis hanya bisa mengucapkan terimakasih, teiring doa jazakumulloh ahsanal jaza semoga Allah membalas segala kebaikan dan pahala yang berlipat ganda serta keberkahan hidup.

Mohon kritik dan saran yang membangun. Semoga tesis ini bermanfaat.

Purwokerto, 2023

Penulis

Dani Sistriani
NIM. 2017650003



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN DIREKTUR	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
NOTA DINAS PEMBIMBING.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
MOTTO	viii
PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR BAGAN	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI MADRASAH	
A. Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah	9
1. Pengertian Kepala Madrasah	10
2. Pengertian Kepemimpinan	23
3. Kepemimpinan Pendidikan.....	17
4. Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah	26
B. Telaah Pustaka	41
C. Kerangka Berpikir.....	44

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	46
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	47
C. Objek dan Subjek Penelitian	47
D. Teknik Pengumpulan Data	49
E. Metode Analisis Data	51

BAB IV MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI MI MA'ARIF NU PAGERAJI

A. Gambaran Umum MI Ma'arif NU Pageraji	53
1. Deskripsi Profil MI Ma'arif NU Pageraji	55
2. Pengembangan Bakat dan Minat Siswa di MI Ma'arif NU Pageraji.....	63
B. Pilar-pilar Kepemimpinan Transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji	73
1. Kepemimpinan Transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji	73
a. Perilaku idealisme	74
b. Motivasi inspirasi	83
c. Simulasi intelektual	90
d. Perhatian yang diindividualisasikan.....	100
2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Keberhasilan Kepemimpinan Transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji	109

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	113
B. Saran	114

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Subjek Penelitian.....	50
Tabel 2. Pengurus Komite MI Ma'arif NU Pageraji	61
Tabel 3. Pendidik dan Tenaga Kependidikan MI Ma'arif NU Pageraji	62
Tabel 4. Penanggungjawab Ekstrakurikuler MI Ma'arif NU Pageraji	65
Tabel 5. Pelatih Ekstrakurikuler MI Ma'arif NU Pageraji	66
Tabel 6. Daftar Tugas Grup Drum Band MI Ma'arif NU Pageraji.....	69



DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Kerangka Berpikir.....	45
Bagan 2. Komponen dalam analisis data model interaktif dari Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman	52



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Observasi, Wawancara dan Dokumentasi

Lampiran 2 Hasil Wawancara

Lampiran 3 Dokumentasi Foto Penelitian

Lampiran 4 Daftar Prestasi MI Ma'arif NU Pageraji

Daftar Riwayat Hidup



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kemajuan teknologi berdampak amat besar dalam sederet aspek kehidupan, termasuk tuntutan tentang penyelenggaraan pendidikan. Kemajuan teknologi membawa tantangan tersendiri pada dunia pendidikan khususnya. Diantaranya adalah persaingan kemampuan SDM dalam *hard skill* maupun *soft skill* yang semakin luas. Salah satu persoalan nyata problem krusialnya skill teknologi yaitu ada pada masa pandemi ini.

Pandemi membuka mata seluruh elemen pendidikan untuk dituntut mahir dalam skill pemanfaatan teknologi. Perubahan secara besar-besaran sangat dirasakan dampaknya bagi dunia pendidikan. Pendidikan yang semula bertumpu dalam kelas harus dibatasi dengan adanya kebijakan pembelajaran jarak jauh atau daring sebagai langkah pencegahan penyebaran virus Covid-19. Kebijakan pemerintah terus bergulir dari pembelajaran full daring, pembelajaran tatap muka terbatas, hingga hari ini kita bisa merasakan pembelajaran sudah tatap muka penuh di sekolah. Bukan hanya pihak sekolah bahkan orang tua banyak yang masih gagap teknologi dalam mendampingi belajar siswa di rumah.

Sejalan dengan masalah tersebut, era pendidik 4.0 menuntut penyesuaian kerangka serta perangkat kerja segala aspek kehidupan, seperti halnya pengelolaan lembaga pendidikan. kepala sekolah sebagai bagian dari pemimpin tata kelola lembaga harus berinovasi menumbuhkan kompetensi yang berkesinambungan. Kunci pokok era industri 4.0 yaitu inovasi. Pendidikan saat ini menuntut hasil input berkompetensi komprehensif atau disebut kompetensi abad 21. Kompetensi abad 21 menjadi suatu kompetensi pokok sehingga harus dimiliki oleh siswa dalam terjun di era modern. Kompetensi abad 21 yaitu meliputi berfikir kritis (*critical thinking*), kreatif

(*creative*), kolaboratif (*collaborative*), serta komunikasi (*communication*).¹ Kualitas luaran (*output*) peserta didik yang kompeten adalah hasil dari sistem lembaga yang baik. Keterampilan inilah yang selanjutnya akan menjadi bekal dalam menghadapi setiap perubahan dalam dunia pendidikan.

Sebagaimana perubahan yang baru saja diterbitkan pemerintah yaitu kebijakan kurikulum merdeka sebagaimana tertuang dalam Kepmendikbustek nomor 56 tahun 2022 tentang pedoman penerapan kurikulum dalam rangka pemulihan pembelajaran (kurikulum merdeka). Pendidikan menyelami babak baru dengan disempurnakannya kurikulum dari 2013 menjadi kurikulum merdeka secara bertahap. Lembaga pendidikan dituntut untuk melakukan pengembangan kurikulum merdeka dengan prinsip keberagaman sebagaimana keadaan lembaga pendidikan, potensi daerah setempat, serta siswa. Dari sinilah, sekolah diberikan peluang seluas-luasnya dalam mengembangkan potensi sekolah dalam mengelola lembaga secara untuk mewujudkan pendidikan bermutu dan unggul.²

Kondisi perubahan yang terus berkembang inilah menuntut lembaga pendidikan melakukan perubahan. Rosenblatt mengungkapkan perubahan dan perkembangan sangat diperlukan dalam sebuah keberlangsungan sekolah sebagai sebuah lembaga menuju perubahan sosial yang progresif pada masyarakat.³ Lembaga pendidikan harus mampu berdaya saing serta unggul serta mampu berinovasi supaya bisa beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, lembaga pendidikan harus melakukan penyusunan strategi inovasi berupa pendekatan manajemen dan gaya kepemimpinan kepala sekolah.

Sebagaimana tujuan pendidikan nasional, yang dirumuskan dalam Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) bahwa “Pendidikan nasional berdasarkan Pancasila, bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia Indonesia, yaitu manusia yang beriman dan bertakwa terhadap Tuhan

¹ Resti Septikasari dan Rendy Nugraha Frasandy, Keterampilan 4C Abad 21 dalam Pembelajaran Pendidikan Dasar, *Jurnal Tarbiyah Al-Awlad*, Vol. 8, Edisi 2, 2018, 107.

² Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Nomor 56/M/2022 tentang Pedoman Penerapan Kurikulum dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran.

³ Windasari, dkk, Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar, *Jurnal Manajemen Pendidikan*, Vol. 9, No. 1, 2022, 100.

Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian, mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja, profesional, bertanggung jawab, produktif, sehat jasmani dan rohani.⁴

Maunah menuturkan bahwa pendidikan sebagai sebuah kegiatan yang melibatkan sejumlah unsur siswa, kepala sekolah, guru, administrator, wali murid, dan stakeholder. Oleh karena itu, setiap unsur harus paham terkait tata laku perorangan, kelompok ataupun sosial dan mampu melakukan kinerja efektif dan efisien dalam melaksanakan masing-masing tugasnya sehingga dapat mencapai tujuan pendidikan.⁵

Sekolah adalah lembaga pendidikan yang didesain pemerintah yang harapannya dapat berkontribusi penuh dalam membentuk insan generasi cakap dan kompeten sehingga harus dikelola dengan baik. Proses pengelolaan atau manajemen lembaga pendidikan tersebut sangat berhubungan erat dengan kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah merupakan seorang yang mampu memberikan pengaruh dalam memberdayakan SDM sesuai dengan potensinya serta mampu menyusun strategi dalam mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan dalam lembaga pendidikan menjadi fokus utama karena melalui kepemimpinan yang kompeten mampu membentuk generasi terampil dan memiliki kualitas sehingga memiliki daya saing tinggi sebagai pakar dan praktisi yang mampu melahirkan kembali generasi yang memiliki kualitas tinggi.⁶

Perubahan mutu pendidikan dapat dimulai dengan berinovasi pada seluruh aspek lembaga, antara lain kepemimpinan. Danny Meirawan mengartikan kepemimpinan sebagai suatu usaha dalam pengambilan keputusan, memberikan informasi, mengomunikasikan serta memberdayakan seluruh potensi SDM agar berkeinginan dan berupaya untuk mengelola

⁴ Ketetapan MPR Nomor II/MPR/1993 tentang GBHN.

⁵ Binti Maunah, *Psikologi Pendidikan*, (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 8-9.

⁶ Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, cet. 28, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2016), 14.

lembaga menuju kehidupan lebih baik pada masa mendatang.⁷

Pemimpin efektif merupakan pemimpin yang mampu mengerahkan kemampuannya dalam menyikapi perubahan, serta secara cepat tanggap melakukan perubahan kearah individu berkualitas, mampu memberikan inspirasi pada tim dan mencapai tujuan visi lembaga. Pemimpin berperan dan berkontribusi sangat krusial dan signifikan. Berdasarkan literatur riset terkait kepemimpinan transformatif ditemukan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan gaya kepemimpinan terbaik untuk diterapkan dalam pengelolaan tantangan perubahan serta penataan kembali lembaga pendidikan Leithwood dan Jantzi mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki potensi dalam meningkatkan tingkat komitmen guru dan kepala sekolah.⁸

Kepala sekolah menjadi penentu arah kebijakan dalam menentukan kualitas suatu lembaga sekolah. Menjadi seorang pemimpin harus memiliki kompetensi, sebagaimana tertuang dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 yaitu Tentang Standar Kepala Sekolah dan Madrasah bahwa Kepala Sekolah harus memiliki 5 kompetensi, yaitu: Kompetensi Kepribadian; Kompetensi Manajerial; Kompetensi Kewirausahaan; Kompetensi Supervisi; Kompetensi Sosial.⁹

Kepemimpinan pendidikan harus peka terhadap kemajuan IPTEK serta mampu mengembangkan dan mentransformasikan pada kurikulum lembaga dalam menjawab tantangan zaman yang terus berubah dan berkembang. Kepemimpinan tersebut dibutuhkan untuk mendorong dan melibatkan semua unsur lembaga untuk semangat belajar secara tanggap pada perubahan dengan melakukan peningkatan kinerja lembaga. Transformasi merupakan tugas kepala sekolah. . Kepemimpinan transformatif dituntut cakap dalam melakukan komunikasi secara persuasif yang akan menjadi suatu faktor keberhasilan transformasi lembaga yang dipimpinnya.¹⁰

⁷ D. Meirawan, *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Masa Depan*, (Bogor: Penerbit IPB Press, 2019), 12.

⁸ Windasari, dkk, *Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah*,... 100.

⁹ PERMENDIKNAS Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah /Madrasah.

¹⁰ Sudarman Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan* (Jakarta: Rineka Cipta 2009), 48.

Kepala sekolah adalah figur utama dalam memberikan dorongan untuk memajukan lembaga. Kepala sekolah bukan saja memiliki wewenang, tanggung jawab, serta berotoritas dalam pelaksanaan program-program lembaga serta pengambilan suatu keputusan. Namun, bertanggung jawab pada seluruh unsur lembaga, terutama mutu lembaga dan tercapainya visi dan misi. Dengan demikian, lembaga sekolah memerlukan pemimpin yang dapat meningkatkan kesadaran tim dalam bekerjasama melaksanakan inovasi lembaga. Hal tersebut mampu dilaksanakan melalui kepemimpinan transformatif.

Burns berpendapat bahwa,

Transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising another to higher levels of morality and motivation.

Kepemimpinan transformatif merupakan proses di mana pemimpin dan tim berperan serta untuk saling berproses dalam mengembangkan tingkat moral dan dorongan motivasi ke arah yang lebih tinggi. Pemimpin transformatif berupaya untuk menumbuhkan kesadaran timnya melalui penyeruan visi misi besar dan moralitas tinggi misalnya keberhasilan, kekeluargaan maupun humanisme. Alat ukur yang digunakan oleh kepemimpinan transformatif berupa tingkat kepercayaan, loyalitas, karisma, serta rasa hormat yang diberikan oleh tim atau bawahan. Kepemimpinan dengan gaya mempengaruhi yang demikian, parameter yang digunakan dalam mengukur kepemimpinan adalah dengan melihat tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para bawahannya. Hal ini karena anggota atau tim dari pemimpin transformatif merasa termotivasi dalam melaksanakan kinerja terbaiknya untuk mencapai tujuan lembaga.¹¹

Arah kebijakan lembaga akan menentukan kualitas pendidikan di suatu lembaga. Kepala sekolah sebagai pemegang tombak arah lembaga sangat berperan krusial dalam mengolah dan mentransformasikan input, memproses,

¹¹ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: Grafindo Persada, 2013), 100-101.

sehingga dapat menghasilkan peserta didik berkompeten sesuai Standar Nasional Pendidikan (SNP). Kepala sekolah sebagai pemimpin transformatif menjadi pemegang nahkoda *agen of change* lembaga dalam memberdayakan potensi SDM tenaga pendidikan di sekolahnya untuk mewujudkan visi sekolah berkualitas dan berdaya saing.

Berdasarkan informasi Lembaga Pendidikan (LP) Ma'arif Kabupaten Banyumas serta pengawas Kementerian Agama tingkat madrasah diketahui MI Ma'arif NU Pageraji ialah lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah menjadi lembaga yang berprestasi baik akademik maupun non akademik. Prestasi tersebut dicapai dalam berbagai lomba tidak hanya diraih oleh siswa, namun juga diraih oleh para pendidiknya. Selain itu minat masyarakat yang sangat besar dalam mempercayakan putra-putrinya di MI Ma'arif NU Pageraji juga menjadi bagian indikasi bahwa lembaga ini dipercaya oleh masyarakat.

Hal ini diperkuat dari hasil wawancara pada saat observasi pendahuluan yang penulis lakukan.¹² Kepala MI Ma'arif NU Pageraji memiliki inovasi dalam memimpin lembaganya. Dibuktikan dengan banyaknya jumlah peserta didik 652 siswa, hal ini karena Tantowi mampu menjaring. Bukan saja dari kalangan sekitar namun tokoh-tokoh masyarakat mempercayakan anaknya sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji. Tantowi juga telah memetakan untuk menjaring siswa dengan prestasi di TK sebagai calon siswa sehingga mampu menjadi bibit unggul pengembangan prestasi di madrasah. Hal ini diperkuat dengan dukungan program unggulan yaitu program tahfidz dan Pramuka yang menjadi mata pelajaran tersendiri dan waktu khusus dalam mengoptimalkan bakat siswa.

Selain itu, Tantowi juga terlibat aktif dalam kepemimpinan di masyarakat sehingga menjadi karisma tersendiri baik bagi anggotanya maupun sekitarnya. Saat ini Tantowi memimpin tenaga pendidik sejumlah 41, dan tenaga kependidikan 8 orang dengan iklim kerja yang bagus yang mendukung kinerja inovatif. Melalui kepemimpinan transformatif Tantowi inilah siswa dan

¹² Wawancara pada observasi pendahuluan dengan Ahmad Tanthowi, M.Pd pada tanggal 05 Oktober 2021.

gurunya mampu bersinergi mewujudkan prestasi lembaga yang menandakan bermutunya pendidikan di MI Ma'arif NU Pageraji. Tantowi mentransformasikan kepemimpinannya dengan memetakan masalah sehingga mampu menjaring besar animo masyarakat bahwa MI Ma'arif NU Pageraji menjadi sekolah pilihannya. Selain itu, Tantowi juga sangat mendukung adanya inovasi melalui program kerja yang mampu mewujudkan visi dan misi MI Ma'arif NU Pageraji.

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk membahas kepemimpinan transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji dalam mengelola lembaganya.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi kepemimpinan transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji?
2. Bagaimana faktor-faktor pendukung dan penghambat keberhasilan kepemimpinan transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis strategi kepemimpinan transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji.
2. Untuk menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat keberhasilan kepemimpinan transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Secara teoritis riset ini diharapkan memberikan kemanfaatan dalam mengembangkan pendidikan dibidang strategi kepemimpinan transformatif agar tercipta lembaga yang kreatif dan inovatif.

2. Manfaat Praktis

- a. Diharapkan riset ini memberikan manfaat dalam pertimbangan bagi lembaga pendidikan dalam mengembangkan kepemimpinan

transformatif kepala sekolah pada pengelolaan lembaga untuk mewujudkan tujuan pendidikan.

- b. Untuk kepala sekolah, menyumbangkan informasi dan pendekatan eksklusif dalam meningkatkan manajemen kepemimpinan transformatif dalam mengelola lembaga pendidikan yang bermutu.

E. Sistematika Pembahasan

Tesis ini akan dibagi menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu awal, isi, dan penutup. Dalam bagian awal disajikan halaman judul, halaman pengesahan, persemahan, abstrak, kata pengantar, serta daftar isi. Dalam bagian isi disajikan dalam 5 (lima) bab antara lain,

Bab pertama, berupa pendahuluan yang disajikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan serta manfaat penelitian

Bab kedua, disajikan landasan teori yang disajikan kajian pustaka dan kerangka teori. Kerangka teori dibagi menjadi sub bab kembali yaitu kepemimpinan, kepemimpinan pendidikan, kepemimpinan transformatif kepala sekolah.

Bab ketiga, disajikan metode penelitian yang memuat desain penelitian, teknik pengumpulan data, serta analisis data

Bab keempat, disajikan pembahasan hasil riset mencakup 2 (dua) sub bab yaitu pertama, strategi kepemimpinan transformatif kepala sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji; kedua, dimensi kepemimpinan transformatif kepala sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji; ketiga, faktor-faktor penghambat dan pendukung kepemimpinan transformatif kepala sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji analisis pembahasan.

Bab kelima, disajikan penutup. Mencakup kesimpulan, saran, dan kata penutup.

Peneliti juga menyajikan daftar pustaka dan lampiran yang berkaitan dalam pengolahan data hasil penelitian yang dilaksanakan.

BAB II

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI MADRASAH

A. Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Lembaga Madrasah

1. Pengertian Kepala Madrasah

Kepala madrasah terdiri dari dua istilah yaitu “kepala” dan “madrasah”. Kepala dapat diartikan sebagai pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Pemimpin diartikan sebagai seseorang yang mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya. Terry berpendapat bahwa kepemimpinan ialah proses interaksi memberikan pengaruh antara pemimpin dan bawahannya untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan.¹³

Sedangkan madrasah atau sekolah merupakan sebuah lembaga yang dikelola untuk mengadakan serangkaian proses kegiatan belajar mengajar. Secara khusus Daulay menjelaskan bahwa madrasah dapat didefinisikan sebagai lembaga pendidikan umum yang memiliki ciri khas ilmu keagamaan yang dituntut dalam mengembangkan SDM yang berkualitas dalam peningkatan IMTAQ dan IPTEK. Hal ini, terlihat jelas sejak awal pendidikan madrasah melalui SKB tiga menteri yaitu: Menteri Agama, Pendidikan dan Kebudayaan dan Dalam Negeri berusaha mensejajarkan kualitas lulusan madrasah sama dengan lulusan pendidikan umum lainnya. Pola kurikulum yang dikembangkan adalah 70% bidang studi umum dan 30% bidang agama. Hal ini sesuai dengan Surat Keputusan Bersama (SKB) tiga menteri tahun 1975 Bab I Pasal 1, menyebutkan: “Yang dimaksud dengan madrasah dalam keputusan bersama ini ialah: Lembaga Pendidikan yang menjadikan mata pelajaran agama Islam sebagai dasar yang diberikan sekurang-kurangnya 30 %, disamping mata pelajaran umum.”¹⁴

Secara khusus kepala madrasah merupakan suatu tugas fungsional

¹³ Marno & Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Bandung: Refika Aditama, 2008), 22.

¹⁴ Yayah Chairiyah, Sejarah Perkembangan Sistem Pendidikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal MA'ALIM*, Vol. 2, No. 1, 2021, 50.

guru yang diberi tanggung jawab untuk memimpin lembaga madrasah dalam penyelenggaraan proses pembelajaran.¹⁵ Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepala madrasah ialah seorang guru yang memiliki keterampilan untuk mempengaruhi anggotanya dalam mewujudkan output pendidikan madrasah yang berkualitas dengan mengembangkan IMTAQ dan IPTEK secara integratif.

2. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Miftah Thoha mengartikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan dalam memberikan pengaruh kepada tata laku orang lain baik secara individu ataupun berkelompok.¹⁶ Kartini Kartono mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki asal kata pemimpin yang bermakna individu yang mempunyai kemahiran dalam suatu bidang sehingga bisa memberikan pengaruh kepada orang lain dalam melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan.¹⁷

Gardner berpendapat kepemimpinan merupakan seseorang yang dicontoh dan memberikan pengaruh pada tata laku bawahannya secara riil dengan pemikiran dan perasaan bermakna.¹⁸ Goetsch dan Stanley mengatakan kepemimpinan merupakan kecakapan dalam memberikan inspirasi kepada seseorang untuk menumbuhkan suatu komitmen penuh, diinginkan dan secara sukarela pada tercapainya tujuan organisasi atau melebihi pencapaian yang telah ditetapkan.¹⁹

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan bermakna proses memberikan pengaruh bawahan atau

¹⁵ Adi Wibowo dan Ahmad Zawawi Subhan, Strategi Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan, *Jurnal IJIEM (Indonesian Journal of Islamic Educational Management)*, Vol. 3, No.2, 2020, 111.

¹⁶ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), 48.

¹⁷ Ramayulis dan Mulyadi, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Jakarta: Kalam Mulis, 2017), 102.

¹⁸ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, edisi 4 (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 307.

¹⁹ David L.Goetsch dan Stanley B. Davis, *Manajemen Mutu Total*, alih bahasa ; Benyamin Molan (Jakarta : Prenhallindo, 2002), 169.

tim untuk melakukan hal yang diinginkan atau dicita-citakan pemimpin. Jadi, kepemimpinan merupakan ilmu dan seni memberikan pengaruh individu maupun tim untuk melakukan hal yang diinginkan oleh pemimpin dalam menuju tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

b. Fungsi dan Kedudukan Kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki fungsi dan kedudukan yang sangat krusial dalam organisasi. Kepemimpinan akan sangat berpengaruh terhadap hasil pencapaian tujuan, dengan pemimpin sebagai pemegang kendali lajunya sebuah organisasi tentunya. Fungsi kepemimpinan menurut Hutahaean yaitu:

- 1) Mempelopori terbentuknya struktur organisasi;
- 2) melakukan koordinasi dan konsolidasi sehingga semua unsur bekerja dengan efektif;
- 3) membuat rumusan tujuan kelembagaan serta menetapkan strategi dalam mencapai tujuan secara efisien; dan
- 4) mengatasi problem dan perselisihan yang timbul dan melakukan evaluasi serta evaluasi ulang.²⁰

Fungsi kepemimpinan sebagaimana yang dikemukakan oleh Hadari Nawawi yaitu:

- 1) Fungsi instruktif ialah fungsi kepemimpinan yang memiliki sifat komunikasi satu arah. Kepemimpinan yang efektif membutuhkan kecakapan dalam membangkitkan dan memberikan motivasi kepada bawahannya.
- 2) Fungsi konsultatif ialah fungsi yang bersifat dwi arah, namun penerapannya bergantung kepada pemimpin.
- 3) Fungsi partisipatif ialah fungsi lebih dari dwi arah karena pemimpin melakukan interaksi efektif dalam terlibat aktif dengan bawahannya.
- 4) Fungsi pengendalian ialah fungsi komunikasi satu arah yang

²⁰ Wendy Sepmady Hutahaean, *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*, (Malang: Ahlimedia Press, 2021), 4-5.

dilakukan pemimpin pada bawahannya.²¹

Selanjutnya Hadar Nawawi menyebutkan kedudukan kepemimpinan dalam lembaga pendidikan yakni:

- 1) Melakukan pengembangan dan menyalurkan kebebasan berfikir dan berpendapat, baik individual ataupun tim sebagai upaya mengakumulasi informasi dari anggota dalam memutuskan ketetapan yang dapat memenuhi aspirasi anggota..
- 2) Melakukan pengembangan iklim kerja sama yang efektif dengan memberikan apresiasi dan pengakuan terhadap keterampilan anggota sehingga muncul *trust* pada diri anggota serta kemauan untuk menghargai orang lain sesuai dengan kemampuan masing-masing.
- 3) Melakukan usaha dan dorongan adanya titik temu gagasan dengan sikap saling menghargai sehingga tumbuh perasaan ikut terlibat pada kegiatan kelompok dan rasa tanggung jawab atas tercapainya kinerja seluruh aspek organisasi sebagai unsur dari usaha pencapaian tujuan.
- 4) Membantu penyelesaian problem-problem baik secara personal maupun tim dengan memberikan arahan-arahan solusinya sehingga tumbuh kesediaan dalam memecahkan problem dengan kemampuan sendiri.

c. Teori Kepemimpinan

Secara umum, terdapat berbagai teori kepemimpinan, yaitu:

- 1) Teori kelebihan; mengungkapkan bahwa individu akan menjadi seorang pemimpin karena mempunyai keunggulan dari anggotanya;
- 2) Teori sifat, mengungkapkan bahwa pemimpin dikatakan baik jika mempunyai karakter positif sehingga anggotanya mampu mengikuti kebaikannya juga;
- 3) Teori keturunan, mengungkapkan bahwa individu bisa menjadi pemimpin karena keturunannya atau warisannya;
- 4) Teori karismatik, mengungkapkan bahwa individu bisa menjadi pemimpin karena mempunyai karisma atau daya pikat sikap wibawa

²¹ A. Rusdiana, *Pengelolaan Pendidikan*. (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 45.

yang dominan sangat besar;

- 5) Teori bakat, mengungkapkan bahwa pemimpin terbentuk dikarenakan bakat atau potensinya; dan
- 6) Teori sosial, mengungkapkan bahwa semua individu mampu menjadi pemimpin.²²

Pada perkembangannya teori kepemimpinan tersebut ditelaah secara mendalam oleh pakar antara lain: Lunenburg dan Ornstein; Gomes Mejia dan Balkin; serta Wirjana dan Supardo. Mereka bersepakat teori kepemimpinan dikategorikan dalam tiga pendekatan, yakni: pendekatan sifat, pendekatan perilaku, dan pendekatan situasional, dijabarkan sebagai berikut:

1) Pendekatan Sifat

Pendekatan sifat berupaya menjelaskan sifat-sifat yang menjadikan pemimpin sukses. Pendekatan sifat berpijak pada anggapan bahwa seseorang adalah sentral kepemimpinan. Kepemimpinan dianggap sebagai hal yang memuat lebih banyak unsur-unsur utamanya pada sifat-sifat individu. Pengikut pendekatan sifat berupaya melakukan identifikasi terhadap sifat-sifat kepribadian pemimpin sebagai faktor keberhasilan dan ketidakberhasilannya. Pendekatan tersebut beranggapan bahwa keadaan jasmani dan kepribadian individu Pendekatan sifat berasumsi bahwa kondisi fisik dan karakter personal tertentu sangatlah krusial untuk suksesnya kepemimpinan.²³

Sifat-sifat dasar yang harus dipunyai pemimpin berdasarkan pendekatan sifat yaitu:

- a) Keadaan jasmani yaitu energik, tegap, kuat, serta sehat.
- b) Latar belakang sosial yaitu memiliki pendidikan pendidikan tinggi, wawasan yang luas, dan memiliki asal usul dari lingkungan sosial yang dinamis,

²² Wursanto, *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2015), 207.

²³ Samsul Nizar dan Zainal Efendi Hasibuan, *Kepemimpinan Pendidikan dalam Perspektif Hadis*, (Jakarta: Kencana, 2019), 5.

- c) Karakter yaitu supel, militan, beremosiemosi stabil, masyhur, kooperatif, dan
- d) Perilaku yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawabnya yakni memiliki dorongan untuk maju, bersedia mengemban tanggung jawab, memiliki inisiatif, berorientasi pada tugas, dan terampil berkomunikasi interpersonal.

Sedangkan Keith Davis mensyaratkan empat kelebihan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin yaitu:

- a) memiliki intelegensi tinggi;
- b) Memiliki kematangan dan keluasan wawasan sosial;
- c) termotivasi untuk berprestasi dari dirinya sendiri; dan
- d) memiliki kecakapan dalam menjalin hubungan antarmanusia.²⁴

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa sifat kelebihan yang harus dimiliki pemimpin yakni, sehat secara fisik, memiliki intelegensi yang tinggi, memiliki wawasan luas, memiliki kepribadian yang adaptif dan emosi yang stabil, memiliki dorongan untuk maju dan berprestasi, serta kecakapan komunikasi interpersonal.

2) Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku berfokus dalam melakukan identifikasi perilaku khas dari pemimpin dalam tata lakunya memberikan pengaruh pada anggotanya.²⁵ Pendekatan ini tidak mengacu pada sifat pemimpin, tetapi berfokus pada kinerja pemimpin efektif. Sebagaimana pemimpin dalam memberikan wewenang tanggung jawab, cara berkomunikasi dan motivasi anggotanya, serta cara menjalankan tugas dan tanggung jawab dan lain-lain.

Gary Yulk mengembangkan profil perilaku kepemimpinan yang perlu dimiliki dan dikembangkan oleh seorang pemimpin: beratensi pada prestasi, bertenggang rasa, menginspirasi,

²⁴ Samsul Nizar dan Zainal Efendi Hasibuan, *Kepemimpinan Pendidikan*, ... 5.

²⁵ M. Sahabuddin dan Syahrani, *Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Manajemen Pendidikan*, *Jurnal Educational*, Vol 2, No. 1, 2022, 109.

memberikan pengakuan sebagai sebuah apresiasi, menyusun peluang penghargaan, partisipasi umum, pemberian wewenang otonomi, penjabaran tugas dan peran, menetapkan tujuan, training, penyebaran informasi, pemecahan problem, menyusun perencanaan, pengkoordinasian, fasilitas kerja, fasilitas interaksi, pengelolaan konflik, serta kedisiplinan.²⁶

3) Pendekatan Situasional

Banyak riset menunjukkan bahwa belum ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat untuk berbagai keadaan. Dengan demikian, muncullah pendekatan situasional. Menurut Siagian pendekatan situasional menekankan efektivitas pemimpin pada 2 (dua) hal, yakni penentuan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi kondisi tertentu serta tingkat matangnya anggota.²⁷ Dua dimensi pendekatan ini adalah tata laku pemimpin yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya dan interaksi pemimpin dan bawahannya atau *patron and client*. Melalui hal tersebut, gaya kepemimpinan yang muncul bisa berup 4 (empat) bentuk, yaitu: pemberitahuan, menjual, mengajak anggota untuk terlibat, serta memberikan wewenang.²⁸

Teori kepemimpinan membahas bagaimana seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya suatu kepemimpinan. Terdapat beberapa teori terkait kepemimpinan, yaitu:

1) Teori Genetis

Teori genetie terkandung makna pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk artinya bahwa seseorang pemimpin menjadi pemimpin karena bakat kepemimpinannya. Pada kondisi bagaimanapun seorang yang memiliki bakat pemimpin suatu saat

²⁶ Samsul Nizar dan Zainal Efendi Hasibuan, *Kepemimpinan Pendidikan, ...* 7.

²⁷ Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* edisi satu, cet. 10, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 139.

²⁸ Nuraima, Identifikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, *Diktaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan*, Vol. 8 No. 3, Juli, 2018, 215.

akan menjadi pemimpin. Hal ini karena dia dilahirkan untuk menjadi sosok pemimpin atau bisa diartikan ditakdirkan sebagai pemimpin.

2) Teori Sosial

Apabila teori genetis mengatakan pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk, maka penganut teori sosial sebaliknya yaitu pemimpin dibentuk bukan dilahirkan. Mereka percaya bahwa siapapun mampu menjadi pemimpin apabila ia diberikan pendidikan atau pelatihan serta diberi peluang untuk menjadi pemimpin.

3) Teori Ekologis

Teori ini merupakan penyempurnaan dari kedua teori genetis dan teori sosial. Penganut-penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang hanya dapat menjadi pemimpin yang baik apabila pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat mana kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkannya untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang memang telah dimilikinya itu.

Teori ekologis merupakan gabungan dimensi positif antara teori genetis dan sosial dan bisa disebut sebagai teori kepemimpinan terbaik. Namun, riset mendalam masih dibutuhkan untuk bisa disebut secara mutlak apa saja faktor-faktor yang menjadi sebab munculnya kepemimpinan yang baik.

3. Kepemimpinan Pendidikan

a. Pengertian Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan ialah pengaktualisasian pendidikan sehingga tujuan pendidikan yang sudah ditentukan mampu tercapai dengan efektif dan efisien.²⁹ Soetopo dan Soemanto mengatakan bahwa kepemimpinan pendidikan adalah kecakapan untuk mempengaruhi dan menggerakkan anggota organisasi dalam mencapai

²⁹ Ulfah, dkk, Kepemimpinan Pendidikan di Era Disrupsi, *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Vol. 5, No. 1, Januari 2022, 158.

visi misi lembaga secara merdeka dan sukarela. Pada kepemimpinan pendidikan yaitu rektor, dekan, direktur, kepala sekolah/madrasah, dan pimpinan pesantren harus didasari konsep demokratis, spesifikasi tugas, pelimpahan wewenang, profesional, dan pengintegrasian tugas untuk mencapai tujuan bersama dalam tujuan lembaga yang di dalamnya terintegrasi tujuan seseorang dan pemimpin.³⁰

Morphet dkk mengungkapkan bahwa fenomena kepemimpinan organisasi pendidikan dan administrasi merupakan berhubungan dengan kepemimpinan yang diimplementasikan pada kegiatan individu yang berkedudukan sebagai penentu keputusan dalam berbagai lapisan organisasi pendidikan informal yang berhubungan dengan organisasi formal. Adapun unsur-unsur yang terlibat dalam masalah itu adalah pengawas pendidikan, kepala sekolah, direktur akademi, rektor perguruan tinggi, ketua dalam organisasi guru, ketua dalam organisasi orang tua dan guru dan ketua organisasi formal.³¹

Mukhlisin berpendapat bahwa kepemimpinan pendidikan adalah orang yang menggerakkan sebuah perubahan pada dunia lembaga pendidikan dengan berdasarkan pada akhlaq al-karimah guna memanusiakan manusia (humanis/ Insani) secara utuh. Kepala sekolah mampu menyikapi kebutuhan lembaga, pendidik/ karyawan, dan peserta didik.³² Kepala sekolah termasuk dalam pemimpin resmi (*formal leader*) atau pemimpin sebagai kedudukan (*status leader*). Dalam kedudukannya kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan yang resmi kepala sekolah diangkat dan diputuskan secara resmi. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki tanggung jawab terhadap manajemen pembelajaran, kepegawaian, sarana dan prasarana,

³⁰ Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan pada Era Otonomi Daerah*, (Depok: Rajawali Pers, 2019), 65.

³¹ Ismail, *Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah*, *Jurnal Manajemen dan Budaya STAI Darul Kamal NW Kembang Kerang*, Vol. 1, 2022, 9.

³² Ahmad Mukhlisin, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0*. *Jurnal Tawadhu*, Vol. 3, No. 1, 2019, 686.

finansial, serta hubungan lembaga pendidikan dan masyarakat, selain tugas kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan dan pengajaran.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan pendidikan ialah kecakapan dalam memberikan pengaruh, mengkoordinasikan, serta menggerakkan elemen-elemen organisasi yang berkaitan dengan implementasi dan pengembangan pendidikan supaya bisa mencapai tujuan lembaga secara efektif dan efisien.

Dalam lembaga pendidikan puncak kepemimpinan dipegang oleh kepala sekolah. Hal ini dapat diartikan kepala sekolah merupakan leader atau pemimpin dalam struktur organisasi sekolah. Kepala sekolah tentulah memiliki andil yang tidak kecil, karena seorang kepala sekolah berfungsi sebagai motor yang menggerakkan, menentukan arah kebijakan, hingga lembaga yang dipimpinnya menjadi maju dan berkualitas. Kepala sekolah memiliki tuntutan efektifitas kerjanya agar senantiasa meningkat dalam mengelola satuan pendidikan yang dipimpin. Agar tercapai mutu sekolah yang lebih efektif maka sebaiknya kepala sekolah beserta stakeholders seharusnya senantiasa saling membantu bekerjasama dalam berbagai kesempatan secara kompak.

b. Landasan Yuridis Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan tertinggi dalam lembaga pendidikan yaitu kepala sekolah. Menurut Permendiknas No 28 Tahun 2010 Pasal 12 tentang penugasan guru sebagai kepala sekolah, kepala sekolah adalah seorang guru yang mendapat tugas tambahan sebagai kepala sekolah/madrasah yang kerjanya dinilai secara kumulatif selama 4 tahun dan menjadi dasar promosi maupun demosi.³³ Dengan penerapan 8 standar nasional itulah mengharuskan kepala sekolah bekerja secara profesional agar berdampak pada peningkatan mutu pendidikan itu sendiri. Oleh karena

³³ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

itu, penting untuk diketahui tentang rincian tugas kepala sekolah menurut Permendikbud.

Masih menurut Permendiknas No 28 Tahun 2010, pada pasal 12 ayat 4 disebutkan penilaian kinerja kepala sekolah meliputi 3 aspek:

- 1) Usaha pengembangan sekolah/madrasah dilakukan selama menjabat sebagai kepala sekolah/madrasah.
- 2) Peningkatan kualitas sekolah/madrasah berdasarkan 8 standar nasional pendidikan di bawah kepemimpinan kepala sekolah yang bersangkutan.
- 3) Usaha pengembangan profesionalisme sebagai kepala sekolah/madrasah.

Dengan memperhatikan Peraturan Menteri tersebut, maka penjabaran tupoksi kepala sekolah mengacu pada ketiga poin di atas. Selain itu tupoksi kepala sekolah juga harus mengacu pada Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007 tentang standar pengelolaan sekolah, meliputi (1) perencanaan program, (2) pelaksanaan rencana kerja, (3) pengawasan dan evaluasi, (4) kepemimpinan sekolah, (5) sistem informasi sekolah.³⁴

Dalam Permendikbud nomor 6 tahun 2018 pasal 16 tentang tugas pokok kepala sekolah dinyatakan bahwa beban kerja kepala sekolah sepenuhnya untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan dan supervisi guru dan tenaga kependidikan. Beban kerja kepala sekolah tersebut bertujuan mengembangkan sekolah dan meningkatkan mutu sekolah berdasarkan Standar Nasional Pendidikan (SNP) yaitu Standar Kompetensi Lulusan, Standar Isi Pembelajaran, Standar Proses Pembelajaran, Standar penilaian pembelajaran, Standar Penelitian, standar Sarana Prasarana, Standar pengelolaan, dan standar Pembiayaan.³⁵

³⁴ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

³⁵ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.

Selanjutnya dijelaskan lebih detail lagi apabila terjadi kekurangan guru pada satuan pendidikan maka kepala sekolah dapat melaksanakan tugas pembelajaran atau pembimbingan agar proses pembelajaran atau pembimbingan tetap berlangsung pada satuan pendidikan yang bersangkutan. Dan tugas pembelajaran atau pembimbingan tersebut merupakan tugas tambahan di luar tugas pokok.

Berkaitan dengan hal tersebut tugas dan tanggung jawab kepala sekolah berupa merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasikan, mengawasi, dan mengevaluasi seluruh kegiatan sekolah yang meliputi bidang proses belajar, mengajar, administrasi baik siswa, pegawai dan administrasi perlengkapan, administrasi keuangan, administrasi perpustakaan dan administrasi hubungan masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rangka mencapai tujuan organisasi maka kepala sekolah mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen terhadap sumber daya yang ada dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan di sekolah.

c. Unsur-unsur Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan yang dilakukan oleh kepala sekolah mengandung beberapa unsur-unsur yakni:

- 1) Proses memberi pengaruh kepada guru, kepegawaian, siswa, komite, pengurus yayasan, dan wali murid.;
- 2) Pengaruh tersebut bermaksud supaya orang lain dapat melaksanakan perilaku atau gerakan sesuai keinginan pemimpin;
- 3) Terjadi pada lembaga pendidikan atau sekolah dalam memajemen proses kegiatan belajar mengajar;
- 4) Kepala sekolah diangkat secara formal oleh dinas pendidikan atau yayasan sekolah;
- 5) Kepemimpinan kepala sekolah memiliki tujuan yang dicapai melalui proses untuk membentuk output berkarakter dan bermutu;
- 6) Kegiatan kepemimpinan lebih banyak berorientasi pada interaksi

manusia dari pada mengelola sumber daya material.³⁶

Dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur kepemimpinan kepala sekolah terdiri dari: proses mempengaruhi seluruh anggota sekolah, pengaruh tersebut bertujuan agar anggotanya melaksanakan perilaku atau gerakan sesuai keinginan pemimpin, terjadi pada lembaga pendidikan untuk memajemen kegiatan belajar mengajar, kepala sekolah diangkat secara formal, proses kepemimpinannya bertujuan untuk mencapai misi mencetak output berkarakter dan berkualitas, kepemimpinannya berfokus pada hubungan dalam mengelola sumber daya manusianya.

d. Tugas dan Tanggung Jawab Kepemimpinan Kepala Sekolah

Menurut Syafaruddin dan Asrul dalam mencapai lembaga pendidikan bermutu dan unggul, dibutuhkan tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, yaitu:

- 1) memberi keleluasaan pada anggotanya untuk terlibat dalam proses transformasi sebagai sebuah refleksi praktik baik serta menumbuhkan pemahaman individu terkait sifat dan implikasi transformasi pada diri sendiri;
- 2) memberi dorongan tim yang berpartisipasi dalam menerapkan transformasi lembaga untuk pembentukan kelompok-kelompok sosial serta menumbuhkan budaya dukung mendukung;
- 3) memberikan kesempatan umpan balik positif untuk semua anggota yang berpartisipasi dalam transformasi; dan
- 4) Harus sensitif pada *outcome* proses pengembangan serta mewujudkan keadaan yang kondusif untuk umpan balik yang diperlukan, selanjutnya melakukan tindak lanjut melalui pelibatan berbagai pihak dalam melakukan diskusi terkait gagasan dan praktiknya.³⁷

³⁶ Syafaruddin, *Kepemimpinan Pendidikan*...., 66-67.

³⁷ Ulfah, dkk, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Disrupsi*,, 158.

Roe dan Drake sependapat dengan Syafaruddin dan Asrul yang mengungkapkan bahwa terdapat 5 (lima) tugas dan tanggung jawab kepala sekolah, yakni:

- 1) Memiliki inisiatif untuk mengembangkan teknik dan metode pembelajaran;
- 2) Mengimplementasikan kurikulum disesuaikan dengan kebutuhan siswa;
- 3) Memenej guru dalam memberikan motivasi siswa sehingga mampu mencapai tingkat maksimal;
- 4) Memberi kesempatan pada guru dalam berpartisipasi aktif melakukan pengembangan SDM secara personal; dan
- 5) Memenej guru untuk berkoordinasi dan menempatkannya pada tugas mengampu mata pelajaran sesuai kompetensinya.³⁸

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan kewajiban dan tanggung jawab kepala sekolah yaitu: memberi keleluasaan kepada guru dan anggota sekolah untuk melaksanakan transformasi (perubahan) berupa teknik dan metode pembelajaran dan pengembangan kurikulum sesuai kebutuhan siswa, mendorong anggota sekolah untuk berpartisipasi aktif dalam implementasi inovasi tersebut, membuka *feedback* positif pada inovasi yang diterapkan, peka terhadap *outcomes* dalam proses pengembangan, serta melakukan tindak lanjut dengan mendiskusikan strategi.

Fungsi dan tugas kepala sekolah ditetapkan oleh Kemendikbud No. 0489/U/ 1992 dan Kepmendikbud No. 054/U/1993 yang menyatakan tugas kepala sekolah yaitu:

- 1) mengadakan kegiatan pembelajaran;
- 2) melakukan pembinaan kesiswaan;
- 3) melakukan pembimbingan dan evaluasi bagi guru dan karyawan lainnya;

³⁸ Nurul Khatimah, Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik, *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan UNISKA MAB*, Vol. 1, No. 1, 2021, 267.

- 4) mengadakan administrasi lembaga;
- 5) membuat perencanaan pengembangan, pemanfaatan dan pemeliharaan sarana prasarana; dan
- 6) melakukan interaksi lembaga pendidikan dengan lingkungan orang tua dan masyarakat.³⁹

Dricker mengungkapkan tugas kepala sekolah di masa mendatang yaitu:

- 1) mengelola lembaga didasari pada tujuan;
- 2) menempuh resiko tinggi dan dalam jangka waktu panjang, karena pemimpin merupakan penentu dan pengontrol strategi penyelesaian problem dan;
- 3) mampu menciptakan ketetapan strategi yang akan ditempuh;
- 4) mampu menciptakan teori terpadu;
- 5) mampu menyampaikan informasi dengan tanggap dan jelas;
- 6) mampu memandang lembaga secara komprehensif dan melakukan integrasi dengan masing-masing fungsinya; dan
- 7) mampu mengintegrasikan output kinerjanya dengan lembaga dan lingkungan serta mampu menemukan sesuatu yang bermakna sebagai pertimbangan keputusan dan tindakan.⁴⁰

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tugas kepala sekolah yaitu mengadakan kegiatan pembelajaran; melakukan pembinaan kesiswaan; melakukan pembimbingan dan evaluasi kinerja guru dan karyawan; menyelenggarakan administrasi lembaga; membuat rencana pengembangan, pemanfaatan serta pemeliharaan sarana prasarana; serta membangun relasi antara sekolah, orang tua dan masyarakat.

Sedangkan lebih jauh tugas kepala sekolah di masa depan antara lain: mengelola lembaga didasari tujuan, berani menempuh resiko tinggi, mampu memutuskan strategi, mampu mengomunikasikan

³⁹ Siti Julaiha, *Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah, Jurnal Tarbiyah wa Ta'lim*, Vol. 6, No. 3, 2019, 55.

⁴⁰ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 235.

informasi secara tanggap dan jelas, mampu memandang lembaga secara komprehensif dan melakukan integrasi dengan masing-masing fungsinya, dan mampu mengintegrasikan output kinerjanya dengan lembaga dan lingkungan serta mampu menemukan sesuatu yang bermakna sebagai pertimbangan keputusan dan tindakan.

e. Fungsi Kepemimpinan Pendidikan

Kepemimpinan pendidikan mempunyai fungsi sebagai:

- 1) manajer;
- 2) pemimpin; dan
- 3) pendidik.⁴¹

Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas) menjelaskan 7 (tujuh) fungsi kepemimpinan pendidikan dengan mendetail;

- 1) sebagai pendidik;
- 2) manajer;
- 3) administrator;
- 4) supervisor;
- 5) pemimpin;
- 6) inovator; dan
- 7) motivator.

Ketujuh fungsi tersebut disingkat menjadi EMASLIM yang dirangkum dalam 3 (tiga) unsur-unsur mendasar, yaitu:

- 1) Kepemimpinan pendidikan sebagai manajer memuat fungsi sebagai administrator, dan supervisor.
- 2) Kepemimpinan pendidikan sebagai pemimpin memuat fungsi sebagai inovator dan motivator.
- 3) Kepemimpinan pendidikan sebagai pendidik.⁴²

Hikmat menyatakan bahwa fungsi utama kepemimpinan Pendidikan adalah:

⁴¹Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 81.

⁴² Ismail, *Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah*,..., 11.

- 1) Organisator lembaga, pemimpin merupakan penggagas utama yang menyusun visi, misi, serta tujuan lembaga sehingga penyusunan strategi sampai evaluasi didasarkan pada tujuan yang dibuat.
- 2) Motivator, yakni pemimpin memberikan dorongan dan mendukung tim untuk melakukan kinerja secara maksimal.
- 3) Penetap keputusan yang akan memberikan pengaruh pada mutu lembaganya dan sejahteranya tim.
- 4) Evaluator kinerja tim yang akan melakukan apresiasi untuk prestasi kerja timnya.
- 5) Dinamisator dan katalisator lembaga, yakni seseorang yang memajukan dan melakukan pengendalian situasi dan kondisi yang dapat mempengaruhi maju mundurnya organisasi.
- 6) Stabilisator, yakni seseorang yang memiliki kompetensi paling kuat dalam mempertahankan eksistensi lembaga.
- 7) Supervisor, yakni seseorang yang melakukan pembinaan, pelatihan, pendidikan, pengawasan, penilaian, serta pemberi teladan kinerja terbaik untuk semua anggota lembaga.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan kepala sekolah yakni menjadi administrator, supervisor, inovator, motivator, dan pendidik.

4. Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah

a. Pengertian Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan ialah daya untuk memberikan pengaruh dan arahan yang ada dalam individu pemimpin. Kepemimpinan juga bisa diartikan sebagai usaha dalam melakukan pergerakan, penuntunan, menjaga kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan organisasi.⁴³ Transformasi bisa diartikan proses mengubah kecakapan individu ke dalam kinerja nyata. Kepala sekolah yang bisa mentransformasikan kepemimpinannya berarti mampu mengubah

⁴³ Sudarman Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 41.

potensi organisasi menjadi sebuah energi penggerak dalam meningkatkan mutu proses dan output siswa. Oleh karena itu, kepemimpinan transformatif kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan yang diimplementasikan pada lembaga pendidikan dalam memberikan pengaruh pada anggotanya (guru, tenaga kependidikan, siswa, serta wali murid) sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan⁴⁴

Pakar lainnya mengatakan kepemimpinan transformatif dibentuk dari dua kata yakni kepemimpinan (*leadership*) dan transformatif. Kepemimpinan ialah setiap perilaku individu yang memiliki tujuan untuk mengoordinasikan, memberi arahan dan pengaruh kepada orang lain untuk mencapai tujuan. Transformatif yaitu melakukan perubahan terhadap sesuatu menjadi bentuk yang beda, contoh mengubah visi menjadi kinerja nyata. Gaya kepemimpinan transformatif dapat mengajak anggotanya untuk menampilkan gagasan produktif, interaksi yang bersinergi, sikap tanggung jawab, peduli, dan memiliki harapan sama. Kepemimpinan transformatif mempunyai visi jauh ke depan serta dapat melakukan identifikasi transformasi lingkungan dan dapat mentransformasikan perubahan ke dalam organisasinya, memelopori perubahan, memotivasi serta menginspirasi bawahan untuk kreatif dan inovatif, membentuk tim kerja yang kompak, melakukan pembaharuan pada etos kerja dan kinerja pengelolaan, berani dan tanggung jawab, serta melakukan pengontrolan.⁴⁵

Kepemimpinan transformatif bermula dari konsep yang dicetuskan oleh Burns. Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan sebuah proses saling mempengaruhinya pemimpin dan anggotanya dalam meningkatkan diri dalam taraf moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kaitannya dengan hirearki Maslow yaitu pemimpin transformatif menggerakkan kebutuhan-

⁴⁴ Sudarman Danim dan Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformatif*,... 50.

⁴⁵ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik*,.... 382.

kebutuhan pada level yang lebih tinggi daripada anggotanya.⁴⁶ Bass menjelaskan kepemimpinan transformatif menumbuhkan serta memotivasi bawahan memiliki nalar kritis pada gagasan, menstimulasi daya kreativitas dan inovasi, serta meningkatkan cita-cita dan persolan terhadap tujuan lembaga.⁴⁷

Bass mengembangkan konsep kepemimpinan transformatif dari Burns. Tingkatan pemimpin dikatakan transformatif paling utama bisa dinilai dari interaksi pemimpin pada anggotanya. Hal ini berupa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpinnya sehingga anggotanya berusaha melakukan usaha yang lebih daripada hal yang diharapkan. Pemimpin tersebut mentransformasi dan mendorong timnya melalui:

- 1) pemimpin menjadikan timnya memiliki kesadaran terkait output hasil kinerja;
- 2) melakukan dorongan pada timnya supaya lebih mementingkan kepentingan lembaga daripada personal; dan
- 3) membangkitkan harapan tim terhadap tujuan lebih tinggi.⁴⁸

Untuk menjadi seorang pemimpin transformatif, pemimpin membutuhkan ikhtiar dengan kesadaran dan kesungguhan. Northouse merekomendasikan beberapa strategi pemimpin transformatif yang yaitu:

- 1) memberdayakan tim supaya melaksanakan kinerja terbaiknya untuk sebuah organisasi;
- 2) pemimpin harus menjadi sosok teladan dengan mengunggulkan etika;
- 3) menjadi pemimpin yang bisa mendengarkan sehingga memunculkan spirit kolaboratif;

⁴⁶ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, terjemahan oleh Yusuf Udaya, (Yogyakarta: Victory Jaya Abadi, 1994), 296.

⁴⁷ Sudarman Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Kritis, dan Internasional Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 41.

⁴⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*,... 297.

- 4) menciptakan visi yang mampu meyakinkan semua unsur organisasi;
- 5) pemimpin berlaku sebagai *agen of change* melalui keteladanan gagasan serta implementasi perubahan;
- 6) saling tolong-menolong dalam berkontribusi pada organisasi.⁴⁹

b. Dimensi Kepemimpinan Transformatif

Menurut Bass dan Avolio kepemimpinan transformatif kepala sekolah memiliki dimensi yaitu:

a. *Idealized influence* (perilaku idealisme)

Komponen ini dijabarkan dengan tata laku kepemimpinan yang mampu memunculkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari timnya. Perilaku idealisme bermakna tim saling berbagi risiko, dengan mempertimbangkan urusan individual di atas urusan organisasi, dan tata laku bermoral, dan beradab.⁵⁰ Karakter kepemimpinan transformatif berupa memiliki tekad kuat, visi dan misi jelas, gigih, bekerja keras, semangat yang tinggi, konstan, bisa memunculkan gagasan inovatif dan krusial, mampu memberikan pengaruh serta memunculkan emosi-emosi kuat pada tercapainya tujuan.

Pemimpin transformatif dengan perilaku idealisme selalu mengusakan bawahannya untuk mengikuti idealismenya dan mampu membuat yakin bahwa cita-citanya akan berhasil. Idealisme kepemimpinan transformatif di sisi lainnya harus dilandasi dengan komitmen dari unsur-unsur organisasi terhadap visi dan misi lembaga. Dalam mewujudkan kepemimpinan transformatif yang memiliki perilaku idealisme, maka pemimpin melakukan strategi:

a) memberdayakan sumber daya organisasi

Pada dasarnya pemberdayaan merupakan suatu proses memerdekakan diri, sebab setiap unsur organisasi pada dasarnya mempunyai kekuatan cipta, rasa dan karsa. Aspek itulah yang

54. ⁴⁹ Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Jogjakarta: DIVA Press, 2012),

⁵⁰ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik,....* 384.

perlu diwadahi sehingga SDM mampu mengembangkan dirinya yang akan menjadi suatu potensi luar biasa untuk kesuksesan organisasi. Tumbuhnya organisasi berkaitan erat dengan terlibatnya seseorang dalam mengambil suatu kebijakan. Hal ini akan melahirkan sikap tanggung jawab bersama dalam melakukan kinerja penerapan kebijakan.⁵¹

b) Mempunyai visi yang jelas

Visi merupakan falsafah jauh ke depan, dalam, dan luas yang bisa diartikan sebagai suatu daya nalar abstrak yang mempunyai *power* luar biasa dan mampu menembus jasmani, masa dan ruang.⁵² Visi inilah yang menentukan dan mempengaruhi proses memimpinya pada lembaga pendidikan serta mampu menampilkan citra kepemimpinan karismatik⁵³

c) Mengomunikasikan visi

Mengomunikasikan visi adalah suatu proses menyosialisasikan secara seimbang dengan tetap berdasarkan pada konsep futuristik atau tujuan lembaga. Proses inilah saatnya pemimpin dan tim harus saling merangkul dan menyukai visi. Tugas dasar pemimpin transformatif yaitu melakukan kinerja dalam mencapai tujuan dan target yang belum pernah tercapai oleh lembaga tersebut.⁵⁴

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi)

Motivasi inspirasi merupakan bentuk kepemimpinan transformatif yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan mengubah karakter tim dalam mencapai sesuatu yang mustahil dan tak terbayangkan, mendorong tim untuk memiliki pandangan pada suatu ancaman atau tekanan sebagai suatu kesempatan dalam belajar

⁵¹ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformatif Leadership*,... 158.

⁵² Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformatif dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), 81.

⁵³ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformatif Leadership*,.... 159.

⁵⁴ Nur Kolis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: Gramedia, 2003), 153.

dan berprestasi. Pemimpin transformatif akan melakukan identifikasi faktor-faktor lembaga dengan raga, nalar, dan emosi luas.⁵⁵ Daryato berpendapat bahwa motivasi inspirasi adalah pemimpin dapat memberikan motivasi bagi guru dan tenaga kependidikan supaya mempunyai komitmen kuat pada visi dan misi lembaga serta mendorong semangat bawahannya demi tercapainya tujuan pendidikan⁵⁶

Dwi Suryanto berpendapat motivasi inspirasi yaitu:

- a) menginspirasi tim dengan tercapainya peluang-peluang yang belum terbayangkan;
- b) menyatukan tujuan perorangan dan lembaga;
- c) melihat ancaman dan problem sebagai peluang dalam belajar dan meraih prestasi;
- d) memakai kalimat yang mampu meumbuhkan spirit;
- e) memakai simbol-simbol;
- f) menunjukkan visi yang menarik;
- g) menantang tim dengan standar tinggi;
- h) bertutur penuh optimis dan antusias;
- i) mendukung hal yang perlu dilaksanakan;
- j) memberi makna terhadap hal yang dilaksanakan;
- k) menjadi teladan;
- l) menumbuhkan tradisi sebuah kekeliruan sebagai suatu pengalaman atau pembelajaran.⁵⁷

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin transformative akan menampilkan gagasan inovatif serta sebuah jalan keluar kreatif dari bawahannya serta mendorong munculnya pendekatan baru dalam kinerjanya.⁵⁸

⁵⁵ Setiawan dan Muhith, *Transformastional Leadership*,.... 162.

⁵⁶ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 146.

⁵⁷ Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*, (Jogjakarta: Diva Press, 2012), 56.

⁵⁸ Setiawan dan. Muhith, *Transformastional Leadership*,.... 166.

Penggambaran simulasi intelektual yaitu sikap pemimpin yang dilandasi dengan wawasan yang terus berkembang sehingga secara intelektual pemimpin bisa mengartikan ke dalam bentuk kerja yang produktif. Perwujudan sikap tersebut dilihat dari pemimpin yang selalu mengeksplor gagasan inovatif dan solusi kreatif dari timnya serta senantiasa mendukung bawahannya untuk belajar dan mengimplementasikan pendekatan baru. Daryanto berpendapat bahwa pemimpin stimulasi intelektual merupakan pemimpin yang mampu memunculkan kreativitas dan inovasi pada bawahannya melalui dikembangkannya sikap kritis serta penyelesaian problem supaya lembaga mampu mencapai tujuan lebih baik.⁵⁹ Tujuan organisasi berorientasi masa yang akan datang dengan menjadi pemimpin visioner dan berperan sebagai katalisator, yaitu berperan sebagai pengubah kebijakan menuju lembaga yang bermutu.

Esensi simulasi intelektual yaitu usaha dalam mengembangkan intelegensi, rasionalitas, dan mencari pemecahan problem dengan tepat. Dengan demikian, pemimpin transformatif harus mendorong bawahan untuk melihat suatu problem dari sudut pandang lainnya secara menyeluruh. Hal ini secara kontinu diimplementasikan supaya terwujudnya tradisi yang holistik yaitu tradisi. Melalui tradisi musyawarah akan melahirkan energi positif serta munculnya gagasan baru.⁶⁰

Khaerul Umam berpendapat intelektual stimulasi memuat perilaku:

- a) mendiskusikan suatu perubahan yaitu dengan melakukan penentangan dengan status quo itu supaya melakukan pergerakan atau perubahan menuju visi dan misi yang telah ditetapkan.

⁵⁹ Daryanto, *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*,.... 146.

⁶⁰ Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*,... 175.

- b) Memanfaatkan imajinasi yaitu pemimpin bisa menggambarkan visi dan strategi yang kuat dalam penetapan kebijakan serta ketercapaian visi misi yang berdaya saing unggul.
 - c) mendorong penggunaan perspektif baru.
 - d) menggunakan simbol-simbol yang mendukung solusi inovatif.⁶¹
- d. *Individualized Consideration* (Perhatian yang diindividualisasikan)

Perhatian yang diindividualisasikan digambarkan dengan pemimpin yang senantiasa mau mendengarkan dengan penuh perhatian, memperhatikan secara khusus baik secara personal maupun prestasi. Menurut Muhammad Karim perhatian yang diindividualisasikan adalah pemimpin yang bisa menganggap timnya sebagai seseorang yang memiliki keragaman baik bakat, minat, potensi, karakter, dan lain sebagainya secara detail. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi hal-hal tersebut pada bawahannya.⁶²

Perilaku pemimpin transformatif dalam dimensi perhatian yang diindividualisasikan berusaha melakukan perenungan untuk memikirkan bawahannya, mendelegasikan wewenang, memperhatikan secara khusus, melakukan pembiasaan dan pembimbingan, memberikan pelatihan baik umum maupun individual supaya mampu mengembangkan keterampilannya dalam mendukung keberhasilan lembaga, mendukung, berbesar hati, serta memperikan pengalaman terkait pengembangan lembaga pada pengikutnya.

Pada wujud lainnya perhatian yang diindividualisasikan yaitu perilaku pemimpin dalam mewujudkan kepemimpinannya melalui membangun kedekatan dengan timnya secara emosional. Hal ini diartikan dimensi tersebut terdapat salin keterhubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingginya kesadaran bawahannya yang berasal dari dibangunnya hubungan pemimpin dengan stakeholder

⁶¹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 303-305.

⁶² Mohammad Karim, *Pemimpin Transformatif di lembaga pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010) 96-97.

yang memiliki pengaruh krusial baik secara internal maupun eksternal.⁶³

Formulasi teori Bass, kepemimpinan transformatif dikaitkan dengan beberapa komponen:

a) Karismatik (perilaku idealisme)

Komponen karismatik merupakan karakter penting dalam menjalankan kepemimpinan transformatif. Karismatik yaitu pemimpin yang memiliki pribadi wibawa dan memiliki energi positif yang dikaruniakan pada seseorang. Sifat inilah yang mampu membedakan pemimpin karismatik dengan orang lain. Gary menjelaskan karisma yaitu sebuah proses pemimpin memengaruhi anggotanya dengan memunculkan emosi-emosi kuat dan persepsi kepemimpinannya.⁶⁴ Komponen karismatik yaitu karakter terbaik dari seorang pemimpin berupa rela berkorban demi lembaga, menunjukkan sikap optimis dan penuh wibawa, memiliki prinsip kuat akan nilai-nilai lembaga serta selalu menomorsatukan tujuan bersama.

b) Stimulasi intelektual

Stimulasi intelektual merupakan perilaku pemimpin dalam menumbuhkan kesadaran bawahannya pada problem serta memberikan pengaruh untuk menyelesaikannya dengan sudut pandang baru. Pemimpin transformatif mengimplementasikan hubungan dan komunikasi dwi arah sebagai suatu usaha dalam mendorong bawahannya untuk memecahkan problem yang sulit dan tak terbayangkan. Hal ini memiliki dampak positif pada bawahannya dalam memecahkan masalah dengan strategi terbaiknya.⁶⁵

c) Perhatian yang diindividualisasikan

⁶³ Endin Nasrudin, *Psikologi Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 81.

⁶⁴ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*,.... 297.

⁶⁵ Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013)

Perhatian yang diindividualisasikan digambarkan dengan sikap mendukung, membesarkan hati, memberikan pengalaman-pengalaman terkait pengembangan kapasitas dan keterampilan bawahannya. Seorang pemimpin transformatif senantiasa memberikan waktu luang untuk mendengarkan keluhan, masalah, membangun komunikasi secara aktif, serta memberi bantuan dalam memecahkan problem individual bawahan.⁶⁶

d) Motivasi inspirasional

Pemimpin transformatif memberikan petunjuk kepada bawahannya dengan menstimulus dan mengomunikasikan sebuah visi secara jelas, menggunakan penggambaran untuk memfokuskan usaha-usaha yang harus ditempuh serta memberikan pemodelan perilaku-perilaku yang sesuai dengan tujuan yang akan diraih.⁶⁷ Hal ini bertujuan untuk mendorong spirit kinerja yang lebih gigih dengan harapan lebih tinggi yaitu menghasilkan prestasi..

Dari pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa dimensi kepemimpinan transformatif mencakup 4 (empat) hal yaitu: karisma, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian individu.

c. Strategi Kepemimpinan Transformatif

Gary menyimpulkan dari beberapa penelitian empiris pemimpin yang mencoba mentransformasi organisasinya, budayanya serta memperkuat organisasi mereka. Gary memformulasikan beberapa penelitian ahli seperti, Conger, Kouzes dan Posner, Peters dan Austin, serta Trice dan Beyer. Indikator tersebut antara lain:

- 1) mengembangkan visi yang jelas dan menggairahkan;
- 2) mengartikulasikan dan mempromosikan visi kepada semua pihak;
- 3) bekerja dengan penuh percaya diri dan memiliki optimis tinggi;
- 4) memberikan kepercayaan pada tim;

⁶⁶ Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*,.... 62.

⁶⁷ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 297.

- 5) menggunakan kesuksesan yang pernah diraih pada jenjang kecil dalam membangun rasa percaya diri;
- 6) merayakan kesuksesan;
- 7) menggunakan langkah-langkah dramatis dan simbolis dalam mengimplementasikan prinsip lembaga;
- 8) memberikan keteladanan;
- 9) menciptakan, melakukan perubahan serta menghapus tradisi kultural;
- 10) menggunakan perayaan peralihan dalam membantu lembaga menghadapi perubahan.⁶⁸

Dadi dan Daeng menyimpulkan beberapa dimensi kepemimpinan transformatif kepala sekolah sebagai berikut:

1) *Self identification as an agent of change*

Kepala sekolah harus berperan sebagai *agent of change* yaitu melakukan kinerja berlandaskan nilai-nilai kultur. Berani mengubah status quo kearah dinamis demi kepentingan suatu lembaga Pendidikan, Adapun upaya dalam mengawali perubahan ini yaitu:

a) *Create a vision*

ialah dengan membentuk visi sekolah secara bersama dengan berlandaskan analisis SWOT (*Stenght, Weakness, Oportunity, dan Threat*) atau kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Visi tersebut tidak hanya sebuah orientasi dari cita-cita, harapan dan cara pandang suatu lembaga. Visi merupakan imajinasi moral yang mampu mencitrakan profil lembaga pendidikan yang dicita-citakan di masa depan.⁶⁹ Oleh karena itu, visi bermakna futuristik, artika visi dibentuk dengan pertimbangan perubahan masa depan (*forward looking*) serta menimbulkan inspirasi (*inspiring the other*) baik guru dan tenaga kependidikan. Hal ini sebagai langkah dalam menginspirasi gagasan baru yang inovatif dengan dorongan imajinasi bahwa

⁶⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*,.... 311-315.

⁶⁹ Devi Paramitha, Urgensi Perumusan Visi, Misi, dan Nilai-nilai pada lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal Tarbawi*, Vol. 1 No. 1, 2016, 3.

sekolah tersebut bercita-cita menjadi lembaga terbaik hingga menjadi *the center of excellence* (pusat keunggulan) terutama pada hal mutu pendidikan.⁷⁰

b) *Shared vision*

mengomunikasikan visi yaitu strategi lanjutan kepala sekolah. Visi dibuat secara realistis dan yakin bisa dicapai. dituangkan dalam kalimat yang tidak panjang dan deklaratif sehingga gampang diingat dan dipahami oleh seluruh elemen lembaga. Hal ini memiliki tujuan untuk memperoleh dukungan dari atasan maupun bawahannya. Dukungan dari pihak atasan akan menguntungkan pihak sekolah dengan menumbuhkan semangat *politic will* dari pemerintah sebagai langkah melancarkannya program-program inovasi sekolah. Dukungan dari bawah akan berdampak mengurangi problem intern sehingga secara sadar tim tanggung jawab dalam mewujudkan visi lembaga. Dukungan masyarakat misalnya walimurid atau berbagai elemen lainnya menjadi modal besar *trust* bagi terselenggaranya perubahan di sekolah.

c) *Create a strategic path*

Dalam menyusun strategi harus berlandaskan lingkungan dan arus yang penuh ketidakpastian (*uncertainty*). Strategi harus berlandaskan kajian radar sosial yang memberikan informasi terkait arah dan arus perubahan yang sedang terjadi. Strategi juga harus berlandaskan nilai-nilai (*values*) yang berlaku secara bijaksana dan hati nurani. Penggunaan *expert power* kepala sekolah sebagai sesosok pembawa kekuasaan harus bisa menunjukkan bahwa dirinya ialah seseorang yang mahir pada

⁷⁰ Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*, (Bandung: PT. Sarana Pancakarya Nusa, 2018), 87.

bidangnya. Hal ini membuat kepala sekolah mampu memetakan tugas bawahannya sesuai dengan keahliannya masing-masing.⁷¹

d) *Compass strategic planning*

Berarti menyusun rencana strategis yang dapat menjangkau sasaran secara tepat. Perencanaan berbagai perubahan seperti peningkatan SDM, sarpras, maupun lingkungan harus disusun dengan matang dengan mempertimbangkan estimasi keuangan dan implementasinya. Oleh karena itu penting untuk memetakan tahap-tahap perencanaan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang secara rinci berikut dengan sumber-sumber pendanaan.

2) *Realization of Change and Mobilization of Commitment*

Setelah perencanaan tahap selanjutnya yaitu pelaksanaan rancangan, antara lain:

a) *Create team work*

Penyusunan tim kerja kepala sekolah harus berlandaskan pada kompetensi individu. Selain itu, komposisi tim kerja perlu memperhatikan *interpersonal communication* diantara tim. Hal ini supaya dapat memaksimalkan potensi serta kelancaran terlaksananya program.

b) *Delegation of authority*

Setelah tim kerja terbentuk, pemimpin selanjutnya mempercayakan wewenang pada kepada tim tersebut secara kewenangan dalam pengambilan tindakan ataupun budgeting. Untuk mencapai efektivitas, dibentuklah ketua tim untuk selanjutnya diberi pengarahan supaya tetap dalam jalur dari tujuan yang akan dicapai.

⁷¹ Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformatif...* 88.

c) *Fair play*

Kepala sekolah harus bertindak adil kepada anggotanya dengan memberikan hak sesuai tugas serta tanggung jawabnya secara proporsional. Hal ini karena seringkali menjadi sumber konflik dalam suatu lembaga.

d) *Believe and motivate the staff*

Kepala sekolah memberikan kepercayaan penuh kepada anggotanya untuk mengerahkan potensinya secara maksimal dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Kepala sekolah juga perlu melaksanakan *controlling* secara periodic ataupun mendadak. Selain itu, supaya kinerja tim maksimal kepala sekolah memberikan motivasi baik berupa verbal maupun *reward*.

e) *Risk taking*

Kepala sekolah harus berani untuk mengambil kebijakan secara cepat dan akurat. Selain itu, kepala sekolah juga harus memperhitungkan risiko secara cermat supaya mampu mengambil langkah yang tepat.⁷²

f) *A bias for action*

Kepala sekolah harus tetap siaga dalam mencermati setiap perubahan serta ancaman kegagalan suatu program. Berbagai kemungkinan gangguan yang mungkin timbul sudah dideteksi secara dini. Hal ini supaya kepala sekolah mampu memetakan upaya preventif sebagai antisipasi kegagalan terjadi.

g) *Sense of wonder*

Perasaan was-was mengandung nilai positif yaitu seorang kepala sekolah harus selalu cek dan ricek supaya meminimalisir adanya kesalahan yang paling kecil pun.

h) *Total involving people*

Pelibatan seseorang secara totalitas hendaknya sesuai level skillnya supaya perubahan dapat segera terwujud. Pemimpin juga

⁷² Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformatif*. ... 89-90.

harus menjadi katalisator dalam mengubah kebiasaan lama dengan strategi pembaharuan yang mencerahkan yang sangat diharapkan oleh banyak orang (*expected change*).

i) *Synergize*

Seluruh program harus dilaksanakan dengan menuju pada tujuan yang sama demi mencapai visi yang disusun.

3) *Institutionalization of Changes*

Setiap perubahan bukan hanya harus terlembagakan, namun terus kontinu dan melakukan peningkatan. Langkah-langkahnya sebagai berikut:

a) *Keep on going process*

Inovasi yang berjalan baik berupa revitalisasi infrastruktur maupun SDM harus dijaga supaya tetap kontinu dan berkembang menuju lebih lebih baik. Hal ini supaya perubahan mampu mengarah kepada pencapaian visi lembaga. Selain itu, perubahan juga harus bermakna dalam mengambil sikap serta menghadapi kondisi sosial yang kemungkinan mampu mengubah dan menjadikan hambatan perubahan yang bernilai sosial tinggi.⁷³

b) *Continous progress and monitor*

Proses ini memahamkan anggota bahwa setiap perubahan harus dipantau dan dikendalikan dan terkendali supaya output yang diraih berhasil secara optimal. Keberlangsungan dan kontinuitas suatu perubahan yang telah berhasil hendaknya naik dalam tingkatan yang lebih tinggi. Kemajuan tersebut harus selalu dimonitor supaya terhindar dari hal-hal yang membelokkan perubahan yang telah tercapai.

c) *Anticipative Barriers*

Setiap perubahan atau inovasi pasti membawa risiko tumbuhnya hambatan khususnya dari elemen yang kurang menyukainya perubahan. Hal tersebut harus diantisipasi dari

⁷³ Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformatif*, ... 90-91.

awal, sehingga usaha pendekatan personal (*personal approach*) yang berkaitan kepentingan mereka akan sangat tepat untuk dilakukan.

d) *Keep consistetn and persistent*

Perubahan yang telah berhasil harus tetap dijaga supaya dapat berkesinambungan dan sesuai dengan visi yang dibentuk.

e) *Continous improvement*

Melakukan perbaikan-perbaikan dan penyempurnaan yang kontinu.

f) *Constant innovation*

Mencari dan mengimplementasikan inovasi-inovasi untuk diaplikasikan sebagai pembaharuan sistem yang sudah tidak sesuai. Hal ini menuntut adanya pemikiran mendalam supaya lembaga mampu menjawab adanya tantangan zaman.⁷⁴

B. Telaah Pustaka

Tesis Sigit Baskoro Aji berjudul *Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo*. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan untuk menjelaskan kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam meningkatkan profesionalisme guru. Metode yang digunakan yaitu kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Dapat disimpulkan bahwa (1) Pengaruh idealisme kepemimpinan kepala sekolah dilakukan membangun komitmen guru terhadap tugas yang diberikan, melakukan supervisi dan monitoring pembelajaran guru secara berkala, menjadi teladan yang baik dan melibatkan seluruh warga sekolah dalam merencanakan program sekolah serta komitmen dengan program tersebut. (2) Motivasi inspiratif kepemimpinan kepala sekolah dilakukan dengan komunikasi yang menginspirasi, memberi dorongan bahwa tugas guru dalam mengamalkan ilmu tidak hanya untuk urusan dunia tapi juga untuk bekal diakhirat, memberikan teladan yang baik, memberikan saran dan

⁷⁴ Dadi Permadi dan Daeng Arifin, *Kepemimpinan Transformatif...* 91-92.

kiat dengan berbagi pengalaman (3) Stimulus Intelektual kepemimpinan kepala sekolah dilakukan dengan sikap terbuka terhadap kritik dan saran bawahan dan melibatkan seluruh warga sekolah untuk pengambilan kebijakan (4) Kesadaran individu kepemimpinan kepala sekolah dilakukan dengan memperhatikan dan peduli terhadap kebutuhan guru, menampung aspirasi, keluh kesah dan mencari solusi serta memberikan penghargaan maupun reward bagi guru yang berprestasi.⁷⁵

Terdapat persamaan dalam objek penelitian yaitu mengkaji kepemimpinan transformatif dan metode penelitian yaitu kualitatif. Perbedaan terdapat dalam fokus kajian yang akan diteliti lebih luas tidak hanya dalam aspek profesionalisme guru. Selain itu, subjek kajian juga berbeda yaitu di MI Ma'arif NU Pageraji.

Tesis Naharin Suroyya berjudul *Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus MTsN Bandung dan SMPN 1 Tulungagung)*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam meningkatkan mutu Pendidikan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi multi kasus. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa (1) Kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah dengan diskusi bersama, pembuatan program pendidikan dengan standar mutu pendidikan, mengedepankan keteladanan dan menggerakkan warga sekolah ikut serta untuk meningkatkan mutu pendidikan; (2) Kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan dapat diketahui dari perilaku kepala sekolah dalam menumbuhkan inspirasi melalui kisah-kisah inspiratif para pejuang, pemberian contoh dalam menjalankan organisasi dan mendorong untuk meningkatkan kualitas kerja; (3) Kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan

⁷⁵ Sigit Baskoro Aji, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo*, Tesis, (Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2020), diakses pada 30 Oktober 2022.

mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran, kritik dan ide baru yang berguna bagi perkembangan sekolah, serta memberikan dukungan guru dan karyawan untuk mengembangkan produktivitas kerja melalui pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan; (4) Kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu dalam meningkatkan mutu pendidikan tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam memberikan reward bagi warga sekolah yang berprestasi, memberikan teguran secara lisan dan santun bagi warga sekolah yang melakukan kesalahan, membangun komunikasi dan menjalin silaturahmi sebagai cara membangun ikatan emosional kepada seluruh warga sekolah.⁷⁶

Terdapat persamaan dalam objek penelitian yaitu mengkaji kepemimpinan transformatif dan metode penelitian yaitu kualitatif. Terdapat perbedaan subjek kajian yang akan diteliti yaitu di MI Ma'arif NU Pageraji.

Riset Muhammad Hamzah Al Faruq dan Supriyanto berjudul *Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru*. Penulisan artikel bertujuan untuk menganalisis peran kepala sekolah sebagai komunikator, konselor, dan konsultan dalam meningkatkan mutu profesional guru. Peneliti ini menggunakan metode studi literatur terhadap 25 jurnal yang terbagi dari 15 jurnal internasional dan 10 jurnal nasional. Dapat disimpulkan bahwa 1) Peran kepala sekolah sebagai komunikator dalam upaya melakukan penjaminan mutu adalah dengan memberi pengaruh terhadap bawahannya (orang tua peserta didik, guru, siswa, dan tenaga administrasi) untuk mencapai keinginan yang dicita-citakan, mengingat pentingnya meningkatkan kualitas peserta didik, oleh sebab itu kepemimpinan kepala sekolah lebih ditekankan dalam peningkatan mutu profesional pendidik serta mutu lulusan. 2) Peran kepala sekolah sebagai konselor dalam upaya meningkatkan profesional guru dengan pengguna jasa pendidikan meliputi perbaikan secara terus menerus, memiliki visi dan misi kedepan, berpusat pada

⁷⁶ Naharin Suroya, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus MTsN Bandung dan SMPN 1 Tulungagung)*, Tesis, (Tulungagung: Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2018), diakses pada 30 Oktober 2022.

kebutuhan siswa sehingga tidak hanya prestasi siswa saja yang meningkat melainkan juga meningkatkan mutu dan kualitas profesi guru itu sendiri. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan Transformatif kepala sekolah dapat ditingkatkan. 3) Peran kepala sekolah sebagai konsultan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu profesional guru adalah mampu menciptakan perubahan yang mendasar bagi karyawan, guru dan siswanya yang dilandasi dengan nilai-nilai agama, sistem budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam mencapai visi misi sekolah.⁷⁷

Terdapat persamaan dalam objek penelitian yaitu mengkaji kepemimpinan transformatif. Perbedaan terdapat dalam fokus kajian yang akan diteliti lebih luas tidak hanya dalam aspek mutu guru. Metode yang digunakan juga berbeda dalam riset yang akan digunakan yaitu metode kualitatif.

Riset Vika Mirawansya Karwanto *Peran Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Pendidikan Karakter di Sekolah*. Tujuan penulisan artikel ilmiah ini untuk memahami, mendeskripsikan, serta mengkaji peran kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam mewujudkan pendidikan karakter peserta didik. Metode yang digunakan pada penulisan artikel ilmiah ini menggunakan studi literatur yang mengkaji dari beberapa sumber. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *Pertama*, kepemimpinan transformatif kepala sekolah memiliki peranan esensial dalam implementasi pendidikan karakter peserta didik di sekolah. *Kedua*, faktor keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam implementasi pendidikan karakter peserta didik ditentukan oleh (1) motivasi kerja tenaga pendidik dalam implementasi pendidikan karakter di sekolah; (2) peran kepala sekolah dalam membuat strategi dan inovasi dalam mewujudkan pendidikan karakter di sekolah.⁷⁸

⁷⁷ Muhammad Hamzah Al Faruq dan Supriyanto, Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru, *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)*, Vol. 5, No. 1, 2020.

⁷⁸ Vika Mirawansya Karwanto, Peran Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Pendidikan Karakter di Sekolah, *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Vol. 09, No. 05, 2022.

Terdapat persamaan dalam objek penelitian yaitu mengkaji kepemimpinan transformatif. Perbedaan terdapat dalam fokus kajian yang akan diteliti lebih luas tidak hanya dalam aspek Pendidikan karakter. Metode yang digunakan juga berbeda dalam riset yang akan digunakan yaitu metode kualitatif.

C. Kerangka Berpikir

Perubahan era 4.0 menuntut sekolah untuk berinovasi dalam membangun pendidikan yang bermutu dan berdayasaing. Peran kepala sekolah pada era desentralisasi saat ini sudah seharusnya melakukan berbagai tindakan yang bersifat inisiatif dalam memimpin dan mengelola satuan pendidikan yang ia pimpin. Hal ini tidak lepas dari pola kepemimpinan kepala sekolah yang berjiwa transformatif. Kepemimpinan transformatif diartikan sebagai pemimpin yang mampu mengelola potensi lembaganya dalam meningkatkan mutu proses dan prestasi belajar siswa. Melalui karismanya pemimpin transformatif mampu membangun energi positif dan membangun sinergitas antara anggota lembaga dan peran aktif *stakeholder*.

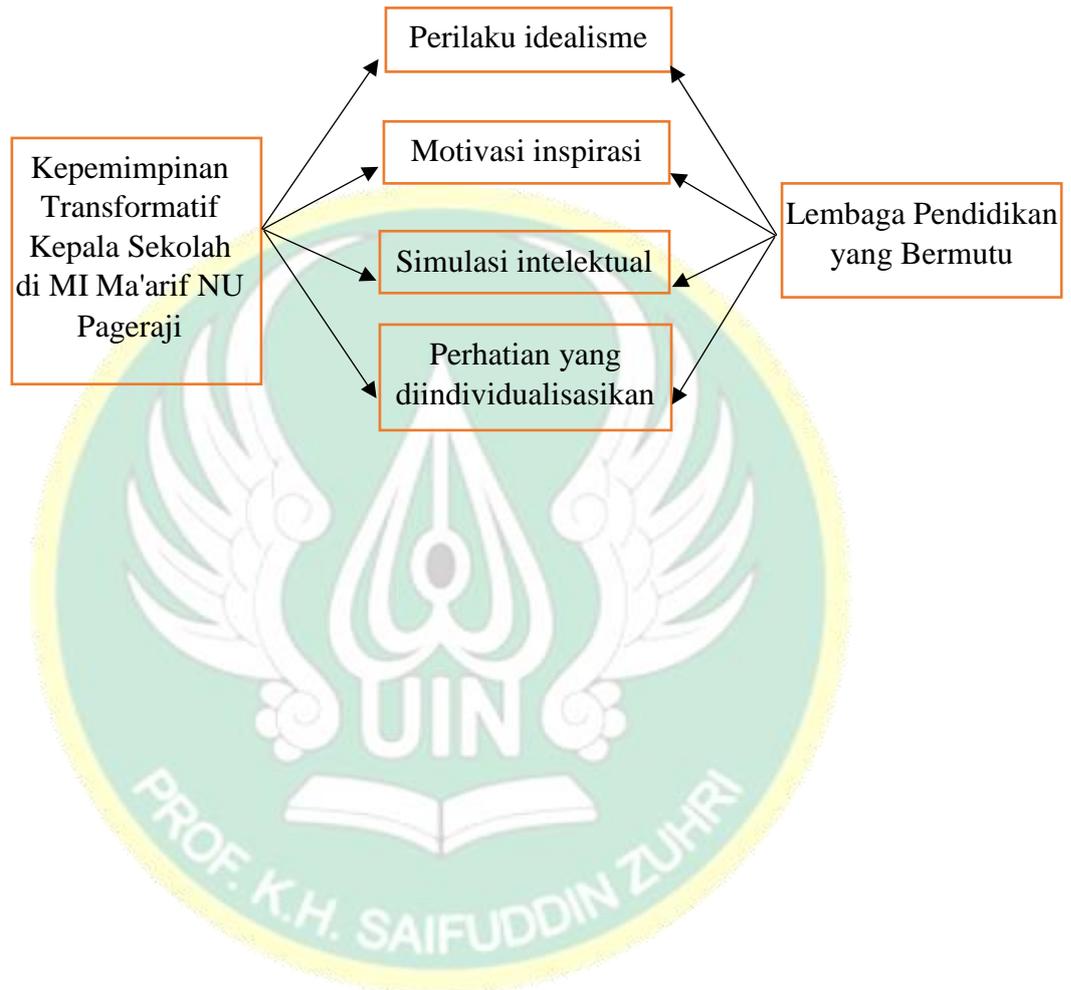
Kepemimpinan transformatif memiliki visi dan misi yang visioner dan mampu mengidentifikasi setiap perubahan dengan tanggap serta mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam lembaganya. Sosok kepala sekolah sebagai role model bagi anggotanya harus menjadi pelopor perubahan, memberikan motivasi dan inspirasi kepada anggotanya untuk kreatif dan inovatif, membangun tim yang solid, membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen.

Kepemimpinan transformatif menggerakkan anggotanya dalam memaksimalkan potensi lembaganya melalui beberapa dimensi yaitu perilaku idealisme, inspirasi motivasi, simulasi intelektual, dan perhatian yang diindividualisasikan. Dimensi inilah yang menentukan seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformatif dalam membangun lembaga yang bermutu dan berdaya saing. Dalam mewujudkan dimensi kepemimpinan transformatif dibutuhkan strategi yang terwujud dalam *self identification as an agent of*

change, realization of change and mobilization of commitment, dan institutionalization of change.

Bagan 1.

Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini berjenis penelitian lapangan (*Filed Research*) yaitu penelitian yang turun langsung ke tempat penelitian untuk mencari data tentang penelitian yang dilaksanakan. Penelitian tersebut tergolong dalam penelitian deskriptif kualitatif. Metode kualitatif merupakan metode suatu analisa yang dideskripsikan melalui kalimat yang dipisah-pisahkan berdasarkan kategori untuk memperoleh kesimpulan yang tepat. Sedangkan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menganalisis keadaan atau kondisi yang hasilnya dijabarkan ke dalam laporan penelitian.⁷⁹

Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk mendalami fenomena terkait pengalaman subjek berupa perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara mendeskripsikan berupa kata-kata dalam suatu konteks khusus yang alamiah serta dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.⁸⁰ Singkatnya penelitian kualitatif ialah penelitian yang menghasilkan data deskriptif berwujud kata-kata tertulis atau lisan dari subjek dan perilaku yang bisa dicermati.⁸¹

Pada penelitian kualitatif instrumen berupa orang atau *human instrument*, yakni peneliti itu sendiri. Peneliti harus mampu menggali, menganalisis, memotret dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti menjadi lebih jelas dan bermakna. Makna ialah data yang sesungguhnya, data pasti yaitu suatu nilai dibalik data yang nampak.⁸²

⁷⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2013), 3.

⁸⁰ Tohirin, *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 3.

⁸¹ Lexy J. Moleong, *Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 4.

⁸² Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 15.

Penelitian deskriptif kualitatif dipilih oleh peneliti dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi di lapangan mengenai keadaan gejala dan fenomena terkait kepemimpinan transformatif kepala sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji Kabupaten Banyumas.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Riset ini dilakukan pada bulan Januari sampai Juli dalam tahun ajaran 2022/2023. Riset ini bertempat di MI Ma'arif NU Pageraji kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas. Pemilihan tempat penelitian dilandasi dengan pertimbangan antara lain:

1. Berdasarkan informasi data dari LP Ma'arif NU Kabupaten Banyumas, MI Ma'arif NU Pageraji mempunyai prestasi yang bagus dalam bidang akademik dan non akademik.
2. Madrasah mempunyai program-program unggulan yang berbeda dengan lembaga lain
3. MI Ma'arif NU Pageraji berlokasi strategis, sehingga mengefisienkan waktu, daya, serta pembiayaan.
4. Berdasarkan observasi langsung ke lembaga, Kepala sekolah memiliki prestasi yang bagus dan meraih juara pada beberapa lomba kepala sekolah berprestasi, penulisan best practice dsb.

C. Objek dan Subjek Penelitian

1. Objek Penelitian

Objek penelitian yaitu gagasan yang akan dikaji dalam riset.⁸³ Objek penelitian dalam riset ini yaitu kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam mengelola lembaga pendidikan yang bermutu.

2. Subjek Penelitian

Subjek Penelitian, yaitu informan yang disasar periset terkait pandangannya tentang suatu objek kajian.⁸⁴ Subjek dalam riset ini yaitu,

⁸³ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, 47.

⁸⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*,... 46.

Kepala Sekolah, guru, stakeholder MI Ma'arif NU Pageraji. Subjek penelitian ini bisa disebut juga dengan sumber data yang meliputi sumber data berupa orang (*person*), tempat (*place*), dan simbol (*paper*).⁸⁵

Sumber data orang (*person*) merupakan sumber data berupa jawaban lisan melalui wawancara. Pada sumber data berupa orang (*person*) yaitu:

1. Kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji

Dari kepala sekolah diharapkan peneliti memperoleh data yang berhubungan dengan strategi kepemimpinan transformatif yang dijalankan oleh kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji. Hal tersebut berupa visi, penyusunan visi, pengomunikasian visi kepada anggota dan stakeholder, penyusunan strategi dan program, pengoptimalan potensi SDM dalam tim kerja, evaluasi program, hambatan dalam perencanaan hingga pelaksanaan program, memotivasi anggotanya, menciptakan karisma, program khas sekolah, cara pendekatan individual.

2. Guru MI Ma'arif NU Pageraji

Dari guru diharapkan peneliti dapat memperoleh data sosok karismatik, role model dan inspirasi kepala sekolah dalam pandangan kepemimpinan transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji, keterlibatan aktif guru dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga pelebagaan program sekolah, pengembangan potensi dan prestasi SDM guru dan siswa, inovasi yang telah diterapkan, pendekatan individual kepala sekolah baik dalam penggalian potensi dan masalah pribadi dan kelembagaan.

3. Stakeholder MI Ma'arif NU Pageraji

Dari stakeholder berupa orang tua peneliti memperoleh data sosok karismatik kepemimpinan kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji, pemahaman terhadap visi dan misi sekolah, program yang

⁸⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, 47.

menarik, pelibatan aktif dalam penampungan aspirasi dan program sekolah, dampak baik dari program sekolah, evaluasi program, dan usulan program.

D. Teknik pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara untuk mendapatkan data.⁸⁶

Dalam riset ini digunakan tiga (3) jenis pengumpulan data yaitu:

a. Observasi

Observasi ialah sebuah proses mengamati serta mencatat segala sesuatu yang terlihat pada suatu objek.⁸⁷ Observasi partisipan digunakan oleh periset dengan terjun langsung melakukan pengamatan terhadap objek untuk kemudian mencatat fenomena pendukung penelitian tentang kepemimpinan transformatif kepala sekolah dalam mengelola lembaga MI Ma'arif NU Pageraji. Observasi dilakukan dengan cara mengamati pola kepemimpinan transformatif baik dari segi perencanaan dan pelaksanaan di MI Ma'arif NU Pageraji.

b. Wawancara

Wawancara yaitu langkah pengambilan sumber data dengan proses berdialog subjek penelitian untuk mendapatkan data.⁸⁸ Wawancara ialah proses tanya jawab secara langsung antara pewawancara dengan sumber informasi dalam mendapatkan data penelitian. Dalam penelitian ini digunakan wawancara terstruktur dan tak terstruktur.

Wawancara terstruktur yakni proses wawancara dengan peneliti telah menentukan problem dan pertanyaan yang akan ditanyakan. Wawancara tak terstruktur yakni proses wawancara tergantung pada kondisi dan percakapannya mengalir. Kedua metode tersebut digunakan supaya mengetahui lebih dalam jawaban serta kapasitas dari masing-masing pihak

⁸⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian*,... 308.

⁸⁷ S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), 158.

⁸⁸ Eko Putro Widoyoko, *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 40.

tentang kepemimpinan transformatif kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji.

Tabel 1.
Subjek Penelitian

No	Narasumber	Data
1.	Kepala Sekolah	<ul style="list-style-type: none"> a. Penyusunan visi, landasan visi, pengomunikasian visi. b. Penyusunan strategi dan program dalam mencapai visi. c. Cara memaksimalkan potensi SDM dalam pembentukan tim kerja. d. Program pengembangan SDM e. Pelibatan stakeholder. f. Evaluasi program yang telah dilaksanakan g. Hambatan pelaksanaan program kerja dan cara mengatasinya. h. Cara memotivasi anggota dalam mengembangkan potensi, mencapai prestasi kerja dan memandang suatu masalah. i. Cara menciptakan karisma dalam menginspirasi anggota. j. Cara pendekatan individual kepada anggota dan stakeholder k. Cara apresiasi prestasi kerja anggota.
2.	Guru	<ul style="list-style-type: none"> a. Sudut pandang terhadap sosok karismatik dan role model kepala sekolah bagi guru. b. Peran keterlibatan guru dalam perencanaan, pelaksanaan, serta pelebagaan program. c. Dukungan kepala sekolah dalam memotivasi pengembangan potensi, inovasi dan prestasi. d. Cara pandang guru terhadap suatu masalah. e. Inovasi yang dijalankan dan terkontinu. f. Peran pendekatan individual kepala sekolah.
3.	Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> a. Sudut pandang terhadap sosok karismatik kepemimpinan kepala sekolah. b. Pemahaman terhadap visi sekolah. c. Hal yang menarik dari program dan fisik. d. Pelibatan stakeholder dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program. e. Dampak baik dengan adanya program. f. Hal yang harus dibenahi dan usulan untuk kemajuan sekolah.

c. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu langkah pengambilan data melalui penganalisisan dokumen. Dokumen dalam riset ini berupa tulisan, gambar, maupun video pendukung riset yang diselaraskan dalam menghasilkan penelitian yang runtut serta sarat makna. Penghimpunan dan penganalisisan dokumen tersebut diselaraskan dengan data yang diperlukan penulis.⁸⁹

Metode dokumentasi digunakan untuk mendapatkan data visi misi sekolah, profil sekolah, profil guru, data siswa, sarana dan prasarana, perencanaan program tahunan dan semester, data prestasi guru dan siswa, dan dokumentasi foto kegiatan pelaksanaan program.

E. Metode Analisis Data

Metode analisis data yaitu langkah penyusunan data secara runtut dari hasil pengumpulan data untuk dapat dipahami serta disajikan kepada pembaca.⁹⁰ Riset ini bersifat deskriptif sehingga menggunakan analisis data berupa keterangan. Hal ini dimaksudkan dalam penyajian, penganalisis, serta penarikan kesimpulan berlandaskan informasi riil.

Analisis yang digunakan yaitu model Miles dan Huberman yaitu kegiatan dalam analisis data kualitatif dilaksanakan secara interaktif dan berlangsung secara kontinu hingga selesai, hingga data telah jenuh. Tahapannya yaitu, reduksi data, penyajian data, serta verifikasi data.⁹¹

1. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai merangkum serta memilih sumber data yang sesuai serta esensial dalam riset ini yaitu tentang kepemimpinan transformatif kepala sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji dan membuang yang tidak perlu.⁹²

⁸⁹ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif Komunikatif, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Kencana, 2008), 108.

⁹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian*,... 334.

⁹¹ Sugiyono, *Metode Penelitian ...*, hal. 337.

⁹² Sugiyono, *Metode Penelitian,*, 338.

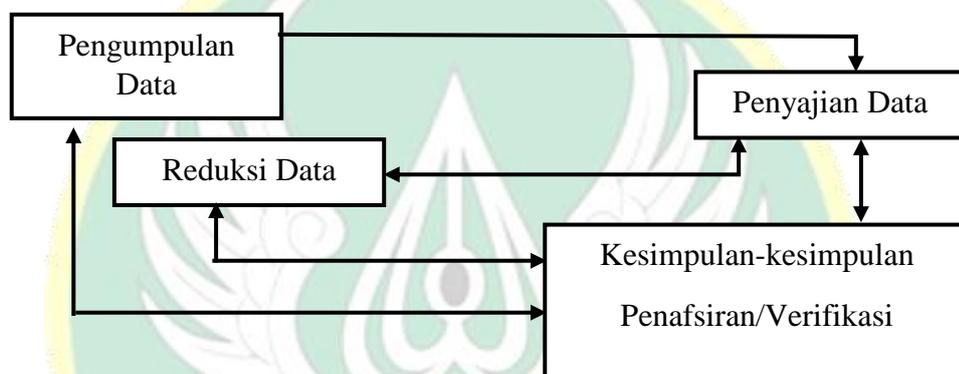
2. Display data

Display data diartikan sebagai menampilkan data dalam bentuk uraian, tabel, atau narasi sehingga mampu memberikan konklusi tentang kepemimpinan transformatif kepala sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji dan membuang yang tidak perlu.⁹³

3. Verifikasi data

Verifikasi data diartikan sebagai penarikan konklusi temuan baru tentang kepemimpinan transformatif kepala sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji.⁹⁴

Adapun langkah-langkahnya yakni:



Bagan. 2 Komponen dalam analisis data model interaktif dari Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman.

⁹³Sugiyono, *Metode Penelitian*,, 341.

⁹⁴Sugiyono, *Metode Penelitian*,, 345.

BAB IV

MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI MI MA'ARIF NU PAGERAJI

A. Gambaran Umum MI Ma'arif NU Pageraji

1. Deskripsi Profil MI Ma'arif NU Pageraji

a. Letak Geografis

MI Ma'arif NU Pageraji berada di pinggir jalan utama jalur Purwokerto-Ajibarang sehingga bertempat strategis. MI Ma'arif NU Pageraji terletak berdekatan dengan pusat kota yaitu 2 km dari kecamatan Cilongok. MI Ma'arif NU Pageraji berada di Jl. Pageraji No. 10 RT 2 RW 4, Desa Pageraji, Kecamatan Cilongok, kode pos 53162. Adapun sebelah Utara berbatasan dengan jalan raya Pageraji Purwokerto-Ajibarang. Sebelah Selatan berbatasan dengan tanah kebun milik bapak Marhub Nuh dan Watini. Sebelah Barat berbatasan dengan rumah dan tanah bapak Achmad Nafi'i dan Ibu Masngadah. Sebelah Timur berbatasan dengan Rumah dan tanah bapak H. Sobihin.⁹⁵

b. Sejarah Berdirinya MI Ma'arif NU Pageraji

MI Ma'arif NU Pageraji bercikal dari MADIN (Madrasah Diniyah) semenjak kolonial Belanda. Madin tersebut terletak di Grumbul Dukuh Renteng bertempat di kediaman Bapak K.H. Abdulah Sukri. Madin hanya sekedar memberi pelajaran agama Islam. Santrinya adalah warga sekitar Pageraji, sebab masih keterbatasan guru dan pengelola. Namun, lama kelamaan santrinya semakin banyak sehingga tidak memungkinkan ruangnya. Selanjutnya madin dilaksanakan di kediaman Bapak H. Khambali yang lebih luas.

Hingga Indonesia merdeka madin masih dilaksanakan, namun mengalami penurunan santri karena gejolak adanya kemerdekaan Indonesia. Pada tahun 1990-an madin jaya kembali. Seiring berjalannya

⁹⁵ Dokumentasi Profil Lembaga MI Ma'arif NU Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

waktu para kyai dan tokoh masyarakat merumuskan perubahan madin menjadi sekolah formal yang diakui oleh pemerintah dan berpindah lokasi kembali ke Grumbul Dukuh Rentang. Awalnya madin berubah menjadi Madrasah Wajib Belajar (MWB) yang digagas oleh H. Abdul Rouf, H. Abdul Hayi, K.H. Muhammad Nuh, K.H. Abdulah Sukri dan Hamid Siswo Darsono, sebagai kepala sekolah. Jumlah guru saat itu 3 orang dengan jumlah siswa kurang lebih 30 siswa.

Tahun 1959 Madrasah Wajib Belajar (MWB) bertransformasi menjadi MI Ma'arif NU Pageraji. Hal ini karena untuk menjadi MWB yang dibangun belum memenuhi syarat seperti memiliki tanah, gedung, lahan perikanan, peternakan, dan pertanian milik lembaga sendiri. Pada kenyataannya MWB berdiri dengan menumpang di tanah H. Hambari. Beliau tidak berkenan disewa maupun dibeli, namun boleh digunakan untuk lokasi belajar. Saat itu ruangan MWB digunakan untuk mengaji pada sore hari atau yang disebut Madrasah Ibtidaiyah (MI). Tidak terpenuhinya syarat MWB, kemudian MWB beralih menjadi MI Ma'arif NU Pageraji dengan ijin operasional dan berpindah lokasi di jalan raya Pageraji No. 10 menempati tanah wakaf H. Abdul Qodir. MI Ma'arif NU Pageraji adalah lembaga pendidikan yang dimiliki masyarakat Pageraji dan dikelola oleh komite sekolah, pengurus, guru, dan tenaga kependidikan yang bernaung pada Lembaga Pendidikan (LP) Ma'arif Kabupaten Banyumas.

Awalnya infrastruktur MI Ma'arif NU Pageraji sangatlah sederhana. Namun, atas terbangunnya koordinasi pengurus madrasah, komite, kepala madrasah, guru dan karyawan, para donatur, dan tingginya keterlibatan masyarakat seiring berjalannya waktu infrastruktur MI Ma'arif NU Pageraji meningkat pesat. Hingga tahun ajaran 2020/2021, guru dan karyawan MI Ma'arif NU Pageraji mencapai 50 orang.

Seiring berjalannya waktu MI Ma'arif NU Pageraji berubah status. Pada tahun 1994 berstatus terdaftar sesuai dengan SK Departemen Agama nomor K/268/III/1975. Pada tahun 1994 berstatus diakui sesuai SK Departemen Agama nomor MK. 19/5.a/PP.01.1/1289/1994. Pada tahun 2000 berstatus disamakan sesuai SK Departemen Agama nomor MK.19/5.a/PP.01.1/619/2000. Kemudian pada tahun 2009 mendapat status Terakreditasi B dan pada tahun 2013 berubah menjadi Terakreditasi A dengan nomor SK dari BSNP 101/Bap-SM/XI/2013. MI Ma'arif NU Pageraji mengalami perkembangan pesat dan mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya bahkan unggul. Hal ini terlihat dari banyaknya antusias masyarakat yang menyekolahkan anaknya di MI Ma'arif NU Pageraji dan menjadi masrasah berprestasi baik di tingkat kecamatan hingga nasional.⁹⁶

c. Kepala MI Ma'arif NU Pageraji

Dari awal berdisi MI Ma'arif NU Pageraji mengalami beberapa pergantian kepemimpinan. Dimulai dari Bapak Abdul Hamid, Bapak Sirwan, Bapak Sahlan Ahmad, Bapak H. Mastur, dan Bapak Mudasir (1976-1981) yang merupakan tidak berstatus PNS. Pada tahun 1981 diangkatlah Ibu Nafisah, A.Ma sebagai kepala MI Ma'arif NU Pageraji oleh yayasan. Hingga bulan Juli 1988, Ibu Nafisah, A.Ma diangkat menjadi Kepala Madrasah oleh Departemen Agama. Pada tahun 2009 diangkatlah bapak Akhmad Thontowi, M.Pd.I, S.Pd.I sebagai kepala madrasah sampai dengan sekarang.⁹⁷

d. Visi dan Misi

Visi dan misi sekolah dibentuk sebagai suatu harapan dan cita-cita dari lembaga dalam mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan. Adapun visi MI Ma'arif NU Pageraji yaitu: ***“Terbentuknya Generasi yang Muttaqin Berfaham Ahlussunah Wal Jama'ah Annahdhiyyah,***

⁹⁶ Dokumentasi Profil Lembaga MI Ma'arif NU Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

⁹⁷ Dokumentasi Profil Lembaga MI Ma'arif NU Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Unggul dalam Bidang Akademik, IPTEK, Seni Budaya, dan Olah Raga”.

Sedangkan misi MI Ma’arif NU Pageraji, yakni:

- 1) Memiliki pengetahuan religi paham Ahlussunnah wal Jama’ah an Nahdliyyah bagi peserta didik yang baik untuk bekal di masa depan;
- 2) Memiliki budaya keagamaan yang kuat;
- 3) Memiliki keunggulan prestasi akademik dengan berbasis model pembelajaran; dan
- 4) Memiliki kelompok seni budaya dan olah raga untuk pengembangan bakat minat.⁹⁸

e. Target MI Ma’arif NU Pageraji

Adapun target yang disusun oleh MI Ma’arif NU Pageraji sebagai tolak ukur keberhasilan manajemen pendidikan di MI Ma’arif NU Pageraji diantaranya:

1) Standar Isi

- a) Tenaga Pendidik dan Kependidikan mendapatkan sosialisasi kurikulum baru mata pelajaran PAI dan Bahasa Arab yang sesuai dengan KMA 183 dan 184 tahun 2019.
- b) Tenaga Pendidik dan Kependidikan memahami dan menguasai kurikulum yang sesuai dengan KMA 183 dan 184 tahun 2019.
- c) Tenaga Pendidik dan Kependidikan mampu mengembangkan kurikulum dengan baik.
- d) Tenaga Pendidik dan Kependidikan mampu mengimplementasikan kurikulum yang sesuai dengan KMA 183 tahun 2019 dan Permendikbud Tahun 2016.

2) Standar Proses

- a) Tenaga Pendidik dan Kependidikan mampu merencanakan, menerapkan, mengevaluasi, menilai, dan menggunakan metode, strategi pembelajaran yang sesuai kebutuhan peserta didik.

⁹⁸ Dokumentasi Profil Lembaga MI Ma’arif NU Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

- b) Tenaga Pendidik dan Kependidikan mampu mengaplikasikan ITC dalam pembelajaran.
- c) Peserta didik mampu melakukan proses pembelajaran dengan bimbingan dari guru, orang tua wali, maupun keluarga.

3) Standar Kelulusan

- a) Peserta didik di setiap kelas memiliki kemampuan baik dari segi akademik, religi, maupun keterampilan sesuai dengan perkembangan peserta didik.
- b) Peserta didik mampu menerapkan ilmu yang telah didapatkannya selama proses pembelajaran dalam kehidupan sehari-hari sesuai dengan program madrasah.

4) Standar Tenaga Pendidik dan kependidikan

- a) Tenaga Pendidik dan Kependidikan mampu menerapkan ITC dalam proses pembelajaran.
- b) Tenaga Pendidik dan Kependidikan memiliki sarana dan prasarana yang mendukung proses pembelajaran.
- c) Tenaga Pendidik dan Kependidikan memiliki kualifikasi akademik sesuai dengan bidangnya masing-masing.

5) Standar Sarana dan Prasarana

- a) Memiliki peralatan kesehatan yang sesuai dengan standar kesehatan.
- b) Menambah kualitas jaringan internet untuk mendukung proses pembelajaran.
- c) Memiliki ruang laboratorium yang representatif.
- d) Memiliki tempat bermain bagi peserta didik.
- e) Memperluas sarana ibadah yang memadai.
- f) Mengembangkan unit usaha madrasah.
- g) Memperbanyak tempat duduk untuk tempat membaca peserta didik di lingkungan madrasah.

6) Standar Pengelolaan

- a) Meningkatkan SDM yang ada di MI Ma'arif NU Pageraji.
- b) Meningkatkan pendapatan madrasah dan mengembangkan unit usaha yang ada di madrasah.
- c) Melakukan kaderisasi dalam pengelolaan madrasah.
- d) Melakukan terobosan yang inovatif dan kreatif dalam memperkenalkan MI Ma'arif NU Pageraji kepada masyarakat baik di lingkungan Desa Pageraji pada khususnya maupun di luar Desa Pageraji pada umumnya.
- e) Memberikan pelatihan kepada semua stake holder dalam dunia digital agar dapat meningkatkan kalitas diri tenaga pendidik dan tenaga kependidikan agar dapat meningkatkan hasil belajar peserta didik serta mampu menggunakan media yang ada untuk membantu dalam proses pembelajaran.

7) Standar Pembiayaan

- a) Melakukan pengadaan barang (buku) yang sesuai dengan KMA 183 tahun 2019.
- b) Mengalokasikan dana untuk pengembangan sarana dan prasarana madrasah.
- c) Pengadaan buku penghubung kegiatan pengembangan karakter peserta didik.

8) Standar Penilaian

- a) Penilaian hasil belajar mengacu pada regulasi / juknis penilaian hasil belajar dari Kemenag RI.
- b) Penilaian hasil belajar mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan.
- c) Penilaian hasil belajar dapat berbentuk portofolio, penugasan, proyek, praktek, tulis, dan bentuk lainnya.

d) Penilaian dapat meliputi Penilaian Harian (PH), Penilaian Akhir Semester (PAS), dan Penilaian Akhir Tahun (PAT).⁹⁹

f. Struktur Organisasi

Kedudukan masing-masing jabatan di MI Ma'arif NU Pageraji digambarkan dalam struktur organisasi berupa kepala madrasah, guru, dan siswa, masing-masing fungsi dan tanggung jawabnya diuraikan di bawah ini:

- 1) Kepala madrasah, memiliki fungsi sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator.
- 2) Guru, memiliki tanggung jawab pada Kepala Madrasah dan bertugas dalam mengimplementasikan kegiatan pembelajaran di kelas.
- 3) Wali kelas, bertugas memenej kelas, melakukan pengadministrasian kelas, menyusun statistik rutin bulanan siswa, mengisi legger, membuat catatan perkembangan siswa secara khusus, mencatat mutase siswa, mengisi buku buku laporan penilaian hasil belajar dan membagikannya pada orang tua.
- 4) Pustakawan sekolah, memiliki tugas memenej perpustakaan baik terkait dengan merencanakan, mengadakan, memelihara, serta melakukan administrasi buku dan bahan bacaan baik fisik maupun elektronik.
- 5) Pengurus madrasah, bertugas untuk mengelola hal yang berhubungan dengan sarana dan prasarana.

Berdasarkan SK LP Ma'arif NU Cabang Kabupaten Banyumas Nomor: 202 / SK / PC.33.02.LPM / X / 2019 tentang Susunan Pengurus Badan Pelaksana Penyelenggaraan Pendidikan Ma'arif NU MI Ma'arif NU Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas sebagai berikut:

⁹⁹ Dokumentasi Profil Lembaga MI Ma'arif NU Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Dewan Pembina

Ketua : K. Afandi Abdullah

Sekretaris : Abdul Khananudin

Anggota :

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| 1) K. Mustangin | 8) K. Masruri |
| 2) Sutono, S.E | 9) Mukhdori |
| 3) K. Mudatsir | 10) H. Syakuri |
| 4) K. Rifqi Mustofa | 11) H. Kusriyanto |
| 5) K. Ahmad Ashari | 12) Abdul Majid |
| 6) K. Ahmad Anwar Dirpan | 13) Drs. H. Mustangid |
| 7) KH. Ali Imron | |

Dewan Pengurus

Ketua : Drs. H. Imam Nawawi

Wakil Ketua : H. Ya'kub Dzaki Kamal Trilastama, S.Ag

Sekretaris : Akhmad Sholeh, S.Pd.I., M.Pd

Wakil Sekretaris : Mustangin

Bendahara : Syaifudin Aziz

Wakil Bendahara : Sani Arkan

1) Pengembangan Aset dan Sarpras

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| a) Suyatno | d) Dedi Sulistiyono, ST |
| b) H. Sudrajat Fajri | e) H. Rukun |
| c) Kusto Zaenurrohman | f) Suwondo |

2) Kurikulum

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| a) Akhmad Rifa'i, S.Pd.I | d) Nur Alifah, S.Pd.I |
| b) Lukmanul Hakim, S.Pd | e) Lutfi Widad, S.Pd.I., M.Pd |
| c) Al Amin, S.Pd.I., M.Pd | |

3) Pengembangan SDM

- | | |
|-------------------------------|----------------------|
| a) Abdul Haris, S.Pd.I., M.Pd | d) Siti Masitoh |
| b) Haris Megawanto, S.Pd.I | e) Musringah, S.Pd.I |
| c) Masruhatul Khasanah, S.Si | |

4) Humas

- a) Ahmad Hadidin
 b) Ari Marhamah
 c) Faizah Fadiyah
 d) Liza Qoriatun
 e) H. Nur Rohmat
 f) Ahmad Sururi

5) Komite madrasah memiliki tugas membangun hubungan antara pihak lembaga sekolah dengan masyarakat serta sebagai sarana dalam melakukan pemecahan problem di madrasah. Pembentukan komite madrasah berlandaskan pada SK Kepala MI M'arif NU 1 Pageraji nomor 07/H/16t/Mrf/VII/2020 tanggal 11 Juli untuk masa bakti 2020-

2024. Berikut penjabaran pengurus komite MI Ma'arif NU Pageraji

Tabel 2.

Pengurus Komite MI Ma'arif NU Pageraji

No	Nama	Jabatan	Dari Unsur
1.	Drs.H.Imam Nawawi	Ketua	Masyarakat
2.	Soleh, S.Pd.I	Sekretaris	Masyarakat
3.	Hidayatullah, S.Ag	Wakil Sekretaris	Masyarakat
4.	Syaefudin Aziz	Bendahara	Masyarakat
5.	M. Anwar Dirpan	Wakil Bendahara	Masyarakat
6.	Muhson	Seksi Perawatan/pergedungan	Masyarakat
7.	Mustangin	Seksi Perawatan	Guru
8.	Rasiwan	Seksi Humas/Usaha	Masyarakat

¹⁰⁰ Dokumentasi Profil Lembaga MI Ma'arif NU Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

9.	Akhmad Mudasir	Seksi Humas/Usaha	Masyarakat
10.	Afifudin	Seksi Humas/Usaha	Guru

g. Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Sebagaimana ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional bahwa pendidik merupakan seseorang yang memiliki kualifikasi sebagai sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan istilah lainnya sesuai dengan bidangnya, dan berperan aktif dalam pelaksanaan pendidikan. Sedangkan tenaga kependidikan yakni masyarakat yang memiliki peran dan diangkat sebagai penunjang dalam pelaksanaan proses pendidikan. Kondisi pendidik dan tenaga kependidikan di MI Ma'arif NU Pageraji disajikan pada tabel berikut ini.¹⁰¹

Tabel 3.

Pendidik dan Tenaga Kependidikan MI Ma'arif NU Pageraji

NO	NAMA/NIP	JABATAN	TUGAS	TUGAS LAIN
1	Akhmad Thontowi, M.Pd.I, M.Pd. I19700101 200312 1 001	Guru Mapel	IV D	Kepala Madrasah
2	Siti Mahmudah, S.Ag 197202062007102001	Guru Kelas	I A	Wali Kelas, Bend. Yatim, Bend. Seragam
3	Umi Setiaturohmah, S.Pd.I 198306262007102001	Guru Kelas	I B	Wali Kelas dan Bend. BOS
4	Laeli Qodariyah, S.Pd	Guru Kelas	I C	Wali Kelas, Bend. Armada,
5	Laeli Muminatul Khoeriyah, S.Pd.I., S.Pd	Guru Kelas	I D	Wali Kelas dan Kord. Kenthongan, Pemb.Pramuka
6	Siti Nurhidayatul Laela, S.Pd.I.	Guru Kelas	I E	Wali Kelas,
7	Khoningah, S.Pd.I	Guru Kelas	II A	Wali Kelas, Bend. AhadKliwon
8	Istiqomatul Khairiyah, S.Pd.I 197506242007012027	Guru Kelas	II B	Wali Kelas , Kord. EkstarMTQ,
9	Zulfa Binta Khasanah	Guru Kelas	II C	Wali Kelas dan Kord.

¹⁰¹ Dokumentasi Pendidik dan Tenaga Kependidikan MI Ma'arif NU Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

				Catur,
10	Muliatul Muna, S.Pd.	Guru Kelas	II D	Wali Kelas, Bend. Tabungan, Kord. Kord. Seni Tari
11	Arifin, S.Pd.I	Guru Kelas	III A	Wali Kelas dan Kord. Kenthongan, Kord, Upacara,
12	Jolekha, S.Pd.I	Guru Kelas	III B	Wali Kelas, Bend. Koperasi Barokah dan Kord. Marching
13	Otik Ristianti, S.Pd.I	Guru Kelas	III C	Wali Kelas
14	Febriani Nur Fadhilah, S.Pd	Guru Kelas	III D	Wali Kelas, Bend. Donatur
15	Kholifatur Rozania, S.Pd.I.	Guru Kelas	IV A	Wali Kelas, Bend. Tabungan
16	Mursidah, S.Pd.I 197103041991032008	Guru Kelas	IV B	Wali Kelas dan Bendahara Infaq
17	Unik Masnunah, S.Pd.I.	Guru Kelas	IV C	Wali Kelas,
18	Muhson, S.Pd.I	Guru Kelas	IV D	Wali Kelas dan Bend, Sarpras, Kord. Bhs. Inggris, Kord. Marching Band
19	Yuni Suhartini, S.P	Guru Kelas	V A	Wali Kelas dan Bendahara Koperasi, Pemb. Pramuka
20	Muhibbul Islah	Guru Kelas	V B	Sarpras, Koordinator Kerohanian
21	Hidayatul Mufidah, S.Pd.I. 197402152007102002	Guru Kelas	V C	Wali Kelas, BK
22	Andy Wibowo, S.Pd.I	Guru Kelas	V D	Wali Kelas, Kord. Kurikulum
23	Afifudin, S.Sy.	Guru Kelas	VI A	Wali Kelas,
24	Sri Kuswati, S.Pd.I 198102112005012007	Guru Kelas	VI B	Wali Kelas dan Bendahara LKS
25	Muftihatul Asiyah, S.Pd.I	Guru Kelas	VI C	Wali Kelas dan Bendahara Dansos, Taktis
26	Lutfi Widad, M.Pd. 198209092007102001	Guru Kelas	VI D	Wali Kelas,

2. Pengembangan Bakat dan Minat Siswa di MI Ma'arif NU Pageraji

Pengembangan bakat dan minat menjadi program unggulan di MI Ma'arif NU Pageraji. Kegiatan tersebut diadakan dalam bentuk intrakurikuler dan ekstrakurikuler. Pengembangan bakat dan minat diadakan secara optimal salah satunya dengan membangun kemitraan dengan pelatih yang mahir di bidangnya. Hal ini membuat program pengembangan bakat dan minat di MI Ma'arif NU Pageraji berhasil meraih berbagai prestasi

hingga tingkat nasional. Berdasarkan data prestasi di MI Ma'arif NU Pageraji pada tahun 2022 mencapai 43 kejuaraan.¹⁰² Berikut program-program pengembangan bakat dan minat yang terdapat di MI Ma'arif NU 1 Pageraji diantaranya:

a. Program Kegiatan Belajar Mengajar (KBM)

Program mata pelajaran di MI Ma'arif NU Pageraji antara lain: Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Jawa, Matematika, Ilmu Pengetahuan Alam, Ilmu Pengetahuan Sosial, TIK, Olah Raga, PKn, Seni Budaya dan Keterampilan, Akidah Akhlak, Fiqih, Sejarah Kebudayaan Islam, Al Qur'an Hadits, Bahasa Arab, dan Ke-NU-an atau Aswaja sebagai kekhasan dari lembaga pendidikan Ma'arif.

Kepala sekolah menetapkan strategi melalui guru kelas dengan mengelompokkan siswa yang unggul dalam akademik menjadi 2 (dua) kelas. Kelas A sebagai kelas unggul yaitu siswa yang memiliki keunggulan akademik, kelas B untuk siswa yang memiliki akademik menengah dan kelas C untuk siswa yang memiliki akademik cenderung rendah. Namun, pada tahun ajaran 2011/2012 terdapat problem dalam pelaksanaannya yaitu orang tua merasa adanya dikotomi antara siswa yang unggul, sedang, dan rendah dan terjadilah kecemburuan. Oleh karena itu, kepala sekolah mengambil kebijakan dengan dihapuskannya penggolongan kelas berdasarkan akademik.

b. Program Ekstrakurikuler

Program ekstrakurikuler yang terdapat di MI Ma'arif NU Pageraji diselenggarakan bertujuan untuk mewadahi dan mengembangkan keterampilan, bakat, dan minat siswa di luar akademik. Pengembangan kegiatan ekstrakurikuler dijadwalkan 1 (satu) hari dalam seminggu yakni pada hari Sabtu jam 10.00-12.00 wib. Adapun beberapa program ekstrakurikuler antara lain:

¹⁰² Dokumentasi Daftar Kejuaraan Lomba MI Ma'arif NU Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Tabel 4.

Penanggungjawab Ekstrakurikuler MI Ma'arif NU Pageraji

No	Uraian Kegiatan Ekstrakurikuler	Penanggungjawab
1.	Hadroh	Muhibul Islah
2.	Pramuka	Kori Aryani, S.Pd.I Minanurrohman, S.Pd.I
3.	Drum Band	Hidayatul Mufidah, S.Pd.I., Muhson, S.Pd.I., Afifudin
4.	Seni Baca Al Qur'an	Munir, A.Ma
5.	Seni Tari	Arifin, S.Pd.I
6.	Seni Lukis	Ully Maulida, S.Pd.I
7.	Kentongan	Laeli Mu'minatul Khoeriyah, S.Pd.I
8.	Voly	Asrorul Maula
9.	Takraw	Afifudin, S.Sy
10	Catur	Zulfa Binta Khasanah, S.Pd.I

c. Guru yang berkompeten di bidangnya

Selain memfasilitasi dengan sarana prasarana pendukung, yang tak kalah pentingnya yaitu guru sebagai pendamping pengembangan bakat dan minat siswa. MI Ma'arif NU Pageraji bekerja sama dengan guru pendamping dari luar madrasah. Guru yang didatangkan merupakan seorang yang ahli dalam bidangnya masing-masing. Hal ini juga supaya guru lebih fokus dalam mengembangkan bakat dan minat siswa secara optimal. Sedangkan guru internal lebih fokus dalam mengembangkan dan berinovasi dalam program pembelajaran kelas. Adapun mitra guru eksternal pendamping ekstrakurikuler di MI Ma'arif NU Pageraji yaitu:

Tabel 5.
Pelatih Ekstrakurikuler MI Ma'arif NU Pageraji

No	Uraian Kegiatan Ekstrakurikuler	Pelatih
1	Drum band	Bapak Wasito
2	Seni Baca Al Qur'an	Bapak Toha
3	Seni Tari	Ibu Ani
4	Seni Lukis	Bapak Sukino

d. Jenis-jenis Bakat di MI Ma'arif NU Pageraji

Pada dasarnya bakat anak sangatlah beragam sehingga sekolah perlu memfasilitasinya dengan menyediakan program pilihan pengembangan bakat dan minat. Sebagaimana MI Ma'arif NU Pageraji memfasilitasi beberapa pengembangan bakat dan minat yang dapat dipilih oleh masing-masing siswa antara lain:

1) Bidang akademik

Guru selalu melakukan bimbingan baik di kelas maupun secara khusus secara individual supaya siswa dapat secara optimal belajar dan meningkatkan prestasinya. Bimbingan individual bagi siswa yang mengalami kesulitan belajar dan siswa yang berprestasi sebagai persiapan mengikuti kompetisi.

Prestasi di MI Ma'arif NU Pageraji bukan saja dalam bidang non akademik, bidang akademik pun banyak meraih prestasi hingga tingkat Nasional. Sebagaimana pada tahun 2010 MI Ma'arif NU Pageraji berhasil masuk seperempat final pada lomba MIPA tingkat provinsi. Hal ini membuktikan bahwa MI Ma'arif NU Pageraji menjadi madrasah unggul dan berdaya saing tinggi dari lingkungan kecamatan hingga nasional.

2) Di bidang olah raga

Pengembangan bakat dan minat yang terdapat di MI Ma'arif NU Pageraji antara lain:

a) Bulu Tangkis

Pelaksanaan bulu tangkis pada hari Sabtu setiap jam 10.00-12.00 wib. Biasanya latihan semakin intensif yaitu satu minggu dua kali ditambah hari Minggu mulai jam 07.00-selesai berdasarkan kesepakatan. Adapun lokasinya di Balai Desa Pageraji. Bulu tangkis biasanya diikuti oleh kelas IV dan V, hal ini karena secara fisik mereka sudah siap dan sesuai dengan kriteria dalam olimpiade yang diadakan. Proses penyeleksiannya yaitu dengan siswa melakukan tes praktik, bagi siswa yang berbakat akan dimasukkan sebagai anggota klub bulutangkis sekolah. Adapun evaluasinya yakni melalui keaktifan siswa dan keterampilan teknik bermain. Pelatih juga memiliki target yaitu satu teori dan praktik teknik bermain dilakukan dalam dua kali pertemuan siswa sudah mahir.

b) Tenis Meja

Pelaksanaan tenis meja satu minggu sekali yakni hari Minggu pukul 10.00-12.00. Adapun cara penyeleksiannya, evaluasi, dan pengembangan bakat tidak ada perbedaan dengan pelaksanaan bulu tangkis. Sedangkan pesertanya dari kelas III dan VI. Adapun targetnya yakni siswa mampu menguasai teknik permainan tenis meja dan mahir sehingga sudah siap dalam melakukan pertandingan dalam suatu kompetisi.

c) Catur

Pelaksanaan catur satu minggu sekali yakni hari Sabtu pukul 10.00-12.00. Adapun cara penyeleksiannya, evaluasi, dan pengembangan bakat tidak ada perbedaan dengan pelaksanaan bulu tangkis dan tenis meja. Sedangkan pesertanya dari kelas III dan VI. Adapun targetnya yakni siswa mampu menguasai teknik dan strategi permainan catur dan mahir sehingga sudah siap dalam melakukan pertandingan dalam suatu kompetisi.

3) Bidang Kesenian dan Agama

Sebagai sekolah berbasis madrasah pembelajaran PAI adalah mata pelajaran khas dari MI Ma'arif NU Pageraji. Selain dalam ranah teori dan praktik di kelas, dalam pembelajaran PAI juga terintegrasi dalam pengembangan keterampilan kesenian Islami yang memiliki tujuan sebagai pengenalan keterampilan seni Islami, melestarikan seni dan budaya bernuansa Islami, dan menumbuhkan kecintaan pada budaya Islam sejak dini.

Adapun kegiatan pengembangan bakat dan minat bidang seni dan agama di MI Ma'arif NU Pageraji yaitu:

a) Drum Band

Drum Band merupakan salah satu kegiatan ekstrakurikuler yang ada di MI Ma'arif NU Pageraji. Drum Band yang ada di MI Ma'arif NU Pageraji diberi nama "*Gita Nawa Kartika*". Kegiatan drum band ini dilaksanakan setiap hari Sabtu pukul 10.00 sampai dengan 12.00 WIB, namun jika event-event tertentu maka dalam satu minggu bisa diadakan tiga sampai empat kali latihan. Event-event tersebut contohnya: peringatan HUT RI, undangan dari madrasah lain, pentas kreativitas siswa, dan pelepasan siswa-siswi kelas VI. MI Ma'arif NU Pageraji menunjuk Ibu Hidayatul Mufidah, S.Pd.I sebagai penanggungjawab kegiatan drum band ini dengan pelatih bernama bapak Wasito. Ibu Hidayatul Mufidah, S.Pd.I mengatakan bahwa minat siswa untuk mengikuti kegiatan drum band ini sangat antusias, khususnya kelas IV dan kelas V. Jumlah personil drum band semuanya ada 60 siswa. Tugas personil drum band ini bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 6.
Daftar Tugas Grup Drum Band

No.	Tugas	Jumlah siswa
1	Gita pati	1 orang
2	Mayoret	2 orang
3	Balera	12 orang
4	Pianika	7 orang
5	Tenor (stik karet)	7 orang
6	Senar (stik kayu)	7 orang
7	Bus drum (bedug)	3 orang
8	Triotam	1 orang
9	Simbal	2 orang
10	Bendera	18 orang
<i>Jumlah</i>		<i>60 orang</i>

b) Hadroh

Dalam menanamkan rasa cinta kepada kesenian Islam, MI Ma'arif NU Pageraji memberikan keterampilan berupa kesenian hadroh. Group hadroh MI Ma'arif NU Pageraji diberi nama Mahabbatain. Kesenian Hadroh ini dilaksanakan setiap hari Sabtu pukul 10.00 sampai dengan pukul 12.00 WIB. Pihak madrasah menunjuk ibu Miko Priatin, S.Pd.I dan bapak Muhibbul Islah sebagai penanggungjawab sekaligus pelatih kegiatan hadroh.

Untuk mengembangkan bakat yang dimiliki oleh siswa MI Ma'arif NU Pageraji, para personilnya disuruh untuk melihat tampilan-tampilan grup lain untuk memberikan gambaran kepada siswa tentang lirik maupun suara alat musiknya. Tempat kegiatan hadroh dilaksanakan di dalam mushola. Berkenaan dengan prestasi yang pernah diraih dapat dilihat pada lampiran kejuaraan.

c) Seni Tari

Seni tari merupakan salah satu warisan budaya Indonesia yang harus dilestarikan. Oleh karena itu dengan adanya pemberian keterampilan seni tari tersebut juga merupakan langkah yang dilakukan oleh MI Ma'arif NU Pageraji untuk menanamkan rasa cinta dan bangga kepada budaya bangsa sendiri.

Kegiatan kesenian tari ini dilakukan setiap hari Sabtu pukul 10.00 sampai dengan pukul 12.00 WIB. Pihak madrasah menunjuk ibu Istiqomatul Khairiyah sebagai penanggungjawab kegiatan tari ini serta menunjuk ibu Feriany Padmi Widarti Amd.Kom sebagai pelatihnya.

d) Seni Lukis

Kegiatan seni lukis yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU 01 Pageraji dilaksanakan pada hari Sabtu pukul 10.00 sampai dengan pukul 12.00 WIB. Berkenaan dengan seni lukis ini, pihak madrasah menunjuk ibu Unik Masnunah sebagai penanggungjawab dan bapak Risun sebagai pelatih. Siswa yang mengikuti kegiatan seni lukis berjumlah 20 orang. Dari 20 siswa ini, siswa yang memiliki bakat melukis baru 5 siswa sedangkan 15 siswa yang lain belum terlihat menonjol. Namun hal ini bukan menjadi hambatan yang serius bagi bapak Risun untuk membimbing dan mengarahkan mereka dalam memahami seni lukis.

Dalam kegiatan seni lukis, prestasi yang pernah didapatkan diantaranya juara II Kaligrafi Putera pada tahun 2009 tingkat KKM Kecamatan Cilongok, serta juara I kaligrafi putera tahun 2011 di MTs Ma'arif NU 1 Cilongok tingkat Kecamatan. Berkenaan dengan prestasi yang pernah diraih dapat dilihat pada lampiran kejuaraan.

e) MTQ

MI Ma'arif NU Pageraji merupakan salah satu lembaga pendidikan yang bernuansa agama Islam, sehingga kegiatan MTQ

memang dianjurkan untuk diikuti karena untuk belajar MTQ, maka kita pun akan mempelajari tentang Al Qur'an. Kegiatan MTQ ini dilaksanakan setiap hari Sabtu pada pukul 10.00 sampai dengan pukul 12.00 WIB. Pihak madrasah menunjuk bapak Minanurrohman sebagai penanggungjawab dan bapak Toha sebagai pelatih.

Cara yang dilakukan oleh pelatih MTQ untuk mengembangkan minat bakat siswa dilakukan dengan cara mengikuti beberapa jenis pelatihan MTQ yang diadakan di luar madrasah seperti pelatihan yang dilakukan di rumah bapak Makmun setiap hari Kamis pada pukul 15.00 sampai dengan pukul 16.30 WIB, pelatihan yang dilakukan di Ajibarang Kabupaten Banyumas yang dilakukan 2 kali dalam seminggu. Hal ini dilakukan untuk memberikan wacana lagu-lagu baru yang biasa di pakai dalam MTQ. Untuk mengevaluasi kegiatan MTQ ini, pelatih melihatnya dari segi keaktifan siswa dalam mengikuti kegiatan MTQ dengan memberikan nilai B dan C pada raport siswa yang diberikan setiap akhir semester.

4) Pramuka

Kegiatan pramuka adalah sebuah kegiatan yang diberikan kepada siswa di MI Ma'arif NU Pageraji untuk melatih kemandirian dan kedisiplinan. Kegiatan pramuka ini dilaksanakan setiap hari Sabtu pada pukul 10.00 sampai dengan pukul 12.00 WIB. Minat siswa dalam mengikuti kegiatan pramuka ini pada awalnya kurang antusias, namun ketika mereka mengikuti kegiatan LT II atau lomba di arena langsung, mereka cenderung cenderung lebih termotivasi untuk mengikuti kegiatan pramuka.

Pihak madrasah menunjuk Ibu Kori Aryani dan bapak Minanurrohman. sebagai pembina pramuka. Dalam menjaga minat siswa, pembina mengadakan kegiatan pramuka di luar ruangan dan memperbanyak praktek. Untuk mengembangkan bakat siswa

dilakukan dengan mengadakan evaluasi dan pembagian kelompok atau tutor sebaya serta untuk mengevaluasinya, pembina pramuka memberikan soal baik secara lisan maupun tertulis dan kegiatan outbond dengan pos-pos latihan soal. Prestasi yang pernah didapatkan dalam kegiatan atau lomba pramuka adalah juara III lomba cerdas tongkat pramuka SD/MI pada tahun 2009 tingkat Kwaran Kecamatan Cilogok. Berkenaan dengan prestasi yang pernah diraih dapat dilihat pada lampiran kejuaraan.

5) BTA

Berkenaan dengan pengembangan bakat dalam bidang Baca tulis Al Qur'an ini dilaksanakan setiap hari Sabtu pukul 10.00 sampai dengan pukul 12.00 WIB. Untuk ekstra BTA tidak ada proses penyeleksian, sebab pesertanya berasal dari mereka yang tidak masuk dalam kegiatan ekstra lain dari kelas I dan II. Pesertanya ada yang sudah lancar membaca dan menulis, ada yang sama sekali belum bisa membaca huruf hijaiyah. Kebanyakan yang belum bisa membaca adalah mereka yang di rumah tidak madrasah di madrasah diniyah. Guru pembina dalam mengajarkan BTA menggunakan buku IQRO.

Untuk kelas I targetnya siswa mampu menulis dan membaca huruf hijaiyah secara terpisah, sedangkan untuk kelas II mampu membaca dan menulis huruf secara bersambung. Selain menggunakan buku IQRO para pembina juga menggunakan buku penghubung yang isinya tentang perkembangan anak dalam mengaji IQRO yang ditandatangani pembina dan orang tua. Pererta dalam mengikuti kegiatan BTA kurang antusias karena BTA dianggap hal yang membosankan, tidak seru, dan jenuh tidak seperti kegiatan yang lain. Evaluasi dalam kegiatan BTA setiap pertemuan setelah pembina mengajar. Kendala yang di hadapi para pembina adalah, pengaruh suara drum band yang ada di halaman madrasah membuat konsentrasi anak menjadi kabur. Anak-anak inginnya keluar terus untuk melihat tampilan drum band, selain itu karena peserta BTA

banyak, sedangkan gurunya sekelas hanya ada satu maka guru dalam mengelola kelas sangat kesulitan.¹⁰³

e. Kurikulum yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU Pageraji

Struktur kurikulum merupakan susunan atau kerangka seperangkat rencana dan pengaturan mengenai tujuan, isi dan bahan pelajaran, serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan pembelajaran untuk mencapai tujuan pendidikan di MI Ma'arif NU Pageraji. MI Ma'arif NU Pageraji dalam proses pembelajaran menggunakan kurikulum 2013 untuk kelas II, III, V, dan VI serta kurikulum merdeka untuk kelas I dan IV. Dalam melangsungkan kegiatan belajar-mengajar kelas reguler disediakan waktu 42 jam dalam satu minggu dengan alokasi waktu satu jam pelajaran adalah 35 menit.

B. Pilar-pilar Kepemimpinan Transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji

1. Kepemimpinan Transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji

Kepemimpinan transformatif bermula dari konsep yang dicetuskan oleh Burns. Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan sebuah proses saling mempengaruhinya pemimpin dan anggotanya dalam meningkatkan diri dalam taraf moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Kaitannya dengan hirearki Maslow yaitu pemimpin transformatif menggerakkan kebutuhan-kebutuhan pada level yang lebih tinggi daripada anggotanya. Bass menjelaskan kepemimpinan transformatif menumbuhkan serta memotivasi bawahan memiliki nalar kritis pada gagasan, menstimulasi daya kreativitas dan inovasi, serta meningkatkan cita-cita dan persolan terhadap visi dan tujuan lembaga. Berdasarkan data wawancara, observasi, dan dokumentasi kepemimpinan kepala sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji termasuk dalam kepemimpinan transformatif. Untuk memperjelas, berikut pemaparan analisis dimensi kepemimpinan transformatif Kepala Sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji berdasarkan pendapat Bass dan Avolio yaitu:

¹⁰³ Dokumentasi Profil Lembaga MI Ma'arif NU Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

a. Perilaku idealisme

Komponen ini dijabarkan dengan tata laku kepemimpinan yang mampu memunculkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari timnya. Berdasarkan data di lapangan, kepemimpinan Thontowi menghasilkan rasa hormat dan *trust* digambarkan oleh anggota (guru dan karyawan) serta stakeholder (walimurid) sebagai pribadi yang memiliki sikap istimewa, inspiratif, teladan, juga mampu memberikan arahan bagi bawahannya. Disisi lain, sosok kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji ini menjadi sosok yang tegas dalam pengambilan keputusan. Sosok suri tauladan Thontowi juga dirasakan oleh wali murid. Beliau selalu menjadi motor penggerak baik dari segi kedisiplinan hingga kemajuan lembaga. Melalui kepribadian tersebut, anggota dan stakeholder menghormati sosok kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji.

Sosok Thontowi juga menjadi pribadi berpengaruh di lembaga dan masyarakat. Baik lembaga pendidikan maupun lembaga keagamaan. Dalam bidang lembaga pendidikan Ahmad Thontowi merupakan ketua KKMI (Kelompok Kepala Madrasah Ibtidaiyyah) di Kabupaten Banyumas dan tergabung dalam kepengurusan LP Ma'arif. Adapun organisasi keagamaan yaitu pengurus PCNU (Pengurus Cabang Nahdhatul Ulama. Profil organisasi lembaga pendidikan dan masyarakat inilah yang memberikan *trust* bagi masyarakat kuatnya karisma dari Thontowi sebagai kepala MI Ma'arif NU Pageraji.

Kepemimpinan Thontowi di MI Pageraji telah berjalan selama 9 tahun sejak 2009 hingga sekarang. Perubahan baik infrastruktur, SDM dan program kegiatan sangat dirasakan perkembangannya. Tercatat hingga hari ini siswa MI Ma'arif NU Pageraji mencapai 661 dengan 354 siswa laki-laki dan 307 siswa perempuan.

Perilaku idealisme diwujudkan dalam 3 (tiga) hal, yaitu:

1) Memberdayakan sumber daya organisasi

Esensi pemberdayaan merupakan suatu proses memerdekakan diri, sebab setiap unsur organisasi pada dasarnya mempunyai kekuatan cipta, rasa dan karsa. Aspek itulah yang perlu diwadahi sehingga SDM mampu mengembangkan dirinya yang akan menjadi suatu potensi luar biasa untuk kesuksesan lembaga. Oleh karena itu, baik kepala sekolah, anggota, dan stakeholder MI Ma'arif NU Pageraji berpartisipasi penuh dan terlibat baik dalam pengambilan keputusan perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi.

Sebagaimana data pada lapangan ditemukan pemberdayaan SDM di MI Ma'arif NU Pageraji yaitu: *pertama*, perencanaan visi sekolah menyusun visi berdasarkan mufakat bersama yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, walimurid, serta tokoh masyarakat yang berpengaruh sebagai stakeholder lembaga yang tergabung dalam BPPMNU (Badan Penyelenggara Pendidikan Ma'arif Nahdhatul Ulama). Hal ini disampaikan oleh Thontowi dalam wawancara,

Yang menyusun visi tersebut tidak hanya kepala sekolah, namun melibatkan guru, tenaga kependidikan, walimurid dan tokoh masyarakat setempat yang tergabung dalam BPPMNU.¹⁰⁴

Hal tersebut sejalan dengan penuturan guru dalam wawancara,

Guru dilibatkan dalam membangun visi misi sekolah, pada dataran konsep visi ide dari kepala sekolah, kemudian disosialisasikan pada segenap guru untuk didiskusikan.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹⁰⁵ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I Guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Sebagaimana penuturan Andy guru berperan dalam membentuk visi sekolah, yaitu dengan mengembangkan konsep visi dari kepala sekolah. Pengembangan visi tersebut terwujud dalam strategi perencanaan program kerja dalam mencapai visi lembaga.

Sedangkan BPPNU yang memiliki tugas pokok dan fungsi sebagai payung lembaga dalam mengelola, mengkonsolidasikan manajemen lembaga, kepemimpinan, kebijakan, strategis dan mengembangkan kelembagaan, menentukan jalannya lembaga, memberikan saran dan masukan dalam keberlangsungannya lembaga. Hal ini sejalan dengan penuturan Thontowi terkait peran BPPMNU,

Pertama ide tentang visi disosialisasikan pada segenap pengurus BPPMNU dan koordinator, setelah itu dianalisa beberapa kemungkinan tentang hambatan dan tantangan, peluang dan kesempatan (analisa swot) baik dari internal maupun eksternal. Setelah jajaran koordinator memahami dan menguasai, barulah dilakukan sosialisasi pada guru dan karyawan secara keseluruhan. dan yang terakhir sosialisasi terhadap stake holder yaitu walimurid.¹⁰⁶

Jajaran kepengurusan BPPMNU menganalisa berbagai kemungkinan tentang hambatan dan tantangan, peluang dan kesempatan menggunakan strategi analisis SWOT baik dalam lingkup internal maupun eksternal. Selanjutnya BPPMNU juga memberikan masukan dan saran terhadap visi yang telah ditetapkan serta memberikan masukan strategi perencanaan dalam mencapai visi tersebut.

Setelah visi dibentuk, langkah selanjutnya yaitu pembuatan program dan pembentukan koordinator program sebagaimana penuturan Thontowi,

Setelah program dibuat, saya bersama guru dan karyawan membentuk koordinator setiap kegiatan (Koordinator lomba,

¹⁰⁶ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

koordinator pramuka, koordinator sarpras, koordinator kerohanian, koordinator kurikulum), memberikan penghargaan pada koordinator yang dipilih, dan memberikan penghargaan bagi guru yang memperoleh prestasi.¹⁰⁷

Koordinator bertugas menjalankan wewenang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan, serta mengatur suatu program kerja. Koordinator yang dibentuk antara lain: koordinator setiap kegiatan (koordinator lomba, koordinator pramuka, koordinator sarpras, koordinator kerohanian, koordinator kurikulum). Pembentukan koordinator dalam setiap tugas menjadikan program dapat dijalankan secara maksimal. Hal ini karena kepala sekolah mampu memberikan wewenang dan mengembangkan kreativitas tim dalam mewujudkan visi lembaga. Selain menyusun visi, kepala sekolah juga melibatkan BPPPMNU dalam perencanaan program, sebagaimana yang dituturkan Thontowi.

Dalam perencanaan kami melibatkan BPPPMNU dalam menyusun rencana program kegiatan sekolah, baik program tahunan ataupun program jangka panjang serta melibatkan orang tua dalam beberapa kegiatan sekolah yang menunjang tujuan ataupun pencapaian visi misi.¹⁰⁸

Hal ini sejalan dengan penyampaian Andy dalam wawancara mengenai peran guru dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program,

Tim kerja di MI Ma'arif NU Pageraji terdiri dari koordinator dan pelaksana program. Masing-masing dari bagian ini melakukan tugas sesuai dengan kesepakatan. Dalam melaksanakan program ini.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹⁰⁸ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹⁰⁹ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Semua guru berperan pada masing-masing jobdesknya dari koordinator hingga anggota sebagai pelaksana program. Tugas yang dikerjakan atas kesepakatan bersama sehingga program dapat tercapai secara efektif. Selain itu, kepala MI Ma'arif NU Pageraji juga melibatkan stakeholder yaitu orang tua sebagai mitra sekolah dalam beberapa program sekolah. Sekolah juga memiliki program buku penghubung yang berisi perkembangan siswa mengaji iqra' yang diberi tanda tangan oleh guru BTA dan wali murid. Hal ini merupakan suatu langkah dalam rangka melibatkan orang tua untuk mendampingi siswa khususnya belajar BTA.

2) mempunyai visi yang jelas

Danim mengatakan bahwa Visi merupakan falsafah jauh ke depan, dalam, dan luas yang bisa diartikan sebagai suatu daya nalar abstrak yang mempunyai *power* luar biasa dan mampu menembus jasmani, masa dan ruang. Visi inilah yang menentukan dan mempengaruhi proses memimpinya pada lembaga pendidikan serta mampu menampilkan citra kepemimpinan karismatik Sebagaimana visi MI Ma'arif NU Pageraji yaitu "Terbentuknya Generasi yang Muttaqin Berfaham Ahlussunah Wal Jama'ah Annahdhiyyah, Unggul dalam Bidang Akademik, IPTEK, Seni Budaya, dan Olah Raga".

Sebagai lembaga di bawah naungan LP Ma'arif yang berlandaskan faham Nahdlatul Ulama (NU), maka MI Ma'arif NU Pageraji mengusung visi utama membentuk generasi yang muttaqin berfaham Ahlussunah Wal Jama'ah Annahdhiyyah. Hal ini sejalan dengan pendapat Paramitha bahwa visi merupakan sebuah imajinasi moral yang menginterpretasikan output serta lembaga pendidikan yang dicita-citakan di masa mendatang. MI Ma'arif NU Pageraji berkomitmen untuk mewujudkan cita-cita output siswa berorientasi pada faham Nahdhatul Ulama.

Menurut Permadi dan Arifin visi bermakna futuristik, artika visi dibentuk dengan pertimbangan perubahan masa depan (*forward looking*) serta menimbulkan inspirasi (*inspiring the other*) baik guru dan tenaga kependidikan. Hal ini sebagai langkah dalam menginspirasi gagasan baru yang inovatif dengan dorongan imajinasi bahwa sekolah tersebut bercita-cita menjadi lembaga terbaik hingga menjadi *the center of excellence* (pusat keunggulan) terutama pada hal mutu pendidikan. Hal ini sejalan dengan landasan visi MI Ma'arif NU Pageraji untuk menjadi lembaga yang unggul dalam bidang akademik, IPTEK, seni budaya, dan olah raga. Sebagaimana penjelasan Thontowi,

Landasan yang memprakarsai penyusunan visi tersebut adalah keinginan dan harapan dari segenap guru, walimurid dan stake holder MI Ma'arif NU pageraji untuk memiliki output siswa yang bertaqwa, memiliki pemahaman tentang amaliyah ahlussunnah wal jama'ah, memiliki kemampuan dan prestasi baik dalam bidang akademik, IPTEK, seni budaya maupun olahraga.¹¹⁰

Visi yang diusung oleh MI Ma'arif NU Pageraji merupakan harapan dan cita-cita bersama seluruh unsur lembaga baik kepala sekolah, guru, walimurid, serta stakeholder lembaga. Oleh karena itu, MI Ma'arif NU Pageraji menyusun visi berdasarkan mufakat bersama yang melibatkan guru, tenaga kependidikan, walimurid, serta tokoh masyarakat yang berpengaruh sebagai stakeholder lembaga yang tergabung dalam BPPMNU (Badan Penyelenggara Pendidikan Ma'arif Nahdhatul Ulama).

3) Mengomunikasikan visi

Visi dibuat secara realistis dan yakin bisa dicapai. dituangkan dalam kalimat yang tidak panjang dan deklaratif sehingga mudah diingat dan dipahami oleh stakeholder. Sebagaimana visi MI Ma'arif

¹¹⁰ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

NU Pageraji terdiri dari satu kalimat yang jelas dan mudah diingat oleh anggota sekolah dan stakeholder.

Setelah finalisasi visi langkah selanjutnya yaitu mengomunikasikan visi.

Pertama ide tentang visi disosialisasikan pada segenap pengurus BPPMNU dan koordinator, setelah itu dianalisa beberapa kemungkinan tentang hambatan dan tantangan, peluang dan kesempatan (analisa swot) baik dari internal maupun eksternal. Setelah jajaran koordinator memahami dan menguasai, barulah dilakukan sosialisasi pada guru dan karyawan secara keseluruhan. dan yang terakhir sosialisasi terhadap stake holder yaitu walimurid.¹¹¹

Kepala MI Ma'arif NU Pageraji mengomunikasikan visi kepada segenap pengurus BPPMNU. Selanjutnya BPPMNU menganalisis dengan strategi SWOT serta memberikan masukan strategi perencanaan dalam mencapai visi tersebut. Dukungan dari pihak atasan akan menguntungkan pihak sekolah dengan menumbuhkan semangat *politic will* dari pemerintah sebagai langkah melancarkannya program-program perubahan sekolah.

Visi selanjutnya disampaikan kepada guru dan tenaga kependidikan supaya dapat bekerja menentukan strategi secara tepat sasaran pada tindakan pada tujuan yang inovatif. Kepala sekolah bersama guru dan tenaga kependidikan wajib memahami visi sekolah supaya mampu membuat rencana pengembangan program yang mendukung tercapainya visi dan misi sekolah. Sebagaimana dalam wawancara guru dan stakeholder memahami visi visi MI Ma'arif NU Pageraji.

Kami guru memahami visi dan misi sekolah, mulai dari rencana program yang mendukung tercapainya visi misi, menjadi bagian dari pelaksana program, melakukan kontrol

¹¹¹ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

terhadap program dan sekaligus mengevaluasi bersama setiap program yang sudah atau sedang dilaksanakan.¹¹²

Guru sebagai patner kepala sekolah dalam mengembangkan visi haruslah sangat paham visi lembaga. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Andy Wibowo, guru MI Ma'arif NU Pageraji. Guru memahami visi dan misi sekolah dalam rangka pengembangan perencanaan program yang mendukung tercapainya visi dan misi sekolah. Selanjutnya visi sebagai pijakan dalam pelaksanaan, pengontrolan, serta evaluasi program yang dilaksanakan supaya sesuai dalam mencapai target visi yang ditetapkan.

Sedangkan stakeholder sebagai mitra sekolah dalam mendukung pelaksanaan program juga penting untuk memahami suatu visi sekolah. sebagaimana yang diungkapkan oleh Sri Mulyani, Ya, kami mengetahui dan memahami misi sekolah. Walaupun tidak hafal tapi paham tentang visi misi sekolah, dan bisa dipantau dari capaian anak.¹¹³

Visi MI Ma'arif NU Pageraji merupakan pijakan dalam melangkah baik dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program supaya dapat membentuk output pendidikan yang bermutu. Dukungan dari bawah akan memberi dampak berkurangnya konflik intern sehingga secara moral mereka ikut bertanggung jawab dalam merealisasikan visi lembaga.

Modal *trust* dari stakeholder akan memberikan dampak besar pada lembaga. Sri Mulyani sebagai salah satu walimurid di MI Ma'arif NU Pageraji memahami visi sekolah meskipun tidak hafal. Visi tersebut mampu dipahami oleh walimurid berdasarkan program-program layanan sekolah yang dapat dilihat dan dievaluasi dalam capaian anak.

¹¹² Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I Guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹¹³ Wawancara dengan Sri Mulyani, walimurid MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Desember 2023.

Pemahaman visi oleh pihak atasan yaitu BPPMNU dan bawahan yaitu guru dan stakeholder sangatlah penting. Dukungan dari atasan menjadi penyokong dan pendorong dalam melancarkan pelaksanaan program lembaga sedangkan dukungan dari bawah visi menjadi sebuah tonggak landasan dalam melakukan perencanaan strategi program kerja dalam mencapai tujuan visi. Begitupun pentingnya dukungan dari stakeholder sebagai modal besar *trust* bagi terlaksananya program dan perubahan di MI Ma'arif NU Pageraji.

Kepala MI Ma'arif NU Pageraji juga mengomunikasikan visi kepada orang tua. Meskipun tidak dihapalkan, namun visi terwujud dalam program sekolah dan dapat dipantau perkembangannya melalui capaian anak. Melalui visi, khususnya sekolah berbasis madrasah berlandaskan Islami menjadi tolak ukur orang tua dalam pemilihan sekolah. Hal ini karena beragamnya sekolah yang memiliki visi atau faham beraneka ragam sesuai dengan keyakinannya. Sebagaimana MI Ma'arif NU Pageraji yang memiliki visi membentuk generasi berfaham NU, maka masyarakat dengan besar harapan salah satunya faktor tertarik karena visi tersebut.

Peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan sangat berpengaruh dalam menentukan kinerja tim. Sebagaimana peran Thontowi dalam pengambilan keputusan di MI Ma'arif NU Pageraji,

Kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar dalam perumusan visi misi lembaga, namun untuk mengambil keputusan beliau memberikan kesempatan pada guru dan stake holder untuk ikut andil. Sebelum pengambilan keputusan kepala sekolah melakukan sosialisasi dan pematangan terhadap ide mengenai visi misi sekolah dan program pendukungnya, saat sosialisasi guru dan stake holder diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat ataupun masukan. Masukan ataupun pendapat ini kemudian diramu untuk menyempurnakan visi misi lembaga, sekaligus program pendukung tercapainya visi misi tersebut.¹¹⁴

¹¹⁴ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I Guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Kepala sekolah berperan besar dalam penyusunan visi misi lembaga. Namun, kepala sekolah memberikan ruang suara kepada guru dan stakeholder dalam pengambilan keputusan. Hal ini merupakan bagian dari pemberdayaan SDM dalam pelibatan perencanaan visi. Sebelum diambil keputusan, kepala sekolah mengomunikasikan visi yang telah disusun untuk dikembangkan menjadi program pendukung lembaga dalam mencapai tujuan.

b. Motivasi Inspirasi

Motivasi inspirasi merupakan bentuk kepemimpinan transformatif yang mampu menginspirasi, memberikan motivasi, dan mengubah karakter tim dalam mencapai sesuatu yang mustahil dan tak terbayangkan, mendorong tim untuk memiliki pandangan pada suatu ancaman atau tekanan sebagai suatu kesempatan dalam belajar dan berprestasi. Sebagaimana hambatan yang dihadapi oleh guru MI Ma'arif NU Pageraji

Kendala yang biasanya saya hadapi di sekolah yaitu perbedaan pendapat dalam memahami program diantara guru ataupun stakeholder, semangat guru dalam melaksanakan program sekolah.¹¹⁵

Kendala yang dihadapi kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji yaitu adanya perbedaan pendapat dalam memahami program diantara guru ataupun stakeholder. Selain itu, adakalanya semangat guru menurun menjadi kendala bagi proses implementasi program. Oleh karena itu, kendala ataupun ancaman perlu dikaji ulang dan dijadikan peluang sebagai sarana belajar dan evaluasi. Hal ini sejalan dengan wawancara Andy terkait kendala yang dihadapi dalam perencanaan dan pelaksanaan program,

Hambatan dalam perencanaan dan program sekolah ada beberapa diantaranya: Dari internal ada beberapa guru yang belum memiliki pemahaman tentang program, ketersediaan sarana prasarana, ketersediaan dana dan latar belakang siswa.

¹¹⁵ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Dari eksternal diantaranya walimurid yang heterogen, tingkat pemahaman walimurid yang berbeda tentang program sekolah ataupun lingkungan dimana lembaga berada.¹¹⁶

Hambatan internal lebih kepada kurang pahamnya guru dalam memahami program. Aspek program sekolah yang harus diperbaiki juga disampaikan oleh wali murid,

Dengan bertambahnya siswa MI Ma'arif Pageraji maka pengembangan secara fisik tentang perluasan lahan untuk area kegiatan dan kelas tentunya menjadi sebuah keharusan. Kemudian kelengkapan sarana prasarana yang menunjang KBM juga dibutuhkan lebih banyak.

Untuk program pembelajaran perlu ada pengembangan khusus tentang minat dan bakat siswa, bisa dengan mengundang tenaga ahli ataupun digali dari potensi guru MI sendiri.¹¹⁷

Walimurid berharap penambahan siswa di MI Ma'arif Pageraji juga sebanding dengan pengembangan infrastruktur perluasan lahan untuk area kegiatan dan kelas serta sarana prasarana. Sedangkan dalam pembelajaran perlu adanya pengembangan bakat secara khusus dan mendatangkan ahli profesional. Dalam hal ini MI Ma'arif NU Pageraji sudah melaksanakan namun maksimalnya program belum dirasakan oleh wali murid. Ketidakberhasilan dalam pelaksanaan suatu program menjadi motivasi munculnya inovasi. Cara pandang dalam menghadapi kegagalan menjadi tolak ukur lembaga dalam tanggap melakukan inovasi. Hal ini disampaikan oleh Andy,

Jadikan pelajaran, kegagalan itu adalah sukses yang tertunda. Minimalisir hal-hal yang menjadikan kendala sehingga program ini tidak berhasil dilaksanakan. Setelah itu dikaji ulang, modifikasi untuk menjadi sebuah program baru yang lebih kuat konsepnya.¹¹⁸

¹¹⁶ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I, guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹¹⁷ Wawancara dengan Sri Mulyani, wali murid MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹¹⁸ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I, guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Andy, masalah dalam suatu program adalah hal yang wajar. Hal terpenting yaitu tidak menyerah dengan keadaan. Saat menghadapi kegagalan, menjadi bangkit adalah sebuah pilihan yang tepat. Oleh karena itu, kegagalan menjadi sebuah proses sukses yang tertunda. Saatnya masalah menjadi sebuah peluang untuk belajar dengan mengkaji ulang kematangan suatu program. Proses evaluasi sangat penting untuk dilakukan supaya ke depannya program semakin terkonsep dan diciptakannya strategi terbaik yang baru.

Masalah atau problem menjadi suatu hal yang lumrah terjadi di suatu lembaga pendidikan. Perlunya sudut pandang yang luas dalam mengatasi masalah haruslah dimiliki oleh kepala sekolah dan anggotanya. Saat ada masalah Thontowi melakukan analisa lingkungan baik secara internal dari dalam lembaga sendiri ataupun faktor-faktor eksternal dari luar sekolah. Analisa tersebut difokuskan pada faktor resiko masalah yaitu hambatan dan ancaman berkaitan dengan program yang bermasalah. Hal tersebut sejalan dengan penuturan Andy,

Masalah yang timbul dalam setiap program itu adalah hal yang sangat wajar, tidak harus kemudian menyerah, namun saatnya kita mengkaji ulang tentang kematangan program. Ketika masalah datang itu adalah saatnya kita melakukan evaluasi sehingga program menjadi lebih terkonsep dengan baik. Masalah yang terjadi saat pelaksanaan program ada baiknya diinventarisir, kemudian didiskusikan sebagai bahan masukan dan dicari solusi yang terbaik.¹¹⁹

Andy memandang suatu masalah sebagai hal yang wajar terjadi. Saat ada masalah, menjadi sebuah tolak ukur kematangan suatu program. Oleh karena itu, perlu pengkajian ulang atau evaluasi pelaksanaan program. Program dievaluasi melalui diskusi sehingga lebih terkonsep dan ditemukan solusi terbaiknya.

¹¹⁹ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I, guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Adapun untuk program kerja yang telah berhasil, Thontowi mengkontinukan dan terus melakukan inovasi supaya program tersebut semakin berhasil. Strategi yang digunakan oleh kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji yaitu,

Komitmen bersama guru dan stake holder bahwa program memiliki tujuan yang baik, selaras dengan tujuan lembaga.

Adapun kendala-kendala yang muncul tidak lantas diartikan bahwa program itu tidak bisa dilaksanakan, namun perlu dianalisa lebih lanjut. Apa saja yang menjadi kendala, kemudian dicari solusi bersama.¹²⁰

Hal tersebut sejalan dengan penuturan Andy terkait pengkontinuan program,

Semua pihak harus konsisten dan memiliki pemahaman yang sama tentang program sekolah.¹²¹

Komitmen yang dibangun bersama bahwa program yang dijalankan memiliki tujuan dalam mencapai visi sekolah. Oleh karena itu, program yang telah disusun terus berjalan dengan kontinu dan diinovasikan sehingga menjadi program yang unggul. Konsistensi kinerja dalam pelaksanaan program juga menjadi tolak ukur suatu program dapat terlaksana secara kontinu. Selain itu, adanya persamaan persepsi sehingga semua pelaksanaan program dapat dilaksanakan sesuai prosedur yang telah disepakati. Apabila dalam perjalanan program menemukan kendala maka solusi akan dibahas secara musyawarah.

Motivasi inspirasi juga diwujudkan dengan pemimpin menjadi role model bagi bawahannya. Hal ini karena tata laku pemimpin membawa pengaruh untuk timnya, sebagaimana penggambaran sosok Thontowi menurut Sri Mulyani,

¹²⁰ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹²¹ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I, guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Suri tauladan, bisa dilihat dari kesehariannya, beliau senantiasa menjadi motor penggerak baik dalam kedisiplinan maupun kemajuan lembaga.¹²²

Sebagaimana sosok Thontowi menjadi teladan bagi anggotanya dengan menjadi penggerak dalam hal kebaikan, kedisiplinan, tertib aturan kepegawaian, menunjukkan ide-ide inovatif pembaruan serta menjadi contoh dalam semangatnya memajukan lembaga. Thontowi juga terlibat aktif dalam organisasi lembaga pendidikan maupun keagamaan. Berdasarkan wawancara, Thontowi berusaha menjadi contoh bagi timnya dengan cara,

Saya berusaha menjadi role model untuk teman-teman dengan mengawali dari diri sendiri dulu. *Pertama*, dengan senantiasa berusaha menerapkan pada diri sendiri terlebih dahulu, maka orang akan melihat bahwa kita pun melaksanakan apa yang sudah menjadi kesepakatan bersama. *Kedua*, senantiasa memberikan contoh. Aksi nyata akan lebih bisa terlihat daripada sekedar teori. Dalam hal ini anggota akan melihat sejauh mana pimpinan memberikan contoh nyata mengenai apa yang harus dilakukan, dari perilaku kepala sekolah selaku pimpinan. *Ketiga*, Humoris dan *humble* pada anggotanya. *Keempat*, menyelesaikan permasalahan dengan cara kekeluargaan.¹²³

Thontowi berusaha memberikan teladan dengan *action* melalui memberikan contoh aksi nyata dan mengawali kebaikan dari dirinya sendiri. Figur yang ditampilkan oleh Thontowi di MI Ma'arif NU Pageraji yaitu menjadi pribadi yang humoris serta *humble* atau mudah bergaul. Hal ini menjadikan pemimpin yang dekat dengan bawahannya. Oleh karena itu, tidak ada sekat yang membatasi sehingga tim merasa nyaman dan kekeluargaan. Sebagaimana dalam menyelesaikan masalah, kepala MI Ma'arif NU Pageraji memilih sistem kekeluargaan sehingga masalah dapat diatasi secara harmonis. Sosok role model kepala MI Ma'arif NU Pageraji juga diungkapkan oleh Andy,

¹²² Wawancara dengan Sri Mulyani, walimurid MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹²³ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Dalam keseharian beliau lebih sering memberikan contoh langsung dibandingkan perintah. Misal dalam kedisiplinan, prestasi dan tertib terhadap aturan kepegawaian, ide-ide inovasi pembaruan dalam pembelajaran dan lain-lain. Kepala sekolah senantiasa memberikan teladan bagi para guru dan karyawannya.¹²⁴

Kepala MI Ma'arif NU Pageraji memberikan teladan langsung melalui kerja nyata untuk memberikan contoh kepada bawahannya. Seperti dalam hal kedisiplinan, prestasi, tertib aturan kepegawaian, dan gagasan inovatif. Kepala sekolah sebagai pemimpin yang berarti memberikan pengaruh terhadap anggotanya haruslah memiliki karisma. Karisma tersebut diwujudkan dalam energi positif yang disalurkan kepada anggotanya dan mampu menginspirasi anggota. Sebagaimana Thontowi menciptakan pemimpin berkarisma melalui,

Dengan berusaha terlibat aktif dalam semua kegiatan, baik di sekolah maupun diluar sekolah. Menjadi produktif dan memberikan manfaat secara maksimal dimanapun berada dapat memberikan pengaruh positif dan memperoleh inspirasi. Ilmu itu tidak hanya didapat dalam dunia persekolahan, namun justru dengan aktif terlibat dengan banyak kita akan mendapatkan ilmu yang sesungguhnya, yaitu pengalaman. Hal ini saya tekankan pada anggota saya, agar mereka juga mau berkiprah dan aktif dalam berbagai kegiatan.¹²⁵

Untuk menjadi pribadi yang berkarisma, Thontowi berusaha menjadikan diri yang aktif baik di lingkungan internal maupun eksternal, menjadi produktif dan menebarkan manfaat serta inspirasi dimanapun berada. Beliau juga menuturkan bahwa ilmu yang sesungguhnya justru berbentuk pengalaman dengan terlibat aktif serta berkiprah dalam berbagai kegiatan yang bermanfaat. Sosok karismatik kepemimpinan kepala sekolah menjadi tolak ukur solidnya tim

¹²⁴ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I, guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹²⁵ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

membangun kinerja dalam mencapai sebuah visi lembaga. Sebagaimana sosok karismatik kepala MI Ma'arif NU Pageraji bagi guru yaitu,

Beliau adalah orang yang sangat istimewa, inspiratif, bisa dijadikan teladan, ngemong terhadap bawahan, namun tegas ketika mengambil keputusan.¹²⁶

Thontowi menjadi sosok karismatik bagi bawahannya. Hal inilah yang membuat kepala MI Ma'arif NU Pageraji mampu memberikan pengaruh pada bawahannya. Sosok pemimpin Thontowi ditunjukkan dengan sikap istimewa, inspiratif, teladan, juga mampu memberikan arahan bagi bawahannya. Disisi lain, sosok kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji ini menjadi sosok yang tegas dalam pengambilan keputusan. Sosok suri tauladan Thontowi juga dirasakan oleh wali murid. Beliau selalu menjadi motor penggerak baik dari segi kedisiplinan hingga kemajuan lembaga.

Kepala MI Ma'arif NU Pageraji menampilkan citra diri seorang humoris serta akrab dan mudah bergaul sehingga tidak ada sekat yang membatasi antara atasan dan bawahan. Hal ini membuat tim merasa nyaman dan memiliki spirit kekeluargaan.

Begitupun saat menghadapi suatu masalah, Thontowi menyelesaikannya secara kekeluargaan sehingga masalah cepat terselesaikan. Sosok Thontowi juga selalu produktif dan memberikan manfaat sehingga dapat berdampak positif bagi anggotanya. Thontowi aktif dalam sebagai ketua KKMI (Kelompok Kerja Madrasah Ibtidaiyah) organisasi PCNU, dan sosok inspiratif di masyarakat.

Kepala sekolah sebagai pemimpin memiliki fungsi motivator yaitu sebagai pendorong dan memberikan dukungan penuh kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal. Sebagai pengembangan SDM Thontowi sangat mendukung timnya untuk bekerja secara optimal dan berprestasi. Motivasi yang diberikan berupa,

¹²⁶ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I, guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Memberikan reward bagi guru yang berhasil meraih prestasi dalam lomba, membimbing siswa menjadi berprestasi ataupun dia sendiri berprestasi.

Promosi jabatan bagi guru yang memiliki kreativitas dan inovasi dalam memajukan lembaga.¹²⁷

Kepala MI Ma'arif NU Pageraji sangat mendukung pengembangan SDM dengan harapan menjadi guru berkualitas dan mampu membentuk siswa berkualitas dan berprestasi. Guru berprestasi adalah wujud dari semangat *long life education* atau menjadi pribadi pembelajar sepanjang hayat. Hal tersebut dibuktikan dengan kerja optimal dan kreativitas tinggi sehingga kinerjanya mampu menghasilkan prestasi. Oleh karena itu, Thontowi memberikan reward bagi guru yang berhasil meraih prestasi dan membimbing siswa dalam meraih prestasi baik akademik maupun akademik. Adapun bagi guru yang memiliki kreativitas dan inovasi bagi kemajuan lembaga akan diberikan promosi jabatan. Hal ini sejalan dengan pendapat motivasi inspirasi adalah pemimpin dapat memberikan motivasi bagi guru dan tenaga kependidikan supaya mempunyai komitmen kuat pada visi dan misi lembaga serta mendorong semangat bawahannya demi tercapainya tujuan pendidikan.

c. Stimulasi Intelektual

Menurut Setiawan dan Muhith pemimpin transformatif akan menampilkan gagasan inovatif serta sebuah jalan keluar kreatif dari bawahannya serta mendorong munculnya pendekatan baru dalam kinerjanya. Thontowi memiliki strategi yaitu dengan melakukan analisis baik internal maupun eksternal,

Langkah setelah pengomunikasian visi yaitu penyusunan strategi berlandaskan analisis lingkungan, perubahan serta kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Thontowi,

¹²⁷ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Dilakukan analisa SWOT baik dari lingkungan eksternal maupun internal lembaga. Analisa ini meliputi peluang dan hambatan, atapun kesempatan dan ancaman yang sekiranya berpengaruh terhadap strategi dalam pencapaian visi dan misi.¹²⁸

Sebagaimana dalam penyusunan strategi program, sebelumnya kepala sekolah bersama guru dan karyawan melakukan analisis SWOT yaitu *Stengths* (kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman). Strategi tersebut digunakan dalam menyusun strategi dalam mencapai visi dan misi yang tepat sasaran sesuai dengan arus global dan kebutuhan masyarakat. Hal ini diperkuat oleh Thontowi dalam melaksanakan peran kepemimpinannya,

- a. Kepala sekolah melakukan analisis lingkungan baik esternal maupun internal, kemudian memetakan peluang dan kesempatan yang bisa digali dari peserta analisi lingkungan, lalu memetakan masalah, hambatan dan ancaman yang mungkin muncul.
- b. Melakukan survey kebutuhan walimurid mengenai output peserta didik, layanan, dan biaya yang dibutuhkan.
- c. Kepala sekolah membuat rancangan program sekolah
- d. Kepala sekolah mensosialisasikan pada masing-masing koordinator, sekaligus menyempurnakan penyusunan program
- e. Kepala sekolah mensosialisasikan pada stake holder dan segenap pihak yang berkepentingan.¹²⁹

Selanjutnya sekolah juga melakukan survey kebutuhan walimurid mengenai output peserta didik, layanan, dan kemampuan pembiayaan. Hal ini dilakukan supaya sekolah mampu menyusun strategi yang tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan orang tua. Oleh karena itu, MI Ma'arif NU Pageraji mampu menarik animo masyarakat karena sekolah memiliki program

¹²⁸ Wawancara dengan Akhmad Thontoqi, Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹²⁹ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

unggulan namun masih terjangkau dikalangan masyarakat menengah ke bawah.

Kepala madrasah merupakan seorang pemimpin yang harus memiliki program kerja yang baik. Oleh karane itu, pemimpin perlu merencanakan dengan memberdayakan segenap unsur lembaga seperti, guru, karyawan, komite, pengurus yayasan, dan stakeholder. Perencanaan tersebut dilaksanakan di MI Ma'arif NU Pageraji sebelum awal tahun pembelajaran. Selanjutnya kepala madrasah membuat skala prioritas sesuai dengan anggaran pembiayaan sekolah supaya terlaksana secara optimal.

Penggambaran *intellektual stimulation* yaitu sikap kepemimpinan didasarkan pada pengetahuan yang terus berkembang sehingga secara intelektual pemimpin mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Perwujudan sikap tersebut dilihat dari pemimpin yang senantiasa menggali ide-ide baru dan dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Dalam proses menggali ide-ide inovatif yang efektif dengan menyusun strategi pemetaan SDM, pemetaan masalah, pembuatan program unggulan sebagai suatu ciri khas dari sekolah, menyusun anggaran, serta membuat jadwal dan evaluasi program. Program yang disusun secara matang dan inovatif akan menghasilkan program unggulan. Hal sejalan disampaikan oleh Thontowi,

Adapun strategi yang dilakukan dalam mencapai visi misi lembaga MI Ma'arif NU Pageraji yaitu:

Pembagian tugas sesuai kompetensi guru, membuat pemetaan masalah, membuat program unggulan, membuat tim penanggung jawab program, menyusun RAB kegiatan, menyusun jadwal kegiatan dan alat ukur mengevaluasi.¹³⁰

¹³⁰ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Strategi yang disusun oleh MI Ma'arif Pageraji mencakup pemetaan SDM, pemetaan masalah, pembuatan program unggulan sebagai suatu ciri khas dari sekolah, menyusun anggaran, serta membuat jadwal dan evaluasi program.

Sedangkan program yang disusun dalam mencapai visi lembaga yaitu,

Program yang kami susun antara lain akademik, Roudloh Tarbiyatul Qur'an (BTA, Tahfidz Al Qur'an, dan amaliyah nahdliyah), penguatan Ekstrakurikuler, pengajian rutin orang tua, kepramukaan.¹³¹

Selain itu, Andy juga menyampaikan program unggulan di MI Ma'arif NU Pageraji yaitu,

Program unggulan yang dijalankan Roudhotul Al Qur'an, pramuka, pengajian walimurid dan guru, penggalangan dana infak, entrepreneur sekolah (produksi air minum MIMA), dan dalam bidang prestasi akademik. Keberhasilan ini bisa dilihat dari keberlangsungan pelaksanaan program, yaitu bisa berjalan dengan baik, sampai dengan menghasilkan prestasi.¹³²

Pengembangan kurikulum yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU Pageraji tertuang pada beberapa produk kurikulum diluar administrasi pembelajaran, seperti adanya dokumen BTA untuk membantu guru BTA yang mengajar di kelas I, II, dan III, beberapa buku penghubung orang tua dengan pihak madrasah, serta buku penunjang pembelajaran untuk membantu guru dalam membimbing peserta didik di kelas VI yang dibuat sendiri oleh bagian kurikulum. Adapun program inovasi yang dilakukan di MI Ma'arif NU Pageraji yaitu,

Program inovasi di MI Ma'arif NU Pageraji yang menjadikan khas dari MI Ma'arif NU Pageraji yaitu,

- a. Roudloh Tarbiyatul Qur'an (BTA, Tahfidz Al Qur'an, dan amaliyah nahdliyah)
- b. Pramuka

¹³¹ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹³² Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I Guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

- c. Akademik
- d. Study banding untuk meningkatkan kualitas guru
- e. Penggalangan dana untuk kemajuan lembaga dari sponsor, alumni dan kewirausahaan sekolah.
- f. Pengelolaan lembaga bekerjasama dengan ansor banser.¹³³

Menjadi sekolah unggul didukung dengan adanya inovasi program yang menjadi ciri khas dari lembaga. Program inilah yang akan menjadi program yang akan menarik animo masyarakat kepada lembaga. Sebagaimana dalam wawancara dan observasi yang peneliti lakukan, MI Ma'arif NU Pageraji merupakan madrasah unggulan berbasis NU. Hal ini terlihat dari program unggulannya yaitu, pengembangan siswa berupa Roudloh Tarbiyatul Qur'an (BTA, Tahfidz Al Qur'an, dan amaliyah nahdliyah); Pramuka; dan Akademik. Sedangkan pengembangan guru berupa Study banding untuk meningkatkan kualitas SDM guru. Selain itu, sekolah yang unggul adalah lembaga sekolah yang mampu menjalin mitra yang luas dalam membangun stakeholder yang kuat pendukung program di MI Ma'arif NU Pageraji. Oleh karena itu, MI Ma'arif NU Pageraji melakukan penggalangan dana untuk kemajuan lembaga dari sponsor, alumni dan kewirausahaan sekolah serta pengelolaan lembaga bekerjasama dengan ansor banser.

Inovasi yang dibangun oleh MI Ma'arif NU Pageraji mampu menarik animo masyarakat, sebagaimana yang disampaikan oleh Sri Mulyani,

Saya tertarik dengan program di MI Ma'arif NU Pageraji karena *pertama*, kalau dari sisi anak saya melihat disini banyak teman. Di MI Ma'arif NU Pageraji siswanya banyak, dan anak-anak komplek kami banyak yang sekolah disini, sehingga itu merupakan daya tarik tersendiri bagi anak saya. Dia mau sekolah bareng dengan teman-temannya. *Kedua*, Kemudian

¹³³ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

banyak prestasi. MI Pageraji banyak menjuarai perlombaan baik yang diadakan oleh dinas terkait ataupun secara umum.¹³⁴

Banyaknya antusias masyarakat untuk menyekolahkan anaknya di MI Ma'arif NU Pageraji mampu menarik lingkungannya untuk menyekolahkan juga di MI Ma'arif NU Pageraji. Sebagaimana yang dijelaskan oleh salah satu faktor menyekolahkan anaknya di MI Ma'arif NU Pageraji karena banyak dari masyarakat sekitar yang sekolah di sana. Selain itu, pilihan sekolah berprestasi juga menjadi daya tarik khusus bagi masyarakat. Harapan besar tentunya bagi orang tua memiliki anak yang berprestasi tentunya dengan program-program unggulan serta SDM unggul yang ada di MI Ma'arif NU Pageraji.

Program unggulan di MI Ma'arif NU Pageraji, yaitu Roudloh Tarbiyatul Qur'an (BTA, Tahfidz Al Qur'an, dan amaliyah nahdliyah), penguatan ekstrakurikuler, kepramukaan, penggalangan dana infak, entrepreneur sekolah (produksi air minum MIMA), dan dalam bidang prestasi akademik. Kunci keberhasilan pendidikan yaitu dengan melakukan pelibatan orang tua dalam pengembangan akademik dan religius siswa. Oleh karena itu, MI Ma'arif NU Pageraji rutin mengadakan pengajian walimurid dan guru sebagai langkah dalam mengomunikasikan pentingnya keterlibatan orang tua dalam membangun output siswa yang berkualitas.

Pengajian rutin menjadi program pelibatan orang tua dan masyarakat senantiasa dilakukan sebagai wahana untuk mensosialisasikan, pelaporan, maupun kegiatan yang akan dilaksanakan maupun yang telah dilaksanakan oleh pihak madrasah. Hal ini terbukti dengan adanya kegiatan rutinan pengajian di MI Ma'arif NU Pageraji yang dilaksanakan setiap hari Ahad Kliwon (Salapanan) mulai dari pukul 06.00 sampai dengan pukul 09.00 WIB. Dengan uraian kegiatan pembacaan tahlil, informasi seputar

¹³⁴ Wawancara dengan Sri Mulyani, wali murid MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

kemadrasahan, dan acara yang terakhir adalah pengajian yang diisi oleh tokoh masyarakat sekitar MI Ma'arif NU Pageraji. Kegiatan ini sudah berjalan sekitar 10 tahun lebih.

MI Ma'arif NU Pageraji juga sering digunakan oleh masyarakat baik muslimat, IPNU, IPPNU, ANSOR, Banser, Karangtaruna untuk beberapa kegiatan dengan melibatkan pendidik di MI Ma'arif NU Pageraji untuk turut serta dalam kegiatan yang dilaksanakan. Kemudian mulai bulan Ramadhan tahun 2016 ini, kegiatan donor darah PMI yang biasanya dilaksanakan di balai desa Pageraji juga sudah dipindahkan di MI Ma'arif NU Pageraji sehingga masyarakat dan pendidik di MI Ma'arif NU Pageraji ikut mensukseskan program tersebut.

Untuk melaksanakan pengelolaan madrasah atau manajemen madrasah diperlukan kerja tim bukan hanya kepala madrasah saja yang membuat program kerja melainkan melibatkan semua *stakeholder* atau sumber daya manusia yang ada di madrasah diantaranya kepala madrasah, pendidik, komite, pengurus, dan karyawan. Selain itu perencanaan program kerja yang baik juga akan menentukan hasil yang akan di raih pada pelaksanaan program kerja ke depannya.

Subtansi dari perilaku simulasi intelektual adalah upaya mengembangkan intelegenensial, rasionalitas, dan mencari solusi masalah secara seksama. Dengan demikian, menurut Setiawan dan Muhith pemimpin transformatif harus mendorong bawahan untuk melihat suatu problem dari sudut pandang lainnya secara menyeluruh. Hal ini secara kontinu diimplementasikan supaya terwujudnya tradisi yang holistik yaitu tradisi musyawarah. Melalui tradisi musyawarah akan melahirkan energi positif serta munculnya gagasan baru..

Kepala sekolah transformatif berusaha mendengarkan ide-ide timnya serta membangun budaya musyawarah. Hal ini sejalan dengan kepemimpinan Thontowi yang membuka kesempatan bagi anggotanya untuk menyampaikan ide-ide inovatif terbaiknya melalui pembahasan dalam musyawarah. Program tersebut terbagi dalam program unggulan,

program tahunan, dan program jangka panjang. Sebagaimana yang disampaikan oleh Andy, guru MI Ma'arif NU Pageraji.

Kepala sekolah memberikan kesempatan pada semua pihak, termasuk guru untuk mendukung terwujudnya visi misi sekolah. Salah satunya dengan merespon ide-ide baru dari para guru untuk dirumuskan menjadi bagian program lembaga. Bisa sebagai program unggulan, program tahunan ataupun jangka panjang. Kepala sekolah juga memberikan kesempatan pada guru untuk menjadi koordinator program ataupun kegiatan sebagai apresiasi terhadap ide ataupun inovasi yang dimiliki. Jika ide atau inovasi tersebut mendatangkan prestasi maka ada reward ataupun penghargaan bagi guru yang bersangkutan.¹³⁵

Kepala sekolah transformatif berusaha mendengarkan gagasan bawahannya serta mengembangkan semangat kerjasama. Pemimpin transformatif juga memberdayakan seluruh bawahannya untuk melakukan hal terbaik bagi lembaganya. Hal ini sejalan dengan kepemimpinan Thontowi di MI Ma'arif NU Pageraji. Thontowi selalu memberikan kesempatan kepada semua untuk menyampaikan gagasan atau ide terbaiknya melalui program kerja dalam mewujudkan visi misi sekolah. Program tersebut terbagi dalam program unggulan, program tahunan, dan program jangka panjang.

Wujud kepemimpinan transformatif melalui intelegensinya mengembangkan evaluasi untuk menganalisis kegagalan dan keberhasilan suatu program. Sebagaimana yang disampaikan oleh Thontowi dalam langkah perbaikan kepala sekolah juga melaksanakan fungsinya yaitu mengevaluasi program sekolah secara rutin,

Evaluasi rutinan tentang program kegiatan dilaksanakan sebulan sekali. Evaluasi yang bersifat insidental, yaitu jika ada kendala dalam pelaksanaan program tersebut.¹³⁶

Langkah selanjutnya secara musyawarah dilakukan untuk mencari solusi. Hal tersebut disampaikan oleh Thontowi, Lakukan evaluasi, dilakukan analisis faktor-faktor apa saja yang kiranya menjadi kendala, kemudian bersama dicarikan solusi.¹³⁷

¹³⁵ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹³⁶ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji secara berkala melakukan evaluasi rutin yaitu dilaksanakan setiap satu bulan sekali. Selain itu, evaluasi insidental juga dilaksanakan apabila ada kendala dalam pelaksanaan program yang telah direncanakan. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa sebagian program sekolah telah berhasil dilaksanakan seperti akademik, olahraga, kepramukaan, serta pengelolaan lembaga. Hal ini dapat dilihat sebagaimana dalam daftar prestasi yang diraih oleh MI Ma'arif NU Pageraji. Kepala sekolah bersama tim menganalisis factor-faktor yang menjadi kendala dan mencari solusi bersama.

Andy juga mengungkapkan standar keberhasilan program sekolah yang diterapkan,

Standar yang saya tetapkan dalam keberhasilan program ya tercapai tujuannya, bisa secara umum maupun khusus. Secara umum program berhasil dilaksanakan meskipun mungkin belum menghasilkan prestasi. Misal program itu sudah bisa terlaksana dan berjalan, tapi belum menghasilkan prestasi. Secara khusus keberhasilan program ya ketika bisa menghasilkan prestasi.¹³⁸

Tolak ukur keberhasilan program menurut Andy yaitu mampu terlaksana dengan baik. Adapun secara khusus keberhasilan program yaitu mampu menjadi sebuah prestasi. Adapun program sekolah yang belum berhasil dilaksanakan yaitu,

Program tahfidz, kelas 3 dari 100an anak yang lolos ujian baru 24, yang lolos ujian akhir baru 16 dari total.¹³⁹

Evaluasi rutinan tentang program kegiatan dilaksanakan sebulan sekali. Evaluasi yang bersifat insidental, yaitu jika ada kendala dalam pelaksanaan program tersebut. Sebagaimana program tahfidz di MI

¹³⁷ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹³⁸ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I, guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹³⁹ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Ma'arif NU Pageraji sebagian besar siswa kelas III khususnya belum lolos ujian hafalan. Dari 100 siswa yang lolos ujian baru 24 dan yang lolos hingga tahap terakhir baru 16 dari total siswa di kelas III. Oleh karena itu, Thontowi melakukan evaluasi dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi kendala dan menghambat keberhasilan suatu program. Langkah selanjutnya secara musyawarah dilakukan untuk mencari solusi.

Esensi simulasi intelektual yaitu usaha dalam mengembangkan intelegensi, rasionalitas, dan mencari pemecahan problem dengan tepat. Dengan demikian, pemimpin transformatif harus mendorong bawahan untuk melihat suatu problem dari sudut pandang lainnya secara menyeluruh. Hal ini terlihat dari cara pemimpin dalam menggali solusi dan mendorong inovasi anggotanya sebagaimana yang dilakukan oleh Thontowi,

Cara saya untuk menggali inovasi tim yaitu,

- a. Bersilaturahmi, komunikasikan dengan baik-baik apa yang menjadi masalahnya. setelah itu dicarikan win-win solusi sesuai dengan pokok permasalahan yang dihadapi.
- b. Menghadirkan tenaga ahli. Hal ini dilakukan jika anggota merasa ragu dengan program ataupun kegiatan yang akan dilakukan. Hadirnya tenaga ahli diharapkan bisa memberikan wawasan dan pengalaman langsung bagi anggota. Sehingga mereka memiliki rujukan yang tepat mengenai permasalahan yang mereka sedang hadapi.
- c. Mengadakan kegiatan-kegiatan informal untuk menggali ide-ide dari anggota.¹⁴⁰

Silaturahmi menjadi kunci bagi Thontowi dalam membangun relasi dan komunikasi untuk menyelesaikan suatu masalah atau solusi. MI Ma'arif NU Pageraji menganalisa faktor-faktor kegagalan program dan mencari *win-win solution* sehingga menghasilkan program inovatif dan kreatif. Selain itu, kepala sekolah bersama tim membuat program nonformal sehingga mampu mengasah kreativitas dan ide-ide inovatif.

¹⁴⁰ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Thontowi juga bersinergi dengan tenaga ahli dalam memberikan pemberdayaan SDM berupa workshop, seminar, dan in house training bagi guru ataupun siswa. Adapun dalam pengadaan program kegiatan, Thontowi selalu membuka ruang bagi tim untuk membuat program kegiatan informal dalam menunjang visi misi sekolah. Hal yang sama juga diungkapkan oleh Andy,

Mengundang narasumber untuk kegiatan penggalian bakat minat, untuk memberikan motivasi dan berbagi pengalaman baik dengan guru pendamping ataupun siswa.¹⁴¹

Keterbatasan potensi bakat pada SDM di MI Ma'arif NU Pageraji tidak menjadi sebuah kendala. Hal ini justru menjadi peluang sekolah untuk mendatangkan narasumber yang ahli dalam bidangnya untuk mendampingi pengembangan bakat minat siswa. Pendampingan tersebut lebih maksimal sehingga keberhasilan program dapat tercapai yaitu menghasilkan prestasi. Hadirnya tenaga ahli menjadi program pengasahan intelektualitas SDM di MI Ma'arif NU Pageraji dalam memberikan wawasan yang lebih luas. Hal ini berupa workshop yang berkaitan dengan pengembangan lembaga baik tingkat kabupaten maupun provinsi, seminar, pelatihan, serta *in house training* atau *upgrading* di sekolah.

d. Perhatian yang diindividualisasikan

Perhatian yang diindividualisasikan digambarkan dengan pemimpin yang senantiasa mau mendengarkan dengan penuh perhatian, memperhatikan secara khusus baik secara personal maupun prestasi. Sekolah sangat mendukung adanya pengembangan potensi guru. Bahkan memberikan reward bagi guru berprestasi dan yang berhasil mendampingi siswa berprestasi. Kepala MI Ma'arif NU Pageraji juga sangat membuka kritik dan saran dari stakeholder maupun walimurid

¹⁴¹ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I, guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

ataupun bagi walimurid yang membutuhkan penjelasan program lebih detail.

Pendekatan individual menjadi hal yang krusial dalam memperkuat internal maupun eksternal lembaga. Sebagaimana yang dilakukan oleh Thontowi,

Silaturahmi dan meminta bantuan pada guru untuk menjadi informan, agar diperoleh data valid untuk menentukan langkah selanjutnya.¹⁴²

Silaturahmi menjadi strategi Thontowi dalam melakukan pendekatan individual baik kepada guru dan karyawan serta stakeholder. Strategi silaturahmi sangat efektif karena mampu melihat situasi dan kondisi lapangan serta memahami karakter lebih dalam sehingga masalah mampu terselesaikan. Selain itu, kepala MI Ma'arif NU Pageraji juga membuka ruang aspirasi dengan meminta bantuan guru sebagai informan atau sumber informasi utama.

Kepala sekolah juga sangat terbuka saat bawahannya mengalami kesulitan. Guru dan tenaga kependidikan di MI Ma'arif NU Pageraji merasa nyaman karena Thontowi mampu mendengarkan keluh kesah, sekedar mengobrol hingga hal resmi seperti dalam rapat. Hal nonresmi inilah yang menjadi kunci Thontowi dalam melakukan analisis kebutuhan bawahannya. Melalui hal tersebut, Thontowi mampu mendengarkan masalah maupun masukan untuk pengembangan lembaga. Kepala sekolah juga sangat terbuka saat bawahannya mengalami kesulitan sebagaimana yang diungkapkan Andy,

Sangat membantu, mulai dari membantu menganalisa permasalahan yang dihadapi, sampai membantu mencari solusi.¹⁴³

¹⁴² Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹⁴³ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I, guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Thontowi dikenal sangat supel dan ringan tangan untuk membantu bawahannya saat menghadapi masalah. Mulai dari menganalisa hingga mencarikan solusi. Melalui hal ini tim merasa nyaman dan terbuka sehingga saat ada kendala bisa langsung disampaikannya tanpa merasa sungkan. Hal ini sesuai dengan penuturan Andy,

Dengan sering melakukan silaturahmi, ngobrol-ngobrol ringan dengan para anggotanya, mendengarkan keluh kesah anggotanya hingga secara resmi melakukan evaluasi terhadap kendala ataupun permasalahan yang mungkin muncul pada saat itu.¹⁴⁴

Thontowi sering melakukan silaturahmi sebagai sebuah langkah pendekatan individual. Selain itu, Thontowi sangat akrab dengan anggotanya. Senang mengobrol ringan dan mendengarkan keluh kesah anggotanya sebagai bahan evaluasi. Dalam hal ini sesuai dengan Pada wujud lainnya perhatian yang diindividualisasikan yaitu perilaku pemimpin dalam mewujudkan kepemimpinannya melalui membangun kedekatan dengan timnya secara emosional. Hal ini diartikan dimensi tersebut terdapat saling keterhubungan antara gaya kepemimpinan dengan tingginya kesadaran bawahannya yang berasal dari dibangunnya hubungan pemimpin dengan stakeholder yang memiliki pengaruh krusial baik secara internal maupun eksternal. Hal yang sama juga disampaikan oleh Sri Mulyani,

Sekolah sangat *welcome* terhadap masukan-masukan walimurid, sehingga masyarakat tidak sungkan dalam menyampaikan aspirasi ataupun menyakan program sekolah ataupun hal-hal yang mungkin butuh penjelasan lebih rinci.¹⁴⁵

MI Ma'arif NU Pageraji sangatlah *welcome* dengan kritik dan saran yang membangun program yang telah disusun sekolah. Masyarakat tidak sungkan karena sekolah menjadi ruang terbuka dalam

¹⁴⁴ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I, guru MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹⁴⁵ Wawancara dengan Sri Mulyani, wali murid MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

menampung aspirasi atau bagi orang tua yang membutuhkan penjelasan lebih detail terkait program sekolah. Adapun masukan Sri Mulyani yaitu:

Orang tua dilibatkan dalam penyusunan program sekolah, diantaranya yaitu :

- a. melalui sosialisasi program sekolah orang tua diberikan gambaran tentang program yang akan dilaksanakan, apa saja yang menjadi kebutuhan agar program tercapai, bagaimana peran orang tua dan sebagainya.
- b. Dilibatkan dalam pelaksanaan program dengan diberikan peran sesuai dengan yang dibutuhkan.
- c. Evaluasi, orang tua diberikan kesempatan untuk memberikan masukan terkait dengan evaluasi program, baik permasalahan yang dihadapi atau kendala dalam pelaksanaan program, sampai pencarian solusi tentang kendala tersebut.¹⁴⁶

Orang tua sebagai bagian penting dari lembaga pendidikan yaitu mitra sekolah dalam mendidik anak-anak. Keterlibatan aktif orang tua sangat dibutuhkan dalam penyusunan program sekolah. Hal ini supaya program yang disusun dapat tepat sasaran membidik kebutuhan perkembangan siswa di sekolah. Sebagaimana MI Ma'arif NU Pageraji menyosialisasikan program sekolah berupa gambaran program yang akan dilaksanakan, kebutuhan program, serta peran orang tua; melibatkan langsung orang tua dalam program sekolah; dan orang tua diperkenankan untuk memberikan evaluasi terkait program yang telah dijalankan sebagai *feed back* sekolah dalam kelanjutan atau perbaikan program sekolah. Adapun usulan yang diajukan oleh Sri Mulyani yaitu,

Ada rapot atau pelaporan tentang nilai perilaku siswa, yang menunjang pembiasaan perilaku baik dan positif bagi anak didik.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Wawancara dengan Sri Mulyani, wali murid MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹⁴⁷ Wawancara dengan Sri Mulyani, wali murid MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Sri Mulyani berharap ada rapot pelaporan sikap yang dapat menunjang pembiasaan perilaku baik bagi siswa. Oleh karena itu, Thontowi mencoba mengatasi kendala tersebut yaitu dengan,

Silaturahmi dan komunikasi. Orang memberikan perlawanan biasanya karena kurang komunikasi, kemudian bangun kepercayaan dengan transparansi.¹⁴⁸

Adanya perbedaan pendapat yang tidak bisa diatasi dalam suatu lembaga memerlukan suatu kecakapan komunikasi berupa lobbying. Silaturahmi menjadi solusi yang tepat yang dipilih Thontowi dalam menghadapi suatu masalah khususnya dengan stakeholder sebagai pihak eksternal sekolah. Thontowi memahami bahwa timbulnya perlawanan atau perbedaan pendapat yang belum kunjung menemukan mufakat karena kurang terbangunnya komunikasi. Setelah dibangunnya komunikasi, maka selanjutnya kepala MI Ma'arif NU Pageraji membangun kepercayaan dengan pihak tersebut serta melakukan transparansi terkait hal yang dipermasalahkan.

Menurut Muhammad Karim perhatian yang diindividualisasikan adalah pemimpin yang bisa menganggap timnya sebagai seseorang yang memiliki keragaman baik bakat, minat, potensi, karakter, dan lain sebagainya secara detail. Pemimpin harus mampu mengidentifikasi hal-hal tersebut pada bawahannya secara detail. Mengenali bawahan harus dilakukan sebagai seorang pemimpin. Dalam pelaksanaan program, pembangunan tim kerja berdasarkan potensi masing-masing SDM sangatlah penting. Hal ini supaya program kerja dapat terlaksana secara maksimal dan mencapai tujuan visi MI Ma'arif NU Pageraji. Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki peran penting sebagai manager dalam memetakan tim kerja baik dari koordinator hingga anggota yang terlibat sesuai dengan potensi yang dimiliki masing-masing guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Thontowi,

¹⁴⁸ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Cara saya sebagai kepala sekolah membangun tim kerja MI Ma'arif Pageraji yaitu mengadakan briefing secara rutin untuk membangun rencana kerja harian, dan evaluasi kegiatan yang sudah berlangsung tiap hari; membangun motivasi melalui grup wa guru; mengikuti pelatihan-pelatihan dan seminar-seminar sesuai dengan tujuan lembaga; mengangkat koordinator dan penanggung jawab kegiatan berdasarkan potensi bakat minat yang dimiliki oleh guru atau karyawan; membuat rencana kegiatan dari masing-masing koordinator; dan memberikan reward bagi koordinator ataupun penanggung jawab kegiatan.¹⁴⁹

Dalam menyolidkan tim kerja di MI Ma'arif NU Pageraji, Thontowi melakukan strategi seperti melakukan briefing dan evaluasi rutin, memotivasi guru, melakukan pengembangan SDM dengan mengikuti kegiatan pelatihan dan seminar yang dapat meningkatkan kualitas mutu lembaga, membentuk coordinator dan penanggung jawab sesuai dengan bakat dan minat, membuat perencanaan, serta memberikan reward sebagai sebuah apresiasi bagi penanggung jawab kegiatan. Oleh karena itu, Kepala sekolah memberikan pertimbangan dalam pemilihan dan pelibatan tim kerja melalui,

Pertimbangan pemilihan tim kerja berdasarkan prestasi, bakat minat guru menjadi pertimbangan dalam pemilihan tim kerja.¹⁵⁰

Pertimbangan tersebut didasarkan dalam pembentukan tim khususnya koordinator. Hal ini karena koordinator merupakan seorang yang berperan dalam memimpin dan menentukan strategi kinerja tim dalam menyukseskan pelaksanaan program sekolah. Kepala sekolah menjadi fasilitator dalam pelaksanaan program, sehingga Thontowi mempercayakan timnya dengan memberikan keleluasaan tim menyusun strategi secara kreatif dan efektif. Sebagaimana yang disampaikan oleh Thontowi,

¹⁴⁹ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹⁵⁰ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

Setelah program dibuat, saya bersama guru dan karyawan membentuk koordinator setiap kegiatan (Koordinator lomba, koordinator pramuka, koordinator sarpras, koordinator kerohanian, koordinator kurikulum), memberikan penghargaan pada koordinator yang dipilih, dan memberikan penghargaan bagi guru yang memperoleh prestasi.¹⁵¹

Sedangkan dalam pengembangan SDM, kepala sekolah melakukan upgrading, mengikuti pengembangan kompetensi dalam bentuk workshop maupun pelatihan dalam rangka membangun kompetensi guru. Untuk menghasilkan lembaga bermutu maka sebagai kepala sekolah transformatif harus melakukan pengembangan SDM. SDM berkualitas akan menentukan strategi kinerja yang efisien serta menghasilkan output yang bermutu. Oleh karena itu, Thontowi melakukan pengembangan SDM berupa,

Sebagai langkah upgrading guru, maka kami juga melakukan pengembangan SDM seperti mengikuti pelatihan, seminar baik secara massal ataupun beberapa orang saja; pembagian Jobdesk yang jelas, sesuai dengan talenta guru; serta inisiatif guru dalam mencari informasi terkait dengan program pengembangan potensinya.¹⁵²

Pengembangan SDM guru perlu dilakukan pada setiap madrasah untuk memastikan bahwa mereka tetap dapat mempertahankan kualitas profesionalitasnya sesuai dengan kebutuhan madrasah. Program pengembangan tersebut memberi penekanan pada pembentukan keterampilan profesional pendidik di MI Ma'arif NU Pageraji guna perbaikan layanan di madrasah. Sebagaimana yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU Pageraji yaitu melalui upgrading guru berupa mengikuti pelatihan, seminar baik melibatkan semua guru atau pendelegasian, membagi jobdesk kerja sesuai dengan kompetensinya, serta mendukung penuh inisiatif guru dalam mencari informasi terkait program

¹⁵¹ Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

¹⁵² Wawancara dengan Akhmad Thontowi, M.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

pengembangan kompetensi dan potensi guru. Kepala MI Ma'arif NU Pageraji memberdayakan seluruh SDM sebagaimana yang diungkapkan oleh Andy,

Pengembangan SDM dengan melibatkan semua unsur lembaga baik guru, stake holder dan pengurus BPPMNU, kepala sekolah sudah sangat maksimal dalam memanfaatkan dan mengembangkan potensi SDM, baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan program.¹⁵³

Kepala MI Ma'arif NU Pageraji sudah maksimal dalam mengembangkan dan memberdayakan SDM sesuai potensinya. Hal ini ditunjukkan dengan melibatkan semua unsur baik guru, stakeholder, serta BPPMNU dalam perencanaan dan pelaksanaan sesuai tugas dan fungsinya. Selain itu, MI Ma'arif NU Pageraji juga mengadakan KKG intern yang dilaksanakan dengan tujuan agar pendidik di MI Ma'arif NU Pageraji senantiasa memiliki penambahan pengetahuan terkait dengan pembelajaran serta mengetahui secara *update* informasi terbaru terkait dunia pendidik. Kegiatan KKG Intern yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU Pageraji berawal dari tidak terlaksananya KKG di madrasah se-Kecamatan Cilongok selama 3 tahun terakhir ini. Oleh karena itu, pihak madrasah khususnya tim pengembang madrasah mengadakan kegiatan KKG Intern yang hanya diikuti oleh pendidik di MI Ma'arif NU Pageraji saja dengan jumlah pendidik di tahun 2016 / 2017 ini sejumlah 31 orang yang terbagi menjadi 25 wali kelas dan 6 orang guru mapel. Selain dalam bentuk kegiatan KKG, pihak madrasah di MI Ma'arif NU Pageraji juga memberikan kesempatan kepada pendidik yang belum mempunyai kualifikasi akademik S1 untuk bersekolah kembali meneruskan pendidikannya dengan memberikan ijin studi.

Dalam rangka pengembangan religius yang sesuai dengan visi dan misi MI Ma'arif NU Pageraji membentuk generasi mutqin

¹⁵³ Wawancara dengan Andy Wibowo, S.Pd.I Kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji pada tanggal 16 Januari 2023.

berfaham NU guru dan tenaga kependidikan mempunyai rutinan amalan yang dilaksanakan seminggu sekali secara bersama-sama. Untuk guru dan tenaga kependidikan di MI Ma'arif NU Pageraji melaksanakan kajian ratibul hadad dan pembacaan al barjanji setiap hari senin malam Selasa seminggu sekali sedangkan untuk ibu guru pembacaan asmaul husna dan kajian kitab di hari Jum'at pada pukul 10.30 sampai pukul 12.00 WIB.

Pengembangan prestasi pengembangan peserta didik yang berprestasi menjadi andalan MI Ma'arif NU Pageraji sebagai bagian dari perhatian yang diindividualisasi. Sehingga ketika ada momen perlombaan antara madrasah/sekolah SD/MI di beberapa waktu, MI Ma'arif NU Pageraji telah mempersiapkan peserta didik terlebih dahulu, karena peserta didik yang mengikuti kegiatan pengembangan siswa berbakat telah diseleksi sebelumnya mulai dari awal tahun pelajaran.

Berdasarkan uraian di atas, kepala MI Ma'arif NU Pageraji adalah pemimpin yang mampu menyediakan ruang, waktu, fasilitas yang dapat digunakan karyawannya untuk memberdayakan dan mengembangkan kemampuan dan keterampilannya agar *performance* organisasi menjadi lebih baik. Pemimpin dapat memberikan perhatian secara individu terhadap karyawannya dengan mengeluarkan kebijakan untuk mempergunakan fasilitas yang disediakan lembaga guna memotivasi mereka agar lebih optimal terhadap kemajuan lembaga.

2. Faktor-faktor Pendukung dan Penghambat Keberhasilan Kepemimpinan Transformatif di MI Ma'arif NU Pageraji

Berdasarkan data lapangan dan kesesuaian antara teori kepemimpinan transformatif Kepala MI Ma'arif NU Pageraji didukung oleh beberapa faktor, di antaranya adalah:

a. Profil dan kepribadian kepala sekolah

Prestasi madrasah ditentukan oleh profil pemimpin dan kepribadian kepala sekolah. Sebagaimana kepala MI Ma'arif NU

Pageraji menunjukkan dedikasi serta kontribusinya baik dalam lembaga pendidikan, keagamaan, maupun masyarakat. Baik lembaga pendidikan maupun lembaga keagamaan. Dalam bidang lembaga pendidikan Ahmad Thontowi merupakan ketua KKMI (Kelompok Kepala Madrasah Ibtidaiyyah) di Kabupaten Banyumas dan tergabung dalam kepengurusan LP Ma'arif. Adapun organisasi keagamaan yaitu pengurus PCNU (Pengurus Cabang Nahdhatul Ulama. Profil organisasi lembaga pendidikan dan masyarakat inilah yang memberikan *trust* bagi masyarakat kuatnya karisma dari Thontowi sebagai kepala MI Ma'arif NU Pageraji.

Kepemimpinan Thontowi di MI Pageraji telah berjalan selama 9 tahun sejak 2009 hingga sekarang. Perubahan baik infrastruktur, SDM dan program kegiatan, peraih prestasi hingga tingkat nasional sangat dirasakan perkembangannya. Tercatat hingga hari ini siswa MI Ma'arif NU Pageraji mencapai 661 dengan 354 siswa laki-laki dan 307 siswa perempuan. Prestasi tingkat nasional juga diraih oleh MI Ma'arif NU Pageraji yaitu juara 2 MTQ AKSION serta Juara 1 Siaga Garuda Berprestasi Tingkat Kwarcab dan Kwarda Jawa Tengah. Sedangkan secara kepribadian, kepala MI Ma'arif NU Pageraji merupakan pribadi yang mudah bergaul, humoris, akrab, terbuka dengan kritik dan saran dari guru maupun stakeholder, serta menjadi pendengar yang baik terkait masalah yang dihadapi timnya.

b. Sinergitas SDM yang memadai

Kunci kepemimpinan transformatif yaitu mampu melakukan inovasi dengan memberdayakan SDM yang dimilikinya. Sebagaimana MI Ma'arif NU Pageraji yang mampu membangun sinergitas baik dari internal maupun eksternal. Dalam ranah internal kepala MI Ma'arif NU Pageraji membangun tim yang solid melalui pembagian tugas berupa koordinator pada masing-masing bidang berdasarkan potensi guru; melibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi; dan mengembangkan SDM dengan mengikuti pelatihan, workshop, dan

seminar untuk menunjang kompetensi guru. Dalam ranah eksternal, bekerjasama dengan BPPMNU dalam menyusun strategi program; melibatkan orang tua dalam berbagai kegiatan di sekolah salah satunya rutinan pengajian selapan sebagai ajang mempererat kerjasama orang tua dalam mendidik anak; melibatkan stakeholder dan tokoh masyarakat sebagai pendukung program madrasah.

c. Strategi Input siswa

MI Ma'arif NU Pageraji telah membidik siswa berprestasi sebelum masuk MI khususnya siswa berprestasi. Hal ini dengan menjalin kemitraan dengan TK dan PAUD di sekitar sekolah dan rutin mengadakan Open House sebagai langkah dalam penjangkaran siswa baru.

Adapun kendala yang dihadapi kepala madrasah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU Pageraji, adalah:

a. Sarana dan prasarana

Di MI Ma'arif NU Pageraji secara keseluruhan sarana dan prasarana yang tersedia sudah sangat lengkap dan masih baik, namun masih ada beberapa sarana penunjang pendidikan yang masih belum memenuhi kebutuhan, seperti:

- 1) Layar LCD baru ada 4 buah, padahal jumlah kelas sebanyak 25 ruangan, jadi masih butuh Layar LCD sebanyak 21 buah untuk melengkapinya.
- 2) Luas mushola belum sesuai dengan jumlah siswa MI Ma'arif NU Pageraji yang sebanyak 658 anak. Siswa harus bergiliran jika akan mengadakan shalat berjama'ah. Kepala madrasah memberi solusi dengan cara menjadwal sholat jama'ah untuk tiap kelas, agar bisa menggunakan fasilitas dengan semaksimal mungkin.
- 3) Lokasi MI Ma'arif NU Pageraji yang berada di pinggir jalan raya, memudahkan akses masuk ke lokasi, namun membuat orangtua wali murid cemas, takut terjadi kecelakaan. Kepala madrasah berencana membuat pintu gerbang di belakang madrasah untuk jalur pulang,

agar tidak menimbulkan kemacetan dan kecelakaan yang tidak diharapkan.

b. Tenaga pendidik

Kurangnya pemahaman guru pada program yang telah disepakati sehingga menimbulkan konflik. Menurunnya semangat guru dalam menjalankan program sekolah.

c. Orang tua peserta didik

Sebagian besar dari orang tua peserta didik yang menitipkan anaknya secara penuh terhadap pihak madrasah. Padahal tanggungjawab guru hanya ada di madrasah saja. Diluar jam madrasah peserta didik sudah bukan menjadi tanggungjawab dari pihak madrasah dan sudah menjaditanggungjawab dari orang tua masing-masing. Pihak madrasah memberikan solusi dengan memberi laporan perkembangan siswa yang dikomunikasikan oleh wali kelas melalui grup WA.

d. Ekstrakurikuler

Pelaksanaan ekstrakurikuler yang dilaksanakan di MI Ma'arif NU Pageraji dirasa sudah cukup baik. Dimana kegiatan yang berkenaan dalam pengembangan minat, bakat dan kemampuan potensi siswa sangat diperhatikan di mana MI Ma'arif NU Pageraji menyediakan 1 hari dalam 1 Minggu untuk seluruh siswa untuk dapat mengikuti berbagai macam ekstrakurikuler sesuai kemampuan yang dimiliki. Kendati demikian dalam pengelolaan ekstrakurikuler terdapat beberapa kendala di antaranya:

- 1) Siswa kurang tertib dan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan kegiatan ekstra kurikuler, terbukti dengan adanya siswa yang berlalu lalang dan santai-santai.
- 2) Kurangnya pemanfaatan waktu luang, yang jika dimanfaatkan lagi akan lebih bagus.

Problem solving (solusi) yang diambil MI Ma'arif NU Pageraji yaitu dengan melibatkan semua unsur yang ada di madrasah lalu masalah tersebut dipecahkan secara bersama, apabila perlu penggalian potensi yang

ada pada siswa maka orang tua dilibatkan dalam menentukan kebijakan lalu disampaikan ke yayasan untuk disosialisaikan kepada seluruh *steakholder* yang ada di MI Ma'arif NU Pageraji yang kemudian ditindak lanjutisebagai program kegiatan yang harus dilaksanakan oleh siswa.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah MI Ma'arif NU Pageraji diketahui bahwa kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji menggunakan pola kepemimpinan transformatif. Hal ini dapat dibuktikan dengan 4 (empat) dimensi yaitu perilaku idealisme, motivasi inspirasi, intelektual simulasi, dan perhatian yang diindividualisasi.

1. Perilaku idealisme berupa pemberdayaan SDM sesuai dengan tugas dan fungsinya baik dalam perencanaan, penyusunan strategi, pelaksanaan, serta evaluasi; penyusunan koordinator dalam setiap program sesuai dengan potensinya; memiliki visi yang futuristik mengomunikasikan visi pada semua pihak.
2. Motivasi inspirasi berupa memberikan inspirasi motivasi dan role model bagi bawahannya melalui aksi nyata dan serta memberikan ide-ide inovatif; menjadi sosok berpengaruh diluar lembaga; memberikan *reward* bagi guru.
3. Simulasi intelektual berupa menyusun perencanaan dengan melakukan strategi menggunakan analisis SWOT, melakukan survei kebutuhan masyarakat mengenai output peserta didik, layanan, dan kemampuan pembiayaan, strategi inovatif melalui pemetaan SDM, pemetaan masalah, pembuatan program unggulan menyusun anggaran, dan jadwal serta evaluasi program; membangun penguatan mitra dengan orang tua; penguatan SDM dengan memfasilitasi workshop, seminar, pelatihan, serta upgrading baik tingkat lembaga maupun eksternal.
4. Perhatian yang diindividualisasikan berupa membangun lembaga berbasis kekeluargaan; menjunjung tinggi silaturahmi menjadi pribadi yang supel menganalisis kebutuhan serta analisis problem; dan membentuk pribadi religius dengan mengadakan pengajian rutin bagi guru dan tenaga

kependidikan; serta terbukanya pengembangan bakat dan minat sebagai program unggulan di MI Ma'arif NU Pageraji.

Adapun faktor-faktor pendukung kepemimpinan transformatif di MI Ma'arif NU pageraji yaitu profil dan kepribadian kepala sekolah yang mampu menjadi role model serta inspiratif sehingga mampu membangun trust masyarakat. Selain itu, terwujudnya penjangkauan siswa yang masif serta prestasi unggul hasil kinerja kepemimpinan kepala sekolah. Sinergitas SDM yang memadai berupa terima kasih tim solid yang mampu membangun kinerja sesuai potensinya serta dukungan pengembangan individual. Strategi input siswa yang mampu mendidik siswa berprestasi sebelum masuk mi dengan menjalin kemitraan TK dan PAUD melalui kegiatan melalui kegiatan open house setiap tahun. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu ketersediaan fasilitas yang masih kurang sebanding dengan jumlah siswa, fluktuatifnya motivasi guru, kurangnya kesadaran orang tua dalam membangun mitra dengan sekolah terkait pengembangan siswa.

B. Saran

Berdasarkan penelitian tentang Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah MI Ma'arif NU Pageraji peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi kepala sekolah, kepala sekolah perlu membangun visi yang futuristik dalam menjawab perubahan global. Hal ini mampu diwujudkan dengan pemberdayaan SDM secara optimal melalui pengadaan atau ikut serta dalam pengembangan SDM berupa workshop, seminar, pelatihan, dan upgrading dalam tingkat lembaga, serta membangun mitra dengan stakeholder baik BPMNU, orang tua, dan tokoh masyarakat. Selanjutnya keteladanan dan pemimpin inspiratif yang berani menampilkan ide-ide inovatif, menggunakan pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah, serta membangun rasa kekeluargaan dalam membentuk rasa percaya tim serta sebagai sosok pemimpin *open minded* yang mau mendengarkan kritik dan saran untuk kemajuan lembaga.

2. Bagi guru, guru perlu bersinergi dengan kepala sekolah dengan menunjukkan keterampilan dalam membangun kesuksesan lembaga. Guru juga memiliki jiwa *long life education* sebagai sosok pembelajar dalam melakukan inovasi strategi program baik pembelajaran di kelas maupun pengembangan minat dan bakat siswa. Oleh karena itu, guru perlu untuk melakukan pengembangan SDM dengan mengakses workshop, pelatihan maupun seminar dalam meng-*upgrade* kompetensinya.
3. Bagi orang tua, orang tua sebagai mitra sekolah perlu mendukung, terlibat aktif serta memberikan saran yang membangun bagi mutu lembaga.
4. Bagi peneliti selanjutnya, peneliti perlu memperdalam isu-isu tentang kepemimpinan transformatif kepala sekolah secara lebih luas dan mendalam.



DAFTAR PUSTAKA

- Aji, Sigit Baskoro. 2020. Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru Di SMP Islam Thoriqul Huda Cekok Babadan Ponorogo, *Tesis*. Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. Diakses pada 30 Oktober 2022.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Asmani. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jogjakarta: DIVA Press.
- Asmani. 2012. *Tips Menjadi Kepala Sekolah yang Profesional*. Jogjakarta: Diva Press.
- Bungin, Burhan. 2008. *Penelitian Kualitatif Komunikatif, Ekonomi, Kebijakan Pulik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Chairiyah, Yayah. 2021. Sejarah Perkembangan Sistem Pendidikan Madrasah Sebagai Lembaga Pendidikan Islam, *Jurnal MA'ALIM*. Vol. 2 No. 1.
- Danim, Sudarman dan Suparno. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarman dan Suparno. 2009. *Manajemen Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarman. 2009. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Kritis, dan Internasional Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformatif dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Danim, Sudarwan. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformatif dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Daryanto. 2011. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media.
- Faruq, Muhammad Hamzah Al dan Supriyanto. 2020. Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Guru. *Jurnal Dinamika Manajemen Pendidikan (JDMP)*. Vol. 5 No. 1.
- Goetsch, David L. dan Stanley B. Davis. 2002. *Manajemen Mutu Total*, terjemahan oleh Benyamin Molan. Jakarta : Prenhallindo.

- Hutahaean, Wendy Sepmady. 2021. *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Hutahaean, Wendy Sepmady. 2021. *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia Press.
- Ismail. 2022. Kepemimpinan Pendidikan di Sekolah. *Jurnal Manajemen dan Budaya STAI Darul Kamal NW Kembang Kerang*. Vol. 2 No. 2.
- Julaiha, Siti. 2019. *Konsep Kepemimpinan Kepala Sekolah*. *Jurnal Tarbiyah wa Ta'lim*. Vol. 6, No. 3.
- Karim, Mohammad. 2010. *Pemimpin Transformatif di lembaga pendidikan Islam*. Malang: UIN Maliki Press.
- Karwanto, Vika Mirawansya. 2022. Peran Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Pendidikan Karakter di Sekolah. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*. Vol. 09 No. 05.
- Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Risetm dan Teknologi Nomor 56/M/2022 tentang Pedoman Penerapan Kurikulum dalam Rangka Pemulihan Pembelajaran.
- Ketetapan MPR Nomor II/MPR/1993 tentang GBHN.
- Khatimah, Nurul. 2021. Peran Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Prestasi Peserta Didik. *Seminar Nasional Magister Manajemen Pendidikan UNISKA MAB*. Vol. 1 No. 1.
- Kholis, Nur. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Gramedia.
- Kolis, Nur. 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Gramedia.
- Margono, S. 2004. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Marno dan Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Marno dan Triyo Supriyatno. 2008. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Bandung: Refika Aditama.
- Maunah, Binti. 2014. *Psikologi Pendidikan*. Tulungagung: IAIN Tulungagung Press.
- Meirawan, D. 2019. *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Masa Depan*. Bogor: Penerbit IPB Press.
- Mohammad Karim, *Pemimpin Transformatif di lembaga pendidikan Islam*, (Malang: UIN Maliki Press, 2010) 96-97.

- Moleong, Lexy J. 2013. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mukhlisin, Ahmad. 2019. Kepemimpinan Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Tawadhu*. Vol. 3 No. 1
- Nasrudin, Endin. 2010. *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Nasrudin, Endin. 2010. *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Nizar, Samsul dan Zainal Efendi Hasibuan. 2019. *Kepemimpinan Pendidikan dalam Perspektif Hadis*. Jakarta: Kencana.
- Nuraima. 2018. Identifikasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah. *Diktaktis: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan*. Vol. 8 No. 3, Juli.
- Paramitha, Devi. 2016. Urgensi Perumusan Visi, Misi, dan Nilai-nilai pada lembaga Pendidikan Islam. *Jurnal Tarbawi*. Vol. 1 No. 1, 2016.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 28 tahun 2010 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah/Madrasah.
- Permadi, Dadi dan Daeng Arifin. 2018. *Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Pancakarya Nusa.
- Permadi, Dadi dan Daeng Arifin. 2018. *Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dan Komite Sekolah*. Bandung: PT. Sarana Pancakarya Nusa.
- PERMENDIKNAS Nomor 13 Tahun 2007 Tentang Standar Kepala Sekolah /Madrasah.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pidarta, Made. 2004. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ramayulis dan Mulyadi. 2017. *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulis.
- Rusdiana, A. 2015. *Pengelolaan Pendidikan*, Bandung: Pustaka Setia.
- Sahabuddin, M dan Syahrani. 2022. Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Manajemen Pendidikan. *Jurnal Educational*. Vol 2, No. 1.

- Septikasari, Resti dan Rendy Nugraha Frasandy. 2018. Keterampilan 4C Abad 21 dalam Pembelajaran Pendidikan Dasar. *Jurnal Tarbiyah Al-Awlad*. Vol. 8 Edisi 2.
- Setiawan dan Abd. Muhith. 2013. *Transformatif Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Setiawan, Bahar Agus dan Abd. Muhith. 2013. *Transformasional Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi satu. cet. 10. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi. 2013. *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*. Jakarta: Rajawali Press.
- Suroya, Naharin. 2018. Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus MTsN Bandung dan SMPN 1 Tulungagung). *Tesis*. Tulungagung: Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2018. Diakses pada 30 Oktober 2022.
- Syafaruddin. 2019. *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan pada Era Otonomi Daerah*. Depok: Rajawali Pers..
- Thoha, Miftah. 2014. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Tohirin. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Ulfah, dkk. 2022. Kepemimpinan Pendidikan di Era Disrupsi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*. Vol. 5 No. 1, Januari.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Usman, Husaini. 2016. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. edisi 4. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Moh. Uzer. 2016. *Menjadi Guru Profesional*. cet. 28. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritis dan Permasalahannya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, Adi dan Ahmad Zawawi Subhan. 2020. Strategi Kepala Madrasah dalam

LAMPIRAN -LAMPIRAN



PEDOMAN DOKUMENTASI, OBSERVASI, DAN WAWANCARA

A. Dokumentasi

Peneliti melakukan dokumentasi di MI Ma'arif NU Pageraji Kabupaten Banyumas untuk mengetahui:

1. Sejarah Pendirian;
2. Letak geografis;
3. Visi dan Misi;
4. Struktur organisasi sekolah;
5. Data peserta didik dan pendidik;
6. Sarana dan prasarana;
7. Rencana program tahunan, semester, dan trisemester;
8. Evaluasi atau supervisi pelaksanaan program;
9. Foto dokumentasi pelaksanaan kegiatan baik perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi

B. Observasi

Metode observasi yang peneliti gunakan adalah observasi langsung dimana peneliti melakukan pengamatan secara langsung. Adapun pengamatan langsung ke MI Ma'arif NU Pageraji dilakukan untuk mengetahui:

1. Lokasi MI Ma'arif NU Pageraji
2. Implementasi kepemimpinan transformatif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program di MI Ma'arif NU Pageraji.

C. Wawancara

Wawancara yang digunakan peneliti yaitu wawancara terstruktur yaitu peneliti sudah menyiapkan instrument wawancara sebagai bahan acuan dalam menggali data pada informan.

Tabel Pedoman Wawancara

No	Aspek Pemimpin Transformatif	Indikator	Wawancara
1.	Perilaku idealisme/ Karisma	a. Memberdayakan sumber daya organisasi	Kepala Sekolah 1) Siapa yang menyusun visi lembaga? Apakah hanya kepala sekolah atau berdasarkan kesepakatan bersama? 2) Bagaimana pelibatan anggota dan <i>stakeholder</i> (orang tua dan masyarakat) dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah? Guru 3) Bagaimana keterlibatan anggota lembaga dalam menyusun visi sekolah? 4) Bagaimana peran anggota lembaga dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah? 5) Apakah kepala sekolah sudah maksimal dalam pemanfaatan serta pengembangan potensi SDM sekolah baik dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah? Stakeholder 6) Bagaimana pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah?

b. Mempunyai visi jelas Kepala Sekolah

- 1) Apa visi dan misi MI Ma'arif NU Pageraji?
- 2) Apa saja landasan yang memprakarsai ditetapkannya visi tersebut?
- 3) Apakah visi misi yang ditetapkan sudah jelas dan menggambarkan profil MI Ma'arif NU Pageraji?

c. Mengomunikasikan visi Kepala Sekolah

- 1) Bagaimana cara anda dalam mengomunikasikan visi tersebut kepada anggota termasuk (guru, staf, siswa) dan *stakeholder* (orang tua dan masyarakat)?

Guru

- 2) Sejauh mana anggota lembaga memahami visi sekolah yang telah dikomunikasikan oleh kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji?

Stakeholder

- 3) Apakah mengetahui dan memahami visi sekolah MI Ma'arif NU Pageraji?

d. Membawa energi positif penuh wibawa atau berkarisma Kepala Sekolah

- 1) Bagaimana kepala sekolah menciptakan karisma untuk menyalurkan energi positif serta menginspirasi anggota lembaga?

Guru

- 2) Bagaimana sosok karismatik kepemimpinan kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji dari pandangan anggota lembaga?

Stakeholder

3) Bagaimana sosok karismatik kepemimpinan kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji dari pandangan anda?

4) Apa dampak baik yang anda rasakan dari program sekolah dan adanya peran kepemimpinan kepala sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji?

2. **Motivasi inspirasi**

a. Menginspirasi/role model bawahan/memotivasi bawahannya

Kepala Sekolah

1) Bagaimana cara kepala sekolah menjadi role model untuk anggotanya?

2) Bagaimana cara kepala sekolah memotivasi bawahannya?

Guru

3) Bagaimana sosok kepemimpinan kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji menjadi role model dan inspirasi bagi anda?

4) Bagaimana cara kepala sekolah memotivasi pengembangan potensi dan prestasi SDM baik guru dan siswa?

Stakeholder

5) Bagaimana peran sosok kepala sekolah yang menjadi inspirasi atau role model masyarakat? Baik dalam pengelolaan lembaga maupun peran di masyarakat.

b. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi

Kepala Sekolah

1) Bagaimana cara kepala sekolah menyelaraskan tujuan anggota lembaga secara individu dan organisasi?

Guru

2) Apakah tujuan anggota sekolah bergabung di MI Ma'arif NU Pageraji

c. Memandang masalah sebagai peluang belajar

Kepala Sekolah

- 1) Program apa yang anda pandang belum berhasil dilaksanakan?
- 2) Hambatan apa saja yang biasanya terjadi baik dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah?
- 3) Bagaimana cara anda memotivasi anggotanya untuk memandang suatu masalah?

Guru

- 4) Bagaimana cara anda memandang suatu masalah yang terjadi di MI Ma'arif NU Pageraji? Misalnya dalam perencanaan program baru, atau dalam pelaksanaannya.
- 5) Bagaimana cara pandang anda terhadap kegagalan atau kesalahan yang mungkin terjadi di lembaga ini?

d. Menantang bawahan dengan standar tinggi

Kepala Sekolah

- 1) Bagaimana supaya program kerja yang telah berhasil bisa kontinu?
- 2) Bagaimana cara anda menetapkan standar keberhasilan pada anggota anda?

Guru

- 3) Bagaimana standar yang anda tetapkan untuk suatu keberhasilan program sekolah?
- 4) Apa saja program yang telah berhasil dilaksanakan? Dan sejauh mana keberhasilan program tersebut?
- 5) Bagaimana cara supaya program kerja bisa dilaksanakan secara kontinu?

e. Berbicara optimis

Guru

- dan antusias**
- 1) Bagaimana gaya komunikasi kepala sekolah saat memimpin?
 - 2) Apakah anggota lembaga merasa optimis dan antusias terhadap apa yang disampaikan oleh kepala sekolah?
3. **Stimulasi intelektual**
- a. Menggali ide baru dan solusi kreatif**
- Kepala Sekolah**
- 1) Bagaimana cara anda mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan program sekolah?
 - 2) Bagaimana cara anda menggali solusi dan mendorong inovasi dari anggota anda terhadap suatu masalah?
 - 3) Apa saja program inovasi di MI Ma'arif NU Pageraji yang menjadikan khas atau program unggul dari sekolah?
 - 4) Bagaimana cara anda menggali ide-ide baru serta inovasi dari suatu penyelesaian masalah?
- Guru**
- 5) Apakah kepala sekolah selalu mendukung adanya inovasi atau ide-ide baru dari anggotanya untuk mencapai visi sekolah?
 - 6) Apa inovasi yang telah anda terapkan dalam pelaksanaan program untuk mencapai visi sekolah?
- Stakeholder**
- 7) Apa program yang ingin anda usulkan untuk kemajuan MI Ma'arif NU Pageraji?
- b. Melakukan pemetaan masalah**
- Kepala Sekolah**

- 1) Bagaimana cara anda memetakan risiko dalam pelaksanaan program sekolah?
- 2) Bagaimana pemetaan masalah dalam penyusunan strategi dalam mencapai visi dan misi sekolah?
- 3) Bagaimana cara anda mengevaluasi program yang telah dilaksanakan?

Guru

- 4) Apa saja hambatan yang terjadi baik dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah baik dari segi materiil dan non materiil (SDM)?

Stakeholder

- 5) Hal apa saja yang masih harus dibenahi dari program sekolah baik secara fisik sarana prasarana maupun non fisik seperti program pembelajaran atau penunjang lainnya?

c. Memfokuskan pada strategi

Kepala Sekolah

- 1) Bagaimana strategi yang disusun dalam mencapai visi tersebut?
- 2) Program apa saja yang dibuat dalam mencapai visi lembaga?
- 3) Apa saja program yang telah berhasil dilaksanakan? Dan sejauh mana keberhasilan program tersebut?

Guru

- 4) Apa saja strategi dari anggota lembaga yang disusun dalam mencapai visi dan misi sekolah?

4. **Perhatian yang diindividualisasikan**
- d. Musyawarah**
- Kepala Sekolah**
- 1) Bagaimana cara kepala sekolah melakukan pemutusan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi?
- Guru**
- 2) Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan?
- a. Pemimpin mendengarkan penuh perhatian**
- Kepala Sekolah**
- 1) Bagaimana cara anda dalam melakukan pendekatan secara individual kepada anggota lembaga (guru dan tenaga pendidikan) dan stakeholder dalam membangun komunikasi dan mengatasi suatu masalah baik secara personal maupun kelembagaan?
- Guru**
- 2) Bagaimana peran kepala sekolah saat anda mengalami kesulitan?
- Stakeholder**
- 3) Bagaimana sekolah menampung aspirasi masyarakat dalam pertimbangan program sekolah?
- b. Memberikan perhatian khusus kpd kebutuhan prestasi dan kebutuhan bawahan**
- Kepala Sekolah**
- 1) Bagaimana cara anda mengapresiasi keberhasilan suatu program atau prestasi dari anggota anda?
- Guru**
- 2) Bagaimana cara kepala sekolah melakukan pendekatan individual dalam memberikan dukungan, penggalian potensi serta masalah baik secara pribadi

maupun kelembagaan?

c. Mengenal kemampuan karyawan

Kepala Sekolah

- 1) Bagaimana cara anda membangun tim kerja berdasarkan potensi SDM dalam pelaksanaan program sekolah?
- 2) Pertimbangan apa saja yang anda buat dalam pemilihan dan pelibatan tim kerja?

Guru

- 3) Apakah kepala sekolah sudah tepat dalam memposisikan peran anggota lembaga?

d. Mendelegasikan wewenangnya

Kepala Sekolah

- 1) Bagaimana cara yang anda terapkan dalam mempercayakan tim kerja untuk pelaksanaan program sekolah?

Guru

- 2) Bagaimana anda berperan dalam suatu tim kerja?

e. Memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih secara khusus

Kepala Sekolah

- 1) Apa saja program pengembangan SDM untuk menunjang mutu sekolah yang telah anda laksanakan?

Guru

- 2) Bagaimana kepala sekolah dalam memberikan pembinaan, bimbingan dan pelatihan kepada bawahannya?

f. Menjalin kedekatan diri

Kepala Sekolah

1) Bagaimana cara kepala sekolah menjalin kedekatan diri dengan bawahannya?

Guru

2) Apakah kepala sekolah menjalin kedekatan diri dengan bawahannya?

Stakeholder

3) Apakah kepala sekolah menjalin kedekatan diri dengan tokoh masyarakat atau stakeholder?



HASIL WAWANCARA KEPALA SEKOLAH

Sumber : Akhmad Thontowi, M.Pd
Jabatan : Kepala Madrasah MI Ma'arif NU Pageraji
Hari/tanggal : Senin, 16 Januari 2023
Pewawancara : P
Narasumber : N

P : Apa visi dan misi MI Ma'arif NU Pageraji?

N : Terbentuknya Generasi yang Muttaqin Berfaham Ahlussunah Wal Jama'ah Annahdhiyyah, Unggul dalam Bidang Akademik, IPTEK, Seni Budaya, dan Olah Raga

P : Apa saja landasan yang memprakarsai penyusunan visi tersebut?

N : Landasan yang memprakarsai penyusunan visi tersebut adalah keinginan dan harapan dari segenap guru, walimurid dan stakeholder MI Ma'arif NU pageraji untuk memiliki output siswa yang bertaqwa, memiliki pemahaman tentang amaliyah ahlussunnah wal jama'ah, memiliki kemampuan dan prestasi baik dalam bidang akademik, IPTEK, seni budaya maupun olahraga

P : Siapa yang menyusun visi tersebut? Apakah hanya kepala sekolah atau berdasarkan kesepakatan bersama?

N : Yang menyusun visi tersebut tidak hanya kepala sekolah, namun melibatkan guru, tenaga kependidikan, walimurid dan tokoh masyarakat setempat yang tergabung dalam BPPMNU.

P : Bagaimana cara anda dalam mengomunikasikan visi tersebut kepada anggota termasuk (guru, staf, siswa) dan stakeholder (orang tua dan masyarakat)?

N : Pertama ide tentang visi disosialisasikan pada segenap pengurus BPPMNU dan koordinator, setelah itu dianalisa beberapa kemungkinan tentang hambatan dan tantangan, peluang dan kesempatan (analisa swot) baik dari internal maupun eksternal. Setelah jajaran koordinator memahami dan menguasai, barulah dilakukan sosialisasi pada guru dan karyawan secara

keseluruhan. dan yang terakhir sosialisasi terhadap stakeholder yaitu walimurid.

P : Bagaimana pemetaan masalah dalam penyusunan strategi dalam mencapai visi tersebut?

N : Dilakukan analisa swot baik dari lingkungan eksternal maupun internal lembaga. Analisa ini meliputi peluang dan hambatan, ataupun kesempatan dan ancaman yang sekiranya berpengaruh terhadap strategi dalam pencapaian visi dan misi.

P : Bagaimana strategi yang disusun dalam mencapai visi tersebut?

N : Strategi yang dilakukan yaitu:

- a. pembagian tugas sesuai kompetensi guru
- b. membuat pemetaan masalah
- c. membuat program unggulan
- d. membuat team penanggung jawab program
- e. Menyusun RAB kegiatan
- f. Menyusun jadwal kegiatan dan alat ukur
- g. mengevaluasi

P : Program apa saja yang dibuat dalam mencapai visi lembaga?

N : Program yang ada di MI Ma'arif NU Pageraji yaitu:

- a. Akademik
- b. Roudloh Tarbiyatul Qur'an (BTA, Tahfidz Al Qur'an, dan amaliyah nahdliyah)
- c. Penguatan Ekstrakurikuler
- d. Pengajian rutin orang tua
- e. Kepramukaan

P : Bagaimana cara anda membangun tim kerja berdasarkan potensi SDM dalam pelaksanaan program sekolah?

N : Cara saya membangun tim kerja adalah sebagai berikut :

- a. Mengadakan breafing secara rutin untuk membangun rencana kerja harian, dan evaluasi kegiatan yang sudah berlangsung tiap hari.
- b. Membangun motivasi melalui group wa guru.

- c. Mengikuti pelatihan-pelatihan dan seminar-seminar sesuai dengan tujuan lembaga.
- d. Mengangkat koordinator dan penanggung jawab kegiatan berdasarkan potensi bakat minat yang dimiliki oleh guru atau karyawan.
- e. Membuat rencana kegiatan dari masing-masing koordinator.
- f. Memberikan reward bagi koordinator ataupun penanggung jawab kegiatan.

P : Apa saja program pengembangan SDM untuk menunjang mutu sekolah yang telah anda laksanakan?

N : Program pengembangan SDM yang saya lakukan yaitu:

- a. Mengikuti pelatihan, seminar baik secara masal ataupun beberapa orang saja.
- b. Pembagian Jobdesk yang jelas, sesuai dengan talenta guru
- c. Inisiatif guru dalam mencari informasi terkait dengan program pengembangan potensinya.

P : Bagaimana pelibatan anggota dan *stakeholder* (orang tua dan masyarakat) dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah?

N : Untuk pelibatan anggota dan *stakeholder* (orang tua dan masyarakat) dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah dapat saya jabarkan sebagai berikut :

- a. Pelibatan BPPPMNU dalam menyusun rencana program kegiatan sekolah, baik program tahunan ataupun program jangka panjang.
- b. Melibatkan orang tua dalam beberapa kegiatan sekolah yang menunjang tujuan ataupun pencapaian visi misi.

P : Pertimbangan apa saja yang anda buat dalam pemilihan dan pelibatan tim kerja?

N : Prestasi, bakat minat guru menjadi pertimbangan dalam pemilihan tim kerja.

P : Bagaimana cara yang anda terapkan dalam mempercayakan tim kerja untuk pelaksanaan program sekolah?

- N : Dalam pelaksanaan program sekolah saya melakukan dengan beberapa cara, yaitu :
- a. Membentuk koordinator setiap kegiatan (Koordinator lomba, koordinator pramuka, koordinator sarpras, koordinator kerohanian, koordinator kurikulum).
 - b. Memberikan apresiasi pada koordinator yang di pilih.
 - c. Memberikan penghargaan bagi guru yang memperoleh prestasi.
- P : Bagaimana peran anda dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah?
- N : Ada beberapa point yang saya lakukan dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah, yaitu:
- a. Kepala sekolah melakukan analisis lingkungan baik eksternal maupun internal, kemudian memetakan peluang dan kesempatan yang bisa digali dari peserta analisis lingkungan, lalu memetakan masalah, hambatan dan ancaman yang mungkin muncul.
 - b. Melakukan survey kebutuhan walimurid mengenai output peserta didik, layanan, dan biaya yang dibutuhkan.
 - c. Kepala sekolah membuat rancangan program sekolah
 - d. Kepala sekolah mensosialisasikan pada masing-masing koordinator, sekaligus menyempurnakan penyusunan program
 - e. Kepala sekolah mensosialisasikan pada stakeholder dan segenap pihak yang berkepentingan
- p : Bagaimana cara anda memetakan risiko dalam pelaksanaan program sekolah?
- N : Melakukan analisa SWOT yaitu melakukan analisis lingkungan baik eksternal maupun internal lembaga, mengenai Strength (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunity (Peluang), dan Threat (Ancaman)
- P : Bagaimana cara anda mengevaluasi program yang telah dilaksanakan?
- N : Evaluasi rutin tentang program kegiatan dilaksanakan sebulan sekali dan evaluasi yang bersifat insidental, yaitu jika ada kendala dalam pelaksanaan program tersebut.

P : Apa saja program yang telah berhasil dilaksanakan? Dan sejauh mana keberhasilan program tersebut?

N : Program yang telah berjalan selama ini yaitu:

- a. Akademik
- b. Olahraga
- c. Kepramukaan
- d. Pengelolaan lembaga

Dan untuk keberhasilannya adalah.....

P : Program apa yang anda pandang belum berhasil dilaksanakan?

N : Tahfidz, kelas 3 dari 100an anak yang lolos ujian baru 24, yang lolos ujian akhir baru 16 dari total.

P : Bagaimana ketika terjadi sebuah kegagalan atau ketidak sesuaian rencana dalam program sekolah?

N : Melakukan evaluasi dan menganalisis faktor-faktor apa saja yang kiranya menjadi kendala, kemudian bersama dicarikan solusi.

P : Bagaimana upaya anda agar program kerja dapat berhasil dan bisa kontinu?

N : Komitmen bersama guru dan stakeholder bahwa program memiliki tujuan yang baik, selaras dengan tujuan lembaga. Adapun kendala-kendala yang muncul tidak lantas diartikan bahwa program itu tidak bisa dilaksanakan, namun perlu dianalisa lebih lanjut. Apa saja yang menjadi kendala, kemudian dicari solusi bersama.

P : Hambatan apa saja yang biasanya terjadi baik dalam perencanaan maupun dalam pelaksanaan program sekolah?

N : Perbedaan pendapat dalam memahami program diantara guru ataupun stakeholder, semangat guru dalam melaksanakan program sekolah,

P : Bagaimana cara anda mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan program sekolah?

N : Silaturahmi dan komunikasi. Orang memberikan perlawanan biasanya karena kurang komunikasi, kemudian bangun kepercayaan dengan transparansi.

P : Bagaimana cara anda memotivasi anggotanya untuk memandang suatu masalah?

N : Melakukan analisa lingkungan, baik internal maupun eksternal terhadap hambatan dan ancaman yang berkaitan dengan program tersebut.

P : Bagaimana cara anda memotivasi anggotanya mencapai keberhasilan program kerja serta berprestasi?

N : Cara saya memotivasi anggota untuk mencapai keberhasilan program kerja serta berprestasi yaitu:

- a. Memberikan reward bagi guru yang berhasil meraih prestasi dalam lomba, membimbing siswa menjadi berprestasi ataupun dia sendiri berprestasi.
- b. Promosi jabatan bagi guru yang memiliki kreativitas dan inovasi dalam memajukan lembaga.

P : Bagaimana cara anda menjadi role model untuk anggota anda?

N : Untuk mencapai hasil yang diharapkan dalam pelaksanaan program kerja. Usaha dan komitmen saya, yaitu:

- a. Dengan mengawali dari diri sendiri dulu. Dengan senantiasa berusaha menerapkan pada diri sendiri terlebih dahulu, maka orang akan melihat bahwa kita pun melaksanakan apa yang sudah menjadi kesepakatan bersama.
- b. Senantiasa memberikan contoh. Aksi nyata akan lebih bisa terlihat daripada sekedar teori. Dalam hal ini anggota akan melihat sejauh mana pimpinan memberikan contoh nyata mengenai apa yang harus dilakukan, dari perilaku kepala sekolah selaku pimpinan.
- c. Humoris dan humbel pada anggotanya.
- d. Menyelesaikan permasalahan dengan cara kekeluargaan.

P : Bagaimana anda menciptakan karisma untuk menyalurkan energi positif serta menginspirasi anggota anda?

N : Dengan berusaha terlibat aktif dalam semua kegiatan, baik di sekolah maupun diluar sekolah. Menjadi produktif dan memberikan manfaat secara maksimal dimanapun berada dapat memberikan pengaruh positif dan

memperoleh inspirasi. Ilmu itu tidak hanya didapat dalam dunia persekolahan, namun justru dengan aktif terlibat dengan banyak kita akan mendapatkan ilmu yang sesungguhnya, yaitu pengalaman. Hal ini saya tekankan pada anggota saya, agar mereka juga mau berkiprah dan aktif dalam berbagai kegiatan.

P : Bagaimana cara anda menggali solusi dan mendorong inovasi dari anggota anda terhadap suatu masalah?

N : Bila ada suatu kendala ataupun masalah yang dihadapi anggota, treatment yang saya lakukan yaitu :

- d. Bersilaturahmi, komunikasikan dengan baik-baik apa yang menjadi masalahnya. setelah itu dicarikan win-win solusi sesuai dengan pokok permasalahan yang dihadapi.
- e. Menghadirkan tenaga ahli. hal ini dilakukan jika anggota merasa ragu dengan program ataupun kegiatan yang akan dilakukan. hadirnya tenaga ahli diharapkan bisa memberikan wawasan dan pengalaman langsung bagi anggota. Sehingga mereka memiliki rujukan yang tepat mengenai permasalahan yang mereka sedang hadapi.
- f. Mengadakan kegiatan-kegiatan informal untuk menggali ide-ide dari anggota.

P : Apa saja program inovasi di MI Ma'arif NU Pageraji yang menjadikan khas dari sekolah?

N : Program ciri khas MI Ma'arif NU Pageraji yaitu :

- g. Roudloh Tarbiyatul Qur'an (BTA, Tahfidz Al Qur'an, dan amaliyah nahdliyah).
- h. Pramuka.
- i. Akademik.
- j. Study banding untuk meningkatkan kualitas guru.
- k. penggalangan dana untuk kemajuan lembaga dari sponsor, alumni dan kewirausahaan sekolah.
- l. Pengelolaan lembaga bekerjasama dengan ansor banser.

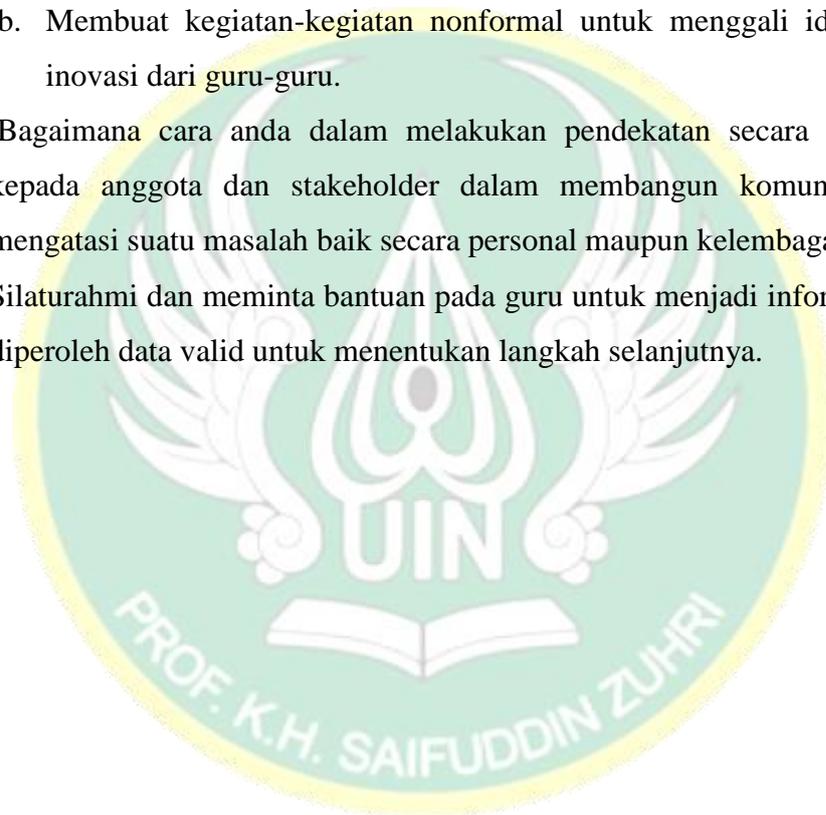
P : Bagaimana cara anda menggali ide-ide baru serta inovasi dari suatu penyelesaian masalah?

N : Cara saya untuk menggali ide dan inovasi dalam penyelesaian masalah yaitu:

- a. Masalah yang dihadapi ketika berjalannya program memberikan kita banyak pelajaran, dengan melakukan evaluasi dan menganalisa maka akan bisa menghadirkan win-win solusi yang justru bisa menjadikan inovasi dan kreativitas lainnya.
- b. Membuat kegiatan-kegiatan nonformal untuk menggali ide-ide dan inovasi dari guru-guru.

P : Bagaimana cara anda dalam melakukan pendekatan secara individual kepada anggota dan stakeholder dalam membangun komunikasi dan mengatasi suatu masalah baik secara personal maupun kelembagaan?

N : Silaturahmi dan meminta bantuan pada guru untuk menjadi informan, agar diperoleh data valid untuk menentukan langkah selanjutnya.



HASIL WAWANCARA GURU

Sumber : Andy Wibowo, S.Pd.I
Jabatan : Guru MI Ma'arif NU Pageraji
Hari/tanggal : Senin, 16 Januari 2023
Pewawancara : P
Narasumber : N

- P : Bagaimana sosok karismatik kepemimpinan kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji dari pandangan anda?
- N : Beliau adalah orang yang sangat istimewa, inspiratif, bisa dijadikan teladan, ngemong terhadap bawahan, namun tegas ketika mengambil keputusan.
- P : Bagaimana sosok kepemimpinan kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji menjadi role model dan inspirasi bagi anda?
- N : Dalam keseharian beliau lebih sering memberikan contoh langsung dibandingkan perintah. Misal dalam kedisiplinan, prestasi dan tertib terhadap aturan kepegawaian, ide-ide inovasi pembaruan dalam pembelajaran dan lain-lain. Kepala sekolah senantiasa memberikan teladan bagi para guru dan karyawannya.
- P : Bagaimana keterlibatan anda dalam membangun visi sekolah?
- N : Guru dilibatkan dalam membangun visi misi sekolah, pada dataran konsep visi ide dari kepala sekolah, kemudian disosialisasikan pada segenap guru untuk didiskusikan.
- P : Sejauh mana anda memahami visi sekolah yang telah dikomunikasikan oleh kepala sekolah?
- N : Kami guru memahami visi dan misi sekolah, mulai dari rencana program yang mendukung tercapainya visi misi, menjadi bagian dari pelaksana program, melakukan controlling terhadap program dan sekaligus

mengevaluasi bersama setiap program yang sudah atau sedang dilaksanakan.

P : Bagaimana peran kepemimpinan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan?

N : Kepala sekolah memiliki peran yang sangat besar dalam perumusan visi misi lembaga, namun untuk mengambil keputusan beliau memberikan kesempatan pada guru dan stake holder untuk ikut andil. Sebelum pengambilan keputusan kepala sekolah melakukan sosialisasi dan pematangan terhadap ide mengenai visi misi sekolah dan program pendukungnya, saat sosialisasi guru dan stake holder diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat ataupun masukan. Masukan ataupun pendapat ini kemudian diramu untuk menyempurnakan visi misi lembaga, sekaligus program pendukung tercapainya visi misi tersebut.

P : Bagaimana peran anda dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah?

N : Guru terlibat dalam merumuskan visi misi dan program sekolah. Melakukan analisa SWOT mengenai analisis lingkungan baik eksternal maupun internal.

P : Bagaimana anda berperan dalam suatu tim kerja?

N : Team kerja di MI Pageraji terdiri dari koordinator dan pelaksana program. masing-masing dari bagian ini melakukan tugas sesuai dengan kesepakatan. Dalam melaksanakan program ini

P : Bagaimana cara kepala sekolah memotivasi pengembangan potensi dan prestasi SDM baik guru dan siswa?

N : Secara berkala diadakan rapat koordinasi antar bagian, agar bisa saling menganalisa perkembangan pelaksanaan program, sekaligus mengevaluasi barangkali ada kendala dalam pelaksanaan.

P : Bagaimana kepala sekolah mendukung adanya inovasi atau ide-ide baru dari anggotanya untuk mencapai visi sekolah?

N : Kepala sekolah memberikan kesempatan pada semua pihak, termasuk guru untuk mendukung terwujudnya visi misi sekolah, salahsatunya dengan

menrespon ide-ide baru dari para guru untuk dirumuskan menjadi bagian program lembaga. Bisa sebagai program unggulan, program tahunan ataupun jangka panjang. Kepala sekolah juga memberikan kesempatan pada guru untuk menjadi koordinator program ataupun kegiatan sebagai apresiasi terhadap ide ataupun inovasi yang dimiliki. dan jika ide atau inovasi tersebut mendatangkan prestasi maka ada reward ataupun penghargaan bagi guru yang bersangkutan.

P : Apakah kepala sekolah sudah maksimal dalam pemanfaatan serta pengembangan potensi SDM sekolah baik dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah?

N : Dengan melibatkan semua unsur lembaga baik guru, stake holder dan pengurus BPPMNU, kepala sekolah sudah sangat maksimal dalam memanfaatkan dan mengembangkan potensi SDM, baik dalam perencanaan maupun pelaksanaan program.

P : Bagaimana cara anda memandang suatu masalah yang terjadi di MI Ma'arif NU Pageraji? Misalnya dalam perencanaan program baru, atau dalam pelaksanaannya.

N : Masalah yang timbul dalam setiap program itu adalah hal yang sangat wajar, tidak harus kemudian menyerah, namun saatnya kita mengkaji ulang tentang kematangan program. Ketika masalah datang itu adalah saatnya kita melakukan evaluasi sehingga program menjadi lebih terkonsep dengan baik. Masalah yang terjadi saat pelaksanaan program ada baiknya diinventarisir, kemudian didiskusikan sebagai bahan masukan dan dicari solusi yang terbaik.

P : Bagaimana standar yang anda tetapkan untuk suatu keberhasilan program sekolah?

N : Standar yang saya tetapkan dalam keberhasilan program ya tercapai tujuannya, bisa secara umum maupun khusus. Secara umum program berhasil dilaksanakan meskipun mungkin belum menghasilkan prestasi. Misal program itu sudah bisa terlaksana dan berjalan, tapi belum

menghasilkan prestasi. Secara khusus keberhasilan program ya ketika bisa menghasilkan prestasi.

P : Bagaimana cara pandang anda terhadap kegagalan atau kesalahan yang mungkin terjadi di lembaga ini?

N : Jadikan pelajaran, kegagalan itu adalah sukses yang tertunda. Inventarisir hal-hal yang menjadikan kendala sehingga program ini tidak berhasil dilaksanakan. Setelah itu dikaji ulang, modifikasi untuk menjadi sebuah program baru yang lebih kuat konsepnya.

P : Apa inovasi yang telah anda terapkan dalam pelaksanaan program untuk mencapai visi sekolah?

N : Mengundang narasumber untuk kegiatan penggalian bakat minat, untuk memberikan motivasi dan berbagi pengalaman baik dengan guru pendamping ataupun siswa.

P : Apa saja program yang telah berhasil dilaksanakan? Dan sejauh mana keberhasilan program tersebut?

N : Program Roudhotul Al Qur'an, pramuka, pengajian walimurid dan guru, penggalangan dana infak, entrepreneur sekolah (produksi air minum MIMA), dan dalam bidang prestasi akademik. Keberhasilan ini bisa dilihat dari keberlangsungan pelaksanaan program, yaitu bisa berjalan dengan baik, sampai dengan menghasilkan prestasi.

P : Bagaimana cara supaya program kerja bisa dilaksanakan secara kontinu?

N : Semua pihak harus konsisten dan memiliki pemahaman yang sama tentang program sekolah.

P : Apa saja hambatan yang terjadi baik dalam perencanaan dan pelaksanaan program sekolah baik dari segi materiil dan non materiil (SDM)?

N : Hambatan dalam perencanaan dan program sekolah ada beberapa diantaranya:

a. Dari internal ada beberapa guru yang belum memiliki pemahaman tentang program, ketersediaan sara prasarana, ketersediaan dana dan latar belakang siswa.

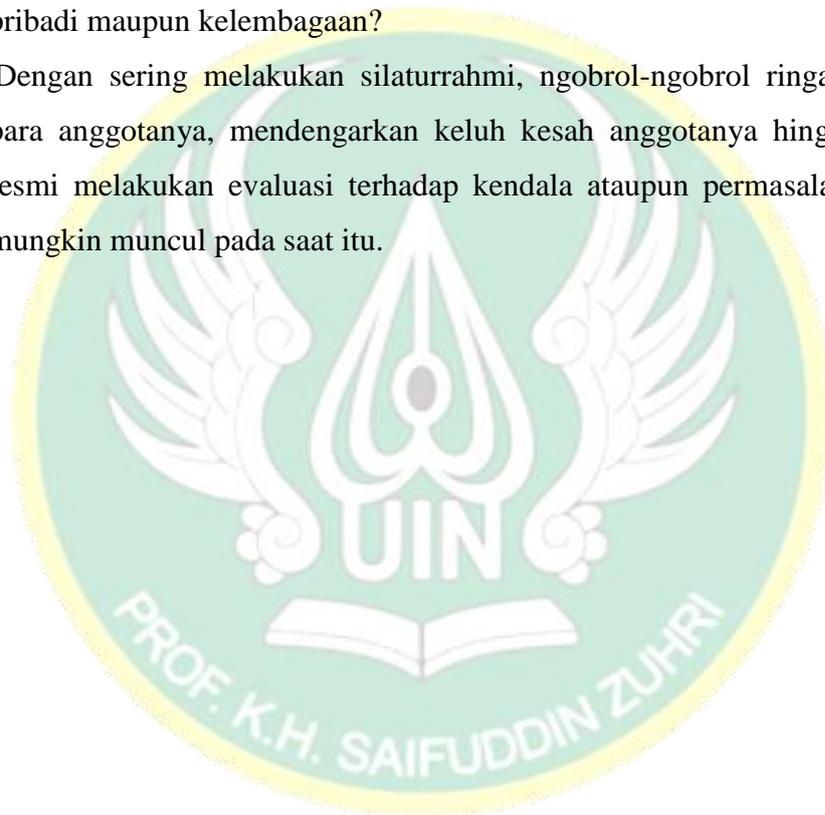
b. Dari eksternal diantaranya walimurid yang heterogen, tingkat pemahaman walimurid yang berbeda tentang program sekolah ataupun lingkungan dimana lembaga berada.

P : Bagaimana peran kepala sekolah saat anda mengalami kesulitan?

N : Sangat membantu, mulai dari membantu menganalisa permasalahan yang dihadapi, sampai membantu mencari solusi.

P : Bagaimana cara kepala sekolah melakukan pendekatan individual dalam memberikan dukungan, penggalan potensi serta masalah baik secara pribadi maupun kelembagaan?

N : Dengan sering melakukan silaturahmi, ngobrol-ngobrol ringan dengan para anggotanya, mendengarkan keluh kesah anggotanya hingga secara resmi melakukan evaluasi terhadap kendala ataupun permasalahan yang mungkin muncul pada saat itu.



HASIL WAWANCARA STAKEHOLDER

Sumber : Sri Mulyani
Jabatan : Stakeholder Madrasah MI Ma'arif NU Pageraji
Hari/tanggal : Senin, 16 Januari 2023
Pewawancara : P
Narasumber : N

- P : Bagaimana sosok karismatik kepemimpinan kepala sekolah MI Ma'arif NU Pageraji dari pandangan anda?
- N : Suri tauladan, bisa dilihat dari kesehariannya, beliau senantiasa menjadi motor penggerak baik dalam kedisiplinan maupun kemajuan lembaga.
- P : Apakah visi sekolah MI Ma'arif NU Pageraji?
- N : Ya, kami memahami visi mengetahui dan memahami misi sekolah. walaupun tidak hafal tapi paham tentang visi misi sekolah, dan bisa dipantau dari capaian anak.
- P : Apa yang menarik dari MI Ma'arif NU Pageraji baik dari segi program sekolah maupun secara fisik?
- N : MI Ma'arif NU Pageraji menurut saya:
- Kalau dari sisi anak, anak melihat disini banyak teman, di MI maarif NU Pageraji siswanya banyak, dan anak-anak komplek kami banyak yangsekolah disini, sehingga itu merupakan daya tarik tersendiri bagi anak saya. Dia mau sekolah bareng dengan teman-temannya.
 - Kemudian banyak prestasi. MI Pageraji banyak menjuarai perlombaan baik yang diadakan oleh dinas terkait ataupun secara umum.
- P : Bagaimana sekolah menampung aspirasi masyarakat dalam pertimbangan program sekolah?
- N : Sekolah sangat welcome terhadap masukan-masukan walimurid, sehingga masyarakat tidak sungkan dalam menyampaikan aspirasi ataupun

menyakan program sekolah ataupun hal-hal yang mungkin butuh penjelasan lebih rinci.

P : Bagaimana pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah?

N : Orang tua dilibatkan dalam penyusunan program sekolah, diantaranya yaitu:

- d. melalui sosialisasi program sekolah ortu diberikan gambaran tentang program yang akan dilaksanakan, apa saja yang menjadi kebutuhan agar program tercapai, bagaimana peran orang tua dsb.
- e. Dilibatkan dalam pelaksanaan program dengan diberikan peran sesuai dengan yang dibutuhkan.
- f. Evaluasi, orang tua diberikan kesempatan untuk memberikan masukan terkait dengan evaluasi program, baik permasalahan yang dihadapi atau kendala dalam pelaksanaan program, sampai pencarian solusi tentang kendala tersebut.
- g. Penyempurnaan program. Setelah dilaksanakan evaluasi dan dicarikan solusi bersama, maka adakalanya program berlanjut atau diganti. Jika berlanjut maka ada perbaikan pada semua sisi, dan orang tua juga diberikan peran dalam hal ini.

P : Apa dampak baik yang anda rasakan dengan dari program sekolah dan adanya peran kepemimpinan kepala sekolah di MI Ma'arif NU Pageraji?

N : Adanya peningkatan pola hidup anak didik, misalnya pada program sekolah sehat, anak terbiasa mengambil sampah dan memiliki perilaku hidup sehat.

P : Hal apa saja yang masih harus dibenahi dari program sekolah baik secara fisik sarana prasarana maupun non fisik seperti program pembelajaran atau penunjang lainnya?

N : Dengan bertambahnya siswa MI Ma'arif Pageraji maka pengembangan secara fisik tentang perluasan lahan untuk area kegiatan dan kelas tentunya menjadi sebuah keharusan. Kemudian kelengkapan sarana prasarana yang menunjang KBM juga dibutuhkan lebih banyak. Untuk program pembelajaran perlu ada pengembangan khusus tentang minat dan bakat

siswa, bisa dengan mengundang tenaga ahli ataupun digali dari potensi guru MI sendiri.

P : Apa program yang ingin anda usulkan untuk kemajuan MI Ma'arif NU Pageraji?

N : Ada rapot atau pelaporan tentang nilai perilaku siswa, yang menunjang pembiasaan perilaku baik dan positif bagi anak didik.



DOKUMENTASI FOTO KEGIATAN PENELITIAN



Gambar 1. Kegiatan Perencanaan Penyusunan Visi, Misi, Program Kegiatan, dan Evaluasi MI Ma'arif NU Pageraji



Gambar 2. Sosialisasi Visi, Misi, Program Kegiatan, dan Evaluasi MI Ma'arif NU Pageraji



Gambar 3. Kegiatan Pramuka



Gambar 4. Kegiatan Drum Band



Gambar 5. Latihan Ekstrakurikuler Catur



Gambar 6. Latihan Ekstrakurikuler Silat

**DAFTAR KEJUARAAN LOMBA
MI MA'ARIF NU 1 PAGERAJI
TAHUN 2022/2023**

NO	PRESTASI	NAMA	TINGKAT	WAKTU PELAKSANAAN	KET
1.	Juara I Siaga putra PESTAGA Kwaran Cilongok	Rayhan Haris Al wustho	Kecamatan	13 Agustus 2022	
		M. Farih Bilfadli			
		M. Nur Hasan			
		Fathir Ahmad Azzamy			
		Adhitya Naufal Abiyu			
		Arya Putra Pramana			
		Maulana Zaka Zamzami			
		Imam Akasyah			
2.	Juara Harapan II PESTAGA Kwaran Cilongok	Naura Faiha Khusna	Kecamatan	10 Oktober 2022	
		Anindya Emira Kayyisa			
		Nabila Qotrunnada			
		Alif Nurul Fatimah			
		Nasya Maulidya			
		Aqilatul Afifah			
		Fiana Laelatul M			
		Aqilla Asyabiya Afifa K			
3.	Juara II Pidato Bahasa Indonesia putri Aksioma Kecamatan	Sifa Laela Nur A	Kecamatan		
4.	Juara harapan II Pidato Bahasa Indonesia putra Aksioma Kecamatan	Muhammad Nabhan	Kecamatan		
5.	Juara Harapan I Pidato Bahasa Arab putra Aksioma Kecamatan	Mohamad Fajar Junian	Kecamatan		
6.	Juara II lomba Pidato Bahasa Arab putri Aksioma Kecamatan	Shofia Maryam	Kecamatan		
7.	Juara Harapan II Pidato Bahasa Jawa	Kazaf Aflahul Azmi	Kecamatan		

	putra Aksioma Kecamatan			
8.	Juara I Pidato Bahasa Jawa putri Aksioma Kecamatan	Anindya Emira Kayyisa	Kecamatan	
9.	Juara I Pidato Bahasa Inggris putra Aksioma Kecamatan	Rayhan Haris Al wustho	Kecamatan	
10.	Juara I Tahfidz putra Aksioma Kecamatan	Syarif Hidayatullah	Kecamatan	
11.	Juara harapan I Tahfid putri Aksioma Kecamatan	Fiana Laelatul M	Kecamatan	
12	Juara I Murotal putri Aksioma Kecamatan	Alif Nurul Fatimah	Kecamatan	
13	Juara harapan II Murotal putra Aksioma Kecamatan	Devandra Satria R	Kecamatan	
14.	Juara harapan I MTQ Putri Aksioma Kecamatan	Faza Annisa Zukhruf	Kecamatan	
15	Juara I Catur putra Aksioma Kecamatan	Sabian Juan Mahardika	Kecamatan	
16.	Juara III Catur putri Aksioma Kecamatan	Munji Nur Memunah	Kecamatan	
17.	Juara III Tenis Meja putri Aksioma Kecamatan	Reffina Anggreani P	Kecamatan	20 Oktober 2022
18.	Juara III Sepak Takraw Aksioma Kecamatan	A. Haydar Mumtaziyan		
		Izan Fahmi Rizki		
		Maulana Dzaefa Ibrahim	Kecamatan	
19.	Juara I Lari Marathon 3 KM putra PORSEMA Kecamatan	Maulana Dzaefa Ibrahim	Kecamatan	
20.	Juara I Pidato Bahasa Jawa Putri PORSEMA Kecamatan	Anindya Emira Kayyisa	Kecamatan	
21	Juara I Lari Sprint 60 M Putri PORSEMA Kecamatan	Inayah Wulandari	Kecamatan	29 Oktober 2022
22	Juara I Pencak Silat Pagar Nusa putra PORSEMA	Imtama Labib Khirzan	Kecamatan	
		Khaidar 'Ali	Kecamatan	
23	Juara III Pencak Silat Pagar Nusa putri PORSEMA	Aimmatas Syafaah		
		Aeni Nur Aniyah	Kecamatan	

24	Juara harapan I Karoke Qasidah putra PORSEMA	Kazaf Aflahul Azmi	Kecamatan		
25	Juara II Puisi religi putra PORSEMA	M. Alfu Niam Ali S	Kecamatan		
26	Juara II Puisi religi putri PORSEMA	Aldilla Salma N	Kecamatan		
27.	Juara 1 Kaligrafi PORSEMA	Qonita Nurhana Yasmin	Kecamatan		
28.	Juara II Senam PORSEMA	Ayatuzzakhfa Nur Khusna	Kecamatan		
		Amita Sofiyul Qolbi			
		Merida Uci Nirvani			
		Felicia Anindita A			
		Dinda Citra Wardani			
	Nadia Faridatussani				
29	Juara II Kelas tanding putra Taurnament Pencak silat Purwokerto National	M. Rubbi Khamdalah	Nasional		
30.	Juara II Kelas tanding putri Taurnament Pencak silat Purwokerto National	Atsiilah Salwaa Kamila	Nasional		
31	Juara I Catur putra PORSEMA	Sabian Juan Mahardika	Kabupaten	2 November 2022	
32	Juara I Pidato Bahasa Jawa putri PORSEMA	Anindya Emira Kayyisa	Kabupaten		
33.	Juara III Kaligrafi PORSEMA	Qonita Nurhana Yasmin	Kabupaten		
34.	Juara III Pencak Silat Pagar Nusa putra PORSEMA	Imtama Labib Khirzan	Kabupaten		
		Khaidar 'Ali			
35	Juara II Lari Sprint PORSEMA	Inayah Wulandari	Kabupaten	5 November 2022	
36	Juara harapan I Lari Marathon PORSEMA	Maulana Dzaefa Ibrahim	Kabupaten		
37.	Juara I Pidato Bahasa Inggris putra Aksioma	Rayhan Haris Al wustho	Kabupaten	8 November 2022	
38.	Juara I Pidato Bahasa Arab putri Aksioma	Shofia Maryam	Kabupaten		
39.	Juara I Pidato Bahasa Jawa puri Aksioma	Anindya Emira Kayyisa	Kabupaten		

40	Juara I Murotal putri Aksioma	Alif Nurul Fatimah	Kabupaten		
41	Juara Harapan III Pidato Bahasa Indonesia putri Aksioma	Sifa Laela Nur A	Kabupaten		
42	Juara harapan II Lari 80 M putri Aksioma	Inayah Wulandari	Kabupaten	9 November 2022	
43	Juara III Catur putra Aksioma	Sabian Juan Mahardika	Kabupaten	15 November 2022	



Pageraji, 13 Desember 2022

Kepala Madrasah

Akhmad Thontowi, M.Pd.I

NIP. 19700101 200312 1 001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. IDENTITAS DIRI

1. Nama Dani Sistriani
2. Tanggal Lahir Purbalingga, 25 Februari 1982
3. Alamat Asal Sambeng Kulon RT 02 RW 02, Kec Kembaran Kabupaten Banyumas
4. Alamat Domisili Sambeng Kulon RT 02 RW 02, Kec Kembaran, Kabupaten Banyumas
5. Email danysistriani@gmail.com
6. Handphone 081310714884

B. PENDIDIKAN

1. Sekolah Dasar SD Negeri 2 Bojong 1989-1995
2. Sekolah Menengah Pertama SMP Negeri 1 Bobotsari 1995-1998
3. Sekolah Menengah Atas SMK N 1 Purbalingga 1998-2000
4. Sarjana S-1 Universitas Terbuka 2012-2015
5. Magister S-2 UIN Prof. KH. Saifuddin Zuhri dalam proses

C. PENGALAMAN ORGANISASI

1. Pengurus LP Ma'arif Kabupaten Banyumas masa bakti 2018-2023

D. PEMATERI SEMINAR PELATIHAN & WORKSHOP

1. Pemateri dalam Diskusi Peningkatan Guru dalam naungan LP Ma'arif Kabupaten Banyumas "Menjadi Lembaga Pendidikan Yang Bermutu"
2. Pemateri dalam Peningkatan Guru Lembaga Pendidikan dibawah naungan LP Ma'arif Kabupaten Banyumas "Strategi pengelolaan lembaga dan PJJ dalam Masa Pandemi Covid 19"

E. PENGALAMAN PEKERJAAN

1. Yayasan Pendidikan Istiqomah Sambas
2. Kepala Sekolah SD NU Master Sokaraja