## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL SPIRITUAL DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN (Studi Multi Kasusdi SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo danMI Muhammadiyah1 Probolinggo)

TESIS

Oleh

MAKSUM

NIM: 14710044



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM

SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2016

### LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS DARI PEMBIMBING

Tesis dengan judul "Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo)" ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.

Malang, 18 Mei 2016

Pembimbing I,

Dr. H. Samsul Hady, M.Ag. NIP. 19660825 199403 1 002

Pembimbing II,

Dr. H.A. Khudori Sholeh, M.Ag. NIP. 19681124 200003 1 001

Malang, 18 Mei 2016

Mengetahui:

Ketua Program Studi MPI,

Dr. H. M. Samsul Hady, M.Ag NIP: 19660825 199403 1 002

### LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan judul "Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo) " ini telah diuji di depan sidang Dewan Penguji pada tanggal lima belas Juni tahun dua ribu enam belas.

Dewan Penguji,

Dr. H. Ahmad Fatah Yasin, M.Ag. (Ketua)

NIP. 19671220 199803 1 002

Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH. M.Ag MP. 19490929 198103 1 004

(Penguji Utama)

Dr. H. Samsul Hady, M.Ag.

(Anggota)

NIP. 19660825 199403 1 002

Dr. H.A. Khudori Sholeh, M.Ag. (Anggota)

NIP. 19681124 200003 1 001

Aengetahui

ur Pascasarjana

Baharuddin, MA NIP: 195612311983031032

### SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama

: MAKSUM

NIM

: 14710044

Program Studi

: Manajemen Pendidikan Islam (MPI)

Alamat

: Kregenan Kraksaan Probolinggo

HP

: 082 333 823 038

Judul Penelitian

: "Kepemimpinan Transformasional Spiritual
Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi
Multi Kasus di SDN Sukabumi 10 Probolinggo
dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo)" ini telah
diperiksa dan disetujui untuk diuji.)"

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar rujukan.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsurunsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

FADF61644642f

Malang, 7 Juni 2016

Hormat saya,

Maksum

NIM. 14710044

# Motto

" Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu ka**um,** sebelum mereka mengubah keadaan mereka sendiri

(Q.S. Ar-Ra'd: 11)

# Persembahan

Karya ini
saya persembahkan
kepada semua orang yang berjasa
kepada penulis, (Orang Tuaku, guru-guruku,
saudara-saudaraku, sahabat-sahabatku), yang penuh
cinta, kasih sayang dan selalu haus akan ilmu
pengetahuan. Dan Spesial diperuntukkan
kepada istriku dan anak-anakku
(Mahuwa family)

### **KATA PENGANTAR**

Syukur Al-hamdulillahirobbil'alamin, penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya. Tesis yang berjudul "Tesis dengan judul "Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo)" ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji.)" dapat diselesaikan sesuai rencana waktu yang ditentukan. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah dan terlimpahkan kepada junjungan alam Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing umat manusia dari jalan kesesatan menuju jalan kebenaran.

Dalam penulisan tesis ini banyak pihak yang membantu, untuk itu dari lubuk hati yang paling dalam penulis dapat sampaikan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

- 1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Raharjo beserta para Pembantu Rektor atas segala fasilitas yang diberikan selama berlangsungnya studi serta memberikan kesempatan mengikuti dan menyelesaikan program magister pada program pascasarjana.
- 2. Direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I beserta para Asisten Direktur yang banyak memberikan kesempatan untuk menempuh studi di program pascasarjana.
- 3. Direktur Jendral Pendidikan Agama Islam pada sekolah, dan Kakanwil Kementerian Agama Provinsi Jawa Timur, serta Kepala Kementerian Agama Kota Probolinggo, sebagai mediator untuk memberikan beasiswa kepada

- kami dalam mengikuti program pascasarjana di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- 4. Kepala Dinas Pendidikan Kota Probolinggo yang memberi kemudahan selama mengurus surat tugas belajar.
- Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Dr. H. M. Samsul Hady,
   M. Ag yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasan memberikan motivasi dan pelayanan selama studi.
- 6. Dosen pembimbing, Dr. H. M. Samsul Hady, M. Ag. dan Dr. H.A. Khudori Sholeh, M.Ag. atas bimbingan, saran dan motivasinya sehingga penulisan tesis ini dapat di selesaikan.
- 7. Semua Dosen Pengajar dan Pegawai Staf Administrasi Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, telah banyak membuka wawasan dan cakrawala berpikir serta kemudahan selama berlangsungnya studi.
- 8. Kepala SDN Wiroborang 3Kota Probolinggo, Totok Adisiswanto, S.Pd, yang memberi ijin untuk melanjutkan studi S2 dan selalu memberikan motivasi sejak awal hingga akhir studi dan banyak memberikan kemudahan.
- 9. Kepala SDN Sukabumi 10 Kota Probolinggo, Totok Adisiswanto, S.Pd, yang selalu memberikan motivasi sejak awal hingga akhir studi dan banyak memberikan kemudahan selama penelitian berlangsung.
- 10. Kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo, Hanafi, S.Ag. M.Pd., yang selalu memberikan motivasi sejak awal hingga akhir studi dan banyak memberikan kemudahan selama penelitian berlangsung.

- 11. Ayahanda dan Ibunda tercinta, Syafi'i (alm) dan Asmina, yang telah mengandung dengan susah payah, melahirkan dengan tetesan darah dan air mata antara hidup dan mati, membesarkan dengan segala pengorbanannya, serta memotivasi melanjutkan studi, semoga Allah SWT dengan kasih sayang-Nya senantiasa mencurahkan taufik, hidayah kepada keduanya serta selalu mendapat ridho Allah SWT di dunia sampai di akhirat, diterima semua amal ibadahnya serta diampuni segala dosa-dosanya serta selalu membimbingnya ke jalan yang lurus.
- 12. Istri tercinta Umi Khoiriani dan anak-anakku : Muhammad Haikal Hasyim, Fitriyatussalwa Ms. dan Muhammad Alwi Hadziq yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasan ditinggalkan, serta mencurahkan perhatiannya selama menempuh studi.
- 13. Semua saudara dan keluargaku yang telah memberi semangat dalam menyelesaikan studi .
- 14. Semua teman-teman pascasarjana pada angkatan 2014 yang selau terukir canda guraunya dan shahabat, adik kos yang tak pernah terlupakan sebagai inspirator penghibur tatkala suka dan duka.

Penulis sangat menyadari atas kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan guna kesempurnaan tesis ini sehingga dapat bermanfaat bagi semua pihak

Malang, 7 Juni 2016 Penulis,

M a k s u m NIM. 14710044

# DAFTAR TABEL

	Hal	
Tabel	1. Originalitas Penelitian	15
Tabel	2. Peran Pemimpin Transformasional	39
Tabel	3. Kepemimpinan spiritual di antara model lainnya	86
Tabel	4. Tenaga Kependidikan. 103	
Table	4. Temuan Peneltian	153



### **ABSTRAK**

Maksum, 2016, Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah 1 Probolinggo). Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Dosen Pembimbing:

(1) Dr. H. Samsul Hady, M.Ag., (2) Dr. H. A. Khudori Sholeh, M.Ag.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional spiritual, mutu pendidikan

Kepemimpinan transformasional spiritual merupakan salah satu penentu dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan sebagaimana disebutkan dalam UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Standar Nasional Pendidikan yang meliputi 8 standar. Penelitian ini bertujuan menjelaskan tentang peran kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo. Adapun fokus penelitian adalah sebagai berikut: (1) bagaimana peran kepemimpinan transformasional spiritual, (2) bagaimana langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan multikasus. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik : (1) wawancara mendalam, (2) observasi, dan (3) studi dokumentasi. Data yang terkumpul diorganisir, di analisis dengan teknik analisis Miles dan Huberman yang diawali dengan analisis kasus individu dan kemudian dilanjutkan dengan analisis lintas kasus. Untuk mendapatkan kredibiltas data, peneliti melakukan triangulasi, perpanjangan kehadiran, peningkatan ketekunan, diskusi sejawat, dan *review* informan. Dependabilitas dan konfirmabilitas dilakukan oleh dosen pembimbing.

Dari hasil analisis data, penemuan yang didapat adalah : *Pertama*, kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan, menjalankan perannya berlandaskan pada nilai nilai spiritual : amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, pengabdian kepada Allah swt. Peran-peran tersebut meliputi : (1) penetu arah, (2) perancang, 3) agen perubahan, (4) pembelajar dan pendidik, (5) inspirator dan motivator (6) penyampai amanah, (7) teladan yang baik/*uswah hasanah. Kedua*, langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan melalui cara-cara : (1) mengkomuniksikan visi, (2) menyusun program, (3) membuat perubahan, (4) melakukan pencerahan dan memberdayakan, (5) memberikan motivasi dan inspirasi (6)menyediakan media informasi dan komunikasi, (7) menjadi contoh yang baik/*uswah al hasanah*.

### **ABSTRACT**

Maksum, 2016, Spiritual Transformational leadership in improving education quality (multi case study in SDN Sukabumi 10 Kota Probolinggo and MI Muhammadiyah Kota Probolinggo). Tesis, islamic eduaction Management Program, Postgraduate Program of Maulana Malik Ibrahim state university, Malang. supervisor: Dr. H. Samsul Hady, M.Ag., and Dr. H. A. Khudori Sholeh, M.Ag.

**Key words:** Spiritual Transformational leadership, education quality

Spiritual Transformational leadership is one of important factor improving education quality. The education quality as stated in law number 20 of 2003 concerning education National standard consist of eight (8) standards. This research aimed to discribe the role of Spiritual Transformational leadership in improving education quality in SDN Sukabumi 10 Probolinggo and MI Muhammadiyah 1 Probolinggo. This research focus on the role of Spiritual Transformational leadership in improving education quality with research quetions as follow: (1) How is the role of Spiritual Transformational leadership, (2) How is the strategy of Spiritual Transformational leadership in improving education quality.

This research employs a qualitative approach with multi case research design. The data collection technicues are: (1) in depth interwiew, (2) participant observation, and (3) documentation study. The collected data are organized, interpreted, and analyzed using Miles and Huberman analisys technicue preceded by analisys of individual case then cross case analisys. In order get data credibility, the research conducts triangulation, attendance extention, diligent improvement, peer discussion, and informan review. Dependability and confirmability are done by supervisor.

From the data analisys researche finds out that: firt the role of spiritual transformational leadership in basic schools is corried out wth spiritual values: trusteeship, happily to Allah, *akhlaqul karimah*, honest, role model, worship to Allah swt.

Those role include (1) design maker, (2) designer, (3) agen of change (4), leaner & eductor (5) Inspirator dan motivator (6) trusteeship who conveys (7) role model

Second, the role of spiritual transformational leadership in informing educational quality in basic schools with by done by: (1) communicating vision, (2) setting program, (3) making change, (4) make do brightening and empowering (5) giving inspiration and motivation, (6) up dating tools information and communication, (7) becoming model.

### مستخلص البحث

معصم ۴۶۱۰۰۴ القيادة التحويلية الروحية لتثمية جودة التربية (دراسة مواقعية التحويلية الروحية في المدرسة الائبتدئية سوكابو مي ۱۰ فروبولنغوا والمدرسة المحمدية ۱ فروبولنغوا) الاطروحة برنامج ادارة التربية الاسلامية كلية الدراسات العاليا جامعة ولاية الاسلامية مولانا مالك ابراهيم ملانج المشرف: الدكتور الحج شمس الهادي الماجستير و الدكتور الحج احمد خصاري صالح الماجستير

كلمات رئيسية:القيادة التحويلية الروحية جودة التربية

ان القيادة التحويلية الروحية عا مل من العوامل التي تحدد على تنمية جودة التربية. والمقصود بجودة التربية هي كما ذكر هاالقانون رقم ٢٠٠٠ سنة ٢٠٠٣ عن المقياس الوطني التربية و تعتزم هذه الدراسة لتكشف القيادة التحويلية الروحية في تنمية جودة التربية في المدرسة الائبتدئية سوكابو مي ١٠ والمدرسة المحمدية ١ فروبولنغواجاوا الشرقية ركزت هذه الدراسة على ثانية أمور، الأولى :كيف دور القيادة التحويلية الروحية في تنمية جودة التربية، الثانية : كيف العوامل القيادة التحويلية الروحية في تنمية جودة التربية .

تستخدم هذه الدرسة المنهج النوعي مع تصميم الدراسة الموا قعية المتعددة، وقد تم جمع البيانات باستخدم الطرق: الألى هي المقابلة المتعمقة والثانية الملاحظة بالمشاركة والثالثة دراسة الوثائق. وينم تنظيم البيانات التي تم جمعها وتفسير ها، وتحليلها من قبل مايلز و هابر مان ببداية تحليل المواقع الفردية ثم تحليل المواقع المتعددة للحصول على البيانات الصحيحة فعمل الباحث باتناليث وتمديد الحضور وزيدة المثابرة والمناقشة مع الزملاء واستعراض المخبر اما الاعتمادية قام بها المروج كمادق مستقل.

من تحليل الباينات وجد الباحث: الأول ،أن دور القيادة التحويلية الروحية في المدرسة اقامه الرئيس من قبل النزاهة القيم الروحية يعني: الأمانه الشكر الأخلاق الكريمة الصادق الأسوة الحسنة والقيادة عباد الى لله تعالى تشمل هذه الأدوار على تحديد الاتجاهات والمصمم وتنفيد التغيير والمدبر والدافع والناطق بالسان وحل المشكلات والعمل بالشدة والأسوة.

والثاني، العوامل القيادة التحويلية الروحية في تنمية جودة التربية في المدرسة اقامه الرئيس بطريقة: نصيب الرأية وتنظيم الاستراتبجية وعمل التغيير والتمكين والدفع الإلهامي والمشاركة وحل المشكلات والتفاف على القوعد وعطاء القدوة. ومن هنا تجدالعملية في إيجاد جودة المدخلات والعمليات، وهذا الحال يشمل على: الأنشطة المتعلقة بترقية كفائة المدرسين والموظفين، والحصول على المدخلات المجدية وصناعة طريقة التدريس الفعالة المختلفة.

# Daftar Isi

Hal	laman Sampul Persetujuan	•••
daf	ftar Isi	
BA	AB I PENDAHULUAN	
A.	Konteks Penelitian	.1
В.	Fokus Penelitian	.9
C.	Tujuan Penelitian	.9
D.	Manfaat Penelitian	.10
E.	Orisinilitas Penelitian	.11
F.	Definisi Istilah	.18
G.	Sistematika pembahasan	.19
ВА	AB II KAJIAN TEORI	
A.	Kepemimpinan Transformasional Spiritual	
	1. Pengertian Kepemimpinan	21
	2. kepemimpinan Tranformasional	24
	3. Karakteristik Kepemimpinan Tranformasional	28
	4. Spiritual dalam Berbagai Persfektif	31
В.	Peran kepemimpinan transformasionalspiritual	
	dalammeningkatkanmutupendidikan	
	37	
	1. Peran Kepemimpinan Tranformasional	.37
	2. Peran Kepemimpinan Spiritual	.43
	3. Kepemimpinan Spiritual di antara Model Kepemimpinan lainnya	55
	4. Karakteristik Kepemimpinan Spiritual	56

C.	C. Langkah-langkahKepemimpinanTransformasional				
	1. Langkah-langkahKepemimpinanTransformasional	57			
	2. Langkah-langkahKepemimpinanTransformasionalSpi	ritual63			
D.	. Mutu Pendidikan				
	1. Hakikat Mutu Pendidikan	76			
	2. Mutu Pendidikan Dalam Persfektif Islam	84			
E.	Kerangka Penelitian	89			
ВА	AB III METODE PENELITIAN				
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	90			
В.	Kehadiran Peneliti	93			
C.	Latar Penelitian94				
D.	Data dan Sumber Data	95			
	1. Nara Sumber (informan)	97			
	2. Peristiwa atau Aktifitas	98			
	3. Lokasi	98			
	4. Dokumen atau Arsip	98			
	5. Instrumen Penelitian	98			
E.	Teknik Pengumpulan Data	99			
F.	Tehnik Analisa Data	101			
G.	Pengecekan Keabsahan Data	105			
BA	AB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN				
A.	Paparan Data, Analisis Data dan Temuan Penelitian Kasus	s 1 di SD Negeri			
	Sukabumi 10 Probolinggo	108			

1.	1. Peran Kepemimpinan Transformasional Spiritual di SDN Sukabumi 1				
	dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan	109			
	a. PeranSebagai Penentu Arah	111			
	b. Peran Sebagai Perancang	114			
	c. Peran Sebagai Agen Perubahan.	117			
	d. Peran Sebagai Pembelajar dan Pendidik	120			
	e. Peran Sebagai Inspirator dan Motivator	122			
	f. Peran Sebagai Penyampai Amanah	125			
	g. Peran Sebagai Teladan/Uswah hasanah	128			
2.	Langkah-langkah Kepemimpinan Transformasional Spiritual	Dalam			
	Meningkatkan Mutu Pendidikan	130			
	a. Meningkatkan Mutu SDM Pendidik dan Tenaga				
	Kependidikan	131			
	b. Mengembangkan Metode Pembelajaran yang Variatif	138			
	c. Melengkapi Media dan Sarana Prasarana Pembelajaran	139			
	d. Menambah dan Meningkatkan Kualitas Sumber				
	Pembelajaran	139			
	e. Mengupayakan Sistem Penilaian yang Obyektif dan				
	Menyeluruh.	140			
	f. Menata Administrasi Sekolah yang Lengkap dan Transpara	an142			
3.	Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dala	ım			
	Meningkatkan Mutu Pendidikan	143			
4.	Temuan Penelitian di SDN Sukabumi 10 Probolinggo	155			

B.	Papa	ran Data, Analisis Data dan temuan penelitian kasus 2 di MI				
	Muhammadiah 1 Probolinggo					
	1. Pe	eran Kepemimpinan Transformasional Spiritual di MI Muhammadiah 1				
	Pr	obolinggo Dalam Meningkatkan Mutu				
	Pe	endidikan160				
	a.	Peran Sebagai Entrepreneur				
	b.	Peran SebagaiPenetu Arah				
	c.	Peran Sebagai Perancang				
	d.	Peran Sebagai Agen Perubahan				
	e.	Peran Sebagai Pembelajar dan Pendidik				
	f.	Peran Sebagai Inspirator dan Motivator				
	g.	Peran Sebagai Penyampai Amanah				
	h.	Peran Sebagai Teladan/ Uswah hasanah				
	2. La	angkah-langkah Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dalam				
	M	eningkatkan Mutu Pendidikan182				
	a.	Menciptakan Peluang Usaha				
	b.	Meningkatkan Mutu SDM Pendidik dan Tenaga Kependidikan184				
	c.	Mengembangkan Metode Pembelajaran yang Variatif188				
	d.	Melengkapi Media dan Sarana Prasarana Pembelajaran189				
	e.	Menambah dan Meningkatkan Kualitas Sumber Pembelajaran190				
	f.	Mengupayakan Sistem Penilaian yang Obyektif dan				
		Menyeluruh191				
	g.	Menata Administrasi Sekolah yang Tertib dan				
		Langkan 102				

3. Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Mutu
Pendidikan194
4. Temuan Penelitian di Muhammadiah 1 Probolinggo205
BAB V
PEMBAHASAN
A. PeranKepemimpinanTransformasional Spiritual
1. PeranKepemimpinanTransformasional Spiritual Dijalankan Secara Aktif
dan Optimal Berdasarkan Pada Nilai-nilai spiritual209
2. KepemimpinanTransformasional Spiritual Dijalankan Secara Aktif dan
Optimal
B. Langkah-
langkahKepemimpinanTransformasionalSpiritualDalamMewujudkanMutu
Pendidikan227
BAB VI PENUTUP
A. Kesimpulan235
B. Implikasi Hasil Penelitian
C. Saran
Daftar Pustaka
Lampiran-lampiran

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Derasnya arus perkembangan teknologi informasi, telah menimbulkan perubahan yang sangat cepat danmengglobal.Dunia menjadi semakin terbuka,menghilangkan batas-batas teritorial dalam negara, batas geografis, administratif-yuridis politis, dan sosial budaya. Dengan reformasi teknologi informasi itu, kontribusinya sangat besar dalam memberikan tuntunan, tantangan bahkan ancaman dalam segala lini kehidupan,tak terkecuali dalam dunia pendidikan.

Isu penting yang sering muncul dan mengundang banyak perhatian dalam dunia pendidikan saat ini adalah tentang mutu pendidikan.Indikator rendahnya mutu pendidikan di Indonesia, bisa dilihat dari lemahnya daya saing lulusan sekolah, terutama jika sudah masuk sektor dunia kerja, baik didalam negeri, lebih-lebih tenaga kerja (TKI) yang dikirim ke luar negeri.

Kondisi obyektif mutu pendidikan di Indonesia terekam dari beberapa hasil penelitian yang dilakukan beberapa lembaga penelitian. Sebagaimana hasil penelitian Program Pembangunan PBB (UNDP) tahun 2000 menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia menduduki urutan ke-109 dari 174 negara yang diteliti, atau jauh dibandingkan dengan negara tetangga: Singapura (24), Malaysia (61), Thailand (76) dan Philipina (77). Bahkan pada tahun 2009, Indonesia pun masih menduduki urutan ke-111 dari 182 negara, atau sangat jauh dibandingkan dengan negara yang masih tetangga, Singapura (23), Malaysia (66), Thailand (87) dan Philipina (105). Bahkan data dari Balitbang tahun 2003 menunjukan bahwa dari 146.052 SD di Indonesia

ternyata hanya delapan sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Primary Years Program* (PYP). Dari 20.918 SMP hanya delapan sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Middle Years Program* (MYP) dan dari 8.036 SMA hanya tujuh sekolah yang mendapat pengakuan dunia dalam kategori *The Diploma* (DP).

Masalah mutu yang dihadapi dalam dunia pendidikan, seperti mutu lulusan, mutu pengajaran, bimbingan dan latihan dari guru, serta mutu profesionalisme dan kinerja guru. Mutu-mutu tersebut terkait dengan manajerial para pimpinan pendidikan, keterbatasan dana, sarana dan prasarana, fasilitas pendidian, media, sumber belajar, alat dan latihan-latihan, iklim sekolah, lingkungan pendidikan, serta dukungan yang terkait dengan pendidikan. Semua kelemahan mutu dari komponen-komponen pendidikan berujung pada rendahnya mutu pendidikan.

Kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat, telah memunculkan perubahan yang cepat pula dalam berbagai lini kehidupan termasuk di dalamnya tentang isu-isu seputar kepemimpinan. Masing-masing kepemimpinan itu senantiasa berusaha menjawab tantangan zaman yang selalu mengalami perubahan. Salah satu model kepemimpinan yang muncul adalah kepemimpinan transformasional. Dalam teori motivasi Maslow, manusia saat ini adalah manusia yang memiliki keinginan untuk mengaktualisasikan diri, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan pada manusia itu sendiri.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Umiarso, Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan, Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen mutu Pesantren* (Semarang: Media Group, 2011), hlm. 124-125.
<sup>2</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menegah (Konsep, Prinsip, Dan Instrumen)*, (Bandung: Refika Aditama, 2008) hlm. 8.

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.<sup>3</sup>

Sebagaimana pendapat Tilaar bahwa kepemimpinan memiliki posisi strategis dalam organisasi dan sangat memengaruhi kinerja organisasi sehingga rasional jika keterpurukan pendidikan salah satunya disebabkan oleh kinerja kepemimpinan yang tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan juga tidak membuat strategi pendidikan yang adaptif terhadap perubahan. <sup>4</sup>

Kepemimpinan spiritual diyakini sebagai solusi terhadap krisis kepemimpinan saat ini. Kepemimpinan spiritual merupakan puncak evolusi model atau pendekatan kepemimpinan karena berangkat dari paradigma manusia sebagai makhluk yang rasional, emosional dan spiritual atau makhluk yang struktur kepribadiannya terdiri dari jasad, nafsu, akal, kalbu dan ruh. Kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang sejati dan pemimpin yang sesungguhnya. Dia memimpin dengan etika religius yang mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan yang luar biasa. Ia bukan seorang pemimpin karena pangkat, kedudukan, jabatan, keturunan, kekuasaan dan kekayaan.

Dalam penelitian peneliti memadukan model kepemimpinan transformasional yang berlandaskan pada nilai-nilai spritual. Nilai-nilai etika

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2006) hlm. 77 <sup>4</sup>H.A.R. Tilaar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi : Visi, Misi dan Program aksi Pendidikan Pelatihan Mnuju 2020* (Jakarta : Grafisindo, 1997) hlm 33

religius yang mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan yang luar biasa. Sehingga akan melahirkan sosok pemimpin, yang bukan seorang pemimpin karena pangkat, kedudukan, jabatan, keturunan, kekuasaan dan kekayaan. Melainkan karena memiliki karisma yang terpantul dalam diri nilainilai spiritualitas yang muncul dari hati nurani yang paling dalam. Sehingga mampu memberikan kontrisbusi luas dalam berbagai lini kehidupan, khusus dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yangdiharapkan atau tersirat. Dalam kamus besar bahasa Indonesia mutu diartikan sebagai ukuran baik atau buruk suatu benda, taraf atau derajat, fokusnya adalah menitikberatkan pada kepuasan pelanggan.Dalam konteks pendidikan mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.<sup>5</sup>

Input pendidikan adalah segala sesuatu yang tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Sesuatu yang dimaksud bisa berupa sumber daya dan perangkat lunak serta harapan-harapan sebagai pemandu bagi berlangsungnya proses. Input sumber daya meliputi sumber daya manusia (kepala sekolah, guru, termasuk guru BP, karyawan, siswa), dan sumber daya selebihnya (peralatan, perlengkapan, dana, bahan, dan lain-lain). Input perangkat lunak meliputi struktur organisasi sekolah, peraturan perundangundangan, deskripsi tugas, rencana, progam, dan sebagainya.

*Input* harapan-harapan berupa visi, misi, tujuan, dan sasaran-sasaran yang ingindicapai oleh sekolah. Kesiapan *input* sangat diperlukan agar proses

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup>Umaedi, *Menejemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2001), hlm.1.

dapat berlangsung dengan baik. Oleh karena itu, tinggi rendahnya mutu *input*dapat diukur dari tingkat kesiapan *input*. Makin tinggi tingkat kesiapan *input*, makin tinggi pula mutu *input*tersebut.<sup>6</sup>

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut *input*, sedang sesuatu dari hasil proses disebut *output*. Dalam pendidikan berskala kecil (tingkat sekolah), proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan kelembagaan,proses pengelolaan progam, proses belajar mengajar dan proses monitoring dan evaluasi, dengan catatan bahwa proses belajar mengajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya.

Proses dikatakan bermutu tinggi apabila pengorganisasian dan penyerasian serta pemanduan *input* sekolah (guru, siswa, kurikulum, biaya, fasilitas, dan sebagainya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan ( *enjoyable learning*) mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benarmampu memberdayakan peserta didik. Kata memberdayakan mengandung arti bahwa, peserta didik tidak sekedar menguasai pengetahuan yang diajarkan gurunya, akan tetapi pengetahuan tersebut juga telah menjadi muatan nurani peserta didik, dihayati, diamalkan, dalam kehidupan sehari-hari, dan yang lebih penting lagi, peserta didik tersebut mampu belajar secara terus menerus (mampu mengembangkan dirinya).

Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah. Kinerja sekolah

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hlm.52.

adalah prestasi sekolah yang dapat diukur dari kualitasnya, efektifitasnya, produktifitas, efisiensi, inovasinya, kualitas kehidupan kerjanya, dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan berkualitas tinggi jika prestasi sekolah, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam: prestasi akademik, berupa nilai ulangan umum, UAS, UAN, karya ilmiah, lomba akademik, dan prestasi non-akademik, misalnya IMTAQ, kejujuran, kesopanan, olahraga, kesenian, keterampilan kejuruan, dan kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Mutu sekolah dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang salingberhubungan (proses), seperti perncanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.<sup>7</sup>

Ada beberapa alasan peneliti untuk meneliti kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan, karenaperan dan tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolahmerupakan posisi yang strategis dalammenjawab tuntutan peningkatan mutu yang semakin tinggi. Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikandi sekolah merupakan upaya yang mensinergikan semua komponen organisasi yang ada di sekolahuntuk berkomitmen meningkatkan mutu pendidikan sekolah.Menurut Caldwell, BJ. & Spink JM. sebagaimana dikutip Mulyadi bahwa Kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu meliputi dua unsur yaitu : (1) bangunan budaya (cultural building) meliputi visi, misi, tujuan, nilai dan keyakinan, sistem penghargaan, hubungan emosional, sosial dan desain organisasi. (2)

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup>Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik*, hlm. 52

bangunan pribadi (*personal building*) berupa pemodelan peran, meliputi prilaku pribadi, prilaku pemimpin dan tindakan administrasi.<sup>8</sup>

Ada beberapa hal yang menarik perhatian peneliti untuk mengadakan penelitian di SD Negeri Sukabumi 10 dan MI Muhammadiyah Kota Probolinggo, (1) adanya perbedaan manajemen (2) kemampuan manajemen kepala sekolah menciptakan sekolah yang bermutu, baik dari *input*, proses maupun *output* nya, (3) suasana kerja yang kondusif, karena secara sepintas berdasarkan pengalaman penulis bersama kepala sekolah, ia mampu meminimalisir konflik diantara beberapa perbedaan yang ada, dan mampu menciptakan suasana yang harmonis dalam hubungan antara individu dengan individu, individu dan kelompok, serta hubungan antar kelompok, baik guru, karyawan maupun dengan masyarakat wali murid. Indikator yang menjadikan ukuran sekolah ini bermutu, dilihat dari lulusan sekolah/madrasah tersebut yang diterima di SMP Negeri/Mts Negeri pavorit dan banyaknya prestasi yang diraih oleh siswa-siswinya dalam berbagai even lomba baik akademik maupun non akademik.

SD Negeri Sukabumi 10 merupakan salah satu dari 10 sekolah dasar negeri yang berada di jantung kota Probolinggo. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah, dokumentasi yang ada, dan catatan pada buku prestasi sekolah, lima tahun terakhir berturut-turut memperoleh nilai UAN tertinggi tingkat kota Probolinggo. Pada tahun pelajaran 2011/2012 memperoleh nilai pada mata pelajaran Bahasa Indonesia 9.60, Matematika 9.70 dan IPA 10.0, pada tahun pelajaran 2012/2013 memperoleh nilai pada mata pelajaran Bahasa

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup>Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya mutu, (Balai Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI ; jakarta 2010), hlm. 7-8.

Indonesia 9.60, Matematika 10.0 dan IPA 10.0, pada tahun pelajaran 2013/2014 memperoleh nilai pada mata pelajaran Bahasa Indonesia 9.60, Matematika 10.0 dan IPA 10.0, pada tahun pelajaran 2014/2015 memperoleh nilai pada mata pelajaran Bahasa Indonesia 9.60, Matematika 10.0 dan IPA 10.0. Dan pada tahun 2015 siswa SDN Sukabumi 10 dinobatkan sebagai juara I lomba pidato tingkat kota Probolinggo,dan mengikuti seleksi lomba pidato tingkat Propinsi Jawa Timur. Demikian pula pada tahun yang sama juga menjadi juara I lomba Musabaqoh Tilawatil Qur'an (MTQ) tingkat kota Probolinggo. Dan pada tahun 2016 akan mengirimkan siswa-siswinya pada lomba siswa berprestasi mewakili kota Probolinggo di tingkat propinsi Jawa Timur. Dalam bidang non akademik sekolah ini menjadi juara harapan I lomba Adiwiyata tingkat propinsi Jawa Timur. Dan masih banyak lagi prestasi yang dicapai yang tidak dituliskan dalam pendahuluan ini.

Adapun MI Muhammadiyah adalah lembaga pendidikan dasar swasta yang dikelola oleh sebuah yayasan, beradadi wilayah kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. Madrasah Ibtidaiyah ini merupakan lembaga pendidikan yang berbasiskan agama dan dalam penyelenggraanya berada di bawah naungan Kementerian Agama kota Probolinggo. Atas dasar itu apabila madrasah mendapat sentuhan manajemen dan kepemimpinan yang baik , niscaya akan mudah menjadi madrasah yang bermutu dan diminati masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan wakil kepala sekolah, banyak prestasi yang diraih oleh madrasah ini baik dalam lomba-lomba akademik maupun non akademik. Selain itu sekolah ini juga menjadi rebutan masyarakat wali murid untuk memasukkan putri putrinya belajar dan mencari ilmu di sekolah

tersebut. Walaupun biaya pendidikan di sekolah ini tergolong mahal, jika dibanding dengan sekolah lain pada tingkat sekolah dasar, namun animo masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya dari tahun ke tahun selalu meningkat. Tiga bulan menjelang pendaftaran di setiap tahunnya biasanya pendaftarnya sudah penuh. Setiap awal tahun ajaran hanya menerima tiga rombongan belajar, yang masing-masing rombel hanya diisi oleh 25 siswa, jadi secara keseluruhan hanya menerima 75 siswa setiap tahun ajaran. Dan di antara program wajib yang dicanangkan sekolah adalah menghafal Al Qur'an khusus nya juz 29 dan juz 30.

#### B. Fokus Penelitian

Penelitian ini menfokuskan pada kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri Sukabumi 10 dan MI Muhammadiyah kota Probolinggo. Dan dari fokus tersebut kemudian dijabarkan menjadi sub fokus sebagai berikut :

- Bagaimana peran kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah Probolinggo?
- 2. Bagaimanalangkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikandi SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo dan MI MuhammadiyahProbolinggo?
- 3. Bagaimana keberhasilan kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah Probolinggo?

### C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- Mendeskripsikan dan menganalisakepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah Probolinggo?
- 2. Mendeskripsikandan menganalisa langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatan mutu pendidikandi SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah Probolinggo?
- 3. Mendeskripsikan dan menganalisa keberhasilan kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan di SD Negeri Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiyah Probolinggo?

#### D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan ada beberapa manfaat yang dapat diambil baik secara teoritis maupun secara praktis antara lain :

- 1. Manfaat secara teoritis
  - b. Memberikan sumbangan pemikiran dan pengembangan ilmu terutama terkait dengan ilmu menajemen pendidikan islam, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, peningkatan mutu pendidikan.
  - c. Rujukan bagi peneliti yang akan datang sehingga pengujian teori kepemimpinandan kinerja ini bisa lebih tepat digunakan dalam peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan mutupendidikan.

### 2. Manfaat secara Praktis

Secara praktis penelitian ini bermanfaat bagi:

- a. Dinas Pendidikan Kota Probolinggo sebagai masukan untuk memberikan pembinaan dan motivasi kepada kepala sekolah dan guru agar senantiasa meningkatkan kinerjanya dalam menjalan tugas dan fungsinya terutama dalam peningkatan mutu pendidikan.
- b. Sebagai masukan bagi Kementrian Agama kota Proboliggo dalam merumuskan suatu kebijakan terutama yang menyangkut dengan peningkatan kualifikasi dan kompetensi kepala sekolah yang ada dalam wilayah binaannya terutama dalam peningkatan mutu pendidikan.

### E. Orisinilitas Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian yang bersifat menyempurnakan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penelitian pertama oleh Sri Rahmi, dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membangun hubungan antar manusia (human relation), pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerjasama tim (studi multisitus di SDI Hikmatul Fadlilah dan SDI Shafitaul Amaliyah Medan)Disertasi Universitas Islam Negeri Malang Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2014. Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah, pertama untuk mewujudkan hubungan antar manusia (human relation) pada saat pemecahan masalah maka kepala sekolah meggunakan beberapa metode. Metode-metode tersebut antara lain : kepala sekolah mengembangkan rencana untuk perbaikan, kepala sekolah melaksanakan rencana yang telah dibuat, kepala sekolah menyeleksi masalah yang ada, kepala sekolah mendelegasikan tugas

memecahkan masalah, kepala sekolah membentuk tim pemecahan masalah, kepala sekolah membatasi masalah yang ada, kepala sekolah memeriksa hasil yang dicapai. *Kedua*, pengambilan keputusan dilakukan dengan proses yang terstruktur, terencana, terprogram dan sangat fleksibel. *Ketiga*, kerja sama tim yang berkualitas adalah kerjasama yang didalamnya terdapat hubungan saling menghargai dan saling menghomati sesama anggota tim. *Keempat*, Dampak yang terjadi terhadap lingkungan sekolah setelah kepala sekolah membangun hubungan antar manusia (*human relation*) pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan, kerjasama tim adalah : semangat kerja meningkat, kritik menurun, komunikasi menjadi lancar, konflik berkurang, kerjasama semakin harmonis, dan terciptanya iklim kerja yang kompetitif.

Penelitian kedua, oleh Muwahid Shulhan, dengan judul Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi multisitus di Madrasah Aliyah Negeri Se Kabupaten Tulung Agung) Disertasi Universitas Islam Negeri Malang Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2012. Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

Pertama, Bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja guru kepala sekolah/madrasah memotivasi guru dalam menciptakan kepuasan kerja tim, dengan komunikasi yang intensif, memberi insentif, pengelolaan administrasi yang transparan.

*Kedua*, Menggerakkan para guru untuk meningkatkan kinerjanya dengan memberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi,

termasuk mengirimkan guru mengikuti diklat dan workshop yang menunjang peningkatan kompetensi guru.

*Ketiga*, Mendorong guru untuk senantiasa meningkatkan prestasi akademik melalui pemberian beasiswa guru berprestasi dan kerjasama dengan intansi lain. Terutama yang berkaitan dengan menumbuhkan semangat dan motivasi untuk berprestasi.

Keempat, Kepala sekolah senantiasa melakukan evaluasi dalam rangka meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan mutu pembelajaran Pendidikan Agama Islam.. Misalnya kunjungan kelas ketika guru mengajar, mengadakan pertemuan pribadi dengan guru, memfasilitasi guru untuk mengadakan penelitian tindakan kelas untuk memperbaiki mutu pembelajaran.

Penelitian ketiga oleh Muhammad Nur Faqih, dengan Judul Penelitian: Pengaruh motivasi fisiologis, motivasi sosial, motivasi spiritual, psikologis, terhadap peningkatan kinerja guru PAI Kota Malang (Disertasi) Universitas Islam Negeri Malang Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2013, dengan pendekatakatan kuantitatif (deskriptif kuantitatif), dari hasil penelitian ini kesimpulannya adalah bahwa secara keseluruhan motivasi fisiologis, motivasi psikologis, motivasi sosial, dan motivasi spiritual berpengaruh terhadap kinerja guru. Motivasi spiritual mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja guru dibanding motivasi yang lain. Secara berurutan dari yang paling berpengaruh sampai dengan yang paling lemah adalah motivasi spiritual, motivasi psikologis, motivasi sosial, dan terakhir motivasi fisiologis.

Penelitian keempat oleh Nurul Hidayah dengan judul Peran kepemimpinan visioner dalam peningkatan mutu pendidikan (studi multisitus di MAN 3 Malang dan MA Unggulan Pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya, (Disertasi) Universitas Islam Negeri Malang Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2014.Dengan menggunakan pendekatan diskriptif kualitatif, menghasilkan temuan kepemimpinan visioner kepala madrasah/sekolah didua lembaga tersebut telah menjalankan peran secara aktif dan optimal yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual : yaitu amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, pengabdian kepada Allah. Dan peran-peran tersebut antara lain: (1) penentu arah, (2) perancang, (3) agen perubahan (4), leanerdaneductor/pembelajar dan pendidik, (5)Inspirator dan motivator (6) manajer, (7) penyampai amanah (8) teladan/uswah.

Penelitian kelima oleh Muh. Hambali dengan judul Kepemimpinan visioner (Studi multikasus) di SD Unggulan Al Ya'lu Malang dan SD Alam Bilingual Surya Buana Malang). (Disertasi) Universitas Islam Negeri Malang Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2012. Dengan menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, yang menghasilkan beberapa temuan yang menjelaskan bahwa karakteristik kepemimpinan visioner pada SD Unggulan Al Ya'lu Malang dan pada SDI Alam Bilingual Surya Buana Malang mempunyai jiwa integritas, jiwa adaptasi dan penentu arah, berfikir positif, disiplin dan tradisi kompetensi. Model dua sekolah dasar tersebut membangun jiwa kepemimpinan berdasarkan pada personifikasi visi kepala sekolah, nilai dan keyakinan,

penghargaan dan kematangan emosi guru, evaluasi diri, dan menyusun rencana pengembangan sumber daya manusia.

Penelitian keenam oleh Khuzaini dengan judul Kepemimpinan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu guru di SDN Kauman I Malang. (Tesis) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, dengan menghasilkan beberapa temuan bahwa (1) program pengembangan mutu sekolah disusun bersama antara guru, kepala sekolah dan komite sekolah dengan skala prioritas. Sebelum diajukan ke komite sekolah, kepala sekolah pimpinan melakukan sharing dengan guru-guru untuk menerima masukan dan usulan tentang program yang akan dilaksanakan dalam waktu dekat.Program kepala sekolah dalam mengembangkan mutu guru dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya : (a) membentuk Lesson Sutdy Berbasis Sekolah, (b) pendistribusian tugas, (c) penugasan-penugasan, (d) mendatangkan nara sumber, (e) melakukan inovasi pembelajaran berbasis ICT, (f) Program Studi Lanjut, (g) Studi banding. (2) Pelaksanaan program pengembangan mutu guru dilakukan dengan dua cara; a) pelatihan di tempat kerja (on the job training), pelatihan ini dilakukan ditempat kerja/sekolah dimana guru langsung dihadapkan dengan praktik dan tidak sekedar teori, b) pelatihan di luar tempat kerja (of the job training), pelatihan ini dilakukan diluar tempat kerja atau diluar sekolah. (3) peran kepala sekolah dalam mengembangkan mutu guru di SDN Kauman I Malang yaitu kepala sekolah sebagai (a) educator, (b) manajer (c) administrator (e) leadder; (f) motivator dan (g) innovator.

Tabel 1.1 Orisinilitas penelitian

No.	Nama peneliti, Judul dan tahun penelitian	Perbedaan	Persamaan	
1.	Penelitian pertama oleh Sri Rahmi, dengan judul Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam membangun hubungan antar manusia (human relation), pada saat pemecahan masalah, pengambilan keputusan dan pembentukan kerjasama tim (studi multisitus di SDI Hikmatul Fadlilah dan SDI Shafitaul Amaliyah Medan) 2014.	Peran kepala sekolah dalam membangun hubungan manusia (human relation)	Fokus pada peranan kepemimpinan kepala sekolah	
2	Muwahid Shulhan, dengan judul Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi multisitus di Madrasah Aliyah Negeri Se Kabupaten Tulung Agung) Disertasi Universitas Islam Negeri Malang Program Pascasarjana Program Studi Manajemen Pendidikan Islam tahun 2012	Lebih menekan pada gaya kepemimpinan kepala sekolah sedangkan fokus peneliti adalah pada peran kepala sekolah dalam hal motivasi sosial dan motivasi spiritual	Peran kepala sekolah dalam meningtkan kinerja guru	
3.	Muhammad Nur Faqih, Pengaruh motivasi fisiologis, motivasi sosial, motivasi spiritual, psikologis, terhadap peningkatan kinerja guru PAI Kota Malang 2013 (Disertasi)	Motivasi disini secara khusus tidak dijelaskan apakah kepala sekolah atau gurunya, dengan pendekatan kuantitatif (mencari signifikansi apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja guru	Menitikberatkan pada motivasi (terutama pada dua motivasi sosial dan spiritual	
4.	Penelitian keempat oleh Nurul Hidayah dengan	Kepemimpinan visioner dalam	Menitikberatkan pada peningkatan kinerja	

	: 1-1 D		T
	judul Peran	meningatkan mutu	guru
	kepemimpinan visioner	pendidikan	
	dalam peningkatan		
	mutu pendidikan (studi		
	multisitus di MAN 3		
	Malang dan MA		
	Unggulan Pondok		
	Pesantren Amanatul		
	Ummah Surabaya,		
	(Disertasi) Universitas		
	Islam Negeri Malang		
	Program Pascasarjana		
	Program Studi		
	Manajemen Pendidikan		
	Islam tahun 2014		
5.	Kepemimpinan visioner	Kepemimpinan	Menitikberatkan pada
	(Studi multikasus) di	visioner	kinerja kepala sekolah
	SD Unggulan Al Ya'lu		
	Malang dan SD Alam		
	Bilingual Surya Buana		- (3)
	Malang). (Disertasi)		
	Universitas Islam		
	Negeri Malang Program		= JU
	Pascasarjana Program		
	Studi Manajemen		
	Pendidikan Islam tahun		J
	2012		
6.	Penelitian keenam oleh	Kepemimpinan	Menitikberatkan pada
0.	Khuzaini dengan judul	kepala sekolah	pengembangan mutu
	Knazann dengan jadar Kepemimpinan kepala	Ropala bekolali	guru
	sekolah dalam		Suru
	mengembangkan mutu		<b>3 11</b>
	guru di SDN Kauman I	0.0	3 //
	Malang. (Tesis)		
	Iniversitas Islam Negeri	ADDITION TO THE	
	Malang Program	THUS "	
	Pascasarjana program		
	studi Manajemen		
	Pendidikan islam.		

### Posisi penulis

Tabel 1.2

No.	Nama penulis	Tema dan Tempat penelitian	Komponen	Pendekatan & lingkup penelitian	Posisi penulis	Hasil temuan
1	Maksum	Kepemimpinan	Kepemimpina	Deskriptif	Mengkonseps	
		transformasional	n	kualitatif	ikan	
		spiritual dalam	transformasio		Kepemimpin	
		meningkatkan	nal spiritual		an	
		mutu	dalam		transformasio	
		pendidikan	meningkatkan		nal spiritual	
		diSD Negeri	mutu		dalam	
		Sukabumi 10	pendidikan		meningkatka	
		dan MI	IOLA /		n mutu	
		Muhammadiyah	A 1 1/1	1	pendidikan	
	/ 6	Kota	ALIK,	1	di SD Negeri	
		Probolinggo	. 789		Sukabumi 10	
			A A	5 11	dan MI	
		SY 6		7 (1)	Muhammadi	
					yah Kota	
		50			Probolinggo.	

### Perbedaan dengan penelitian terdahulu

Penelitian ini meneliti tentangkepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan, bagaimana peran dan langkah-langkah kepemimpinan tersebut dalam meningkatkan mutu pendidikan.Dan obyek penelitian yang digunakan sebagai populasi dan sampel adalah kepala sekolah, guru, siswa dan pihak-pihat terkait di SD Negeri Sukabumi 10 dan MI Muhammadiyahkota Probolinggo.

### F. Definisi Istilah

Istilah-istilah yang digunakan dalam judul penelitian ini memiliki makna yang sangat luas, oleh karena itu agar lebih fokus dan untuk menghindari kekaburan makna dari judul penelitian ini, peneliti membuat batasan-batasan istilah terutama yang berkaitan dengan variabel penelitian antara lain:

- 1. Kepemimpinan transformasional spiritual adalah prosesmemengaruhi orang atau kelompok untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berlandaskan pada nilai-nilai spritual (amanah, rasa syukur, *akhlaqul karimah*, jujur, uswatun hasanah, pengabdian kepada Allah).
- 2. Peran yang dimaksud di sini adalah aktifitas yang dimainkan oleh kepala sekolah di dua lembaga tersebut dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan
- Langkagh-langkahadalah prosedur yang dijalankan pemimpin (kepala sekolah) dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo.
- 4. Mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau tersirat. Dalam konteks pendidikan mutu mencakup *input*, proses, dan *output* pendidikan.

Jadi dari beberapa uraian diatas berkaitan dengan judul penelitian ini penulis menegaskan peran dan langkah-langkahkepemimpinankepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikandi SD Negeri Sukabumi 10 dan di MI Muhammadiahkota Probolinggo. Dan obyek penelitian yang digunakan sebagai sumber utama untuk memperoleh data adalah kepala sekolah, guru dan siswawali muridyang ada di SD Negeri Sukabumi 10 dan MI Muhammadiah kota Probolinggo.

#### G. Sistematika Pembahasan

Proposal penelitian ini terdiri dari tiga bab dengan sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab I berisi pendahuluan, dikemukakan tentang konteks penelitian, fokus penelitian atau latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Pada bab II (kajian teori), yang terdiri atas (1) pengertian kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, spiritual dalam berbagai persfektif, peran kepemimpinan transformasional spiritual, langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual, dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Bab III berisi tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari :pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran peneliti, latar penelitian, data dan sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, tehnik analisa data dan pengecekan keabsahan data.

Bab IV : Paparan data dan temuan. Pada bab ini meliputi paparan datanya, deskripsi obyek penelitian, peran kepemimpinan transformasional spiritual, langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan termasuk kondisi mutu pendidikan di dua lembaga pendidikan tersebut.

Bab V: Pembahasan. Pada bab ini berisi dialog antara teori-teori yang ada pada bab II dengan paparan data atau temuan penelitian. Dialog mengenai fokus penelitian antara teori dengan praktik di lapangan. Yakni peran dan langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Bab VI : Penutup, meliputi kesimpulan dan saran-saran

#### **BAB II**

#### **KAJIAN TEORI**

# A. Kepemimpinan Transformasional Spiritual

#### 1. Pengertian Kepemimpinan

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar pemimpin. Dalam bahasa Inggris, *leadership* yang berarti kepemimpinan, dari kata dasar *leader* berarti pemimpin dan akar katanya *to lead* yang terkandung beberapa arti saling erat berhubungan, bergerak lebih awal, berjalan diawal, mengambil langkah diawal, berbuat lebih dulu, memelopori, mengarahkan pikiran pendapat orang lain, membimbing menuntun, dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya.

Menurut Suharsimi Arikunto kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan untuk mempengaruhi anggota kelompok agar mereka dengan sukarela menyumbangkan kemampuannya secara maksimal demi pencapaian tujuan kelompok yang telah ditetapkan.

Menurut James M. Black, sebagaimana yang dikutip Veithzal Rivai, kepemimpinan adalah kemampuan akan orang lain supaya bekerja sama dibawah pimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai atau melakukan suatu tujuan tertentu.<sup>10</sup>

Secara definisi, kepemimpinan memiliki berbagai perbedaan pada berbagai hal, namun demikian yang pasti ada dari definisi kepemimpinan adalah adanya suatu proses untuk memberikan pengaruh secara sosial kepada

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta : Rajawali Press, 1990), hlm 183

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Veithzal Rivai, *Islamic Super Leadership*, (Jakarta, Bumi Aksara 2009), hlm 106.

orang lain, sehingga orang lain tersebut menjalankan suatu proses sebagaimana yang diinginkan oleh pemimpin.<sup>11</sup>

Sedangkan menurut Inu Kencana Syafi'i, yang dikutip oleh Baharuddin, yang diambil dari sudut pandang atau secara etimologi, kepemimpinan dapat diartikan sebagai berikut.

- a. Berasal dari kata pimpin (dalam bahasa Inggris *lead*) berarti bimbing atau tuntun. Dengan demikian didalamnya ada dua pihak, yang dipimpin (umat) dan yang memimpin (imam).
- b. Setelah ditambah awalan pe menjadi pemimpin (dalam bahasa Inggris leader) berarti orang yang mempengaruhi orang lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak untuk mencapai tujuan tertentu.
- c. Apabila ditambah akhiran an menjadi pimpinan artinya orang yang mengepalai. Antara pemimpin dengan pimpinan dapat dibedakan, yaitu pimpinan cenderung lebih sentralistis, sedangkan pemimpin lebih demokratis.
- d. Setelah dilengkapi dengan ke- menjadi kepemimpinan (dalam bahasa Inggris *leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam memengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama sehingga dengan yang bersangkutan menjadi awal struktur dan dan pusat proses kelompok. <sup>12</sup>

Dari beberapa pengertian kepemimpinan diatas, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan oleh

<sup>12</sup> Baharuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara teori dan Praktik*, hlm . 48

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, *Aplikasi Dalam Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah* (Jakarta Prenanda Media Group 2011) hlm.29

seseorang untuk memengaruhi orang lain, baik orang lain tersebut berada pada posisi dibawahnya seperti antara atasan dan bawahan maupun pada posisi sejajar sebagai patner kerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang sudah disepakati bersama.

Di era desentralisasi dewasa ini, ada tiga macam jenis kepemimpinan yang dipandang representatif, yaitu kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan visioner. Ketiga jenis kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme yang diserahkan pada bawahan.

- a. Kepemimpinan Transaksional, yaitu kepemimpinan yang menekankan tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah orang yang mendesain pekerjaan beserta mekanismenya, dan staf adalah pelaksana tugas sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Kepemimpinan lebih menfokuskan peranannya sebagai manajer, karena keterlibatannya pada aspek-aspek prosedural menajerial.
- b. Kepemimpinan Transformasional, sebagai sebuah proses yang padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. 14 James McGregor Burns membedakan kedua jenis kepemimpinan tersebut dari pengaruh atas kekuasaan birokratis. Organisasi-organisasi birokratis menekankan pada *legitimate power* dan menghormati peraturan-peraturan serta

<sup>14</sup> Gary Yukl, *Leadership in Orgazation*, terj. Budi Supriyanto (Jakarta: PT. Indeks 2010) hlm. 297

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> Aan Komariah dan Cepi Triana, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif.* (Jakarta : Bumi Aksara, 2008) hlm. 74

- tradisi, daripada pengaruh yang didasarkan atas pertukaran atau inspirasi.
- c. Kepemimpinan visioner, yaitu kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mensosialisasikan atau mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya sebagai hasil interaksi sosialnya. Adapun karakteristik dari pemimpin visioner adalah : 1) fokus ke masa depan yang penuh tantangan, 2) menjadi agen perubahan yang unggul, 3) menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas. 4) menjadi pelatih profesional, 5) membimbing orang kearah profesionalisme kerja yang diharapkan. 15

# 2. Kepemimpinan Transformasional

Kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat, telah memunculkan perubahan yang cepat dalam berbagai lini kehidupan termasuk di dalamnya tentang isu-isu seputar tipologi kepemimpinan. Masing-masing tipologi kepemimpinan itu senantiasa berusaha menjawab tantangan zaman yang selalu mengalami perubahan. Salah satu model kepemimpinan yang muncul adalah kepemimpinan transformasional. Dalam teori motivasi Maslow, manusia saat ini adalah manusia yang memiliki keinginan untuk mengaktualisasikan diri, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan pada manusia itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Aan Komariah dan Cepi Triana, *Visionary Leadership ...* hlm. 81-82

untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.<sup>16</sup>

Konsepsi kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978. Ia menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi". Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berusaha mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, kecemburuan atau kebencian. <sup>17</sup>

Menurut Burns, sebagaimana dikutip Indra Praja, <sup>18</sup> kepemimpinan transformasional pada akhirnya merupakan suatu praktek moral dalam artian meningkatkan standar-standar perilaku manusia. Jadi, kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi moral, karena mereka yang terlibat di dalamnya "dapat diangkat kepada diri mereka yang lebih baik". Artikulasi tentang dimensi moral ini dengan tajam membedakan kepemimpinan transformasional dari pandangan-pandangan kepemimpinan yang dipromosikan oleh para ahli manajemen. Hal ini berarti bahwa tes yang paling mendasar terhadap kepemimpinan transformasional dapat

<sup>16</sup> Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, hlm. 77

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Aan Komariah, Cepi Triatna, Visionary Leadership, hlm. 78

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup>http://www.kompasiana.com/indrapradja/kepemimpinan-transformasional-transformational-leadership, diakses 2 April 2016.

merupakan jawaban terhadap pertanyaan, "Apakah perubahan-perubahan yang diajukan oleh sang pemimpin sungguh memajukan atau malah menghambat perkembangan organisasi atau masyarakat?" Seorang pemimpin transformasional juga cekatan dalam membingkai kembali isuisu, mereka menunjukkan bagaimana masalah-masalah atau isu-isu yang dihadapi para pengikutnya dapat dipecahkan apabila mereka mendukung dan mewujudkan visi sang pemimpin tentang masa depan. Seorang pemimpin transformasional juga mengajar para pengikutnya bagaimana mereka sendiri dapat menjadi pemimpin-pemimpin dan mendorong mereka untuk memainkan peranan yang aktif dalam gerakan perubahan. Contohnya adalah bagaimana seorang Nelson Mandela memimpin perubahan di Republik Afrika Selatan, dan merupakan presiden pertama negara itu yang dipilih secara demokratis Bagi Burns, Mahatma Gandhi secara khusus merupakan gambaran ideal dari seorang pemimpin transformasional. Kepemimpinan Gandhi mengedepankan nilai "non-kekerasan" dan nilainilai lainnya yang bersifat egalitarian, nilai-nilai tersebut sungguh memberikan dampak perubahan dalam diri orang-orang dan lembagalembaga di India. Kepemimpinan Gandhi sungguh memiliki tujuan secara moral, karena tujuannya adalah memenangkan kemerdekaan pribadi bagi orang-orang sebangsanya dengan membebaskan mereka dari penindasan oleh pemerintah kolonial Inggris. Kepemimpinan Gandhi diangkat ke atas, dalam artian dia mengangkat para pengikutnya ke tingkat moral yang lebih tinggi dengan melibatkan mereka dalam aktivitas-aktivitas non-kekerasan guna mencapai keadilan sosial. Dengan melakukan begitu, Gandhi meminta pengorbanan dari para pengikutnya, bukannya sekedar mengobral janjijanji.

Menurut Bass sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan atau mendorong semua unsur yang ada di lingkup sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, staf, pengajar, orang tua dan masyarakat) bersedia tanpa paksaan berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.<sup>19</sup>

Menurut Salder sebagaimana yang dikutip oleh Wuradji menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagi nilai-nilai dan berbagi visi organisasi<sup>20</sup>. Transformasional merupakan perubahan besar dan menyeluruh, bukan sekedar perubahan secara alami, akan tetapi seorang pemimpin harus memiliki ambisi besar untuk melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan dalam sebuah organisasi, agar diperoleh tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi. Dengan demikian pemimpin transformasional harus visioner dan futuristik yaitu pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan.

Sedangkan menurut Yukl kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan bawahan

<sup>20</sup> Wuradji, *The Educational Leadership (Kepemimpinan Transformasional)*, (Yogyakarta: Gama Media, 2009), hlm.48.

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup>Sudarwan Danim, *Manajamen dan Kepemipinan Transformasional Kekepalasekolahan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hlm. 53.

sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.<sup>21</sup>

# 3. Karakteristik kepemimpinan transformasional

Adapun, karakteristik kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio dengan konsep "4I"sebagaimana dikutip Aan Komariah dan Cepi Triatna adalah sebagai berikut<sup>22</sup>:

- a. *Idealized influence*, memiliki makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki kharisma yang mampu "menyihir" bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.
- b. *Inspirational motivation*, berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinngi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari pawa bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi pada bawahannya.
- c. *Intellectual stimulation*, berarti karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Gary Yukl, *Leadership in Orgazation*, hlm 304.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, hlm. 79

menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

d. *Individualized consideration*, berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya. Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestas dan berkembang para bawahan.

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro. Jika dipandang secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan.<sup>23</sup>

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila seorang pemimpin itu mempunyai kemampuanuntuk:

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, hlm. 80

- Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.
- 2) Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
- Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi.
- 4) Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Dari beberapa uraian di atas dapat penulis ambil kesimpulan, bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang menjunjung tinggi moral dan berupaya mentransformasikan nilai-nilai moral yang dianut oleh pemimpin dan bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasi nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila mampu mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahan, bahwa tujuan yang akan dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

#### 4. Spiritual dalam berbagai persfektif

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata spirit diartikan: "semangat, jiwa, sukma, roh". 24 Secara etimologi kata spirit berasal dari bahasa latin "spiritus yang berarti roh, jiwa, sukma, kesadaran diri, wujud tak berbadan, nafas, hidup dan nyawa hidup<sup>25</sup>. Dalam bahasa Inggris istilah spiritual berasal dari kata dasar "spirit". Dalam Oxford Advanced Learner's Dictionary misalnya, istilah spirit antara lain memiliki cakupan makna: jiwa, arwah/roh, semangat, hantu, moral dan tujuan atau makna yang hakiki. Sedangkan dalam Bahasa Arab, istilah spiritual terkait dengan yang ruhanidan ma'nawi dari segala sesuatu.Makna inti dari kata *spirit* berikut kata jadiannya seperti *spiritual* dan spiritualitas (spirituality) adalah bermuara kepada kehakikian, keabadian dan ruh, bukan yang sifatnya sementara dan tiruan.<sup>26</sup> Dalam perspektif Islam. dimensi spiritualitas senantiasa berkaitan secara langsung dengan realitas Ilahi, Tuhan Yang Maha Esa (tauhid). Spiritualitas bukan sesuatu yang asing bagi manusia, karena merupakan inti (core) kemanusiaan itu sendiri. Manusia terdiri dari unsur material dan spiritual atau unsur jasmani dan ruhani. Perilaku manusia merupakan produk tarik-menarik antara energi spiritual dan material atau antara dimensi ruhaniah dan jasmaniah. Dorongan spiritual senantiasa membuat kemungkinan membawa dimensi material manusia kepada dimensi spiritualnya (ruh, keilahian). Caranya adalah dengan memahami dan menginternalisasi sifat-sifat-Allah, menjalani kehidupan sesuai dengan petunjuk-Nya dan meneladani Rasul-

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup> Kamus besar Bahasa Indonesia *online, 2015* 

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup> Oxford Advanced leaner's Dictionary, Oxford university press, 1995, hlm. 1145-1146

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup>http://tobroni.staff.umm.ac.id/spiritual-leadership-/, diakses 12 maret 2016.

Nya. Tujuannya adalah memperoleh ridlo-Nya, menjadi "sahabat" *Allah*, "kekasih" (*wali*) Allah. Inilah manusia yang suci, yang beberadaannya membawa kegembiraan bagi manusia-manusia lainnya.

Disamping jasad manusia memiliki ruh, sebagaimana firman Allah dalam Al Qur'an sebagai berikut :

Maka apabila aku telah menyempurnakan kejadiannya, dan telah meniupkan kedalamnya ruh (ciptaan)-Ku, Maka tunduklah kamu kepadanya dengan bersujud.

Ayat senada disampaikan Allah dalam ayat berikut :

Maka apabila telah Kusempurnakan kejadiannya dan Kutiupkan kepadanya roh (ciptaan)Ku; Maka hendaklah kamu tersungkur dengan bersujud kepadaNya".

Ada perbedaan pendapat dikalangan ulama dalam mengartikan گوحی. Kaum teolog mengartikan lafazd tersebut dengan ruh ciptaa**n-Ku** 

sedangkan kaum sufi lebih cenderung mengartikan dengan — ruh-Ku. Karena itulah kaum sufi berpendapat bahwa manusia memiliki aspek ilahiah. Terlepas dari perbedaan tersebut jika dilihat dari struktur bahasanya antara lafad رُّوحِي dengan قُوحِي mutakallim wahid, menunjukkan adanya

hubungan langsung dan erat di antara keduanya (ruh dengan Ku (Allah)).

Dan ini menunjukkan bahwa unsur ruh yang ada dalam manusia memiliki hubungan yang langsung dengan Allah, karenanya ruh (spiritual) merupakan unsur terpenting dalam pribadi setiap manusia.<sup>27</sup>

Menurut Al-Ghazali roh yang dimaksud memiliki dua makna yaitu: Pertama, berarti tubuh yang halus yang sumbernya adalah lubang hati yang jasmani, lalu tersebar melalui urat-urat yang mengalir ke dalam anggota tubuh, dan karenanya anggota-anggota tubuh itu dapat berfungsi. Kedua, berarti yang halus dari hati manusia yang mengerti dan mengetahui, ia adalah dimensi rohaniah manusia.

Kebijaksanaan ilahi telah menetapkan bahwa ruh akan ditiupkan ke dalam tubuh manusia ketika tubuh tersebut memang betul-betul siap. Tentang bagaimana kesiapan tubuh, yakni waktu, letak, dan kekuatannya, hanya Allah swt. yang tahu. Yang kita ketahui adalah bahwa ketika tubuh telah siap, maka ia diberi hembusan ruh oleh Allah swt. Pada saat itulah ruh menyatu dengan tubuh dan tubuh menyatu dengan ruh. Momentum persatuan antara ruh dan tubuh melahirkan manusia (seutuhnya)<sup>28</sup>.

Indikator spiritual ini sendiri menurut M. Zurkani Yahya dapat dilihatdari kesadaran jiwa untuk memperbaiki diri, kemampuan menguasai diri, kesenangan yang memiliki dasar, ketakutan terhadap kesenangan, penolakan mengandalkan sesuatu selain dirinya, kecenderungan kepada Tuhan serta hanya menyandarkan segala sesuatu kepada Tuhan. Ciri-ciri ini menujukkan bahwa kecerdasan seseorang secara spiritual dapat dilihat

<sup>28</sup> Muhammad Muhyidin, *Kecerdasan Jiwa*, (Yogjakarta : Arruz Media, 2007) hlm. 76

33

<sup>&</sup>lt;sup>27</sup> Abdul Muhaya, *Tasawuf dan Krisis*, (Yogjakarta: Pustaka Pelajar 2001) hlm. 16-17

secara langsung dalam perbuatannya. Bagaimana ia menyikapi persoalan hidup dan menjalani kesehariannya. Indikator spiritual ini akan mudah ditangkapmelalui kepribadian seseorang yang dapat menjadikan dirinya sebagai pribadi yangmenyenangkan dan terpercaya.

Konsep spiritualitas dalam penelitian ini secara teoritis banyak mengutip formula spiritualitas yang digunakan Tobroni dalam melakukan kajian tentang kepemimpinan spiritualitas<sup>29</sup>. Menurut Tobroni, kepemimpinan spiritual adalah kepemimpinan yang mampu memengaruhi yang dipimpin dengan cara mengilhamkan, mencerahkan, menyadarkan, membangkitkan, memampukan, dan memberdayakan lewat pendekatan spiritualitas dan nilai-nilai etis religius.<sup>30</sup>

Istilah spiritual secara lebih sederhana dan lebih dekat dengan prilaku manusia atau dalam ajaran islam di sebut akhlak. Dan memegang prinsi-prinsip akhlak lebih penting karena berkaitan dengan ruh/spiritual manusia. Yang dimaksud spiritual dalam penelitian ini adalah prilaku yang lebih banyak mengandalkan spiritual (ruhani, soul, ruh, hati nurani) dalam kehidupan sehari-hari. Sinetar mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai pemikiran yang terilhami, yaitu ketajaman pemikiran yang tinggi, yang sering kita katakan menghasilkan sifat-sifat supernatural, instuisi,

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup>http://tobroni.staff.umm.ac.id/spiritual-leadership-/, diakses 12 maret 2016.

Marno, Prilaku Organisasi dan Nilai-nilai Spiritual pada Lembaga Pendidikan Islam Efektif di Malang (Studi multi kasus perilaku spiritual para aktor pendidikan di MA Al Ma'arif Singosari dan SMK Muhammadiah 1 Kepanjen) Disertasi (Malang : UIN Maliki, 2012), hlm. 36

<sup>&</sup>lt;sup>31</sup> Saad Riyadh, *ilmun nafs fil hadits Asy syarif, terjemahan Abdul Hayyi Al Kattani* (Jakarta : Gema Insani) hlm. 93

petunjuk moral yang kokoh, kekuasaan atau otoritas batin, kemampuan membedakan, yang salah dan yang benar, dan kebijaksanaan.<sup>32</sup>

Sementara itu Zohar dan Marsal menyebut kecerdasan spiritual sebagai the *ultimate intellegence*. Kalau dalam diri manusia terdapat tiga jenis kecerdasan, yaitu kecerdasan intelektual (*intellectual quetion*, IQ), kecerdaan emosional (*emotional quetion*, EQ) dan kecerdasan spiritual (*spiritual quetiont, SQ*), maka kata Zohar dan Marsha, SQ merupakann pondasi yang diperlukan bagi keefektifan dua kecerdasan yang lain.<sup>33</sup>

Prilaku manusia dalam persfektif *spiritual quotient* merupakan hasil tarik menarik antara energi positif dan negatif, dalam alqur'an disebutkan bahwa Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketaqwaannya, QS. 91 ayat 8.

Menurut Al Ghazali, tarik menarik antara pasukan malaikat dan pasukan syetan, Sigmund Frued menyebutnya tarik menarik antara *Id* (dorongan jasmani amoral) dan *super ego* (rohani moralis), dan Ary Ginanjar menyebut prilaku manusia sebagai hasil dari kekuatan orientasi yaitu orinetasi spiritualisme (tauhid) dan materialisme (*thagut*). Nilai-nilai spiritual dan etika religius berfungsi sebagai sarana pemurnian, pensucian dan pembangkitan nilai-nilai kemanusiaan yang sejati (hati nurani) energi positif itu berupa : *pertama*, kekuatan spiritual. Kekuatan spiritual berasal dari luar diri manusia yang diilhamkan Tuhan melalui ruh yang ada dalam diri manusia dan merupakan salah satu komponen kepribadian manusia yang paling misterius. Kekuatan spritual itu berupa *iman*, *islam* dan

<sup>&</sup>lt;sup>32</sup> Marsha Sinetar, *Spiritual Intellegence, Kecerdasan Spiritual: belajar dari anak yang memiliki kecerdasan dini,* (Jakarta:Elek media komputindo, 2001) hlm. 9.

<sup>&</sup>lt;sup>33</sup> Marno, *Prilaku Organisasi dan Nilai-nilai Spiritual*, hlm. 38

ihsanyang kesemuanya itu merupakan hidayah dari Allah yang membimbing dan memberikan kekuatan spiritual kepada manusia untuk menggapai keagungan dan kemulyaan (ahsani taqwim): kedua, kekuatan yang berasal dari dalam diri manusia yang berupa aqlus salim (akal yang sehat), qolbun salim, (hati yang sehat), qolbun munid (hati yang bersih, suci dari dosa)dan nafsul muthmainnah (jiwa yang tenang) yang kesemuanya itu merupakan karunia Allah dan modal insani atau sumber daya manusia yang mempunyai kekuatan luar biasa. Ketiga, sikap dan prilaku etis, ini merupakan implementasi dari kekuatan spiritual dan kekuatan kepribadian manusia yang kemudian melahirkan konsep-konsep normatif tentang nilainilai etis. Sikap dan prilaku etis itu meiputi: istiqomah, ikhlas, jihad dan amal shaleh. 34

Dari beberap uraian di atas yang dimaksud dengan spiritual dalam penelitian ini adalah nilai-nilai yang bersumber dari akhlak islam yakni : amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, pengabdian kepada Allah swt. Bagaimana nilai-nilai tersebut dijadikan landasan dalam bersikap, berbuat dan berfikir oleh kepala sekolah dan menginspirasi terhadap guru, pegawai dan semua komponen yang ada. Sehingga memengaruhi yang lain dan bersinergi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Marno, *Prilaku Organisasi dan Nilai-nilai Spiritual hlm.* 38-40

# B. Peran kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan

# 1. Peran Kepemimpinan Transformasional

Dalam kamus Sosiologi<sup>35</sup> peran (*role*) diartikan sebagai 1) aspek dinamis dari kedudukan, 2) perangkat hak-hak dan kewajiban, 3) perilaku aktual dari pemegang kedudukan, 4) bagian dari aktivitas yang dimainkan oleh seseorang. Peranan (*role*) merupakan aspek dinamis kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya maka dia menjalankan suatu peranan. Pembedaan antara kedudukan dengan peranan adalah untuk kepentingan ilmu pengetahuan. Ke duanya tak dapat dipisahkan karena yang satu tergantung pada yang lain begitupun sebaliknya. <sup>36</sup> Peranan yang melekat pada diri seseorang harus dibedakan dengan posisi dalam pergaulan kemasyarakatan. Peranan lebih banyak merujuk pada fungsi, penyesuaian diri dan sebagai suatu proses. Jadi seseorang menduduki suatu posisi dalam masyarakat serta menjalankan suatu peranan.

Sedangkan menurut Suhardono, makna dari kata "peran" dapat dijelaskan melalui beberapa cara. *Pertama*, sutau penjelasan historis, konsep peran semula dipinjam dari kalangan yang memiliki hubungan erat dengan drama atau teater yang hidup subur pada zaman Yunani kuno atau Romawi. Dalam hal ini peran berarti karakter yang disandang atau dibawakan oleh seorang aktor dalam sebuah pentas dengan lakon tertentu.

Kedua, pengertian menurut ilmu sosial, peran sebagai suatu fungsi yang

<sup>&</sup>lt;sup>35</sup> Soeryono Soekanto, *Kamus Sosiologi*, (Jakarta : Rajawali, 1985) hlm. 440

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Soeryono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar,* (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 1999) hlm. 268.

dibawakan oleh seseorang ketika menduduki suatu posisi dalam suatu struktur sosial tertentu. Dengan menduduki jabatan tertentu seseorang dapat memainkan funsinya karena posisi yang didudukinya tersebut. *Ketiga*, suatu kejelasan yang bersifat operasional menyebutkan bahwa sutau peran akan memenuhi keberadaannya jika berada dalam kaitan posisional yang menyertakan dua prilaku peran yang komplementer.<sup>37</sup>

Memahami makna peran menurut kedua sudut pandang di atas, maka peran kaitannya dengan kepemimpinan harus dilihat dari persfektif mikro yang lebih memperihatkan konotasi aktif-dinamis, karena peran pemimpin dalam paham interaksionis memusatkan perhatiannya pada proses interaksi yang memengaruhi prilaku sosial dan lebih memandang individu (mikro) merupakan agen yang aktif dalam membentuk prilakunya sendiri. Bentuk umum dari proses sosial adalah interaksi sosial, sedangkan bentuk khususnya adalah aktivitas-aktivitas sosial. Interaksi sosial merupakan hubungan sosial yang dinamis menyangkut hubungan antara perorangan, antara keolompok-kelompok manusia, maupun antara orang orang perorangan dengan kelompok manusia. Syarat terjadinya kontak sosial adalah (social contac) dan adanya komunikasi (communication).

Sendjaya, sebagaimana dikutip Burhan Bungin<sup>39</sup> ada empat fungsi komunikasi meliputi : (1) fungsi informatif, bahwa organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya seluruh anggota dalam organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Suhardono, Edy, *Teori Peran : Konsep Derivasi dan Implikasinya*. (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1994) hlm. 3

<sup>&</sup>lt;sup>38</sup>Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi, Teori, Paradigma dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat* (Jakarta : Kencana 2007). hlm. 55

<sup>&</sup>lt;sup>39</sup>Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, hlm 274-276.

banyak, lebih baik dan tepat waktu, (2) fungsi regulatif, menyampaikan peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Namun demikian sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada: (a) keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah, (b) kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi, (c) kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus pribadi, (d) tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan. (3) fungsi persuasif, bahwa dalam mengatur suatu organisasi, tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Dengan kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka memersuai bawahannya dari pada memberi perintah. (4) fungsi integratif, setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan bawahan dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Sehingga dengan menjalankan fungsi komunikasi tersebut berdampak pada adanya sinergitas antara pemimpin dengan komponen dan stakeholder yang ada. Hal ini sejalan teori *stimulus-respons* nya McQuail, <sup>40</sup> dimana efek merupakan reaksi tertentu terhadap stimulus tertentu. Seorang pemimpin memberi stimulus kemudian ada respon balik dari yang dipimpin sehingga ada sinergitas antara pemimpin dan yang dipimpin dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Dalam penelitian ini, yatiu kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah Probolinggo, maka teori stimulus respon melahirkan apa dan bagaimana kedua pemimpin transformasional di dua lembaga tersebut menjalankan perannya

40

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup>Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, .... hlm 274-277.

sesuai dengan fungsi dan kedudukannya. Kedua pemimpin tersebut berupaya memahami makna dirinya, posisinya dan bawahannya melalui proses interaksi dan komunikasi yang mereka bangun dalam lingkungan pendidikannya. Selanjutnya mereka akan menfokuskan aktivitas yang dilakukan dalam mencapai visi misi sekolah dalam mewujudkan mutu pendidikan.

Adapun peran dan fungsi kepemimpinan transformasional berdasarkan teori Anderson, sebagaimana dikutip Husaini<sup>41</sup> berikut :

Tabel 2. 1

Peran	Fungsi
Komunikator	Mengenal orang lain Mengelola orang Mengomunikasikan khayalan bersama Memahami orang lain dengan akurat Mengomunikasikan perhatian Mengakui pencapaian orang lain Menahan penilaian dan emosi Mengatasi konflik interpersornal Membina hubungan yang efektif dan menyenangkan Membina rasa saling menghargai di antara sesama Memperkuat dukungan orang lain Menghadapi orang lain dengan cara efektif
Konselor	Membantu orang lain mengatasi masalahnya Membantu orang lain membuat tujuan yang dapat dicapai Membantu orang lain mengeksplorasi dan mengevaluasi rencana Memotivasi orang untuk bertindak Mempertahankan dan mendukung orang lain untuk mencapai tujuan Menghargai dan mengakui pencapaian Menghadapi orang-orang yang jenuh dan membangkang
	Melakukan pemindahan orang secara efektif Membagi pengalaman di saat yang tepat

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2013 hlm. 379

\_

Membina orang-orang untuk mencapai tujuan
Membimbing orang-orang menyiapkan diri bagi
peran baru
Mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik
Bertindak sebagai hubungan masyarakat organisasi
Melaksanakan proses konsultasi
Membentuk nilai dan budaya bersama
Mendelegasikan tugas untuk mencapai tujuan kepada
pihak lain
Melegitimasi kepemimpinan anda
Menfasilitasi perkembangan kelompok dan tim
Mengklarifikasi norma-norma, nilai-nilai dan
keykinan
Mengomunikasi visi dan tujuan
Menilai kebutuhan dan permasalahan organisasi
Menghadapi anggota yang mengganggu
Meneliti dan melaporkan informasi penting
Merencanakan dan mengoordinasikan SDM dan
pengontrakan.

Sedangkan Burt Nanus, sebagaimana dikutip Aan Komariah<sup>42</sup> kepemimpinan yang memiliki visi bekerja dengan menjalankan empat peran yaitu :

# a. Penentu Arah (*Directer Setter*)

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Sebagai penentu arah pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi kerja dan rekan, serta meykinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan. Disaat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan dan struktur baru, pemimpin transformasional tampil sebagai pelopor yang menetukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang

<sup>&</sup>lt;sup>42</sup> Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership*, hlm. 93-94

sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergeraka maju ke arah yang dinginkan.

# b. Agen Perubahan (Agen of Change)

Peran sebagai agen perubahan, pemimpin transformasional bertanggung jawab untuk merangsang perubahan dilingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan *status quo*, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya kedalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.

#### c. Juru Bicara (Spokesperson)

Seorang pemimpin efektif adalah juga seorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin sebagai juru bicara untuk visi, harus mengomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal.

#### d. Pelatih (Coach)

Pemimpin transformasional harus mampu menjadi pelatih yang baik.

Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerja sama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, kearah pencapaian kemenangan, atau menuju pencapaian suatu visi

organisasi. Pemimpin sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan,memberi harapan,dan membangun kepercayaan pada para pemain yang penting bagi organisasi dan visinya di masa depan.

# Lingkungan eksternal



Gambar 2.3 peran kepemimpinan (teori Burt Nanus)<sup>43</sup>

Menurut Veithzal Rivai, peran pemimpin dapat dibagi menjadi 3 bagian yaitu: (1) pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman yang luas. (2) menganggap tanggung jawab "seremonial" atau "spiritual sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepala orang lain. (3) Pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi.<sup>44</sup>

# 2. Peran kepemimpinan spiritual

Peran-peran spiritual pemimpin dalam penelitian ini diadaptasi dari sumber utama ajaran islam yakni al Qur'an dan Hadits Nabi Muhammad saw., dan diperkuat dengan refensi yang dihasilkan dari kajian-kajian keislaman yang dikembangkan oleh generasi penerus pemikiran islam yang senantiasa berkembang dari waktu ke waktu. Adapun peran pemimpin spiritual dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup>Nurul Hidayah, *Peran Kepemimpinan Visioner*, hlm. 85

<sup>&</sup>lt;sup>44</sup>Veithzal Rivai dan Dedy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta ; Rajawali Pers, 2010), hlm. 156.

#### a. Sebagai Kholifah

Secara etimologi kata kholifah berasal bahasa Arab<sup>45</sup> " – خلفة – خلافة – خلافة – خلفاء yang berarti "menggantikan" . Sedangakan خليفة – خلفاء bermakna pengganti Nabi saw. dalam pemerintahan. Peran manusia sebagai kholifah, sebagaimana digambarkan oleh Allah dalam al Qur'an sebagai berikut :

Artinya: Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui. 46

Makna kholifah di sini sebagaimana pendapat Ibnu Katsir<sup>47</sup> adalah suatu kaum yang akan menggantikan satu sama lain, kurun demi kurun, dan generasi demi generasi. Sebagaimana firmann Allah:

Dia-lah yang menjadikan kamu khalifah-khalifah di muka bumi. Barangsiapa yang kafir, Maka (akibat) kekafirannya menimpa dirinya sendiri. dan kekafiran orang-orang yang kafir itu tidak lain hanyalah

<sup>&</sup>lt;sup>45</sup> Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, (Jakarta : PT. Mahmud Yunus wa dzurriyah, 2010) hlm. 120

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup>QS. al Baqoroh, (2) 30.

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> Muhammad Nashib Ar Rifa'i, *Al Iqtishad Tafsir Ibnu Katsir*, terj. Syihabudin, (Jakarta : Gema Insani Perss, 1999), hlm. 104

akan menambah kemurkaan pada sisi Tuhannya dan kekafiran orangorang yang kafir itu tidak lain hanyalah akan menambah kerugian mereka belaka.<sup>48</sup>

Ibnu Juraij berkata bahwa sesungguhnya para malaikat itu berkata menurut apa yang telah diberitahukan Allah kepadanya ihwal keadaan penciptaan Adam. Para malaikat berkata menurut yang telah,"Mengapa Engkau hendak menjadikan dibumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya". Ibnu Jarir berkata: "Sebagian ulama mengatakan "Sesungguhnya malaikat mengatakan seperti itu, karena Allah mengijinkan mereka untuk bertanya ihwal itu setelah diberitahukan kepada mereka bahwa khalifah itu terdiri atas keturunan Adam. Mereka berkata "Mengapa Engkau hendak menciptakan orang membuatk kerusakan padanya?". Sesungguhnya bermaksud mengatakan bahwa di antara keturunan Adam itu ada yang melakukan kerusakan. Pertanyaan itu bersifat meminta informasi dan mencari tahu ihwal hikmah. Maka Allah berfirman sebagai jawaban atas mereka," Allah berkata: Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui.," yakni Aku (Allah) mengetahui kemaslahatan yang baik dalam penciptaan spesies yang suka melakukan kerusakan seperti yang kamu sebutkan, dan kemaslahan itu tidak kamu ketahui, karena Aku akan menjadikan di antara mereka para nabi, rasul, orang-orang saleh dan para wali.<sup>49</sup>

Dari uraian di atas bisa maknai bahwa kholifah itu sebagai pemimpin, dan pemimpin yang sukses itu adalah sosok pemimpin yang

<sup>49</sup> Muhammad Nashib Ar Rifa'i, *Al Igtishad Tafsir Ibnu Katsir*, , hlm. 105-106

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup>QS. Faatir, (35) 39.

membawa pada kemaslahan seperti yang contohkan para nabi, rasul dan orang-orang saleh. Dan dengan menjalankan tugas kekhalifahannya sebagai pemimpin yang diridai Allah SWT, yang membawa kemaslahatan, menyelamatkan manusia di dunia dan akhirat kelak.

Dalam Kitab Shahih Bukhari Rasulullah saw. Bersabda:

"Islam dibangun diatas lima (landasan); persaksian tidak ada ilah s**elain**Allah dan sesungguhnya Muhammad utusan Allah, mendirikan shalat,
menunaikan zakat, haji dan puasa Ramadlan".<sup>50</sup>

Dalam hadits yang lain Rasulullah saw. Bersabda:

"Wahai Mu'adz, engkau mendatangi kaum ahli kitab, maka jadikanlah materi dakwah pertama-tama yang engkau sampaikan adalah agar mereka mentauhidkan Allah ta'ala. <sup>51</sup>

Dari dua hadits tersebut, dapat simpulkan bahwa pemimpin spiritual yang kali pertama ditanamkan adalah tentang akidah. Meluruskan tauhid, menyembah hanya kepada Allah swt.

#### b. Sebagai Hamba

Dalam kamus besar bahasa Arab-Indonesia, <sup>52</sup> – אבי - איני yang berarti menyembah, mengabdi, menghinakan diri dihadpan Allah swt. Sedangkan hamba (sahaya, budak) merupakan terjemahan dari *lafadz* "איני – איני – איני . Kata kerja *abada* (איני ) bukan saja sebagai akar kata *ibadah*, tapi juga menjadi akar bagi

<sup>&</sup>lt;sup>50</sup> Imam Bukhori, *Kitab Shahih Bukhari*, hadits nomor 7, *E Book, Kompilasi chn*. Abu Ahmad As Sidokare, 2009.

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Imam Bukhori, *Kitab Shahih Bukhari*, , hadits nomor 6824

<sup>52</sup> Mahmud Yunus, Kamus Arab Indonesia, hlm. 252

salah satu nama yang paling penting bagi manusia, dan paling banyak berhubungan dengan hakikat yang ada dalam dirinya. Bahwa dengan "abd" hamba manusia membutuhkan ketundukan kepada sesuatu atau menjadi hamba bagi sesuatu. Sesuatu yang disembah tidak selalui berbentuk patung besar yang diletakkan di tempat peribadatan atau umum. Tidak pula seperti sebuah ikon yang digantung ditengah-tengah rumah dengan beragam model dan bentuknya. Penghambaan yang ada dalam diri manusia memiliki bentuk, hubungan dan fenomena yang beragam. Akan tetapi intinya sama, yakni kebutuhan untuk tunduk pada sesuatu. Inilah faktor utama yang menghasilkan bentuk sesembahan beraneka ragam.

Sebutan *al insan* (الإنسان) untuk manusia menunjukkan akan kebutuhan manusia terhadap keramahan. Sedangkan *al uns* (لإنس) menunjukkan bahwa manusia adalah mahluk sosial yang tidak bisa hidup terpisah dari masyarakat dan akan terus terhubung dengan masyarakat di sekitarnya. 53

Selain berperan sebagai khalifah, manusia juga berperan sebagai hamba yang tugas utamanya adalah menyembah, mengabdi dan menghinakan diri dihadapan Allah swt., sebagai firman Allah swt.

<sup>&</sup>lt;sup>53</sup> Ahmad Khairi Al Umari, *Buat Apa Kita Shalat? Menyibak RAHASIA BESAR Shalat yang Belum terungkap*, (Jakarta : Al Mahira, 2014), hlm. 232.

Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdi kepada-Ku.<sup>54</sup>

Yang dimaksud ibadah di sini adalah ibadah yang dimaknai secara luas, bukan ibadah-ibadah dalam arti sempit sebagaimana pemahaman awam, yang diajarkan dan termaktub dalam rukun islam seperti shalat, puasa, haji ke tanah suci, memabaca Al Qur'an, berdzikir dan lain sebagainya. Namun ibadah dalam arti yang seluas-luasnya, termasuk dalam hal menjalankan tugas kepemimpin dalam lembaga pendidikan, organisasi sosial kemasyarakatan, maupun pemimpin dalam birokrasi pemerintahan. Dan menyentuh dalam sendi-sendi kehidupan, baik dari hal-hal kecil yang remeh temeh, sampai pada urusan-urusan politik, berbangsa dan bernegara.

Namun demikian, dalam situasi dan kondisi tertentu ada orangorang yang cenderung menghambakan pada diri, hawa nafsu sebagai Tuhannya, hamba kesenangan dan sekehendak hantinya. Sebagaimana firman Allah swt.:

Maka pernahkah kamu melihat orang yang menjadikan hawa nafsunya sebagai Tuhannya dan Allah membiarkannya berdasarkan ilmu-Nya dan Allah telah mengunci mati pendengaran dan hatinya dan meletakkan tutupan atas penglihatannya? Maka siapakah yang akan memberinya petunjuk sesudah Allah (membiarkannya sesat). Maka mengapa kamu tidak mengambil pelajaran?<sup>55</sup>

<sup>55</sup> QS. Al Jatsiyah (45): 23

48

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> QS. Adz Dzariyat (51), 56.

Seseorang yang menuhankan hawa nafsunya, dengan mengabaikan aturan yang dibuat bersama dalam masyarakat adalah bentuk penghambaan yang berbeda, yang secara hakiki sebenarnya telah fitrah manusia akan penghambaannya kepada Allah swt.

#### c. Juru dakwah

Secara bahasa dakwah berasal dari kata (*masdar*) dari kata kerja( العلامة المعرفة المعرفة ) sang berarti menyeru, memanggil, mengajak dan menjamu. Dakwah adalah setiap kegiatan yang bersifat menyeru, mengajak, dan memanggil orang beriman dan taat kepada Allah sesuai dengan garis akidah, syari'ah dan akhlaq islamiyah baik dilakukan secara individu terhadap individu yang lain maupun yang dilakukan individu terhadap kelompok. Dalam sejarah islam dakwah kali pertama dilakukan oleh Rasulullah Muhammad saw. dan dilakukan secara sembunyi-sembunyi. Menurut Ibnu Sa'd sejak wahyu pertama turun, Rasullah saw. Berdakwah secara sembunyi-sembunyi, sampai tiba perintah Allah untuk melakukannya secara terbuka. Mengenai sejak kapan persisnya dakwah secara sembunyi-sembunyi dilakukan, sejumlah sumber menyebutkannya secara berlainan. Namun menurut suatu sumber yang terpercaya, dakwah secara tertutup dimulai setelah turunnya wahyu <sup>57</sup>:

\_

<sup>&</sup>lt;sup>56</sup> Mahmud Yunus, *Kamus Arab Indonesia*, hlm. 127

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Manajemen Dakwah, Ensiklopedi Leadership & Manajemen Muhammad saw.* "The Super Leadership" (Jakarta, Tazkia: Publising, 2010) hlm. 22

# يَتَأَيُّنَا ٱلْمُدَّثِّرُ ﴿ قُمْ فَأَنذِر ﴿ وَرَبَّكَ فَكَبِّرْ ﴿ وَثِيَابَكَ فَطَهِّر ۞ وَٱلرُّجْزَ فَٱهْجُرْ ﴿ وَلَا تَمْنُن تَسْتَكْثِرُ ﴾ وَلِرَبّلَ فَٱصْبر ﴿

- 1. Hai orang-orang yang berselimut
- 2. Bangunlah, lalu berilah peringatan!
- 3. Dan Tuhanmu agungkanlah!
- 4. Dan pakaianmu bersihkanlah,
- 5. Dan perbuatan dosa tinggalkanlah,
- 6. Dan janganlah kamu memberi (dengan maksud) memperoleh (balasan) yang lebih banyak.
- 7. Dan untuk (memenuhi perintah) Tuhanmu, bersabarlah. 58

Kemudian dalam ayat lain Allah swt, berfirman:

كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَن ٱلْمُنكَر وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ ۗ وَلَوْ ءَامَرِ ۖ أَهْلُ ٱلْكِتَبِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم مِّنْهُمُ ٱلْمُوْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ ٱلْفَسِقُونَ ﴿

Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.<sup>59</sup>

Berkaitan dengan ayat di atas. 60 Imam Ahmad meriwayatkan dari Durrah binti Abu lahab, dia berkata," seseorang bangkit dan menuju Nabi Muhammad saw. Ketika beliau berada di atas mimbar lalu bertanya "Ya Rasulullah, siapakah manusia yang paling baik? Beliau bersabda "manusia yang paling baik ialah yang paling tenang, paling bertakwa, paling giat

<sup>59</sup> QS. Ali Imron (3) 110

<sup>&</sup>lt;sup>58</sup> QS. Al Mudatstsir (74) 1-7.

<sup>60</sup> Muhammad Nashib Ar Rifa'i, Al Iqtishad Tafsir Ibnu Katsir, , hlm. 568

menyuruh kepada yang makruf, paling gencar melarang kemungkaran, dan paling rajin ber*silaturrahim*.

Quraisy Syihab berpendapat bahwa predikat muslim menuntut dari yang bersangkutan sifat-sifat tertentu yang harus menghiasi dirinya, yaitu sifat *rabbani* dan *khasyyah*. Sifat *rabbani* yang dipahami dari ayat pertama pada wahyu pertama, menuntut pemiliknya untuk mengajarkan kitab suci dan terus menerus mempelajarinya. Sementara sifat *khasyyah*yang harus dimiliki ilmuan adalah menghasilkan rasa tunduk dan patuh kepada Tuhan sehingga segala tingkah laku dan aktivitasnya menjadi teladan bagi masyarakat.<sup>61</sup>

Jika seorang juru dakwah memiliki sifat *rabbani* dan *khasyyah*, secara otomatis akan berdampak pada kualitas pemikiran dan aktivitas dakwahnya. Sehingga akan mampu menjabarkan dan mengamalkan nilai-nilai yang bersifat umum agar dapat ditarik petunjuk-petunjuk yang dapat disumbangkan atau diajarkan kepada masyarakat, bangsa dan negara, yang selalu berkembang

#### d. Penebar cinta dan kasih sayang

Para pemimpin sejati memandang kehidupan dengan cinta. Mereka sadar dirinya tercipta karena cinta dan karenanya tidak mungkin mereka mengingkari fitrah kelahirannya tersebut, sehingga ia tebarkan pengaruhnya atas dasar cinta. Lingkaran pengaruhnya dipenuhi dengan rasa tanggung jawab yang tulus. Cinta telah memeluk dirinya sehingga wajahnya senantiasa menunjukkan senyum tanda optimisme.

<sup>&</sup>lt;sup>61</sup> M. Quraisy Syihab, *Membumikan Al Qur'an*, (Bandung: Mizan, 1999) hlm. 389-390

Kehadirannya menjadi penyejuk hati, membawa keceriaan, dan menggetarkan orang-orang disekitarnya. mereka adalah tipe manusia yang menumbuhkan pengaruh kredibiltasnya melalui pelayanan dan berorientasi pada kebahagiaan, kepuasan, dan ketentraman orang-orang yang dilayaninya.

Rasulullah adalah pemimpin agung yang menunjukkan keteladanan tentang apa arti melayani dengan cinta. Hatinya bergetar setiap kali melihat penderitaan atau beban orang-orang beriman. Jiwanya merintih bila ia tidak mengunjungi orang-orang miskin yang membutuhkan penghiburan beliau. Pemaafannya luar biasa. Pada saat kekuasaan berada dalam genggamannya (*Fattuh Mekkah*), semuanya musuhmusuhnya kecut, bahkan ada yang melarikan diri, karena disangkanya akan ada balas dendam kepada mereka yang telah membuat Rasulullah dan keluarganya menderita. Tetapi beliau bersabda: *tidak ada dendam*, *tidak ada kebencian*.

Kasih (*rahmah*)adalah sifat Tuham yang paling dominan dari sifatsifat lainnya. Menurut Cak Nur ada indikasi bahwa cukup mempersepsikan Tuhan sebagai yang Maha Kasih (*ar Rahman ar Rahim*) saja untuk titik tolak pengembangan diri dan moral keagamaan. Sehingga dalam al Qur'an selain perkataan Allah, yang paling disebut adalah perkataan (*ar Rahman ar Rahim*). Tentu saja yang paling dari segalanya adalah Allah itu sendiri. Allah artinya yang harus disembah,

yang paling berhak untuk disembah (*al Wadud*), selain itu tidak boleh disembah sama sekali.<sup>62</sup>

Hal ini sesuai dengan tujuan diutusnya beliau pada alam semesta, sebagaimana firman Allah :

Dan Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam. <sup>63</sup>

Sejak awal kehadirannya, islam sebagai agama yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW. diharapkan mampu memberikan pencerahan, tidak hanya kepada para pemeluknya namun lebih dari itu, mampu memberikan pencerahan, ketenangan, kedamaian kepada manusia seluruhnya dalam segala aspek kehidupan (sebagai agama yang rahmatan lil'alaiim)sebagaimana ayat di atas. Berbeda dengan agama lain yang bersifat dogmatik, islam berisi nilai-nilai dan petunjuk-petunjuk bagaimana menghadirkan kesejahteraan lahir batin dan membuat hidup dan kehidupan agar lebih bermakna dan dalam arti yang seluas-luasnya terutama konteks kehidupan sosial. Manusia yang sejahtera secara lahir belum tentu ia sejahtera secara batin. Begitu pula sebaliknya, walaupun tidak ada patokan yang standar bagaimana ciri-ciri manusia dikatakan sejahtera secara lahir, dan bagaimana ciri-ciri manusia yang dianggap sejahtera secara batin.

<sup>&</sup>lt;sup>62</sup> Budhi Munawar Rachman, *Ensiklopdedi Nurkholish Majid*, (Bandung : Mizan, 2006) hlm. cxxix

<sup>63</sup> QS. al Albiya' (21): 107

#### e. Sebagai uswah hasanah/ladan yang baik

Berbicara tentang teladan yang baik, tentu yang paling pantas dan patut untuk dijadikan teladan dalam kita dalam menapaki hidup ini adalah Rasulullah saw. Sebagaimana firman Allah dalam al Qur'an :

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.<sup>64</sup>

Ayat di atas adalah seruan bagi umat untuk senantiasa meneladani akhlaq beliau dalam segala situasi dan kondisi.

Akhlaq luhur yang diserukan Rasullah betul-betul terpantul dari beliau. Inilah yang menjadikan dakwahnya berhasil dan para sahabat mengikuti seluruh tingkah lakunya. Beliau adalah sumber cahaya islam yang menerangi pekatnya kebodohan dan keangkaramurkaan dari Timur hingga Barat.

Rasulullah dikenal lemah lembut, tetapi juga seorang prajurit yang gagah berani. Beliau tidak peduli dengan segala jenis marabahaya dancaman selama berjuang di jalan Allah.

Seorang pemimpin adalah panutan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Maka apa yang ia ucapkan sudah semestinya ia praktikkan dalam kehidupan nyata dan tidak sekedar beretorika hanya bersifat seruan saja. Sebagaimana ungkapan seorang penyair:

<sup>&</sup>lt;sup>64</sup> QS. Al Ahzab. (33) 21.

"jangan melarang suatu tindakan sementara kamu melakukannya. Itu teramat hina jika kamu melakukannya. Karena rakyat tergantung agama pemimpinnya. Agama yang dimaksud adalah perangai dan keyakinan yang dianut sang pemimpin yang akan diikuti oleh anggota masyarakatnya. 65

## 3. Kepemimpinan Spiritual diantara Model Kepemimpinan Lainnya $^{66}$

Tabel 2.3

Uraian	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan Spiritual		
Hakekat kepemimpi- nan	Fasilitas, kepercayaan manusia (bawahan)	Amanat dari sesama manusia	Ujian, amanat dari Tuhan dan manusia		
Fungsi kepemimpinan	Untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan	Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan keahlian dan keteladanan	Untuk memberdayakan dan mencerahkan iman dan hati nurani pengikut melalui jihad (pengorbanan) dan amal shaleh (altruistik)		
Etos kepemimpinan	Mendedikasikan usahanya kepada manusia untuk memperoleh imbalan / posisi yang lebih	Mendedikasikan usahanya kepada sesama untuk kehidupan bersama yang lebih baik	Mendedikasikan usahanya kepada Allah dan sesama manusia (ibadah) tanpa pamrih apa pun		
Sasaran tindakan kepemimpinan	Pikiran dan tindakan yang kasat mata	Pikiran dan hati nurani	Spiritualitas dan hati nurani		
Pendekatan kepemimpinan	Posisi dan kekuasaan	Kekuasaan, keahlian dan keteladanan	Hati nurani dan keteladanan		
Dalam mempengaruhi yang dipimpin	Kekuasaan, perintah, uang, sistem, mengembangkan interes, transaksional	Kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi	Keteladanan, mengilhami, membangkitkan, memberdayakan, memanusiakan		
Cara	Menaklukkan	Memenangkan	Memenangkan jiwa,		

<sup>&</sup>lt;sup>65</sup> Muhammad Kamil Al Hasan Al Mahami , *Ensiklopedis Al Qur'an Tematis 3( Akhlak), terj. Ahmad* Fawaid Syadzili (Jakarta: Kharisma Ilmu, 2006) hlm. 12

<sup>66</sup> http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/29/spiritual-leadership-/, diakses 12 maret 2016.

mempengaruhi	jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan	jiwa dan membangun karisma	membangkit-kan iman
Target kepemimpinan	Membangun jaringan kekuasaan	Membangun kebersamaan	Membangun kasih, menebar kebajikan dan penyalur rahmat Tuhan

### 4. Karakteristik kepemimpinan Spiritual

Seiring dengan ditemukannya konsep kecerdasan spiritual yang justru dianggap sebagai the ultimate intelligence dan sebagai fondasi yang diperlukan bagi keefektifan dua bentuk kecerdasan yang lain (intellectual quotient atau IQ dan emotional quotient atau EQ), muncul pula berbagai konsep kepemimpinan yang mendasarkan diri pada paradigma, konsep dan karakteristik kecerdasan spiritual tersebut. Hendricks dan Ludeman misalnya mengemukakan The Corporate Mystic sebagai konsep kepemimpinan spiritual. Parcy mengemukakan Going Deep, sebuah eksplorasi kedalaman spriritual dalam hidup dan kepemimpinan. Zaluchu, mengemukakan kepemimpinan spiritual perspektif al-Kitab. Tjahjono mengemukakan kepemimpinan dimensi keempat sebagai konsep kepemimpinan spiritual dan sebagai jawaban atas krisis kepemimpinan. Agustian mengemukakan kepemimpinan spiritual berdasarkan rukun iman dan rukun Islam yang dia sebut sebagai powerfull leader. Prijosaksono mengemukakan konsep kepemimpinan sejati. Dan Blancard mengemukakan konsep servant leadership (kepemimpinan yang melayani), dan mungkin masih banyak lagi kajian tentang kepemimpinan spiritual dalam ragam perspektif dan dalam ragam kasus.<sup>67</sup>

\_

<sup>&</sup>lt;sup>67</sup>http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/29/spiritual-leadership-/, diakses 12 maret 2016.

Blanchard dan kawan-kawan memiliki konsep yang menarik tentang kepemimpinan yang berbasis etik ini. Dalam bukunya yang sangat terkenal "Leadership by The Book" ia mengemukakan konsep servant leadership (kepemimpinan yang melayani) yang menurut penulis identik dengan kepemimpinan yang berbasis etis ini. Servant leadership menurut Blanchard dan kawan-kawan merupakan kepemimpinan yang nyaris sempurna karena terkandung di dalamnya tiga karakter yaitu pendeta, profesor dan profesional. Tiga kekuatan karakter tersebut memiliki potensi luar biasa untuk membawa keberhasilan dalam kepemimpinan di dunia bisnis. Tiga aspek kepemimpinan tersebut adalah hati yang melayani (servant heart), kepala atau pikiran yang melayani (servant head) dan tangan yang melayani (servant hand).

- C. Langkah-langkah kepemimpinan trnasformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan
  - 1. Langkah-langkah kepemimpinan tranformasional dalam meningkatkan mutu pendidikan

Menurut Crosby mutu adalah kesesuaian dengan yang diisyaratkan.

Ada 14 langkah program mutu yaitu : (1) komitmen pimpinan, (2) membangun tim peningkatan mutu, (3) pengukuran mutu, (4) mengukur biaya mutu, (5) membangun kesadaran tentang mutu, (6) kegiatan perbaikan, (7) perencanaan tanpa cacat, (8) pelatihan pengawas, (9) menyelenggarakan hari tanpa cacat, (10) penyusunan tujuan, (11)

penghapusan sebab kesalahan, (12) pengakuan, (13) mendirikan dewan mutu, (14) lakukan lagi. Empat belas Ide Crosby tersebut, dapat diaplikasikan dalam membantu meningkatkan mutu pendidikan. <sup>68</sup>

Adapun langkah-langkah prilaku kepemimpinan transformasional menurut Anderson sebagaimana dikutip Husaini<sup>69</sup> dalam meningkatkan mutu pendidikan bisa dilihat pada gambar berikut :



Penjelasan dari langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut :

- (1) Memperkirakan : langkah pertama ini membutuhkan imajinasi, kreatifitas, dan pemahaman terhadap sejarah berdirinya kelompok atau organisasi sehingga kesempatan atau kegiatan di masa mendatang dapat dispesifikasi dan dapat dijabarkan dengan akurat dan realistis.
- (2) Perencanaan : visi yang telah ditangkap dapat segera dibuat dengan menentukan misi, strategi, dan waktu pelaksanaan terbaik, dan menentukan orang yang paling baik melaksanakannya.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>68</sup>Husaini Usman, Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan (Jakarta : Bumi Aksara, 2013) hlm. 540.

<sup>&</sup>lt;sup>69</sup> Husaini Usman, Manajemen, hlm. 375

- (3) Pengelompokan : dalam proses perencanaan tersebut juga harus memasukkan tujuan-tujuan konkrit dan langkah-langkah pelaksanaan program dengan jangka waktu pencapaian tujuan yang realistis.
- (4) Memotivasi Tindakan : apabila semua pihak dapaat menerima rencana yang telah dibuat maka setiap orang harus memotivasi dirinya secara berkesinambungan agar rencana tersebut dapat dilaksanakan sesuai dengan perkiraan dan waktu yang telah ditentukan. Sistem penghargaan perlu diadakan dan dinilai sehingga motivasi tersebut tetap menantang dan tinggi. Seseorang enggan bekerja keras apabila ia merasa hasil kerjanya lebih besar dari pada penghargaannya.
- (5) Mengevaluasi : evaluasi terhadap hasil dari usaha perubahan umumnya sulit, namun tetap merupakan usaha yang penting. Kegiatan ini penting dalam usaha melakukan peningkatan dalam perencanaan dan menentukan kesuksesan selanjutnya.
- (6) Mendaur Ulang Proses Melalui Evaluasi : secara periodik setelah pelaksanaan evaluasi, langkah-langkah dalam proses ini perlu diulang kembali sehingga tidak timbul asusmsi-asumsi yang salah mengenai bagaimana suatu kejadian terjadi atau bagaimana sebaiknya suatu hal dilaksanakan.

Kepala sekolah sebagai individu yang bertanggung jawab di sekolah mempunyai kewajiban untuk berusaha agar semua potensi yang ada di lembaganya dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya demi tercapainya tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu kepemimpinan kepala sekolah menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolahnya.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, menurut Nana Syaodih Sukmadinata dkk.<sup>70</sup> Perlu memerhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut : (1) Peningkatan mutu pendidikan menuntut kepemimpinan profesional. Manajemen mutu pendidikan merupakan alat yang dapat digunakan oleh para profesional pendidikan dalam memperbaiki sistem pendidikan. (2) kesulitan yang dihadapi para profesional pendidikan adalah ketidakmampuan mereka dalam menghadapi kegagalan sistem yang mencegah mereka pengembangan atau penerapan cara atau proses baru untuk memperbaiki mutu pendidikan yang ada. (3) Dalam meningkatkan mutu pendidikan harus melakukan loncatan-loncatan. (4) uang bukan kunci utama dalam usaha peningkatan mutu. Mutu pendidikan dapat diperbaiki jika administrator, guru, staf, pengawas dan pimpinan departemen pendidikan mengembangkan sikap yang terpusat pada kepemimpinan, team work dan kerjasama akuntabilitas. (5) Kunci utama dalam peningkatan mutu pendidikan adalah komitmen pada perubahan. Jika semua guru, staf, memiliki komitmen dalam perubahan, pemimpin dapat dengan mudah mendorong mereka menemukan cara baru untuk memperbaiki efisiensi, produktifitas dan kualitas layanan pendidikan. (6) banyak profesional pendidikan yang kurang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam menyiapkan para siswa memasuki pasar kerja yang bersifat global. (7) program peningkatan mutu dalam bidang komersial tidak dapat dipakai secara langsung dalam pendidikan, tetapi menumbuhkan penyesuaianpenyesuaian dan penyempurnaan karena budaya lingkungan dan proses kerja tiap organisasi. Para profesional pendidikan harus dibekali oleh program yang

\_

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, dkk, *Pengendalian Mutu Pendidikan Sekolah Menengah,* (Bandung : PT. Refita Aditama, 2006) hlm. 9-11.

khusus dirancang untuk mendukung pendidikan. (8) salah satu komponen kunci dalam program mutu adalah pengukuran. Dengan menggunakan sistem ini, kemungkinan profesional pendidikan dapat memperlihatkan dan mendokumentasikan nilai tambah dari pelaksanaan program peningkatan mutu pendidikan, baik terhadap siswa, orang tua maupun masyarakat. (9) Masyarakat dan manajemen pendidikan harus menjauhkan diri dari kebiasaan "program singkat" peningkatan mutu dapat dicapai melalui perubahan yang berkelanjutan tidak dengan program-program singkat.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan menurut Imam Musbikin<sup>71</sup> adalah sebagai berikut:

Pertama, meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan guru. Secara garis besar peningkatan profesionalisme guru dapat ditempuh dengan tiga program, yaitu: (1) program preservive education; (2) program inservive education; dan (3) program inservice training. program preservive education adalah pendidikan pra jabatan yang ditempuh oleh calon guru. Program ini dimaksudkan untuk membekali calon guru dan memperbaiki mutu guru. Sedang dua program berikutnya dilakukan ketika guru telah berada dalam posisinya sebagai pengajar. Keduanya ditempuh melalui pendidikan tambahan dan pelatihan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Beberapa langkah nyata dari pengembangan profesionalisme guru adalah (1) diklat-diklat/workshopworkshop; (2) kursus kependidikan; (3) memperbanyak membaca; dan (4) studi banding ke sekolah lain.

<sup>&</sup>lt;sup>71</sup> Imam Musbikin, *Menjadi Kepala Sekolah yang Hebat*, (Riau : Zafana Publising, 2013), hlm. 110-113.

<sup>&</sup>lt;sup>72</sup> Piet A. Sahertian, Profil Pendidik Profesional, (Yogjakarta: Andi Ofset, 1994) hlm. 67.

Dan untuk menunjang pengembangan profesionalisme guru tersebut, kepala sekolah perlu memperhatikan kebutuhan dasar guru, terutama yang berkaitan dengan kesejahteraan hidupnya. Kebutuhan dasar<sup>73</sup> tersebut meliputi: (1) Kebutuhan fisiologis; (2) kebutuhan keselamatan; (3) kebutuhan berkelompok; (4) kebutuhan kebutuhan penghargaan.<sup>74</sup>

Kedua, meningkatkan materi pembelajaran. Adapun usaha-usaha yang mungkin dilakukan adalah : (1) menambah jam pelajaran, (2) pengorganisasian materi. Menurut Rosyita sebagai dikutip Nurul Hidayah, materi pendidikan harus disusun sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti siswa. (3) menyesuaikan tingkat materi pendidikan dengan kemampuan serta waktu yang tersedia.

Ketiga, meningkatkan pemakaian metode dan strategi pembelajaran. Hal tersebut diusahakan agar jangan sampai ketikan dalam proses pembelajaran terkesan membosan. Karena itu dalam proses pembelajaran guru harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut : (1) selalu berorientasi pada tujuan; (2) tidak terikat pada satu alternatif saja; (3) sering mengombinasikan berbagai metode dan strategi; (4) sering berganti-ganti metode dari satu metode ke metode lainnya.

Keempat, meningkatkan sarana dan prasarana. Dalam upaya meningkatkan sarana dan prasarana perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut : (1) mengerti secara mendalam tentang fungsi dan kegunaan media pendidikan; (2)mengerti kegunaan media pendidikan secara tepat dalam interaksi belajar mengajar; (3) pembuatan alat-alat media harus mudah dan

\_

<sup>&</sup>lt;sup>73</sup> Kebutuhan dasar ini didasarkan pada teori hierarki kebutuhan Maslow.

<sup>&</sup>lt;sup>74</sup> Husaini Usman, *Manajemen.*.hlm 281-283

sederhana; (4) memilih media yang tepat dan sesuai dengan tujuan dan isi materi yang diajarkan.

Kelima, membangkitkan motivasi belajar. Motivasi yang diberikan kepada siswa, antara lain; pemberian hadiah, mengadakan persaingan atau kompetisi, selalu mengadakan apresiasi dan evaluasi, memberikan tugas sesuai dengan kemampuannya, pemberian minat belajar, dan adanya suasana belajar yang menyenangkan.

# 2. Langkah-langkah Kepemimpinan Transformasional Spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan

Jika dipahami secara mendalam, sebagaimana definisi yang disampaikan Burn bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu proses yang pada dasarnya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi". Moralitas semakna dengan etika, akhlak yang merupakan kajian utama dalam ajaran islam yang dibawa Nabi Muhammad saw. Kaitannya dengan penelitian ini yakni kepemimpinan transformasional yang berlandaskan pada nilai-nilai spiritual yang bersumber dari ajaran islam yang dibawa oleh nabi Muhammad saw., sebagaimana ungkapan beliau "Sesungguhnya aku diutus oleh Allah adalah untuk menyempurnakana akhlak manusia".

Adapun langkah-langkah yang ditempuh pemimpin transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan adalah :

### a. Menanamkan (tauhid) aqidah yang kuat

Bagi umat islam, nilai yang harus mengarahkan seluruh aktifitasnya, lahir dan batin, dan yang kepadanya bermuara seluruh

gerak langkah dan detak jantung adalah *tawhid* (keesaan Allah swt.) simaklah pernyataan berikut ini; keesaan Tuhan bukanlah satu konsep di tengah-tengah berbagai konsep, akan tetapi ia merupakan sutau prinsip lengkap menembus semua dimensi yang mengatur seluruh khazanah fundamental keimanan dan aksi manusia. <sup>75</sup>Para pemimpinan yang berpusatkan pada nilai-nilai spiritual adalah pribadi yang akan terus mengembangkan kualitas moralnya. Bukan karena menginginkan pujian, melainkan karena keterpanggilannya untuk memenuhi amanah Ilahi dan sebagai bentuk /ibadah pengabdian kepada Nya.Sebagaimana firman Allah:

Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdi kepada-Ku.<sup>76</sup>

Ibnu Abbas menafsiri *Illa liya'buduun* dimaksudkan adalah *Illa liya'rifuun* (kecuali untuk ma'rifat kepada-Ku).

Al Junaid berkata "hajat hikmah pertama yang dibutuhkan oleh hamba adalah *ma'rifat* mahluk terhadap Sang Kholik. Mengenal sifat-sifat Pencipta dan yang tercipta bagaimana ia diciptakan, sehingga diketahui sifat Khalik dan mahluk, dan sifat yang Qodim dari yang baru. Sang mahluk merasa hina ketika dipanggil oleh-Nya dan mengakui kewajiban taat kepada-Nya.

<sup>&</sup>lt;sup>75</sup> M. Quraisy Syihab, *Membumikan al Qur'an, hlm 249*.

<sup>&</sup>lt;sup>76</sup> QS. Adz Dzariat : (51), 56

Barang siapa tidak mengenal rajanya, maka ia tidak mengakui terhadap raja, kepada siapa kewajiabn-kewajiban itu diberikan.<sup>77</sup>

Makna ibadah di sini adalah penghambaan diri kepada Allah dengan menjalankan segala perintahnya dan menjauhi segala yang dilarangNya. Ibadah juga berarti segala perkataan dan perbuatan baik lahir maupun batin yang dicintai dan diridhoi Allah swt. Dan suatu amal diterima oleh Allah apabila diniati diniati ikhlas semata-mata karena Allah swt. Dan mengikuti tuntunan Rosulullah saw. Dalam ayat yang lain Allah juga berfirman :

Padahal mereka tidak disuruh kecuali supaya menyembah Allah dengan memurnikan ketaatan kepada-Nya dalam (menjalankan) agama yang lurus, dan supaya mereka mendirikan shalat dan menunaikan zakat; dan yang demikian Itulah agama yang lurus.<sup>78</sup>

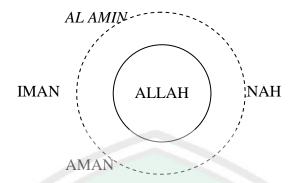
Mereka memimpin tidak karena alasan-alasan duniawi yang sesaat, tetapi ingin menunjukkan tanda sujudnya dalam bentuk lingkaran yang tidak pernah putus, iman-aman- amanah dan menjadi sosok pemimpin yang al amin.<sup>79</sup>

78 Al-qur'an Terjemahan, Mushaf an-Nahdlah,(Jakarta: PT. Hati Emas, 2014), hlm.564

<sup>79</sup>Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2009) hlm. 125.

<sup>&</sup>lt;sup>77</sup> Imam AL Qusyairiyah An Naiburi, *Risalah Al Qusyairiyah, hlm 8*.

Gambar 2. 2



Spiritual Centered Leadership Model- Toto Tasmara

Kemudian dalam surat Al Alaq ayat 1-5 sebagai wahyu yang kali pertama turun kepada Nabi Muhammad saw. sarat dengan nilai-nilai fundamental dan filosofis. Kelima ayat tersebut menyentuh tiga aspek utama kehidupan, yaitu Tuhan (Allah), manusia dan alam.ketiga aspek inilah yang menjadi jiwa dalam sejaran perkembangan pemikiran manusia. Disamping itu, pokok dari ajaran wahyu ini adalah perintah membaca. Membaca di sini tidak hanya "membaca" dalam arti mengeja huruf dalam suatu kalimat, akan tetapi juga dimaknai dengan membaca ayat-ayat (tandatanda) Allah, baik yang terdapat didalam diri manusia dan lingkungan maupun yang terhampar di alam raya. <sup>80</sup>

### b. Membudayakan akhlaqul karimah

Akhlak adalah tatacara berperilaku dan berhubngan dengan orang lain akhlak yang luhur adalah Al Qur'an yang diterjemahkan dalam akhlak nabi Muhammad saw. Belaiu adalah sumber cahaya yang menerangi keangkaramurkaan.<sup>81</sup> Aisyah binti Abu Bakar ash Siddiq pernah ditanya

66

<sup>&</sup>lt;sup>80</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Manajemen Dakwah (Dakwah Manajement) Ensiklopedi Leadership & Manajemen Muhammad saw.* "The Super Leadership" 4 (Jakarta, Tazkia: Publising, 2010) hlm. 14-15.

<sup>&</sup>lt;sup>81</sup> Muhammad Kamil Al Hasan Al Mahami , *Ensiklopedis Al Qur'an* hlm. 7

tentang akhlak nabi. Ia menjawab dengan singkat dan padat "Akhalknya adalah Al Qur'an" " jawaban ini tergolong ungkapan dengan gaya bahasa yang mengagumkan, yang singkat, padat, sekaligus mudah dipahami.<sup>82</sup>

Gambaran dari akhlak Rasul adalah sebagaimana tergambar dalam Al Qur'an Surah Ali Imron : 159, Allah berfirman :

فَيِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَآنفَضُّواْ مِنْ حَوِلِكَ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلَ عَلَى ٱللَّهَ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ عَلَى ٱللَّهَ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ عَلَى

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. 83

Dari ayat diatas, ada beberapa akhlak Rasul yang semestinya dibudayakan atau dijadikan kebiasaan oleh seorang pemimpin yang berlandaskan nilai-nilai spiritual dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu : 1) Lemah lembut, 2) Menghindari ucapan keras dan kasar, 3) Menghindari kekerasan hati, 4)*Al Afwu*(pemaaf), 5) Memohonkan ampun, 6) Bermusyawarah, 7) Tekad kuat dan tidak ragu 8) Tawakkal kepada Allah.<sup>84</sup>

Sebagian ulama mendefinisikan akhlak sebagai tata cara berperilaku dan berhubungan dengan orang lain, termasuk sanak kerabat. Dalam hal ini

84 Ahmad Dialaluddin, Manajemen Qur'ani, (Malang Press, 2007) hlm. 45-51

67

<sup>82</sup> Muhammad Kamil Al Hasan al Mahami, Ensiklopedis Al Qur'an hlm. 10

<sup>&</sup>lt;sup>83</sup> Al Qur'an dan Terjemahannya, Departeman Agama RI (Jakarta) 2000.

sifat bawaan berperan penting dalam diri manusia, yang dalam bahasa Arab disebut *Al Khim.* Sementara *akhlak (khuluk)* adalah watak dari pergaulan seseorang dari pergaulan dengan orang lain atau atas bimbingan orang tua dan pihak-pihak yang betanggung jawab dalam proses pendidikan. Ringkasnya adalah akhlak watak yang diusahakan sedangkan alkhim yang berarti watak bawaan atau segala yang dilakukan manusia yang muncul dari nalurinya. Perbuatan indah yang keluar dari kekuatan jiwa tanpa keterpaksaan itu disebut akhlak yang baik, seperti kemurahan hati, lemah lembut, sabar, teguh, mulia, berani, adil, ihsan dan akhlak-akhlak mulia serta kesempurnaan jiwa lainnya.

Begitu juga jika akhlak ditelantarkan, tidak disentuh oleh pendidikan yang memadai atau tidak dibantu oleh unsur-unsur yang menumbuhan kebaikan yang tersembunyi di dalam jiwanya atau bahkan dididik oleh pendidikan yang buruk sehingga kejelekan menjadi kegemarannya, kebaikan menjadi kebenciannya, dan omongan serta perbuatan tercela mengalir tanpa merasa terpaksa, maka jiwa yang demikian tersebut akhlak tercela, seperti ingkar janji, khianat, dusta, putus asa, tamak, kasar, kemarahan, kekejian, berkata kotor dan pendorongnya<sup>86</sup>

Dalam jiwa mereka (pemegang amanah) ada cahaya benderang yang memantulkan akhlak serta sikap moral yang terpuji (*morally upright*), dirinya sudah dibelenggu dan diperbudak oleh kejujuran. Dia merasa merdeka karena terpenjara oleh kejujuran. Sekecil apapun tindakan yang menyimpang dari nilai kejujuran berarti pengkhianatan terhadap nilai

<sup>85</sup> Muhammad Kamil Al Hasan, *Ensiklopedis Al Qur'an* hlm. 11

<sup>&</sup>lt;sup>86</sup> Abu Bakar Jabir Al Jazairi, Panduan Hidup Seorang Muslim, terj. Musthofa Aini, dkk (Jakarta; Megatama Sofwa Pressindo) hlm. 223.

kejujuran. Orang yang tidak jujur berarti menipu dirinya sendiri. Orang yang tertipu adalah orang yang lemah, tidak waspada dan bodoh.

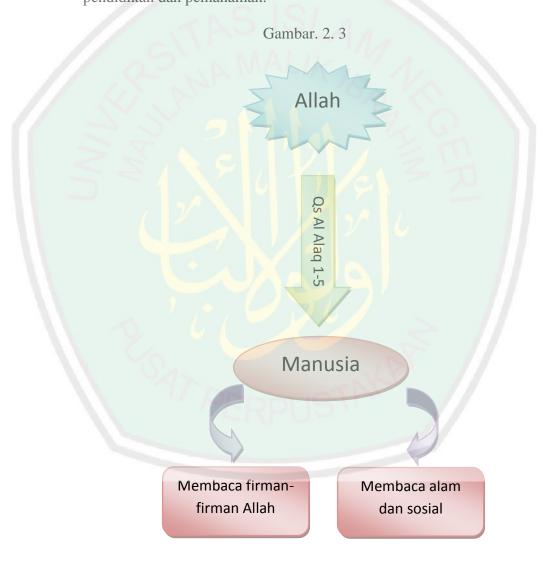
# c. Menyelenggarakan pembelajaran dan pendidikan sepanjang hayat (long live education)

Belajar itu bukan saja di bangku sekolah, dikampus-kampus, dipesantren, namun ia belajar dimana saja, di pasar, belajar dari temanteman, belajar dari peristiwa, belajar dari perjalanan hidup, dan belajar dari Sebagaimana tertulis dalam sejarah bahwa Rasulullah adalah alam. pembelajar sejati dan guru besar peradaban dunia. Dengan bimbingan khusus dari Allah melalui malaikat jibril Rasulullah dalam waktu cepat menjadi insan dan nabi yang cerdas dan knowledgeable. Nabi mengajarkan mulianya ilmu dan urgensi ilmu untuk mencapai kesuksesan dunia akherat. Lebih dari itu ia pun memberikan teladan "holistic learning method". bahwa belajar yang efektif memerlukan scanning&levelling, active interaction, dan learning conditioning. Belajar baru membuahkan hasil jika ada story telling, analogy and case study, body language, self reflection, focus & point basis dan affirmation & repetition. Rasulullah menegaskan "ilmu adalah warisan para nabi. Para nabi tidak mewariskan emas ataupun dirham, tetapi mewariskan ilmu. Barang siapa yang mengambilnya, maka ia telah mengambil bagian yang banyak. (HR. Abu Dawud, sahih no. 3643) oleh karena itu menuntut ilmu itu wajib bagi setiap muslim". (HR. Ibnu Majah, sahih, no. 224)<sup>87</sup>

69

<sup>&</sup>lt;sup>87</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Ensiklopedi...* hlm. x.

Didalam Al Qur'an terdapat banyak ayat yang memerintahkan kita untuk mendahulukan mempelajari ilmu, kemudian menerapkannya, serta menyampaikannya kepada orang lain sebagai jalan dakwah. Prinsip-prinsip islam memang harus dipahami terlebih dahulu sebelum diterapkan. Melaksanakan ajaran islam dan menyiarkannya tanpa dilandasi ilmu, tidak spatutnya dilakukan. Islam adalah agam yang menyedepankan pentingnya pendidikan dan pemahaman. 88



<sup>88</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Manajemen Dakwah (Dakwah Manajement) Ensiklopedi Leadership & Manajemen Muhammad saw.* "The Super Leadership" 4 (Jakarta, Tazkia: Publising, 2010) hlm. 15.

Ilmu manusia diperoleh dengan proses belajar. Dengan belajar manusia akan memperoleh atau mengingat kembali pengetahuan yang sudah dimilikinya. Banyak aspek dalam proses belajar yang harus diperhatikan guna memperoleh pengetahuan di antaranya adalah membaca buku yang menyimpan berbagai informasi tentang pengetahuan yang dicari. Selain dari buku-buku dari karya para ilmuan sepanjang masa dalam berbagai aspek kehidupan, jagad raya dan segala isinya adalah semacam buku besar, yang perlu dibaca dan ditelaah, karena di sisnilah termuat hukum-hukum Tuhan yang diciptakan dan diberlakukan dalam alam semesta.89

Oleh karena itu, setiap muslim yang sejati bila membaca "buku kecil" (seperti yang ada diperpustakaan) maupun "buku besar" (yaitu jagad raya dengan segala isinya) haruslah dengan nama Tuhan. Dengan demikian dia akan berkesimpulan semuanya bersumber dari pengetahuan Allah swt, dan tidak ada yang sekecil apapun yang diciptakan sia-sia.

Para pemimpin yang kompeten adalah adalah sosok manusia yang selalu merasakan dirinya berkekurangan untuk menimba ilmu dan pengalaman. Mereka tidak pernah merasa gengsi dan atau meremehkan orang lain. Karena dibalik orang yang kita anggap biasa-biasa saja, bisa saja ada ilmu dan pengalaman yang luar biasa. Itulah sebanya pemimpin yang mengasah pisau kompetensinya merasa berbahagia bila mereka mampu memperluas ruang pengaruhnya dan mampu menjalin relasi-relasi dengan semua pihak. Suatu saat Sayyidina Ali Bin Abi Thalib menangis

<sup>&</sup>lt;sup>89</sup> Zurkani Yahya, *99 Jalan Mengenal Tuhan,* hlm.154-155.

menumpahkan rasa sedihnya. Ketika ditanya dia menjawab "aku menangis karena sudah satu minggu ini aku tidak menerima tamu. Aku takut Allah tidak memberi berkahNya kepadaku. Inilah tipe kepemimpinan yang kompeten. Mereka senang dengan tantangan karena akan menambah berbinarnya pengalaman. Mereka memburu ilmu karena dengan ilmu dunia ini menjadi benderang.<sup>90</sup>

### d. Menebarcinta dan kasih sayang

Dalam *Asmaul al Husna* lafadz *Ar Rohman* (yang maha pengasih) dan *Ar Rohim* (yang maha penyayang) merupakan urutan kedua dan ketiga setelah setelah yang pertama yakni nama sejati Tuhan kita yakni Allah swt. *Ar Rahman*, merupakan salah satu nama terbaik Allah yang menunjukkan sifat-Nya yang pengasih. *Ar Rahman*berasal dari akar kata *ra-hi-ma* dengan *lafadz tafdzil* yang menyatakan makna superlatif. Kata sifat dari akar kata *ra-hi-ma* adalahadalah *rahim*berarti "pengasih", sedangkan *Ar Rahman* sebagai bentuk superlatif berarti "Maha Pengasih"<sup>91</sup>

Hujjatu al Islam Abu Hamid al Ghazali, dalam kitabnya yang berjudul al Maqshad al Asma Syarh Asma Allah al Husna menjelaskan dua nama Tuhan "ar Rahman" dan "ar Rahim", dia tidak menjelaskan secara terpisah, melainkan bersamaan karena keduanya dianggap berasal dari akar kata yang sama yaitu "rahmah" (kasih sayang). Memang ar rahman dan ar rahim adalah dua nama Tuhan yang menegaskan sifat Allah yang penuh kasih sayang.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Toto Tasmara, Spiritual Centered Leadership, hlm. 54-55.

<sup>&</sup>lt;sup>91</sup> Zurkani Yahya, *99 Jalan Mengenal Tuhan*, hlm.15-16

<sup>&</sup>lt;sup>92</sup> Zurkani Yahya, *99 Jalan Mengenal Tuhan,* hlm.19

Kasih sayang Allah juga terdapat pada kehidupan spiritual manusia. Manusia tanpa agama akan hidup seperti binatang, siapa yang kuat dialah yang akan jadi raja. Manusia memang diberi Tuhan potensi diri yang memungkinkannya untuk berkembang dan mempertahankan eksistensinya. Akan tetapi, hukum-hukum agama yang ditetapkannya berfungsi untuk mengatur agar manusia satu sama lain tidak saling 'menabrak' dalam kehidupan ini. Inilah salah satu kasih sayang Allah kepada umat manusia.

Para pemimin sejati memandang kehidupan dengan cinta. Mereka sadar dirinya tercipta karena cinta dan karenanya tidak mungkin mengingkari fitrah kelahirannya tersebut sehingga tebarkan pengaruhnya atas dasar cinta dan kasih saynag. Tidak berlebihan salah satu gaya kepemimpinan berpusatkan pada kekuatan cinta (*leadership by love*). Lingkaran pengaruhnya dipenuhi dengan rasa tanggung jawab yang tulus karena tanggung jawab yang tulus merupakan bagian dari putik sari bunga cinta. Mereka sadar bahwa dengan memperluas medan pengaruhnya atas dasar kasih sayang, persaudaraan, dan ketulusan tidak akan kehilangan apapun. Justru dengan cinta dan kasih sayang, dia merasa menerima keberkahan. <sup>93</sup>

### e. Menjadi Uswah Hasanah/ Teladan yang baik

Kaitannya dengan masalah idola atau teladan yang baik, tentunya akan berimplikasi dijadikannya idola atau teladan tersebut sebagai obyek identifikasi atau sosok yang dijadikan contoh atau teladan.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>93</sup> Toto Tasmara, *Spiritual Centered Leadership*, hlm 187.

Sebagai umat islam, sebagaimana diajarkan dalam Al Qur'an, dan sebagai dorongan naluri alamiyah kita, maka idola atau teladan kita yang utama adalah Rosulullah Muhammad SAW. Sesuai dengan Firman Allah SWT melalui Al Qur'an,

"Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah. 94

Bukan berarti tidak boleh atau dilarang mengidolakan yang lain selain Rosulullah Muhammad saw. Tetapi jangan sampai kecintaan kita kepada selain Rosululloh itu mengalahkan kecintaan kita kepada Rosulullah Muhammad saw.

Kecintaan kita kepada Rosulullah Muhammad saw. Memang sudah diajarkan didalam Al Qur'an, selain itu kecintaan kita kepada Rasulullah adalah karena kita merasa hutang budi kepada beliau, yang secara tulus bahkan disertai pengorbanan jiwa dan raga, telah memberikan ajaran kepada kita akan kebahagiaan kita didunia dan akhirat.

Perasaan cinta dan kagum lahir dari hati nurani dan kesadaran jiwa, bahwa budi kepada seseorang yang telah dengan tulus ikhlas, biasanya muncul tidak dengan seketika, tetapi muncul setelah melalui proses interaksi, baik interaksi yang terjadi secara langsung maupun tidak langsung. Konteks kecintaan kita kepada Rosulullah, setiap orang, bahkan

 $<sup>^{94}</sup>$  Al Qur'an dan Terjemahannya, Departeman Agama RI (Jakarta) 2000.

yang mengaku dirinya beragama islam sekalipun akan setuju bahwa kelahiran tentu harus melalui proses interaksi. Bagi orang atau siapapun yang hidup tidak sejaman dengan Rosulullah saw. Proses interaksinya tentu tidak secara langsung, yaitu lewat informasi yang berkaitan dengan sejarah hidup dan ajaran-ajaran beliau, baik yang bersifat oral maupun literal.

Salah satu cara untuk menumbuhkan kecintaan kepada Rosulullah saw. Adalah dengan membangkitkan kesadaran diri kita ini, bahwa kita telah sangat banyak berhutang budi kepada belaiu. Bagaimana caranya? Caranya adalah dengan mengkaji hikmah-hikmah berbagai ajaran yang disampaikan oleh beliau dalam rangka memperkuat kesadaran bahwa yang diberikannya adalah sesuatu yang sangat berharga, dengan cara mengkaji sejarah perjalanan hidupnya, dalam rangka mempertegas betapa besar pengorbanan beliau untuk menyampaikan ajaran-ajaran yang sungguh mulia tersebut. Contoh-contoh konkret dari Rosulullah Muhamad saw. Adalah akhlaq beliau dalam menjalankan kepemimpinan tentunya tergambar jelas sebagaimana ayat di atas.

Jadi dari beberapa uraian di atas, yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional spiritual dalam penelitian ini adalah kemampuan kepala sekolah dalam memengaruhi guru, pegawai dan semua stakeholder yang ada untuk saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dengan mendasarkan pada nilai-nilai spiritual, yakni amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah,

pengabdian kepada Allah swt. dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

### D. Mutu Pendidikan

### 1. Hakikat Mutu pendidikan

Mutu berasal berasal dari bahasa Latin, *qualis* yang artinya *what kind of.* berbicara tentang mutu tidak bisa lepas dari para pakar yang memang konsen terhadap mutu yaitu Edwards Deming, Joseph Juran dan Philips B. Crosby. Menurut Deming mutu adalah kesesuaian dengan kebutuhan pasar dan konsumen baik produk tersebut berupa barang atau jasa. Selain itu Deming juga mengembangkan 14 prinsip tentang mutu, yang terkenal dengan istilah "filsafat mutu Deming". Ke-empat belas prinsip mutu tersebut adalah (1) Menciptakan konsistensi tujuan; (2) mengadopsi filosofi mutu total; (3) mengurangi kebutuhan pengujian; (4) menilai bisnis sekolah dengan cara baru; (5) memperbaiki mutu dan produktifitas serta mengurangi biaya; (6) belajar sepanjang hayat; (7) kepemimpinan dalam pendidikan; (8) mengeliminasi rasa takut; (9) mengeliminasi hambatan kebersihan; (10) menciptakan budaya mutu; (11) perbaikan proses; (12) membantu siswa berhasil; (13) komitmen; (14) tanggung jawab. <sup>95</sup>

Sedang Juran berpendapat mutu adalah kecocokan dengan produk. Menurut Juran ada yang memengaruhi dan memberi kontribusi terhadap peningkatan mutu yaitu (1) manajer senior, (2) manajer menengah, yang memiliki tanggung jawab terhadap kontrol mutu. Menurut Juran mutu

<sup>95</sup> Jerome S. Arcaro, Penididikan Bebasis Mutu prinsip-prinsip dan tata langkah penerapan

produk adalah kecocokan penggunaan produk (fitness for use) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasa pelanggan. Kecocokan pengguna produk tersebut didasarkan atas lima ciri utama, yaitu : 1) teknologi; kekuatan, 2) psikologis; citra rasa/status, 3) waktu; kehandalan, 4) kontraktual; ada jaminan, 5) etika; sopan santun.

Kemudian menurut Crosby mutu adalah kesesuaian dengan yang diisyaratkan. Ada 14 langkah program mutu yaitu : (1) komitmen pimpinan, (2) membangun tim peningkatan mutu, (3) pengukuran mutu, (4) mengukur biaya mutu, (5) membangun kesadaran tentang mutu, (6) kegiatan perbaikan, (7) perencanaan tanpa cacat, (8) pelatihan pengawas, (9) menyelenggarakan hari tanpa cacat, (10) penyusunan tujuan, (11) penghapusan sebab kesalahan, (12) pengakuan, (13) mendirikan dewan mutu, (14) lakukan lagi. Empat belas Ide Crosby tersebut, dapat diaplikasikan dalam membantu meningkatkan mutu pendidikan. <sup>96</sup>

Secara umum, mutu adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yangdiharapkan atau yang tersirat. Dalam konteks pendidikan mutu mencakup *input*, proses, dan*output* pendidikan.<sup>97</sup>

Jika dikaitkan dengan dunia pendidikan empat belas langkah Crosby tersebut dapat diterapkan sebagai berikut : (1) membuat komitmen tentang mutu pendidikan apa saja yang perlu diperbaiki dan kemudian diumumkan kepada semua pegawai, (2) berdasarkan komitmen tersebut kemudian dibentuk tim peningkatan mutu, (3) melakukan pengkuran mutu

<sup>&</sup>lt;sup>96</sup> Husaini Usman, Manajemen, teori, praktik dan riset pendidikan hlm. 540.

<sup>&</sup>lt;sup>97</sup>Umaedi, *Menejemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2001), h.1.

melalui evaluasi dan pemantauan secara teratur, (4) menentukan biaya perbaikan, (5) membangun kesadaran bawahan tentang pentingnya peningkatan mutu pendidikan, (6) mewujudkan perbaikan yang sesuai dengan rancangan, (7) berusaha meminimalisir kesalahan, (8) memberikan pengarahan-pengarahan khusus, (9) komitmen untuk tidak mengulangi kesalahan, (10) menentukan tujuan yang jelas, (11) mencari sebab-sebab terjadinya kesalahan, (12) mengakui prestasi bawahan dan memberikan reward, (13) membentuk dewan mutu untuk memantau efektifitas program, (14) peningkatan mutu harus dilakukan terus menerus.

Menurut Danim sebagaimana dikutip Jamal Ma'mur Asmani pengertian mutu mengacu pada masukan, proses, luaran, dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia, seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha, dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material yang berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, sarana prasarana sekolah dan lain-lain. *Ketiga* memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi kerja, struktur organisasi. Keempat mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita. 98

Terkait dengan mutu pendidikan Sallis mengemukakan dua pertanyaan pokok yang perlu diungkapkan. Pertama apa produk pendidikan? Dalam menjawab pertanyaan pertama Sallis menyarankan agar

<sup>&</sup>lt;sup>98</sup> Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional,* (Yogjakarta : Diva press, 2012) hlm. 13-14

lebih dahulu melihat pendidikan sebagai sebuah jasa atau layanan bukan berbentuk produksi, karena mutu jasa mencakup beberapa elemen subyek yang penting. <sup>99</sup>

Depdiknas menyebutkan bahwa, mutu pendidikan mencakup input, proses dan output pendidikan. Mutu dalam konteks input dan proses mencakup bahan ajar (kognitif, afektif dan psikomotorik), metode pembelajaran yang bervariasi sesuai dengan kemampuan guru, media pembelajaran yang tepat, sumber belajar yang lengkap, sistem penilaian dan evaluasi yang efektif, dukungan administrasi sekolah dan dukungan sarana prasarana. Mutu dalam konteks *output*/hasil pendidikan mengacu pada prestasi yang dicapai sekolah dalam kurun waktu tertentu, misalnya tiap akhir semester, akhir tahun pembelajaran, dua tahun, lima tahun, dan atau sepuluh tahun yang meliputi prestasi akademik dan non akademik. 102

Input pendidikan dikatakan bermutu, jika sumber daya menjamin berlangsungnya proses secara baik. Proses dikatakan bermutu apabila pengkoordinasian dan penyerasian input sekolah dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoy able learning*), mendorong motivasi dan minat belajar siswa, serta memberdayakan peserta didik. Sedangkan *output* dikatakan bernutu, jika prestasi sekolah baik akademik maupun non akademik sesuai dengan standar nasional atau tujuan sekolah. <sup>103</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>99</sup> Edward Sallis, *Total Quality Manajement*, hlm. 61-62.

Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu, Berbasis Sekolah Buku I Konsep dan Pelaksanaan* (Jakarta Dirjen Dikdasmen , 2000)

<sup>&</sup>lt;sup>101</sup> Syarnubi Som, Kepala Sekolah sebagai The Key Person Madrasah (Palembang: 2008) hlm. 12

<sup>&</sup>lt;sup>102</sup> Svarnubi Som, *Kepala Sekolah sebagai The Key Person Madrasah* hlm. 18

<sup>&</sup>lt;sup>103</sup> Depdiknas, *Manajemen Peningkatan Mutu*, 2000

Dalam Dirjen Pendais, pendidikan dikatakan bermutu dimaknai sebagai : (1) memiliki kemampuan untuk mengelola lembaga pendidikan islam secara profesional berbasiskan pada akuntabilitas, transparansi dan efisiensi; (2) memiliki rancangan pengembangan visioner; (3) memiliki sarana dan fasilitas pembelajaran yang memadai, seperti perpustakaan, laboratorium dan sebagainya; (4) memiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang memenuhi tuntutan kualifikasi dan kompetensi; (5) menggunakan kurikulum dan metode pembelajaran yang mencerminkan pembelajaran yang memenuhi standar PAIKEMI (praktis, aktif, inovatif, kreatif, efektif, menyenangkan dan islami); (6) memiliki keunggulan dalam bidang agama dan ilmu pengetahuan; (7) mengembangkan kemampuan bahasa asing; dan (8) memberikan keterampilan teknologi. 104

Bahkan saat ini, mutu pendidikan tidak hanya dapat dilihat dari prestasi yang dicapai, tetapi bagaimana prestasi tersebut dapat dibandingkan dengan standar yang ditetapkan, seperti yang tertuang dalam UU No. 20 tahun 2003 pasal 35 dan PP No. 19 tahun 2005<sup>105</sup>, sebagai berikut:

Standar nasional pendidikan terdiri atas standar isi, proses, kompetensi lulusan, tenaga kependidikan, sarana prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan yang harus ditingkatkan secara berencana dan berkala. 106

<sup>&</sup>lt;sup>104</sup> Dirjen Pais, *Rencana Strategik Pembangunan Pendidikan Islam 2010-2014* (Jakarta Departemen Agama RI, 2010) hlm. 16-17.

<sup>&</sup>lt;sup>105</sup> Muhammad Saifuddin dkk, *Bahan Ajar Cetak Manajemen Berbasis Sekolah,* Departemen Pendidikan Nasional, 2007, hlm. 2-7

<sup>&</sup>lt;sup>106</sup> Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *Undang-undang dan Peraturan Pemerintah RI Tentang Pendidikan, (Jakarta : 2013), hlm.24* 

Adapun bunyi PP No. 19 tahun 2005 yang sudah diperbarui dengan PP No. 32 tahun 2013 mengenai masing-masing Standar Nasional Pendidikan adalah sebagai berikut :

- Pasal 5 ayat (1) tentang standar isi
   Standar isi mencakup kriteria: a. ruang lingkup materi; dan b. Tingkat kompetensi. 107
- 2) Pasal 19 ayat (1) tentang standar proses

Proses pembelajaran pada satuan pendidikan diselenggarakan secara interaktif, inspiratif, menyenangkan, menantang, memotivasi peserta didik untuk berpartisipasi aktif, serta memberi ruang yang cukup bagi prakarsa, kreatifitas dan kemandirian sesuai bakat, minat dan perkembangan fisik serta psikologis peserta didik. <sup>108</sup>

- 3) Pasal 26 ayat (3) tentang standar kompetensi lulusan
  Standar kompetensi lulusan pada satuan pendidkan umum bertujuan untuk
  meningkatkan kecerdasan, pengetahuan, kepribadian, akhlaq mulia, serta
  keterampilan untuk hidup mandiri, dan mengikuti pendidikan lebih lanjut.
- 4) Pasal 28 ayat (1) tentang standar pendidik dan tenage kependidikan Pendidik harus memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional.
- 5) Pasal 42 ayat (1) dan (2) tentang standar sarana dan prasarana
  - Setiap satuan pendidikan wajib memiliki sarana yang meliputi perabot, peralatan pendidikan, media pendidikan, buku dan sumber belajar lainnya, bahan habis pakai, serta perlengkapam lain yang berkelanjutan.
     setiap satuan pendidikan wajib memiliki prasarana yang meliputi

<sup>108</sup> Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, hlm.164

1

<sup>&</sup>lt;sup>107</sup> Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, *hlm.155* 

lahan, ruang kelas, ruang pimpinan satuan pendidikan, ruang pendidik, ruang tata usaha, ruang perpustakaan, ruang laboratorium, ruang bengkel kerja, ruang unit produksi, ruang kantin, instalasi jaya dan jasa, tempat berolahraga, tempat beribadah, tempat bermain, tempat rekreasi, dan ruang lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran yang teratur, dan berkelanjutan.

- 6) Pasal 49 ayat (1) tentang standar pengelolaan
  - Pengelolaan satuan ppendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah menerapkan manajemen berbasis sekolah yang ditunjukkan dengan kemandirian, partisipasi, keterbukaan dan akuntabilitas.
- 7) Pasal 62 ayat (1) tentang standar pembiayaan
  Pembiayaan pendidikan terdiri atas biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal.
- 8) Pasal 63 ayat (1) tentang standar penilaian pendidikan
  Penilaian pendidikan pada jenjang pendidikan dasar dan menengah terdiri
  atas: a. Penilaian hasil belajar oleh pendidik; b. Penilaian hasil belajar
  oleh satuan pendidikan; c. Penilaian hasil belajar oleh pemerintah.

Menurut PP No. 32 tahun 2013 tentang Standar Nasional Pendidikan pasal 2 ayat 1 bahwa 8 standar di atas harus dipenuhi oleh semua satuan pendidikan. Penjelasan masing-masing standar adalah : (1) Standar isi meliputi : kerangka dasar dan struktur kurikulum, beban belajar, KTSP, dan kalender pendidikan/ akademik. (2) Standar proses meliputi : pelaksanaan perencanaan pembelajaran, proses pembelajaran, penilaian hasil pembelajaran. (3) Standar kompetensi lulusan meliputi :

kualifikasi kemampuan lulusan, mencakup sikap, pengetahuan dan keterampilan. (4) Standar pendidik dan tenaga kependidikan, meliputi: kualifikasi akademik dan kompetensi akademik dibuktikan dengan ijazah untuk tingkat SMA/MA minimal D-IV atau S1. Kompetensi yang harus dimiliki ada 4 yaitu kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional dan kompetensi sosial. (5) Standar sarana dan prasarana, meliputi: sarana dan prasarana yang harus dimiliki satuan pendidikan. (6) Standar pengelolaan, meliputi: standar pengelolaan oleh satuan pendidikan, standar pengelolaan oleh pemerintah daerah, dan standar pengelolaan oleh pemerintah pusat. (7) Standar pembiyaan, meliputi: pembiayaan yang terdiri dari biaya investasi, biaya operasi dan biaya personal. (8) Standar penilaian, meliputi: penilaian hasil belajar oleh pendidik, penilaian hasil belajar oleh satuan pendidikan, penilaian hasil belajar oleh pemerintah dan kelulusan. 109

Standar nasional pendidikan diperlukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dengan adanya standar, dua orang guru tidak akan memberikan penafsiran berbeda kedalaman sebuah kompetensi dasar sebuah kurikulum. Demikian juga dengan proses pembelajaran, guru akan fokus pada hasil/output yang harus dicapai, tidak sekedar memenuhi target administratif yang ada dalam petunjuk pelaksanaan (juklak) dan petunjuk teknis (juknis). 110

Berdasarkan beberapa uraian di atas dapat disipulkan bahwa produk pendidikan sekolah adalah layanan atau jasa pendidikan yang

<sup>&</sup>lt;sup>109</sup> Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, hlm.7-17

E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2009) hlm.

diberikan kepada siswa. Sedangkan mutu pendidikan di sekolah adalah ditentukan oleh pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Yang termasuk pelanggan internal adalah guru, pustakawan, laboran, teknisi, dan tenaga administrasi. Sedangkan pelanggan eksternal pendidikan adalah siswa, orang tua/ wali murid pemerintah, masyarakat, penerima dan pemakai lulusan. Dengan demikian mutu pendidikan di sekolah ditentukan oleh *input*, proses dan *output* pendidikan. Oleh karena itu mutu pendidikan atau sekolah adalah kemampuan mengelola input, proses dan mendayagunakan secara optimal untuk meningkatkan kemampuan belajar dan hasil belajar lulusannya.

### 2. Mutu Pendidikan Dalam Persfektif Islam.

Dasar ajaran islam tentang mutu menurut Muhaimin 112 adalah sebagai berikut :

a. Mutu merupakan realisasi dari ajaran ihsan, yakni berbuat baik kepada semua pihak sebagai tanda terima kasih atau rasa syukur, disebabkan karena Allah telah berbuat yang terbaik kepada manusia dengan aneka nikmatNya, dan dilarang berbuat kerusakan dalam bentuk apapun. sebagaimana dalam Al Qur'an, misalnya surah Al Qashshash (28) ayat 77:

وَٱبْتَغِ فِيمَآ ءَاتَنكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلْأَخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ مِنَ اللَّهُ الدُّنْيَا وَأَحْسِن اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ ٱلْفَسَادَ فِي اللَّهُ الدُّنْيَا وَأَحْسِن اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ ٱلْفَسَادَ فِي اللَّهُ اللَّهُ اللَّهُ لَا يُحِبُ ٱلْمُفْسِدِينَ عَ

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan

\_

<sup>&</sup>lt;sup>111</sup> Edward Sallis, *Total Quality Manajement*, hlm. 70.

Muhaimin, Manajemen Penjaminan mutu di Universitas Islam Negeri Malang (Malang, tp, 2005) hlm. 11-13.

bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.<sup>113</sup>

Kata *ahsin* terambil dari kata *hasan* yang berarti baik. Patron kata yang digunakan dalam ayat ini berbentuk perintah dan membutuhkan obyek. Namun obyeknya tidak disebut sehingga ia mencakup segala sesuatu yang dapat disentuh oleh kebaikan, mulai dari lingkungan,, harta benda, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, baik orang lain maupun sendiri, bahkan musuh sekalipun dalam batas-batas tertentu.<sup>114</sup>

b. Seseorang tidak boleh bekerja dengan sembrono dan acuh tak acuh, sebab akan berarti merendahkan makna demi ridha Allah atau merendahkan Tuhan. Dalam al Qur'an surah al Kahfi (18): 110

Katakanlah: Sesungguhnya aku ini manusia biasa seperti kamu, yang diwahyukan kepadaku: "Bahwa Sesungguhnya Tuhan kamu itu adalah Tuhan yang Esa". Barangsiapa mengharap perjumpaan dengan Tuhannya, Maka hendaklah ia mengerjakan amal yang saleh dan janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadat kepada Tuhannya". 115

Maksud dari kata " mengerjakan amal saleh " dalam ayat di atas adalah bekerja dengan baik (bermutu), sedangkan kata " janganlah ia mempersekutukan seorangpun dalam beribadah kepada Tuhannya" berarti

\_

<sup>&</sup>lt;sup>113</sup> Qs. Al Qashshash (28): 77

<sup>&</sup>lt;sup>114</sup> M. Quraish Sihab, *Tafsir Al Misbah*, vol. 10 hlm. 407.

<sup>&</sup>lt;sup>115</sup> qs. al Kahfi (18): 110

tidak mengalihkan tujuan pekerjaan kepada selain Tuhan (*al Haq*), yang menjadi sumber nilai intrinsik manusia.

c. Setiap orang dinilai dari hasil kerjanya, seperti yang telah dijelaskan dalam al Qur'an surat an Najm (53): 39:

Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.<sup>116</sup>

Dengan melihat ayat di atas maka setiap orang dalam bekerja dituntut untuk : (1) tidak memandang enteng bentuk-bentuk kerja yang dilakukan, (2) memberi makna kepada pekerjaanya itu, (3) insaf bahwa kerja adalah *mode of existence* ( bentuk keberadaan manusia) dan (4) dari sedi dampaknya kerja itu bukanlah untuk Tuhan, tetapi untuk dirinya sendiri. Sesuai dengan al Qur'an surah Fushshilat (41) : 46 :

Barangsiapa yang mengerjakan amal yang saleh maka (pahalanya) untuk dirinya sendiri dan barangsiapa mengerjakan perbuatan jahat, maka (dosanya) untuk dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Rabb-mu menganiaya hamba-hambaNya.<sup>117</sup>

d. Seseorang harus bekerja secara optimal dan komitmen terhadap proses dan hasi kerja yang bermutu atau sebaik mungkin, selaras dengan ajaran *ihsan*.
 Hal inidijelaskan dalam al Qur'an surah an Nahl (16) 90 :

<sup>117</sup> QS. Fushshilat (41): 46

86

<sup>&</sup>lt;sup>116</sup> Qs. an Najm (53): 39

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran. <sup>118</sup>

e. Seseorang harus bekerja secara efisien dan efektif atau mempunyai daya guna yang setinggi-tingginya, sebagaimana dijelaskan dalam al Qur'an surah as Sajadah (32): 7:

Yang membuat segala sesuatu yang Dia ciptakan sebaik-baiknya dan yang memulai penciptaan manusia dari tanah.<sup>119</sup>

f. Seseorang harus mengerjakan seuatu dengan sungguh-sungguh dan teliti (*itqon*), tidak separuh hati atau setengah-setengah, sehingga rapi, indah tertib, dan bersesuaian antara satu dengan lainnya. Dalam al Qur'an surah an Naml (27): 88:

Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka Dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. 120

g. Seseorang dituntut untuk memiliki dinamika yang tinggi, komitmen terhadap masa depan, memiliki kepekaan terhadap perkembangan masyarakat serta ilmu pengetahuan dan teknologi dan bersikap sikap istiqomah. Seperti yang telah dijelaskan dalam al Qur'an *surah al Syarh* (94): 7-8, *al Dluha* (93): 4, *al Alaq* (96): 1-3.

<sup>119</sup> Qs. as Sajadah (32): 7: <sup>120</sup> Qs. an Naml (27): 88:

87

<sup>&</sup>lt;sup>118</sup> Qs. an Nahl (16) 90:

# فَإِذَا فَرَغۡتَ فَٱنصَبۡ ۞ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَٱرۡغَب۞

Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. 121

Dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.

Surahal Dluha (93): 4

Dan Sesungguhnya hari kemudian itu lebih baik bagimu daripada yang sekarang (permulaan). 122

Surah al Alaq (96): 1-5

Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan,Dia telah menciptakan mapnusia dari segumpal darah, Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah,Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam, Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya. 123

Jadi dari beberapa ayat di atas, al Qur'an sebagai sumber utama ajaran islammenekankan akan pentingnya mutu dalamsegala lini kehidupan lebih-lebih dalam menyelenggarakan kegiatan pendidikan.

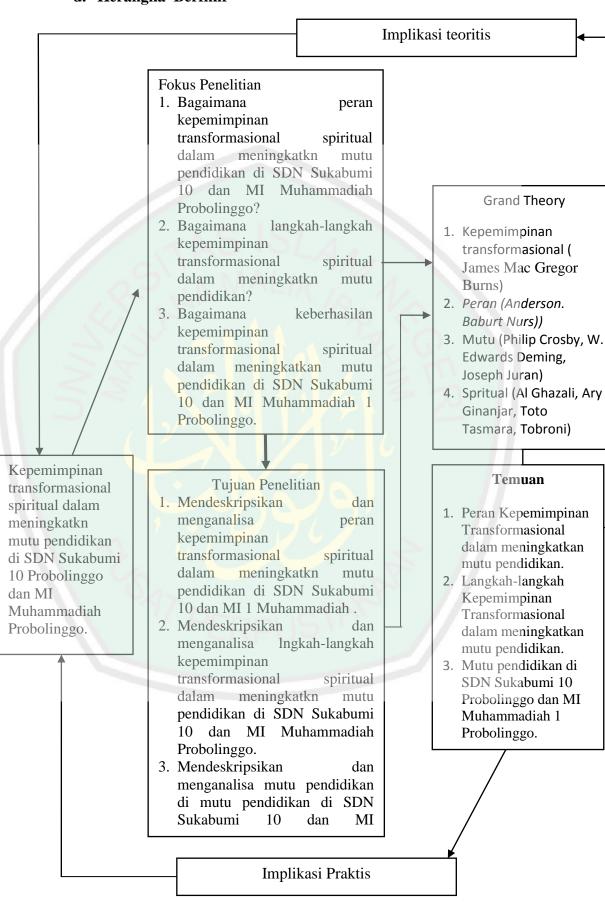
<sup>&</sup>lt;sup>121</sup> QS. al Syarh (94): 7-8

<sup>&</sup>lt;sup>122</sup> QS. al Dluha (93): 4

<sup>&</sup>lt;sup>123</sup>QSal Alaq (96): 1-3.

# <u>NTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG</u> **Grand Theory Temuan**

### d. Kerangka Berfikir



### **BAB III**

### METODE PENELITIAN

### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dalam penelitian ini data bersumber dari latar alami sebagai sumber data langsung. 124 Yang bertujuan untuk memahami realitas empiris dibalik fenomena yang ada dan sedang berjalan secara mendalam, rinci dan tuntas. Dari penelitian ini diharapkan dapat menemukan sekaligus mendeskripsikan data secara menyeluruh dan utuh mengenai peran dan langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikandi SD Negeri Sukabumi 10 dan MI Muhammadiah Kota Probolinggo. Selain itu dari penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan teori-teori yang sudah ada dan mengkonsepsikan aspek-aspek prilaku kepemimpinan terutama kepemimpinan yang berbasis pada nilai-nilai spiritual pada tataran empiris yang senantiasa berkembang dari waktu ke waktu.

Jenis penelitian ini adalah multi kasus, sebagaimana dijelaskan Bogdan dan Biklen dalam Mulyadi<sup>125</sup> bahwa: "ketika peneliti mempelajari dua bidang atau lebih, atau penyimpanan data, peneliti biasanya melakukan apa yang kita sebut *multi case study. Multi case study* mempunyai berbagai macam bentuk. Beberapa diantaranya dimulai dengan hanya satu kasus untuk memiliki pekerjaan utama sebagai seri pertama dalam penelitian atau sebagai pemandu (*pilot*) untuk *multi case study*. Ada penelitian lain sebelumnya tentang case study tetapi masih kurang intens, kurang menyeluruh/mencakup aspek lain dengan tujuan menjawab keseluruhan pertanyaan. Peneliti-peneliti lain melakukan *comparative case* 

<sup>&</sup>lt;sup>124</sup> Lexy. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1993)

<sup>&</sup>lt;sup>125</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan* hlm. 123-124

studies. Dua penelitian kasus atau lebih sudah dilakukan kemudian dipelajari persamaan dan perbedaannya.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa karakteristik utama studi multi kasus adalah apabila peneliti meneliti dua atau lebih subyek, latar atau tempat penyimpanan data penelitian. Penelitian multi kasus memiliki banyak ragam. Beberapa diantaranya bermula dari satu kasus saja (single case) yang berfungsi sebagai studi pendahuluan, atau penelitian uji coba (pilot) bagi studi multi kasus. Penelitian atau studi lainnya pada dasarnya merupakan studi satu kasus (single case), tetapi melibatkan observasi yang kurang tajam dan luas pada situs-situs lain yang bertujuan untuk mencapai penemuan masalah. Para peneliti lainnya melalukan studi komparatif. Dua studi kasus atau lebih dilakukan, kemudian dibandingkan untuk menemukan persamaan dan perbedaanya.

Kasus yang diteliti adalah kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan yang memiliki latar manajemen berbeda. Manajemen di SDN Sukabumi 10 Probolinggo pengelolaannya mengacu pada aturan-aturan dari Kementerian Pendidikan Nasional melalui Dinas Pendidikan Kota Probolinggo.Sedangkan MI Muhammadiah1 Probolinggo adalah madrasah milik Yayasan Muhammadiah yang secara otomatis aturan-aturan yang ada mengacu pada aturan yang dibuat oleh yayasan, sedangkan aturan-aturan tentang pendidikan secara umum tetap mengacu pada regulasi yang dibuat pemerintah melalui Kementerian Agama Republik Indonesia. Penelitian studi multi kasus ini, dilakukan sebagai upaya pertanggungjawaban ilmiah kaitannya dengan fokus penelitian, pengumpulan data yang relevan dan analisis data penelitian.

Memperhatikan keadaan masing-masing sekolah tersebut di atas, kasus dan karakteristik keduanya berbeda, baik dari segi nilai-nilai yang dianut, maupun penyelenggaraannya, maka penelitiannya cocok untuk menggunakan rancangan studi multi kasus dimulai dari kasus tunggal (sebagai kasus pertama), kemudian dilanjutakan pada kasus kedua.

Karena jenis penelitian ini multi kasus, maka langkah yang dilakukan sebagai berikut: (1) melakukan pengumpulan data pada kasus pertama, yaitu di SDN Sukabumi 10Kota Probolinggo. Penelitian dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data, dan selama itu pula dilakukan kategorisasi dalam tema-tema untuk menemukan konsepsi tentatif (konsep yang belum pasti dan masih dapat berubah) mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut. (2) melakukan oservasi pada kasus kedua, yaitu di MI MuhammadiahProbolinggo. Tujuannya untuk memperoleh temuan konseptual mengenai kepemimpinan transformasional spiritual kepala MI Muhammadiah1 Kota Probolinggo.

Meskipun rancangan penelitian ini dilakukan bertahap, namun pada peristiwa-peristiwa tertentu, pengamatan dilakukan secara simultan (kejadian yang terjadi secara serentak). Berdasarkan temuan dari dua sekolah tersebut selanjutnya dilakukan analisis komparasi dan pengembangan konseptual untuk mendapatkan abstrasksi tentang kepemimpinan transformasional spiritual kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di dua sekolah tersebut. Dalam hal ini dilakukan analisis termodifikasi sebagai suatu cara mengembangkan teori dan mengujinya. 126

<sup>126</sup>Mulyadi, *Kepemimpinan* hlm. 123-124

92

Sejalan dengan penelitian multi kasus, penelitian ini berusaha memahami makna peristiwa serta interaksi orang dalam situasi tertentu. Untuk dapat memahami peristiwa dan interaksi orang, digunakan orientasi teoritik dengan pendekatan fenominologis.

Pendekatan ini ditetapkan dengan mengamati fenomena-fenomena dunia konseptual subyek yang diamati melalui tindakan dan pemikirannya guna memahami makna yang disusun oleh subyek di sekitar kejadian sehari-hari. Peneliti memahami subyek dari subyek itu sendiri, dengan tidak mengabaikan penafsiran dengan membuat skema konseptual. Menurut Weber pendekatan fenominologis disebut verstehen, dengan mengemukakan hubungan di antara gejala-gejala sosial yang dapat diuji, bukan pemahaman empatik semata-mata. Dengan menggunakan metode verstehen ini peneliti dapat memahami secara emic kepemimpinan transformasional spiritual kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di kedua lembaga tersebut sehingga tidak terjadi kesalahan penafsiran atas makna obyek yang diteliti.

## B. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti dilapangan menjadi syarat utama untuk dapat mengumpulkan data dalam latar ilmiyah, peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (key instrument). Disamping itu, peneliti sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data. Instrumen pendukung lainnya adalah pedoman observasi dan wawancara. 127

Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai peneliti dan semua data yang dibutuhkan berdasarkan pada tehnik pengumpulan data dilakukan sendiri,

<sup>&</sup>lt;sup>127</sup>S. Margono, *Metode Penelitian Pendidikan,* ( Jakarta, Rineka Cipta, 2000) hlm 2013.

kemudian diolah dan disimpulkan. Peneliti langsung turun ke lokasi yakni SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Kota Probolinggo.

Penelitian ini mencoba menggambarkan obyek penelitian secara alamiah oleh karena itu peneliti berusaha menghindari pengaruh subyektif dan menjaga lingkungan secara alamiyah agar proses yang terjadi berjalan sebagaimana biasa. Peneliti menempatkan diri sebagai instrumen penelitian sehingga tidak menimbulkan intervensi subyektif.

Gambaran prilakudan proses kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan berdasarkan rancangan yang telah ditentukan, maka peran peneliti sangat penting. Dalam hal ini peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (key instrument), yang berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, analisis data dan membuat kesimpulan dari hasil temuan dilapangan.

## C. LatarPenelitian

Adapunlokasi dalam penelitian ini adalah SDN Sukabumi 10 dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo, yang berada dijantung kota, dengan beberapa pertimbangan sebagai berikut:

- SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah1 Probolinggo merupakan salah satu sekolah yang berprestasi baik dalam bidang akademik maupun non akademik.
- Sekolah ini memimiliki fasilitas yang memadai untuk pengembangan dan menunjang proses pembelajaran, ruang perpustakaan, aula (ruang pertemuan), ruang ibadah, dan fasilitas pelengkap lainnya.

3. Kepala sekolah di dua lembaga tersebut sebagai figur yang memiliki kepribadian, spirit, dan motivasi yang kuat untuk mengimplementasikan program, melaksanakan evaluasi dan tindak lanjut sebagai upaya dalam meningkatan mutu pendidikan di lembaga masing-masing.

#### D. Data dan Sumber Data

Data adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar kajian (analisis atau kesimpulan). 128 Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian. Agar lebih mudah, peneliti membagi menjadi dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dalam bentuk kata-kata atau ucapan dari subyek (informan) berkaitan dengan sistem nilai dalam peningkatan mutu. Sedang data sekunder bersumber dari dokumen-dokumen, foto-foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai data pelengkap data primer. Karaktersitik data sekunder berupa tulisan-tulisan, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan dengan kepemimpinan kepala sekolah dan peristiwa yang berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan.

Data primer mengenai kepemimpinan kepala sekolah dalam kaitannya dengan peningkatan mutu pendidikan yang didapat melalui observasi antara lain keadaan fisik sekolah, upacara dan ritual, rapat-rapat, suasana proses belajar mengajar dan kegiatan lainnya yang relevan dengan fokus penelitian. Adapun yang didapat melalui wawancara antara lain filosofi, ideologi, nilainilai, visi-misi, cita-cita, harapan, keyakinan hidup dan pandangannya

95

<sup>&</sup>lt;sup>128</sup>Tim Dosen Pascasarjana UIN Maliki Malang, Pedoman Penulisan Tesis dan Disertasi (Malang : Program Pascasarjana UIN Maliki Malang), hlm. 8

mengenai sekolah yang bermutu dan lainnya yang relevan dengan fokus penelitian.

Sumber data dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua yaitu manusia/orang dan bukan manusia. Sumber data berupa manusia berfungsi sebagai subyek informan kunci (key informan). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, catatan rapat, atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Dalam memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini, digunakan tehnik *snowball sampling*. Tehnik ini digunakan dalam penelitian, diibaratkan bola salju yang menggelinding, semakin lama semakin besar. Proses penelitian ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh diantara informan yang satu dengan informan yang lain mempunyai kesamaan, sehingga tidak ada data yang dianggap baru. <sup>129</sup>

Sumber data adalah subyek dari mana data dapat diperoleh<sup>130</sup>. Dalam penelitian ini sumber dataadalah orang-orang yang menurut peneliti paling tahu dengan fenomena yang diteliti dan dipilih berdasarkan pada kriteria peneliti sendiri untuk memperoleh informasi atau fakta, yakni melalui pengamatan atau penelitian dilapangan yang bisa dianalisis dalam rangka memahami sebuah fenomena. Untuk mendapatkan data tersebut peneliti perlu menentukan sumber data dengan baik, karena tidak akan diperoleh tanpa adanya sumber data.

96

<sup>&</sup>lt;sup>129</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), hlm. 101.

<sup>&</sup>lt;sup>130</sup>Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* hlm. 171.

Kemudian pemilihan dan penentuan sumber data tidak hanya didasarkan pada banyaknya informan, tetapi lebih pada pemenuhan kebutuhan data, sehingga sumber data dilapangan bisa berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan. Sumber data selain nara sumber dalam penelitian ini adalah peristiwa atau aktifitas, tempat atau lokasi dan dokumen atau arsip, dengan penjelasan sebagai beriktut:

## 1. Nara sumber (informan)

Dalam menentukan informan penelitian ini, peneliti memberikan kriteria: a) subyek menjadi aktor utama di lembaga tersebut dan intensif dengan aktifitas yang menjadi sasaran penelitian; b) subyek masih aktif terlibat di lingkungan aktifitas yang menjadi sasaran penelitian; c) subyek masih mempunyai waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti; d) subyek tidak merekayasa informasi, tetapi relatif memberikan informasi yang obyektif; e) subyek tergolong asing bagi peneliti.

Adapun tehnik yang digunakan untuk pemilihan informan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*<sup>131</sup>agar peneliti dapat menentukan sampling sesuai dengan tujuan penelitian, yakni didasarkan pada relevansi dan kedalaman informasi yang berdasarkan tema yang muncul dilapangan.

Narasumber yang ditentukan dengan tehnik *purposive sampling* dalam penelitian ini adalah : a) kepala sekolah; b) guru (semua guru, baik guru kelas maupun guru mata pelajaran yang ada di sekolah/madrasah); c) siswa (semua siswa laki-laki dan perempuan mulai kelas 1 sampai kelas 6), termasuk didalamnya tenaga kependidikan lainnya, penjaga sekolah dan pengurus

<sup>&</sup>lt;sup>131</sup>Tehnik *purposive sampling* adalah tehnik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan sehingga mudah bagi peneliti menjelajahi situasi sosial. Lihat Sugiono, *Mehamami Penelitian Kualitatif, hlm 54.* 

perpustakaan; d) komite sekolah/wali murid. Dari informan kunci tersebut selanjutnya peneliti juga menggunakan tehnik *snowball sampling*<sup>132</sup>(tehnik bola salju) sampai mencapai tingkat kejenuhan data.

#### 2. Peristiwa atau aktivitas

Dalam hal ini peneliti mengamati secara langsung peristiwa yang terjadi terkait dengan kepemimpinan kepala sekolah dalam peningkatan mutu pendidikan di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo.

#### 3. Lokasi

Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ada dua lokasi, pertama di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan yang kedua MI Muhammadiah 1 Kota Probolinggo Jawa Timur.

## 4. Dokumen atau arsip

Dokumen dalam penelitian ini berupa catatan tertulis, rekaman, gambar atau benda yang berkaitan dengan segala sesuatu tentang kepemimpinan transformasional spiritual kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo.

#### 5. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen adalah peneliti sendiri sebagai human instrument atau key instrument. Oleh karena itu, peneliti menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data,

<sup>132</sup>Tehnik *snowball sampling* adalah tehnik pengambila sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Ini dilakukan karena data yang diperoleh dengan *purposive sampling* belum cukup. Ibid hlm. 54.

menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuan di lapangan.

Dengan demikian peneliti akan terjun sendiri ke lapangan, yakni di SDN

Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo.

## E. Tehnik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitianini ada 3 teknik<sup>133</sup> antara lain :1) wawancara mendalam (*in depth interview*); 2) observasi partisipan (*partisipant observation*); 3) studi dokumentasi (*study document*).

## 1). Wawancara mendalam

Yakni wawancara yang dilakukan berulang-ulang dan membutuhkan waktu yang lama bersama informan dilokasi penelitian. Dalam wawancara ini peneliti menggunakan teknik tidak terstruktur, yang dilakukan tanpa menyusun daftar pertanyaan yang ketat untuk memperoleh data emic<sup>134</sup>yang dibutuhkan sebanyakbanyaknya.

Kelebihan wawancara tidak terstruktur ini dapat dilakukan secara lebih personal dan memungkinkan untuk memperoleh informasi sebanyak-banyaknya. Serta memungkinkan peneliti belajar dari informan tentang kepemimpinantransformasional spiritual kepala sekolah, peran dan langkah-langkah yang digunakan, cara menjalankan peran, cara berinteraksi dan berkomunikasi. Dan secara psikologis wawancara ini bisa dilakukan lebih *rileks*, santai sehingga tidak terkesan kaku, formal dan membosankan.

<sup>134</sup>Data emic adalah data yang berupa informasi yang menggambarkan pandangan dari perspektifnya, menurut pikiran dan perasaannya. Lihat Nasution, *Metode Penelitian*, p.71

<sup>&</sup>lt;sup>133</sup>Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research*, dalam Nurul Hidayah, Peran kepemimpinan visioner dalam meningkatkan mutu pendidikan, Disertasi UIN Maliki Program Pasca sarjana, 2014, hlm. 181.

Peneliti juga menggunakan teknik wawancara semi terstruktur, untuk menemukan permasalahan secara lebih fokus dan terbuka. 135 Dalam teknik wawancara semi terstruktur ini, pertanyaan tidak memiliki struktur tertentu, akan tetapi selalu berpusat pada satu pokok ke pokok yang lain. Dalam hal ini fokus diarahkan pada peran dan langkah kepemimpinantransformasional spiritual kepala sekolah dengan mengajukan pertanyaan misalnya bagaimanaperan kepemimpinan transformasional spiritual dijalankan dalam meningkatkan mutu pendidikan. Dengan kata lain wawancara pada tahap kedua ini tidak menggunakan instrumen terstruktur namun peneliti telah membuat garis-garis besar yang disusun berdasarkan fokus penelitian. Dan kedua metode ini dilakukan secara terbuka dan ditujukan kepada informan-informan tertentu yang dianggap sebagai informan kunci serta informan biasa.

#### 2). Observasi

Observasi digunakan dalam penelitian ini karena metode wawancara memiliki keterbatasan, yaitu peneliti mengadakan pengamatan langsung pada kegiatan yang dilakukan subyek penelitian di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo, selain itu peneliti juga mengumpulkan data secara sistematik dalam bentuk catatan lapangan. Dengan demikian peneliti betul-betul mengetahui kehidupan obyek penelitian.

Dalam observasi ini peneliti menggunakan buku catatan kecil, kamera dan alat perekam (hand phone), yang digunakan untuk mencatat, merekam dan mendokumentasikan peristiwa yang relevan dengan fokus penelitian.

<sup>&</sup>lt;sup>135</sup>Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif,* hlm. 73.

#### 3). Metode Dokumentasi

Suharsimi Arikunto<sup>136</sup> menjelaskan bahwa metode dokumentasi adalah metode yang dipergunakan dalam mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, kelender, brosur, agenda kegiatan, arsip sekolah, agenda rapat dan sebagainya.

Dalam penelitian ini, penggunaan studi dokumentasi ini didasarkan pada lima alasan yaitu : (a) sumber-sumber ini tersedia dan murah; (b) dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang stabil; (c) dokumen dan rekaman merupakan sumber informasi yang kaya secara kontekstual, relevan dan mendasar dalam konteksnya; (d) sumber ini merupakan pernyataan legal yang dapat memenuhi akuntabilitas; (e) sumber bersifat non reaktif, sehingga mudah ditemukan.

#### F. Teknik Analisis Data

Menurut Patton yang dikutip Moleong<sup>137</sup>, analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan proses analisis data sebanyak tiga tahap, pertama analisis data sebelum dilapangan, yakni melakukan analisis terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder agar dapat ditentukan fokus penelitian. Tahap kedua dan ketiga peneliti melakukan analisis data yang diperoleh selama dan sesudah melakukan penelitian dilapangan.

Karena jenis penelitian ini multi kasus, maka langkah yang akan dilakukan sebagai berikut : (1) melakukan pengumpulan data pada kasus pertama, yaitu di SDN Sukabumi 10 Probolinggo. Penelitian dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data, dan selama itu pula dilakukan

<sup>&</sup>lt;sup>136</sup>Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian, Suatu pendekatan praktik, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2002) hlm. 234.

<sup>&</sup>lt;sup>137</sup>J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung, Remaja Rosda Karya, 2006) hlm. 280.

kategorisasi dalam tema-tema untuk menemukan konsepsi tentatif (konsep yang belum pasti dan masih dapat berubah) mengenai kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan di sekolah tersebut. (2) melakukan oservasi pada kasus kedua, yaitu di MI Muhammadiah Kota 1 Probolinggo. Tujuannya untuk memperoleh temuan konseptual mengenai kepemimpinan transformasional spiritual kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Muhammadiah1 Probolinggo.

Karena penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, maka dalam menganalisis data dilakukan dua tahap, yakni (1) analisis data kasus individu (*indidual case*), (2) analsis data lintas kasus (*cross case analisys*).

#### 1. Analisis kasus individu

Analisis dilakukan pada masing-masing obyek penelitian yaitu di SDN Sukabumi 10Probolinggo dan di MI Muhammadiah1 Probolinggo. Dalam menganalisis, peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang berupa kata-kata, sehingga diperoleh makna. Karena itu analisis dikerjakan bersama-sama dengan proses pengumpulan data dan setelah data terkumpul.

Menurut Miles dan Hubermen<sup>138</sup>, analisis data terdiri dari tiga tahap secara bersamaan, yakni reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan (verifikasi). Agar mudah dipahami perhatikan skema berikut :

Gambar 3. 1



Tabel 3.1 Komponen-komponen analisis data : model Alir

#### a. Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar di lapangan<sup>139</sup>. Kegiatan ini meliputi merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas. Kemudian data yang terkumpul dimasukkan dalam sistem pengkodean. Semua data yang telah dituangkan dalam catatan lapangan dibuat ringkasan berdasarkan fokus penelitian. Setiap topik liputan dibuat kode yang menggambarkan topik tersebut.

.

<sup>&</sup>lt;sup>138</sup>Mattew B. Mlles, A. Michael Huberman, *Qualitatif Data Analisys*,terj. Tjetjep Rohidi, (Jakarta : UI Press, 2014) hlm. 18

<sup>&</sup>lt;sup>139</sup>Mattew B. Mlles, A. Michael Huberman, *Qualitatif Data Analisys* hlm. 16.

## b. Penyajian Data

Agar peneliti mudah memahami apa yang terjadi, sehingga dapat merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah difahami. Penyajin data dalam penelitian ini meliputi karakteristik kepemimpinan transformasional spiritual kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan yang dicapai SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo. Pada masing-masing domain tersebut, peneliti akan menjabarkan lebih rinci berdasarkan pemaknaan data yang ada dilapangan sekaligus untuk mengetahui struktur internalnya. 140

## c. Verifikasi/Penarikan Kesimpulan

Yakni analisis yang dilakukan selama pengumpulan data dan sesudah pengumpulan data digunakan untuk menarik kesimpulan, sehingga dapat menemukan pola tentang peristiwa-peristiwa yang terjadi. Sejak pengumpulan data peneliti berusaha mencari makna atau arti dari simbol-simbol, mencatat, keteraturan pola, penjelasan-penjelasan dan alur sebab akibat yang terjadi.

## 2. Analisis lintas kasus

Analisis data lintas kasus dilakukan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus sekaligus memadukan antar kasus pada obyek penelitian. Pada tahap awal temuan yang diperoleh di SDN Sukabumi 10 Kota Probolinggo, disusun kategori dan tema, dianalisis secara induktif konseptual dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun.

<sup>140</sup>Sugiono, Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Research and Development, cet. 12 (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm 356-358.

1.

Proses analisis data lintas kasus mencakup kegiatan sebagai berikut :

a) merumuskan proposisi berdasarkan temuan pada kasus pertama dan kemudian dilanjutkan situs kedua; b) memadukan dan membandingkan temuan teoritik sementara dari kedua kasus penelitian; c) merumuskan simpulan teoritik berdasarkan analisis lintas kasus sebagai temuan akhir dari kedua kasus penelitian.

## G. Pengecekan keabsahan data

Agar data yang diperoleh *valid* dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiyah, maka keabsahan data perlu ada verifikasi. Verifikasi terhadap data tentang karakteristik kepemimpinantransformasional spiritual kepala sekolahdalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Sukabumi 10Probolinggo MI Muhammadiah1 Probolinggo, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

#### 1. Kredibilitas

Dalam melakukan penelitian kualitatif instrumen penelitian adalah peneliti sendiri. Oleh sebab itu kemungkinan terjadi *going native* dalam pelaksanaan penelitian atau condong kepurbasangkaan (bias). Maka untuk menghindari terjadinya hal seperti itu, disarankan adanya pengujian keabsahan data (*credibilty*).

Kredibiltas data adalah upaya peneliti untuk menjamin keaslian data dengan mengkonfirmasikan antara data yang diperoleh dengan subyek penelitian. Tujuannya adalah untuk membuktikan bahwa apa yang diamati peneliti sesuai dengan apa yang sesungguhnya ada dan sesuai dengan apa yang terjadi pada obyek penelitian. <sup>141</sup>

# 2. Dependabilitas

<sup>&</sup>lt;sup>141</sup>Nasution S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung : Tursito, 1988) 105-109

Agar data tetap valid dan terhindar dari kesalahan dalam memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan peneliti, agar temuan penelitian dapat dipertahankan dan dipertanggung jawabkan secara ilniah.

### 3. Konfirmabilitas

Konfirmabilitas dalam penelitian ini adalah dilakukan bersamaan dengan dependabilitas, perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil penelitian. Sedangkan dependabilitas digunakan untuk menilai proses penelitian mulai pengumpulan data sampai pada teknik laporan yang terstruktur dengan baik. Dengan adanya dependabilitas dan konfirmabilitas ini diharapkan hasil penelitian memenuhi standar penelitian kualitatif.

Mengecek kembali hasil laporan yang berupa uaraian data dan hasil penafsiran penulis tentang karakteristik kepemimpinan transformasional spiritual kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo.

#### 4. Triangulasi

Guna menjamin obyektifitas dalam memahami dan menerima informasi, sehingga hasil studi akan lebih obyektif sebab metode ini tampaknya lebih cermat, jika dilakukan secara sempurna.Data yang diperoleh akan sulit dibantah sebab didukung dengan *cross check* sehingga hasilnya lebih dapat di pertanggungjawabkan.

Dalam triangulasi terdapat tiga macam, ketiga-tiganya akan dipergunakan untuk mendukung memperoleh keabsahan data. Ketiga teknik tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Triangulasi sumber, sebagaimana yang dijelaskan Lexy J. Moleong<sup>142</sup> yakni membandingkan atau mengecek balik derajat kepercayaan sutau informasi yang diperoleh melalui metode kualitatif.
- b. Triangulasi dengan metode, dan terdapat dua strategi, yaitu : (1) pengecekan derajat temuan hasil penelitian dalam prosedur, dan (2) pengecekan derajat kepercayaan sumber data dengan medode yang sama dengan pengumpulan data.
- c. Triangulasi dengan teori, yakni penulis melakukan pengecekan dengan membandingkan teori yang sepadan melalui *rival expalanation* (penjelasan pembanding), dan hasil studi akan dikonsultasikan lebih lanjut dengan subyek studi sebelum penulis anggap cukup.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>142</sup>Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung, Remaja Rosda Karya: 2002) hlm. 3

#### **BAB IV**

## PAPARAN DATA, DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Paparan Data, dan Temuan Penelitian Kasus 1 di SDN Sukabumi 10
 Probolinggo

Sebelum dipaparkan mengenai kepemimpinan transformasional spiritual kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, akan dipaparkan data tentang profil SDN Sukabumi 10 Probolinggo yang beralamat di jalan Dahlia nomor 17 Probolinggo, berada di tengah-tengah kota dan berada di lokasi yang strategis berdampingan dengan kantor Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan dan Daerah) dan Bakesbangpolinmas (Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat) kota Probolinggo. + 100 m arah barat berdekatan dengan SDN Sukabumi 4 dan 5. Selain sebagai mitra kedua sekolah tersebut sekaligus sebagai pesaing dalam artian yang positif yakni dalam bidang prestasi baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

SDN Sukabumi 10 Probolinggo secara terus menerus dan berkesinambungan berupaya meningkatkan kualitas dan layanan pendidikan. Untuk mewujudkan menjadi sekolah yang bermutu maka kepala sekolah yang dipimpin oleh Totok Adisiswanto, dan seluruh dewan guru dan pegawai mulai merancang program peningkatan mutu sekolah melalui penyusunan strategi dan program, baik dalam bidang akademik maupun non akademik. Selain itu sekolah ini juga menjadi Rintisan Sekolah Bertaraf Nasional (RSBN).

Adapun paparan data-data dan hasil temuan yang secara berurutan meliputi : 1) Peran kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi 10 Probolinggo, 2) Langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan di SDN Sukabumi 10 Probolinggo, 3) Keberhasilan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan 4) Temuan penelitian di SDN Sukabumi 10 Probolinggo.

1. Peran Kepemimpinan Transformasional Spiritual di SDN Sukabumi 10

Peran kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dimulai sejak kepala sekolah dijabat oleh Totok Adisiswanto yaitu sejak tahun 2011 sampai 2016 sampai sekarang. Totok merupakan kepala sekolah yang memiliki integritas, memiliki komitmen yang tinggi, konsisten, disiplin, ikhlas, tanggung jawab dan menjadikan kerja bagian dari ibadah kepada Allah. Selain itu, ia juga sebagai pelopor perubahan dan memiliki ide-ide inovatif mulai dari yang bersifat fisik seperti gedung perpustakaan, musholla dan ruang multimedia sampai pada menyusun langkah-langkah yang strategis yang mengarah pada peningkatan mutu dan prestasi baik yang bersifat akademik maupun non akademik, baik kegiatan yang bernuasa keilmuan secara umum maupun kegiatan yang bersumber nilai-nilai budaya bangsa, agama dan kearifan lokal. Selain itu Totok sebagai pribadi memiliki sikap tawadlu', mudah bergaul dengan siapapun, sopan santun dalam bertutur kata, menjaga tata krama dalam berinteraksi dengan orang lain. Dan Sebagai data awal yang menggambarkan prestasi siswa dalam empat tahun terakhir, sebagai

konsekwensi dari kepemimpinan yang dijalankannya, bisa dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Prestasi akademik siswa SDN Sukabumi 10 Probolinggo 143

No	Nama siswa	Jenis prestasi	Tahun	Tingkat	Ket. Prestasi
1	Desi Nur O	Olimpiade MIPA	2011	Kota Probolinggo	Juara II
2	Siswa Kl. VI	UN siswa SDN	2011	Kota Probolinggo	Peringkat I
3	Sakti Darma P	Siswa Prestasi	2011	Kota Probolinggo	Juara I
4	Wahyu Cahyono	Olimpiade Matematika	2011	Kota Probolinggo	Juara II
5	M. Bagus I	Olimpiade IPA	2011	Kota Probolinggo	Juara Harapan III
6	M. Bagus I	Dokter Kecil	2011	Tk. Jawa Timur	Juara I
7	Febro Helios	Siswa Prestasi	2012	Kretifitas Siswa	Juara II
8	Alf <mark>i Riz</mark> ki	Pidato Bahasa Indonesia	2012	Kota Probolinggo	Juara III
9	Febro Helios	Baca Puisi	2012	Kota Probolinggo	Juara II
10	Anindya F	Mendongeng	2014	Kota Probolinggo	Juara II
11	Maulidya Inayah	Siswa Prestasi	2013	Kota Probolinggo	Juara II
12	Alya Najmi	Olimpiade IPA	2013	Kota Probolinggo	Juara II
13	Adelia Frelady	Olimpiade Matematika	2013	Kota Probolinggo	Juara I
14	Sania Salsabila	Olimpiade Mat	2014	Kota Probolinggo	Juara I
15	Aurelia Davina	Siswa Prestasi	2015	Kota Probolinggo	Juara I
16	Rifki Ahmad	Siswa Prestasi	2015	Kota Probolinggo	Juara III
17	Titania	Olimpiade IPA	2015	Kota Probolinggo	Harapan I

 $^{143}\,$  Buku Prestasi Siswa SDN Sukabumi 10 Probolinggo, terhitung mulai tahun pelajaran 2011/2012-2015/2016.

Adapun peran yang dijalankan kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannnya sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan secara rinci diuraikan pada bagian berikut :

## a. Peran sebagai Penentu Arah

Sebagai penentu arah peran kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo terlihat dalam mengkomunikasikan visi kepada seluruh komponen sekolah, baik yang internal maupun yang eksternal. Visi sekolah adalah :

"Lembaga yang menciptakan kader bangsa yang cerdas dan berprestasi dengan menjiwai nilai-nilai budaya dan karakter bangsa berdasarkan imtaq (iman dan takwa) dan iptek (ilmu pengetahuan dan teknologi) serta berwawasan lingkungan"

Sedangkan misi SDN Sukabumi 10 Probolinggo adalah: (1) meningkatkan iman dan taqwa, (2) meningkatkan pembelajaran melalui metode pakemi (pembelajaran aktif, kreatif, efektif, menyenangkan dan inovatif), (3) mengembangkan media pembelajaran melalui pemanfaatan ICT (information, communication, technology), (4) meningkatkankecerdasan dan prestasi akademik maupun non akademik, (5) mengembangkan potensi hati nurani peserta didik sebagai manusia dan warga negara yang memiliki nilai-nilai budaya dan karakter bangsa, (6) mengembangkan sikap peduli dan berbudaya terhadap lingkungan. 144

Visi dan misi tersebut di sosialisasikan dan diinternalisasikan kepada seluruh komponen sekolah. Tujuannya agar visi dan misi tersebut dapat dipahami secara mendalam kandungan maknanya, karena visi dan

<sup>&</sup>lt;sup>144</sup> Dokumen 1, Profil SDN Sukabumi 10 Kota Probolinggo, hlm. 4-5

misi itu sesuatu yang sangat penting. Visi akan membawa seluruh komponen/unit organisasi agar selalu termotivasi dalam mewujudkan impiannya. Hal ini sesuai penuturan Sri Rahayu sebagai berikut :

Dari dokumen yang ada di sekolah dan dibuktikan dengan SK surat mutasi tertanggal 17 Juli 2011, yang ditandatangani oleh Kepala Dinas Pendidikan Kota Probolinggo, Totok mendapat surat mutasi dari sekolah lama SDN Wiroborang 3 dan mendapat tugas baru di SDN Sukabumi 10 Probolinggo. 145

Kemudian visi disosialisasikan kepada guru, pegawai dan komponen yang ada, sebagaimana disampaikan Totok :

Di SDN Sukabumi 10 Probolinggo awal mula yang saya lakukan adalah meminta kepala seluruh komponen mulai dari guru, karyawan, siswa bahwa sebelum melangkah terlalu jauh harus membangun impian, menetapkan visi, misi akan dibawa kemana sekolah kita ini? Kita ingin sekolah yang seperti apa? Kemudian dari situ akan muncul cita-cita luhur dari sebuah pengembangan sekolah yang kita bina ini. Tanpa visi, kita hanya akan disibukkan dengan kegiatan-kegiatan, tetapi kita tidak tahu kemana arahnya. 146

Pernyataan Totok tersebut diperkuat oleh Rahmat berikut ini:

Visi dikomunikasikan dengan cara lisan dan tulisan. Sosialisasi dan internalisasi secara lisan dilakukan pada saat rapat, upacara, pertemuan-pertemuan non formal saat-saat santai waktu istirahat, maupun pada saat senam bersama yang dilaksanakan setiap hari jum'at. Seperti yang disampaikan Totok berikut ini :

Saya mengkomunikasikan visi dengan guru, karyawan, siswa, wali murid, masyarakat sehingga masing-masing memahami bahwa SDN Sukabumi 10 Probolinggo itu visinya sebagaimana yang ada sekarang. Tidak ada waktu khusus dalam menyampaikan visi. Tetapi saya memanfaatkan waktu yang ada seperti rapat-rapat,

<sup>&</sup>lt;sup>145</sup> Sri Rahayu, *Wawancara*, (Probolinggo, 14 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>146</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

pertemuan formal maupun non formal, saat-saat santai setelah shalat berjama'ah maupun setelah senam bersama. 147

Demikian juga yang disampaikan Nursiwan sebagai berikut :

P. Totok pada awal kedatangannya di SDN Sukabumi 10 mengajak semua komponen sekolah untuk sama-sama memahami visi. Ia membangun visi yang betul-betul diwujudkan. Biasanya visi itu disampaikan melalui rapat-rapat mingguan, upacara pagi setiap hari senin, maupun setelah senam bersama setiap hari jum'at. 148

Sosialisasi dan internalisasi secara tertulis dilakukan dengan cara menulis visi misi pada baner-baner dan diletakkan di tempat-tempat strategis, ditulis pada lembaran kertas buffalow dilaminating ditempatkan dimasing-masing kelas, mulai kelas 1 sampai kelas 6 termasuk di ruang perpustakaan dan ruang multimedia. Sehingga dalam setiap kesempatan seluruh warga sekolah bisa membaca visi misi tersebut.

> Saat peneliti mengadakan observasi pada tanggal 14 Maret 2016, di sebelah kiri pintu gerbang masuk sekolah tersebut memang ada papan nama khusus terbuat dari tembok, dan tertulis visi misi SDN Sukabumi 10. Demikian pula ketika peneliti masuk kelas, ada tempelan kertas berwarna yang dilaminating yang berisi tulisan tentang visi misi sekolah. 145

Kemudian sosialisasi dan internalisasi visi dengan perbuatan adalah dengan pembiasaan dan keteladanan yang bermutu yang sesuai dengan visi misi sekolah. Sosialisasi dan internalisasi ini dilakukan secara terus menerus agar tertanam dalam setiap jiwa sehingga bisa menginspirasi terhadap setiap proses dan kegiatan pembelajaran. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Totok berikut ini:

> Hal yang terpenting dalam penyebaran visi adalah bagaimana saya bisa menjadi teladan yang baik bagi seluruh komponen

<sup>148</sup> Nursiwan, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

<sup>149</sup> Observasi, pada SDN Sukabumi 10 (Probolinggo 14 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>147</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

sekolah. Maka saya programkan kebiasaan yang bermutu yang sesuai dengan visi. Kita ingin menjadikan sekolah ini unggul dan bisa menjadi rujukan bagi sekolah lainnya. Maka konsekwensinya harus diciptakan kebiasaan-kebiasaan bermutu seperti disiplin, hidup bersih, budaya antri, akhlak mulia, membaca dan mengkaji Al Qur'an, shalat berjama'ah, pembiasaan sapa, salam dan senyum, dan lain sebagainya. 150

Demikian kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo sebagai penentu arah selalu berupaya mengkomunikasikan visi kepada seluruh komponen sekolah baik internal maupun eksternal. Dari awal menjadi kepala sekolah di SDN Sukabumi 10 ia berupaya melakukan langkah-langkah agar sekolah ini lebih meningkat lagi mutunya.

# b. Peran sebagai perancang.

Kepemimpinan kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo juga nampak berperan sebagai perancang. Hal tersebut dapat dilihat dari ide-ide dan konsep-konsep bermutu yang ingin diwujudkannya dan kemampuan merancang dengan baik. Sebagai perancang ia memiliki ide untuk melakukan peningkatan mutu pendidikan di SDN Sukabumi 10 Proboilinggo dalam segala aspeknya. Mulai dari perbaikan sistem manajemen, peningkatan sumber daya dan dana dengan perencanaan yang riil, jelas dan matang. Sebagaimana yang disampaikan Totok berikut ini:

SDN Sukabumi 10 ini sudah bagus, sehingga saya di sini berupaya meneruskan perjuangan kepala sekolah sebelumnya, bagaimana saya berupaya membuat sekolah ini menjadi sekolah yang berprestasi dan lebih ditingkatkan lagi mutunya. Oleh karena itu upaya yang dilakukan harus bersifat komprehensif, mulai dari SDM, manajemennya, administrasinya, sarana prasarananya, kurikulumnya dan lain sebagainya. <sup>151</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>150</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>151</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

Gagasan-gagasan tersebut kemudian ia komunikasikan dengan guru, staf dan karyawan melalui pertemuan. Mereka diajak bersama-sama untuk melakukan perbaikan. Mereka juga diberi kebebasan untuk berfikir dan memberikan masukan. Dalam setiap pengambilan keputusan yang penting dan strategis kami selalu dilibatkan dan dimintai masukan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu sekolah. 152

Hal yang sama juga disampaikan oleh Cepi sebagai berikut :

P. Totok itu orang supel dan demokratis. Beliau biasa mengajak kami bermusyawarah dan melibatkan kami dalam banyak hal, termasuk memberikan kebebasan kepada kami untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat. Utamanya dalam menyusun RKAS yang biasanya kami dilibatkan. <sup>153</sup>

Pernyataan informan di atas diperkuat oleh hasil observasi berikut ini :

Pada tanggal 18 Maret 2016 meneliti melakukan observasi terhadap program sekolah Rencana Kerja dan Anggaran sekolah (RKAS) tahun 2012-2015 yang ada di ruang guru. RKAS ini disusun setiap empat tahun sekali dan melibatkan seluruh komponen sekolah termasuk komite sekolah dan paguyuban kelas. 154

Sebagai perancang, langkah awal yang dilakukan Totok adalah membentuk tim kerja, dan kepala sekolah sebagai ketua tim. Tim yang sudah dibentuk diajak bersama-sama membahas dan menganalisis masalah dan situasi serta mengevaluasi keefektifan kebijakan sekolah, program dan pelaksanaanya sampai kepada mutu lulusan. Dengan demikian diketahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahannya termasuk membaca peluang dan tantangan. Sehingga hal tersebut akan dijadikan pijakan untuk

<sup>153</sup> Cepi, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

154 Observasi, SDN Sukabumi 10 (Probolinggo, 18 Maret 2016

115

<sup>&</sup>lt;sup>152</sup> Puji, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

meningkatkan mutu sekolah di masa yang akan datang. Hal ini disampaikan oleh Totok dalam wawancara berikut :

Awal mula kepemimpinan saya di SDN Sukabumi 10 ini, saya melakukan koordinasi dengan teman-teman (guru dan karyawan) bagaimana sumber daya yang ada dalam diri kita maupun di luar diri kita dapat kita himpun......dari sini kita bisa mengetahui kekuatan dan kelemahannya. Sehingga akhirnya kita bisa mengetahui program-program apa yang diperlukan oleh para guru untuk mengubah kelemahan menjadi kekuatan. 155

Kemudian setelah mengetahui kekuatan dan kelemahan serta menemukan peluang dan tantangan, Totok bersama-sama dengan anggota tim menyusun rancangan dengan mendasarkan potensi-potensi, kebutuhan-kebutuhan, kekuatan dan kelemahan yang ada.

## Demikian Totok menyampaikan:

Setelah itu, teman-teman yang tergabung dalam tim saya ajak dalam satu forum tertentu untuk menyusun perencanaan tentang kebutuhan dan penyelenggaraan dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Jangka pendek misalnya dalam waktu 6 bulan, menengah 1 tahunan dan jangka panjang tidak terikat aturan waktu namun disesuaikan dengan kebutuhan. 156

Totok selaku ketua tim, memberi kesempatan kepada semua anggota tim untuk memberikan masukan dan pendapat namun harus disertai data yang akurat, seperti yang pernah disampaikan Nursiwan berikut ini :

Sejak kepemimpinan kepala sekolah P. Totok SDN Sukabumi 10 Probolinggo, paradigma berfikir sudah berubah, yaitu menerapkan kebiasaan berfikir ilmiah, karena kita berada di lingkungan pendidikan yang harus menjunjung tinggi nilai-nilai keilmuan. <sup>157</sup>

\_

<sup>&</sup>lt;sup>155</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>156</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>157</sup> Nursiwan, *Wawancara* (Probolinggo 18 Maret 2016)

Pernyataan yang disampaikan kepala tersebut, sesuai dengan yang disampaikan Rina sebagai berikut :

Awalnya saya berfikir kerja di sini supaya bisa diangkat jadi PNS, namun setelah sering mendengar nasehat dari P Totok, saya mendapat pencerahan bahwa selain untuk mencari nafkah bekerja juga harus di niati ibadah agar apa yang dikerjakan itu juga akan dinilai ibadah oleh Allah.<sup>158</sup>

Apa yang disampaikan oleh kedua informan tersebut juga tergambar dan diperkuat dengan adanya visi sekolah yakni "Lembaga yang menciptakan kader bangsa yang cerdas dan berprestasi dengan menjiwai nilai-nilai budaya dan karakter bangsa berdasarkan imtaq dan iptek serta berwawasan lingkungan"

Dari beberapa uraian di atas baik dari hasil wawancara langsung dengan kepala sekolah maupun dengan guru dan pegawai dan hasil observasi di lapangan mengindikasikan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin menjadi perancang dalam meningkatkan mutu pendidikan dengan dilandasi nilai-nilai keimanan dan ketakwaan serta budaya dan berwawasan lingkungan.

# c. Peran sebagai agen perubahan

Sebagai agen perubahan yang tampak pada kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo adalah inovasi-inovasi yang dilakukan sebagai upaya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan. Ia banyak menciptakan inovasi-inovasi baru dalam bidang sistem administrasi dan manajemen peningkatan sumberdaya manusia, perbaikan sumberdaya non manusia, seperti fasilitas, media pembelajaran, metode pembelajaran dan lain

<sup>&</sup>lt;sup>158</sup> Rina, *Wawancara* (Probolinggo 18 Maret 2016)

sebagainya. Perubahan pertama yang ia lakukan adalah mengubah paradigma berfikir dan bertindak para guru dan karyawan agar lebih terarah dan tidak terkesan hanya menggugurkan kewajiban, menjadi paradigma berfikir dan bertindak ilmiah. Hal ini bertujuan agar warga SDN Sukabumi 10 Probolinggo memiliki kebiasan-kebiasaan yang bermutu. Seperti yang dipaparkan Totok berikut ini:

Sebagai kepala sekolah satu hal yang saya lakukan adalah membiasakan guru-guru dan karyawan untuk melakukan sesuatu berdasarkan fakta. Karena kita berada pada dunia pendidikan sehingga tidak bisa menyimpulkan sesuatu atau mengira-ngira tanpa dibarengi data. <sup>159</sup>

Apa yang disampaikan Totok diperkuat dengan yang diungkapkan Nursiwan berikut ini :

Sejak P. Totok memimpin di sekolah ini kebiasaan berfikir dan bertindak kawan-kawan di sini mulai berubah, yakni diarahkan berfikir dan bertindak ilmiah dan harus berdasarkan data. 160

Selain itu Totok juga mengupayakan peningkatan SDM guru dan pegawai melalui pendampingan pakar, pelatihan-peltihan, workshop, seminar, mengirim diklat di tempat lain, termasuk memberi dorongan untuk membaca buku, tentunya buku-buku yang dapat memberikan pencerahan terutama yang berkaitan dengan pendidikan. Seperti yang pernah disampaikan bahwa ia akan melakukan perbaikan dan pembenahan di semua lini organisasi, terutama peningkatan SDM. Seperti yang disampaikan Totok:

Dari 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan yang paling urgen dan utama adalah guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, saya tidak pernah

<sup>&</sup>lt;sup>159</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>160</sup> Nursiwan, *Wawancara* (Probolinggo, 18 Maret 2016)

melewatkan undangan pelatihan, workshop-workshop, dalam rangka meningkatkan kompetensi guru. Baik diklat- yang diadakan oleh dinas pendidikan, oleh KKG (Kelompok Kerja Guru) maupun yang diadakan oleh sekolah sendiri dengan cara mendatangkan pakar(pengawas), maupun dengan menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga kursus yang ada disekitar SDN Sukabumi 10 Probolinggo. 161

Demikian pula yang disampaikan Rahmat:

Kepala sekolah, guru dan karyawan bersama-sama mempogramkan kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi guru, mengikutsertakan guru-guru dan karyawan dalam diklat dan workshop baik yang diadakan oleh dinas pendidikan kota Probolinggo, maupun yang sudah terprogram melalui kegiatan KKG, baik yang diadakan di tingkat gugus, wilayah maupun tingkat kecamatan dan kota. Dan untuk kegiatan yang dilaksanakan oleh KKG, biasanya sudah ada iuran bulanan untuk mendanai kegiatan-kegiatan tersebut. 162

Pada tanggal 19 Maret 2016 peneliti melakukan kunjungan ke kantor gugus 01 (gugus kelurahan Suabumi), kegiatan workshop, secara rutin dilaksanakan melalui forum KKG (Kelompok Kerja Guru) terutama ditingkat gugus, hal ini didukung data (program) yang ada di kantor gugus, dan daftar hadir peserta dan narasumber yang membimbing kegiatan tersebut. 163

Perbaikan dan pembenahan serta manajemen di bidang administrasi menjadi lebih tertib, lengkap dan tertata sehingga mudah didapat ketika dibutuhkan, seperti yang disampaikan Totok berikut ini :

Kami menyusun program manajemen umum sebagai sebuah aturan main untuk kita semua bagaimana mewujudkan rencana-rencana itu, mulai dari aturan yang terkait dengan manajemen, kurikulum, struktur, organisasi, kesiswaan, humas, sarana prasarana, tata usaha dan lain sebagainya. Semua itu kami tulis dalam buku yang kami sebut dengan buku dokumen 1 (satu). Sehingga dalam perjalanan jika ada hal-hal yang keluar atau melenceng dari aturan yang ada, maka kami saling mengingatkan agar kembali berfikir dan bertindak sesuai dengan yang ada dalam buku dokumen 1 tersebut.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>161</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>162</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>163</sup> Observasi, Gugus Sukabumi 10 (19 Maret 2016)

Sebagai agen perubahan, Totok juga menumbuhkan semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas kepada seluruh warga sekolah. Ia memahami bahwa perubahan dan perkembangan zaman sekarang sangat cepat. Tantangan dalam dunia pendidikan juga semakin berat. Oleh karenanya upaya perbaikan dan peningkatan akademik melalui penanaman nilai-nilai spiritualitas harus dilakukan dengan terus menerus. Karena melalui pelestarian penanaman nilai-nilai spiritualitas itulah terbentuk karakter yang dapat membedakan dengan sekolah-sekolah lain.

## Totok mengungkapkan:

Perkembangan dan kemajuan teknologi informasi yang semakin cepat tidak bisa kita hindari dampaknya bagi kehidupan, utamanya dalam dunia pendidikan. Harus kita sikapi dengan arif dengan cara menyiapkan SDM yang handal yang memiliki kemampuan dan karakter religius, sehingga mampu menghadapi dan beradaptasi dengan kondisi zaman yang selalu berubah dan berkembang. Dari awal kami programkan agar budaya akademik dan budaya religius menjadi kebiasaan dalam berfikir dan bertindak. Termasuk menjunjung tinggi sikap saling menghargai dalam hal perbedaan yang ada. Perbedaan adalah suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindarkan dalam menjalani kehidupan. Jangan sampai perbedaan yang ada akan menghambat atau menutup potensi untuk berkembang. Dengan demikian perubahan yang terjadi bisa kita jadikan sebagai peluang bukan hambatan. 164

Demikian peran yang dijalankan kepala sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

## d. Peran sebagai pembelajar dan pendidik.

Peran sebagai pembelajar dan pendidik dilakukan oleh kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo dengan mengoptimalkan segala sumber daya yang ada dengan cara memberikan keteladanan. Sifat ingin selalu belajar, dalam berbagai kesempatan, dan memanfaatkan berbagai sumber

<sup>&</sup>lt;sup>164</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

belajar yang ada, dan tidak terbatas pada sumber-sumber yang formal saja. Sebagaimana yang ia ungkapkan :

Sebagai pemimpin di sini saya upayakan untuk bisa belajar dan belajar dalam berbagai kesempatan dan sumber belajar. menangkap potensi-potensi yang ada untuk bisa mengoptmalkan potensi yang dimiliki agar bersama-sama bisa mencapai tujuan yang dicitacitakan. Oleh karena itu saya lebih banyak mengarahkan, menjelaskan, menggerakkan dan memotivasi tentang apa yang akan kita tuju dan bagaimana kita bisa mencapai tujuan tersebut. <sup>165</sup>

Ungkapan tersebut dibenarkan oleh Rahmat:

Ia biasa memanfaatkan waktu, kesempatan dan berbagai sumber untuk belajar, ia juga tidak gengsian orangnya, termasuk belajar kepada orang yang lebih muda sekalipun, dari hal tersebut kemudian amalkan ilmunya dalam ucapan, sikap dan perbuatan sehingga rekan-rekan yang lain bisa belajar darinya. 166

Dalam upaya memberdayakan secara optimal terhadap peran mereka, maka Totok membimbing dan melibatkan mereka dalam berbagai tugas kegiatan. Di antara bentuk bimbingannya adalah mengadakan pembinaan secara rutin yang dilaksanakan harian, mingguan dan bulanan maupun yang dilakukan secara insidental berdasarkan kebutuhan. Bentuk bimbingan dan pelatihan yang lain adalah dengan melibatkan para guru dan karyawan ke dalam berbagai kepanitiaan dan kegiatan pengembangan minat-bakat siswa, termasuk jika ada even-even lomba baik di tingkat gugus, kecamatan maupun tingkat kota. Ia mencontohkan dalam menjaga kebersihan lingkungan di sekitar sekolah dengan membuang sampah pada tempatnya. Walaupun hal ini terlihat sepele, namun untuk membangun karakter seperti yang diharapkan bukanlah hal yang mudah.

\_\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>165</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara* (Probolinggo, 18 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>166</sup> Rahmat, Wawancara (Probolinggo, 22 Maret 2016)

Pada kesempatan yang lain sebagaimana disampaikan Puji sebagai berikut:

Bahwa P. Totok dalam banyak hal selalu memberi contoh, misalnya dalam hal kedisiplinan. Misalnya hari ini ia datang terlambat, biasanya sehari sebelumnya ia memberi tahu kepada kawan-kawan bahwa ia akan datang terlambat. Demikian juga jika ada rapat diluar sekolah, ia selalu ijin dan memberi tahu kawan-kawan guru yang ada di sekolah. Disini masuknya jam 06.30. jadi beliau kadang jam 06.00 sudah ada di sekolah. 167

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo adalah seorang pembelajar dan pendidik yang baik dengan cara memberdayakan potensi seluruh warga sekolah secara optimal dengan memberikan keteladanan.

## e. Peran inspirator dan motivator

Dalam perannya sebagai inspirator motivator kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo berusaha menumbuhkan semangat seluruh warga sekolah dalam belajar, bekerja dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang dituju. Ia selalu memberikan motivasi kepada orang-orang disekitarnya untuk menjadi lebih baik bahkan kalau bisa menjadi yang terbaik. Motivasi ia berikan baik melalui lisan, tulisan maupun dengan gerakan. Motivasi secara lisan dilakukan pada saat upacara di hari senin, pagi selesai berdo'a bersama guru sebelum memulai pelajaran, rapat-rapat maupun dalam suasana non formal yang tidak terikat dengan waktu. Seperti yang ia sampaikan bahwa hidup, dari waktu ke waktu harus lebih baik dan memberi manfaat kepada orang lain. Karena hidup yang lebih baik tidak datang dengan sendirinya, tetapi harus

<sup>&</sup>lt;sup>167</sup>Pudji Hariatiningsih, *Wawancara* (Probolinggo, 22 Maret 2016)

diupayakan, direkayasa dengan segala potensi yang ada. Demikian Totok mengungkapkan:

Dalam berbagai kesempatan saya selalu memotivasi rekan-rekan guru dan karyawan untuk selalu meningkatkan kompetensi dan kualitas diri mereka. Jadi bagaimana bisa meningkatkan mutu pendidikan di sekolah kalau yang mengelola pendidikan kurang atau tidak bermutu. <sup>168</sup>

Kemudian motivasi yang bersifat tertulis atau berupa kata-kata yang mampu dan menjadi inspirasi bagi yang membacanya, untuk senantiasa meningkatkan wawasan keilmuannya. Misalnya tulisantulisan yang terpampang di tembok-tembok dalam kelas maupun di luar kelas sedang visi misi sekolah "lembaga yang menciptakan kader bangsa yang cerdas dan berprestasi dengan menjiwai nilai-nilai budaya dan karakter bangsa berdasarkan imtaq dan iptek serta berwawasan lingkungan" 169

Ada pula dalam banner dengan berbahasa Inggris" *STUDY FOR*A BRIGHT FUTURE" (belajar untuk masa depan).

Sedangkan motivasi berupa gerakan misalnya dalam bentuk slogan GEMAS DARLING (Gerakan masyarakat sadar lingkungan), dengan gerakan ini diharapkan semua warga sekolah mampu menjaga lingkungan baik dari sisi kebersihannya, hemat menggunakan air, memelihara pepohonan dan tanaman.

Termasuk motivasi berupa gerakan adalah memberi reward/penghargaan kepada guru-guru dan siswa yang berprestasi baik prestasi di bidang akademik maupun non akademik.

<sup>&</sup>lt;sup>168</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>169</sup> Profil SDN Sukabumi 10 Probolinggo 2015-2016.

Pemberian penghargaan ini dilakukan oleh kepala sekolah sebagai agar siswa tersebut lebih termotivasi lagi. Misalnya siswa yang mendapat piala/sertifikat kejuaraan, sekolah kemudian membuatkan duplikasinya, piala dan sertifikat yang asli menjadi dokumen dan arsip sekolah. Misalnya saat peneliti verifikasi data, juara I Olimpiade Matematika tahun 2014 tingkat kota Probolinggo, atas nama Sania Salsabila.<sup>170</sup>

Sebagaimana disampaikan Totok berikut ini:

Dalam hal motivasi kepada guru dan karyawan dalam meningkatkan kualitas keilmuan saya paling tidak dalam 1 minggu ada satu atau buku yang kita baca agar semangat untuk menambah keilmuan terus tumbuh dan berkembang. Sebab kemajuan teknologi informasi sekarang ini begitu cepatnya. Jika kita tidak mengikuti maka kita akan jauh tertinggal, kita akan dikalahkan oleh murid murid kita. Sekolah kita juga berlangganan koran, di waktu-waktu senggang kita manfaatkaan koran itu sebagai sumber pengetahuan kita agar tidak mubadir". <sup>171</sup>

Motivasi gerakan juga diberikan kepada seluruh warga sekolah melalui keteladanan dalam bertingkah laku. Setiap ucapan, sikap dan tindak tanduknya ia tampilkan yang terbaik dan sudah menjadi karakternya dan tidak terkesan dibuat-buat namun apa adanya. Ia menyadari sepenuhnya bahwa menjadi pemimpin di sekolah adalah amanah, tugas suci sebagai bentuk pengabdian dan rasa syukur serta tanggung jawab kepada Allah SWT.

1

<sup>&</sup>lt;sup>170</sup> Buku Prestasi Siswa tahun 2011/2012 – 2015/2016.

<sup>&</sup>lt;sup>171</sup> Rahmat, Wawancara (Probolinggo 22 Maret 2016)

# f. Peran Kepemimpinan Transformasional Spiritual Sebagai Penyampai amanah

Peran kepemimpinan transformasional spiritual sebagai penyampai amanah bahwa kepemimpinan adalah amanah dari Allah swt. yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, mampu memanfaatkan media yang ada untuk menyampaikan visi misi sekolah dalam rangka membangun dukungan dari semua komponen yang ada agar bersama dan bahu membahu dalam mewujudkan visi sekolah. Termasuk memahami dan menghargai dari karakter masing-masing komponen sehingga akan dengan sadar dan penuh kepedulian yang tinggi, bekerja dengan optimal dengan mengerahkan segala potensi yang dimiliki demi mencapai apa yang dicita-citakan atau yang menjadi visi sekolah.

Hal ini bisa dilihat dari kemampuan kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo dalam berkomunikasi dan berinteraksi serta berkoordinasi terhadap semua komponen yang ada, baik komponen internal yakni guru, karyawan, murid/siswa maupun komponen eksternal sekolah seperti wali muird, komite, paguyuban kelas termasuk pemerintah (dinas terkait) dan masyarakat. Seperti yang disampaikan Totok sebagai berikut:

Dalam rangka menggalang dukungan dengan semua komponen yang ada, saya manfaatkan hubungan sosial yang ada, misalnya wali murid dengan guru, kepala sekolah dan masyarakat sekitar. Termasuk dengan mengoptimalkan peran komite sekolah dan paguyuban kelas. Organisasi profesi seperti PGRI (Persatuan Guru Republik Indonesia), K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah) maupun KKG (Kelompok Kerja Guru), saya aktif terlibat di dalamnya. Sehingga sangat membantu untuk pencapaian visi sekolah kami. Jadi komponen internal dan komponen eksternal sama-sama kita berdayakan demi tercapai visi sekolah. Termasuk

menyediakan sarana informasi dan komunikasi bagi semua komponen sekolah<sup>172</sup>

Jalinan komunikasi dan hubungan silaturrahim dilakukan Totok baik dengan komponen internal maupun komponen eksternal. Ia berusaha membangun hubungan silaturrahim yang dilandasi dengan nilai-nilai religius sesuai dengan ajaran agama yang dianutnya. Seperti yang disampaikan Anis, "P. Totok itu orangnya enak diajak bicara dan mudah bergaul dan selalu bersemangat dalam bekerja. Sehingga orang ingin berlama-lama jika berdiskusi dengan beliau. 173

Kerja sama yang dilakukan Totok dengan KKG dan K3S adalah dengan mengadakan pendampingan terhadap guru dan karyawan dengan cara mendatangkan orang-orang yang ahli di bidangnya, seperti yang disampaikan Totok berikut ini:

> Guru dan karyawan yang ada kita beri kebebasan untuk menentukan jadwal sehingga bisa mengikuti pelatihan dan workshop-workshop yang ada dan sudah terjadwal, biasanya setiap seminggu sekali secara bergantian. Misalnya untuk guru kelas 1 dilaksanakan tiap hari Sabtu. Guru kelas 2 dan kelas 3 hari kamis, guru kelas 4 hari Rabu dan seterusnya. Sedangkan untuk mata pelajaran seperti Guru Pendidikan Agama Islam dan Guru penjaskes dilaksanan sebulan sekali, karena KKGnya terpisah dengan guru kelas. Dari kegiatan dalam KKG itulah diharapkan ada saling tukar pengalaman dan saling melengkapi kekurangan dan kelebihan masing-masing. 174

Komunikasi dan hubungan silaturrahim juga dilakukan dengan masyarakat dalam rangka menggalang dukungan agar menjadi penopang dalam pencapaian visi. Kerja sama dengan komite sekolah menurut Totok

<sup>&</sup>lt;sup>172</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>173</sup> Anis. *Wawancara* ( Probolinggo, 27 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>174</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

sangat penting. Karena dalam banyak hal peran komite sangat strategis dalam menjalankan program-program sekolah. Komite menjadi mitra sekolah dalam menjalankan program dalam upaya pencapaian visi sekolah. Sebagaimana yang dipaparkan Totok sebagai berikut :

Sejak saya menjadi kepala sekolah di sini, komite saya berdayakan, sering saya libatkan dalam penyusunan program, sehingga pengurus harian komite begitu antusias jika diajak bicara tentang kemajuan sekolah. Kepengurusannya juga bisa mandiri, terbukti dengan terbentuknya paguyuban kelas. Jadi masing-masing kelas mulai dari kelas 1 sampai kelas 6, masing-masing sudah ada ketuanya, sekretaris dan bendahara. 175

Hal yang sama disampaikan oleh Menik berikut ini:

Komite sekolah sangat berperan dalam membantu mengimplementasikan program sekolah. Pengurus komite terlibat dalam penyusunan program sekolah. Komite menjadi mitra dalam menjalankan program sekolah. Termasuk dengan terbentuk paguyuban kelas. 176

Totok sebagai juru bicara mampu meyakinkan orang, baik dalam lingkungan sekolah maupun di luar lingkungan sekolah. Di dalam lingkungan sekolah ia memberikan penjelasan-penjelasan, pengarahan dan motivasi. Seperti yang ia sampaikan dalam wawancara berikut ini :

Saya sampaikan kepada guru-guru dan mengajak mereka berfikir terbuka bahwa untuk menjaga keberlangsungan sekolah dan agar sekolah ini tetap eksis dan diminati masyarakat maka kualitas sekolah harus kita tingkatkan. Karena apapun yang kita kerjakan dengan sungguh-sungguh dan menyajikan yang terbaik, maka dampaknya akan kembali pada kita. Dan mungkin dampaknya tidak kita rasakan. Misalnya keluarga yang harmonis, sehat wal afiat, anak-anak yang saleh dan salehah termasuk keberkahan rizki yang yang kita terima. <sup>177</sup>

\_

<sup>&</sup>lt;sup>175</sup> Benik, Wawancara (Probolinggo, 5 April 2016)

Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 2 April 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>177</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

Kemudian di luar lingkungan sekolah, Totok memperkenalkan program-program dan organisasi sekolah, melalui pertemuan-pertemuan baik formal maupun non formal. Sebagai juru bicara yang baik, Totok menjalin kerjasama yang intens dengan berbagai pihak. Ia menyadari sepenuhnya bahwa dengan kerja sama yang intens, komunikasi yang baik dan aktif, maka dapat memudahkan sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan sesuai dengan yang diharapkan.

# g. Peran sebagai teladan/uswah

Menjadi seorang pemimpin tidak boleh hanya pandai beretorika dan bersilat lidah dihadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi harus diimbangi dalam bentuk sikap dan perbuatan. Sikap dan tindakan kita akan lebih mudah dicontoh oleh orang-orang yang ada disekitar kita. Peran kepemimpinan Kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo tampak dari cara pandang, cara berfikir, bersikap dan prilakunya yang mampu menginspirasi orang untuk dijadikan contoh/teladan dalam menjalankan kesehariannya. Dalam banyak hal ia tidak hanya berbicara tetapi juga berbuat. Sehingga hal tersebut seakan menjadi kunci keberhasilan dalam kepemimpinannya.

Pemikiran dan tindakan Totok mampu menginspirasi orang lain, misalnya tentang budaya berorganisasi, budaya hidup bersih, manajemen waktu, mengembangkan budaya religius dengan mengedepankan nilainilai spritual, membiasakan berdo'a sebelum belajar dan bekerja, membudayakan membaca dan menanamkan sikap kepedulian pada lingkungan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan Nursiwan berikut ini:

Dalam hal pemikiran, beliau memang cukup bagus, terutama dalam hal mengembangkan dan meningkatkan budaya mutu di sekolah. Sejak beliau memimpin di sini kebiasaan shalat duha dan shalat dhuhur berjamaah sudah menjadi program, sopan santun dan tata krama siswa juga mulai kelihatan, budaya membaca tertanam, saat beristirahat banyak anak-anak yang bermain catur sebagai upaya meningkatkan prestasi di bidang non akademik... <sup>178</sup>

Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan Totok dan semua warga sekolah. Selama melakukan observasi peneliti menyaksikan aktivitas religius sebagai ciri seorang muslim yang ditampilkan Totok. Misalnya sholat duha di pagi hari, sholat dhuhur berjama'ah, termasuk program pembiasaan membaca Al Qur'an sebelum memulai proses pembelajaran.

Dalam hal kedisiplinan, Totok juga memberi keteladanan dengan bekerja dan beribadah dengan disiplin. Misalnya jika ia tidak masuk atau akan datang terlambat, maka ia memberitahu sehari sebelumnya bahwa ia akan datang terlambat atau tidak masuk. Bahkan dalam buku daftar hadir tidak ditemukan keterangan i (ijin), jika ia tidak masuk untuk satu suatu kepentingan. Artinya tanggung jawab sebagai kepala sekolah ia sadari sebagai sebuah amanah, sebagai rasa syukur dan harus dijalankan dengan penuh semangat tanggung jawab.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi 10 Probolinggo telah menjalankan peran-peran sebagai berikut; (1) penentu arah, (2) perancang, (3) agen perubahan (4), leaner & eductor/pembelajar, (5)Inspirator dan motivator (6), penyampai amanah (7) teladan/uswah.

<sup>&</sup>lt;sup>178</sup> Benik, *Wawancara* (Probolinggo, 5 April 2016

Peran-peran tersebut dijalankan secara aktif dan optimal dan dilandasi dengan nilai-nilai religius spiritual, yakni tugas kepemimpinan adalah sebuah amanah, sebagai bentuk pengabdian sang makhluk kepada *Al Kholiq* (Sang Maha Pencipta) dengan mengedepankan *akhlaqul karimah*, jujur, ikhlas,dan tanda syukur atas amanah kepemimpinan tersebut.

# 2. Langkah-Langkah Kepemimpinan Transformasional Spiritual dalam Meningkatkan MutuPendidikan

Sebagaimana telah diuraikan pada paparan di atas bahwa kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo dalam menjalankan sembilan peran yakni: (1) penentu arah, (2) perancang, (3) agen perubahan (4), leaner & eductor/pembelajar, (5) Inspirator dan motivator, (6) penyampai amanah (7) teladan/uswah. Maka pada bagian selanjutnya akan diuraikan langkahlangkah yang dilakukan kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun kedelapan peran tersebut diwujudkan melalui langkahlangkah sebagai berikut : (1) mengkomunikasikan visi, (2) menyusun Program, (3) melakukan perubahan, (4) memberi inspirasi dan motivasi, (5) mendelagasikan tugas, (6) menyediakan sarana informasi dan komunikasi, (7) memberikan keteladanan.

Kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo kemudian mengimplementasikan peran-peran tersebut melalui langkah-langkah nyata dalam meningkatkan mutu pendidikan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut :

### a. Meningkatkan mutu SDM pendidik dan tenaga kependidikan.

Untuk mendapatkan pendidik dan tenaga kependidikan yang bermutu yakni melalui pembinaan-pembinaan dan pelatihan dan pemberdayaan serta motivasi program studi pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Adapun secara singkat data pendidik dan tenaga kependidik**an di** SDN Sukabumi 10 Proboliggo bisa dilihat pada tabel berikut :

No.	PTK	Jum	ılah	Tingkat pendidikan		
NO.	5 AMA	L	P	SLTA/D3	S1	S2
1	Guru PNS	4	4	279	8	3
2	Guru Non PNS	1	3	3-14	-	
3	Pegawai PNS	1	1	2	1 -	-
4	Pegawai Non PNS	1	5/2	6-	-	-
	JUMLAH	7	8	2	3	1
		1.	5			

Dari tabel di atas, untuk jenjang pendidikan sekolah dasar jika menurut Standar Nasional Pendidikan telah memenuhi standar bahkan telah melebihi. Berdasarkan aturan yang ada untuk pendidik (guru) terutama untuk guru yang sudah tersertifikasi minimal harus berijasah S1.

Namun demikian dalam menghadapi tantangan globalisasi, dan perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat tidak cukup hanya mengandalkan ilmu yang didapat dari bangku kuliah saja. Namun harus selalu memperluas wawasankeilmuannnya, agar ilmu yang dimiliki mampu beradaptasi dengan perubahan zaman. Berkaitan dengan

kompetensi guru, maka harus memenuhi 4 kompetensi, antara lain : kompetensi kepribadian, kompetensi pedagodik, kompetensi sosial dan kompetensi profesional. Keempat kompetensi tersebut harus dikuasai guru dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Kepala SDN Sukabumi 10 sebagai perancang, mengatur strategi untuk meningkatkan kualitas guru dan karyawan yang ada, antara lain mengoptimalkan pelatihan-pelatihan yang sudah terprogram melalui KKG maupun yang diselenggarakan oleh Dinas Pendidikan Kota Probolinggo.

Dalam mewujudkan program-program yang sudah dicanangkan, kepala SDN Sukaumi 10 Probolinggo, menjalankan peran sebagai penentu arah dengan berbagi visi kepada mereka dan memotivasi agar selalu bersemangat dalam upaya mencapai visi. Visi SDN Sukabumi 10 Probolinggo adalah: "lembaga yang menciptakan kader bangsa yang cerdas dan berprestasi dengan menjiwai nilai-nilai budaya dan karakter bangsa berdasarkan imtaq dan iptek serta berwawasan lingkungan", sedangkan misi SDN Sukabumi 10 Probolinggo adalah: (1) meningkatkan iman dan taqwa meningkatkan pembelajaran melalui metode pakemi (pembelajaran aktif, kreatif, efektif, menyenangkan dan inofatif), (2) mengembangkan sarana pembelajaran melalui ict (teknologi informasi komunikasi), (3) meningkatkan kecerdasan & prestasi akademik non akademik, (4) mengembangkan potensi hati nurani peserta didik sebagai manusia dan warga negara yang memiliki nilai-nilai budaya dan karakter

bangsa, (5) mengembangkan sikap peduli dan berbudaya terhadap lingkungan. <sup>179</sup>

Sebagaimana disampaikan Totok berikut ini:

Kali pertama yang saya lakukan ketika awal saya masuk kesekolah ini menyampaikan visi kepada semua komponen sekolah, yakni mau dibawa kemana sekolah kita ini kedepan? Kita ingin jadikan seperti apa sekolah ini? Dengan penyampaian visi yang seperti itu, akhirnya muncul cita-cita luhur dari pengembangan sekolah yang kita bina ini. Tanpa visi yang jelas dan terarah kita hanya akan disibukkan dengan kegiatan yang terkesan menggugurkan kewajiban saja. 180

Mengkomunikasi visi kepada semua komponen sekolah, terutama guru dan karyawan agar memahami secara mendalam tentang kandungan makna yang ada dalam visi misi tersebut sehingga memotivasi mereka untuk mewujudkannya.

Kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo juga berupaya merubah paradigma berfikir yang asal-asalan tanpa argumen dan data, menjadi paradigma berfikir dan bertindak ilmiah. Kemudian kepala sekolah juga memberi kebebasan kepada siapapun untuk menyampaikan gagasan, pendapat, masukan atau konsep-konsep namun harus didukung dengan data. Dan tujuannya adalah agar tumbuh pembiasaan-pembiasaan yang bermutu.

Selain mengkomunikasikan visi, motivasi spiritual juga diberikan agar kita senantiasa membuat perubahan agar hari ini lebih dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini terutama dalam peningkatan mutu pendidikan di sekolah.

<sup>&</sup>lt;sup>179</sup> Profil SDN Sukabumi 10 Probolinggo hlm 5

<sup>&</sup>lt;sup>180</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

Seiring berjalannya waktu, kepala SDN Sukabumi 10 membuka kesadaran warga sekolah akan pentingnya peningkatan kualitas keilmuan dengan memberikan pengarahan dan motivasi. Dan hal itu seakan sudah bisa mewarnai aktivitas-aktivitas yang berlangsung sehingga nuansa keilmuan terasa semakin kental.

Sebagai langkah awal dalam upaya peningkatan SDM diawali dengan pemetaan terhadap potensi-potensi yang dimiliki guru dan pegawai, Totok menempuh dengan langkah mengoptimalkan pelatihan-pelatihan dan pembinaan baik melalui KKG maupun yang diselnggarakan oleh pihak-pihak terkait, misalnya dinas pendidikan dan lembaga maupun yang bersifat perorangan. Semua guru dan pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk bisa mengikuti kegiatan-kegiatan pemberdayaan sumber daya manusia.

Sebagaimana yang disampaikan Totok berikut ini:

Semua guru kelas maupun guru mata pelajaran, saya ajak bersamasama untuk belajar dan meningkatkan kompetensinya masingmasing, misalnya penguasaan dalam penyusunan RPP (rencana persiapan pembelajaran), penguasaan terhadap metodologi pembelajaran, penggunaan media pembelajaran yang berbasis IT dan evaluasi baik proses maupun hasil pembelajaran.<sup>181</sup>

Hal yang sama disampaikan Puji sebagai berikut :

Setiap seminggu sekali kami bergiliran mengikuti pembinaan di KKG di tingkat gugus, dalam forum KKG kami berlatih bersama, baik belajar tentang bagaimana membuat RPP yang baik, strategi pembelajaran, cara menggunakan media yang berbasis IT termasuk cara membuat penilaian, baik penilaian disaat proses pembelajaran sedang berlangsung maupun setelah proses pembelajaran.<sup>182</sup>

<sup>182</sup> Puji, Wawancara (Probolinggo, 22 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>181</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

Untuk peningkatan kualitas keilmuan para pegawai, melalui forum K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah) telah membuat kesepakatan untuk diadakan kegiatan setiap bulan sekali khusus tenaga administrasi (Tata Usaha), terutama menyikapi adanya pengelolaan administrasi yang menggunakan aplikasi teknologi komptuter yang sangat membantu dalam mempercepat dan mempermudah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Peran sebagai motivator, kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo selalu mendampingi dan ikut terlibat dalam berbagai kegiatan. Hal ini sebagai upaya agar mereka (guru dan karyawan) termotivasi dan merasa dekat secara emosi dan sekaligus sebagai kontrol. Sebagaimana yang disampaikan Totok berikut ini :

Saya tidak berlepas tangan dalam setiap kegiatan di sekolah, termasuk dalam pembinaan di KKG maupun kegiatan yang melibatkn siswa seperti pramuka, PMR, shalat duhur berjama'ah dan lain sebagainya. Hal ini ternyata sangat besar manfaatnya, sehingga mereka lebih termotivasi dan lebih bersemangat dalam meningkatkan keilmuannya. 183

Disamping dengan melakukan pendampingan melaui kegiatan pelatihan dan pembinaan melalui KKG, secara internal Totok memberikan banyak pengarahan, melatih, membimbing, dan mendorong mereka dalam berbagai kesempatan baik disaat pertemuan maunpun pertemuan non formal. Suasana komunikatif dan dialogis ia tumbuhkan sehingga hubungan antara yang dengan nampak harmonis dan damai. Sehingga

<sup>&</sup>lt;sup>183</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

dengan sendirinya akan tercipta situasi kondusif yang memungkin potensipotensi yang ada berkembang sesuai dengan yang diharapkan.

Pemberdayaan yang lain adalah dengan melibatkan guru dan karyawan dalam setiap even kegiatan baik di dalam maupun luar daerah, termasuk pelatihan peningkatan kompetensi guru di tingkat propinsi Jawa Timur. Ini juga sebagai bentuk penghargaan dan motivasi terhadap guru /pegawai yang bersangkutan.

Seperti yang disampaikan:

Saya tidak menampilkan peran yang terlalu banyak, tetapi saya lebih banyak mengambil peran di belakang layar untuk menggerakkan mereka agar lebih berdaya, termasuk jika ada undangan pelatihan di luar daerah/kota, saya lebih sering mengirimkan mereka dari pada diri saya yang berangkat.

Selain dengan motivasi seperti di atas, para guru dan pegawai juga dimotivasi melalui pemberian tambahan kesejahteraan.Dalam memberikantambahan kesejahteraan disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. tambahan kesejahteraan ini diberikan dua kali dalam setahun yakni menjelang hari raya dan awal tahun pelajaran.

Hal ini dibenarkan oleh Nursiwan berikut ini:

Dalam setahun dua kali kami menerima tambahan tunja**ngan** kesejahteraan yakni menjelang hari raya dan awal tahun aj**aran**. Alhamdulillah hal tersebut sangat membantu kami dalam memenuhi kebutuhan keluarga. <sup>184</sup>

Semua itu merupakan bentuk penghargaan dan kepedulian terhadap kesejahteraan yang diberikan kepada guru dan pegawai sebagai motivasi. Dengan penghargaan tersebut akam membuat mereka menjadi

<sup>&</sup>lt;sup>184</sup> Nursiwan, *Wawancara* (Probolinggo, 22 Maret 2016)

lebih bersemangat, termotivasi dan menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawabnya.

## b. Mengembangkan Metode Pembelajaran yang variatif.

Kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo dalam perannya sebagai agen perubahan mengupayakan adanya inovasi-inovasi terkait dengan metode pembelajaran. Perubahan yang dimaksud adalah bahwa dalam menyampaikan materi pembelajaran kepada menggunakan metode lebih variatif dengan berprinsip yang pembelajaran pakem (pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan) yang berpusat pada siswa. Agar suasana pembelajaran selalu aktif dan menarik minat siswa untuk belajar dan tidak membosankan. Dengan demikian siswa akan mampu menyerapkan dan memahami apa yang dipelajari pada saat proses pembelajaran sedang berlangsung.

#### Sebagaimana disampaikan Totok berikut ini:

Dalam proses belajar mengajar, sebagai oleh-oleh/hasil dari pelatihan dan pembinaan, saya minta kepada guru untuk mempraktekkan hasil di kelas sehingga penyajian materi pelajaran yang disampaikan tidak terkesan monoton dan membosankan. Selain dari adanya variasi dan strategi dalam pembelajaran siswa akan mudah memamahmi dan akan mampu mempraktekkan dari apa yang didapatkan. 185

Pada tanggal 22 Maret 2016, peneliti melakukan kunjungan kelas saat proses pembelajaran berlangsung, siswa-siswi aktif menghafal surat-surat pendek juz 30. Siswa melafalkan secara bergantian, guru memberi contoh bacaan yang benar sesuai *makhorijul huruf*. Kemudian setiap akhir tahun pelajaran sekolah juga menyelenggarakan kegiatan studi tour, khususnya siswa kelas 6. 186

186 Observasi, di SDN Sukabumi 10 (Probolinggo, 22 Maret 2016)

\_

<sup>&</sup>lt;sup>185</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

### c. Melengkapi media dan sarana prasarana pembelajaran.

Media pembelajaran di SDN Sukabumi 10 Probolinggo sudah beragam dan cukup representatif, meliputi multi media, audio visual, LCD, komputer/laptop, *green house*, musolla, perpustakaan, lingkungan hijau, tempat pengolahan sampah, perpustakaan dan lain sebagainya. Hal tersebut tentunya sangat mendukung terhadap keberlangsungan aktivitas-aktivitas yang mengarah pada peningkatan kualitas pendidikan. Sebagaimana disampaikan Totok berikut ini:

Selain upaya pengadaan media, sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran proses pembelajaran. Saya juga menekankan kepada semua warga sekolah untuk menggunakan semua media dan sarana penunjang, sehingga akan membantu kelancaran proses pembelajaran, dan mempercepat terhadap peningkatan mutu pendidikan. 187

Pada tanggal 22 Maret 2016 peneliti mengamati fasilitas musholla di lantai dua, kemudian di bawahnya perpustakaan Dahlia masingmasing berukuran 10m x 10m. Di sebelah kiri perpustakaan berdiri gedung ruang multi media yang di dalamnya terdapat beragam media pembelajaran, komputer, LCD, termasuk sarana pengolahan sampah, sampah organik dan non organik. Bisa dilhat pada lampiran gambar!.

Kemudian kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo juga melakukan upaya perawatan terhadap media, sarana prasarana yang ada dengan menugaskan orang yang diserahi tanggung jawab agar tetap terjaga dan tidak cepat rusak atau hilang. Selain merawat juga melakukan inventarisasi agar sewaktu-waktu dibutuhkan mudah untuk didapatkan.

### d. Menambah dan meningkatkan kualitas sumber pembelajaran

Sumber belajar yang utama bagi siswa di sekolah adalah guru, oleh sebab itu kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo memotivasi guru untuk

<sup>&</sup>lt;sup>187</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

senantiasa meningkatkan keilmuan dan memperluas wawasan pengetahuan baik melalui pendidikan lebih lanjut pada jenjang yang lebih tinggi, maupun melalui pemanfaatan sumber belajar yang ada di sekitarnya. Termasuk membanca buku-buku yang ada di perpustakaan sekolah. Sebagaimana yang diungkapkan Totok sebagai berikut :

Buku-buku yang ada diperpustakaan jadikan sebagai sumber belajar. Perkembangan ilmu pengetahuan yang begitu pesat menuntut kita untuk selalu mengikuti perkembangan tersebut agar tidak ketinggalan jaman. Informasi yang kita dapat akan sangat berguna dalam memacu laju peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Selain itu penigkatan minat baca guru dan siswa akan diupayakan. Sehingga akan terbentuk budaya baca, sehingga betul-betul membaca adalah suatu kebutuhan dan memmbudaya. <sup>188</sup>

Hal yang sama disampaikan Rina berikut ini:

P. Totok mengatakan, "upayakan dalam seminggu paling tidak, ada satu-dua buku yang kita baca. Termasuk pemanfaatan media seperti internet, koran dan televisi sehingga dengan demikian pengetahuan dan wawasan kita akan semakin berkembang dan meningkat dari waktu ke waktu. 189

Sehingga dengan memanfaatkan sumber belajar yang variatif, akan mampu mengantarkan sekolah menjadi sekolah yang bermutu dan akan memberi kontribusi pada negara sebagai upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

e. Mengupayakan Sistem evaluasi dan penilaian yang obyektif dan menyeluruh.

Kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat tentunya sangat membantu dalam efisiensi dan efektifitas sistem dan obyektifitas penilaian. Hal ini tentunya sangat membantu memudahkan guru.

<sup>&</sup>lt;sup>188</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>189</sup> Rina, Wawancara (Probolinggo, 22 Maret 2016)

Dalam mengupayakan sistem penilaian dan evaluasi yang baik, ia mengajak kepada semua guru untuk menjalankan penilaian sesuai yang sudah ditetapkan. Sebagaimana Totok menyampaikan :

Karena sekolah sudah menggunakan kurikulum 2013 penilian guru terhadap siswa harus memenuhi pada tiga aspek, yakni aspek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap) dan aspek psikomotorik (keterampilan). Jadi penilaiannya bersifat menyeluruh, tidak hanya pada aspek kognitif saja seperti pada kurikulum KTSP. Penilaian pada saat berlangsung proses pembelajaran juga dilakukan, sehingga dengan penilaian model tersebut mampu mengintegrasikan antara pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam prilaku keseharian. 190

Hal yang sama juga disampaikan oleh Benik berikut ini:

Untuk penilaian saya rasa secara pribadi memang agak rumit, karena di sekolah ini kami sudah menggunakan kurikulum 2013. Terutama ketika masuk pada penilaian proses pada ranah afektif (sikap). Dengan adanya kemajuan teknologi informasi, jadi banyak aplikasi yang membantu penilaian tersebut terasa efektif dan efisien, terasa cepat dan memudahkan. 191

Dalam mengupayakan penilaian dan evaluasi yang baik kepala SDN Sukabumi 10 setiap bulan ada kegiatan laporan dan evaluasi termasuk di dalamnya mengidentifikasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru selama melakukan penilaian dan evaluasi tersebut. Kemudian jika ada kesulitan yang tidak bisa diselesaikan oleh guru, maka tidak segansegan kepala sekolah *sharing* atau mendatangkan tenaga ahli (pengawas) sebagai upaya mencarikan solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi.

Dari beberapa uraian di atas nampak bahwa kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo melibatkan banyak orang (guru dan karyawan) sebagai

<sup>&</sup>lt;sup>190</sup>Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>191</sup> Benik, Wawancara (Probolinggo, 22 Maret 2016)

upaya memberdayakan agar mampu melakukan penilaian sesuai dengan prosedur yang ada. Ia juga selalu memberi motivasi kepada semua guru dan pegawai agar selalu bekerja dengan teliti dan cermat, terutama jika terkait dengan prilaku perkembangan siswa.

### f. Menata administrasi sekolah yang lengkap dan transparan.

Kepala SDN Sukabumi 10 juga memperhatikan terhadap penataan administrasi yang lengkap dan transparan. Termasuk dengan memanfaatkan peralatan yang berbasis ICT (*Information*, *communication*, *technology*) sehingga tercipta penataan administrasi sekolah yang lengkap dan akurat.

Langkah awal yang dilakukan kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo adalah membentuk tim kerja. Dari sekian guru dan pegawai yang ada masing-masing diberi wewenang dan tanggung jawab menangani satu bidang tertentu. Misal administrasi sarana prasarana, adiwiyata, kehumasan (hubungan dengan masyarakat) administrasi kelas, menajemen keuangan dan lain sebagainya. Sehingga dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab tersebut tercipta tertib dan tranparansi administrasi. Sebagaimana Totok menyampaikan sebagai berikut:

Manajemen dan administrasi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu sejak awal, saya ajak semua guru dan pegawai untuk tertib administrasi. Saya amati di awal semua guru dan pegawai masih terasa berat untuk memulai. Namun lambat laun mereka bisa memahami betapa pentingnya tertib administrasi. Karena berdasarkan pengalaman, terutama jika ada pelaksanaan akreditasi kami kelabakan. Begitu banyak administrasi yang harus diadakan dan dilengkapi. 192

<sup>&</sup>lt;sup>192</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

Administrasi di SDN Sukabumi 10 betul-betul tertib lengkap dan transparan sehingga memudahkan ketika dibutuhkan. Sehingga dengan demikian perkembangan sekolah secara administratif bisa dilihat dari administrasi yang ada dan secara dhohir nampak pada aktifitas fisik maupun benda-benda yang menunjukkan mutu pendidikan yang ada di sekolah.

3. Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Adapun keberhasilan yang dicapai kepala MI Muhammadiah dalam peningkatan mutu pendidikan antara lain :

- a. Keberhasilan dalam meningkatkan input dan proses
  - 1) Memiliki Tenaga pendidik dan kependidikan berkualitas melebihi standar

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan tentang Standar Tenaga pendidik dan kependidikan di SDN Sukabumi 10 sudah memenuhi standar karena semua sudah berijazah S1 serta harus memiliki empat kompetensi yang disyaratkan yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan profesional. Namun berkat upaya pembinaan yang dilakukan, tenaga pendidik dan kependidikan di SDN Sukabumi 10 Probolinggo telah melebihi standar, selain mereka mengalami kemajuan yang lebih baik, yaitu:

2) Paradigma berfikir para guru dan karyawan menjadi lebih maju.

Pertama, dari paradigma berfikir tentang pekerjaan jadi cara berfikir kearah membangun kualitas dan mewujudkan cita-cita organisasi, bahwa bekerja bukan saja sebagai kewajiban mencari nafkah. Namun lebih dari itu bekerja adalah ibadah bentuk pengabdian kepada Allah. Kedua, dalam menghadapi perbedaan atau pertentangan dalam satu komunitas, dari yang biasanya takut menyampaikan pikirannya, kini berani menyampaikan pendapatnya. Sebagaimana disampaikan Totok berikut ini:

Alhamdulillah, sekarang guru-guru dalam paradigma berfikir sudah berubah dari waktu-waktu sebelumnya, yakni berfikir bagaimana cara membangun kualitas dan kemajuan organisasi, mewujudkan cita-cita organisasi. Kedua dalam menyikapi perbedaan dan pertentangan, bahwa perbedaan itu adalah satu hal yang wajar dan kita harus saling menghormati. 193

Hal yang sama juga disampaikan Rahmat berikut ini:

Banyak perubahan yang terjadi setelah kepemimpinan P. Totok cara pandang dan cara berfkir teman-teman guru yang awalnya pragmatis sekarang sudah mulai berfikir ilmah dan lebih mengedepankan nilai-nilai moral, toleransi untuk saling menghormati perbedaan yang ada. 194

3) Meningkatnya kesadaran dan kemandirian para guru dan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Jika dulu mereka masuk sekedar menggugurkan kewajiban, maka sekarang sudah berubah berdasarkan pemhaman dirinya terhadap sebuah aturan dan tugas. Totok menyampaikan:

Munculnya keberanian dan rasa percara diri guru karena bertambahnya wawasan dan keilmuan yang mereka miliki. Ini

<sup>&</sup>lt;sup>193</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>194</sup> Rahmat, Wawancara (Probolinggo, 22 Maret 2016)

dibuktikan kalau sebelum saya di sini mereka kerja sekedar menggugurkan kewajiban dan takut pimpinan, sekarang semuanya berubah berdasarkan pemahaman dirinya terhadap sebuah aturan dan tugas. Kita amalkan motto "kerja keras kerja cerdas dan kerja ikhlas.<sup>195</sup>

4) Meningkatnya kualitas kemampuan guru dan karyawan dalam bidang wawasan keilmuan dan pengetahuan setelah dilakukan pembinaan dan pelatihan baik secara internal maupun eksternal. Dan dampaknya adalah rasa percaya diri dan keberanian mereka dalam bekerja dan mengambil keputusan. Para guru tidak takut laku menerima tantangan terhadap mata pelajaran yang dianggap sulit. Demikian pula para pegawai menjadi lebih meningkat kemampuannya dalam mengelola administrasi sekolah yang lebih baik dan transparan, berani melangkah untuk mengembangkan sesuatu. mengelola aset sekolah dengan Totok menyampaikan sebagai berikut:

Peningkatan kualitas guru dan pegawai indikatornya bisa dilihat pada kemandirian dalam menjalankan tugas keseharian. Mereka menjadi lebih percara diri dan berani membuat terobosan-terobosan namun tetap mengacu pada aturan yang ada demi mencapai tujuan sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Para guru juga mengalami kemajuan yang signifikan dalam hal kepercayaan diri, keberanian untuk menciptakan inovasi-inovasi dalam proses pembelajaran sehingga berdampak pada pelayanan terhadap siswa, terutama ketika siswa akan menghadapi ujian, olimpiade maupun UN untuk siswa kelas 6, alhamdulillah siswa kelas 6 untuk nilai UN mencapai nilai rata-rata tertinggi dalam 5 tahun terakhir di tingkat kota Probolinggo.

<sup>196</sup> Totok Adisiswanto, Wawancara, (Probolinggo, 2 April 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>195</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo,22 Maret 2016)

# 5) Mendapatkan input siswa yang bermutu sesuai standar

- a) Mendapatkan input yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo, yaitu 60% psikologis 40% akademik. potensi dan potensi Dengan keberhasilannya mendapatkan input sesuai standar yang ditetapkan maka diharapkan akan mempermudah SDN Sukabumi 10 Probolinggo dalam melakukan proses pendidikan selanjutnya karena pada kenyataannya anak-anak yang memiliki potensi psikolgis akan lebih siap dipacu untuk meningkatkan prestasi akademik. Sebagaimana wawancara berikut, Totok menyampaikan: ....walaupun akademiknya tinggi jika tidak ditunjang dengan kesiapan psikologis yang prima, tidak akan berarti apa-apa bagi kemajuan pendidikan di SDN Sukabumi 10 Probolinggo. 197
- b) Mendapat input yang merata, yakni dari faktor usia rata-rata berusia 7 tahun, jarak dari rumah ke sekolah tidak terlalu jauh sehingga memudahkan seluruh siswa menuju sekolah. Dan hampir seluruh siswa kelas satu seratus persen sudah bisa baca tulis. Sehingga beban sekolah sudah sedikit berkurang dengan hal tersebut artinya guru kelas satu sudah tidak perlu mengajari dasar-dasar membaca dan menulis. Sebagaimana disampaikan Totok sebagai berikut:

Setiap awal tahun ajaran, penerimaan siswa baru kami lakukan melalui seleksi. Walaupun tidak seketat seleksi di SMP, namun seleksi dilakukan dalam rangka pemetaan terutama dari sisi usia dan jarak tempuh/kedekatan tempat tinggal siswa dengan sekolah, dan

<sup>&</sup>lt;sup>197</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

ini sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh pemerintahh daerah. 198

Hal yang sama juga disampaikan Cepi sebagai berikut:

Untuk penerimaan peserta didik baru, kami tetap mengadakan seleksi, seleksinya terutama faktor usia kemudian jarak tempuh dari rumah ke sekolah, kemudian baru seleksi pada faktor akademik dan non akademiknya, prestasi non akademik yang dimaksud di sini adalah seperti prestasi dibidang olahraga, seni dan bakat lainnya. Yang biasanya hal itu diketahui dari piagam-piagam yang dimiliki oleh peserda didik baru tersebut. Sehingga dari seleksi tersebut sekolah memperoleh input yang bermutu dan tentunya ini akan menjadi modal utama bagi sekolah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. 199

# 6) Kurikulum yang terintegrasi dengan nilai-nilai budaya bangsa, agama dan berwawasan lingkungan

Dalam kurun waktu 4 tahun terakhir kurikulum SDN Sukabumi 10 Probolinggo sebagai Rintisan Sekolah berstandar Nasional (RSBN) pada tahun 2011/2012 sudah menggunakan kurikulum KTSP secara keseluruhan dari kelas 1-6. Kurikulum KTSP adalah kurikulum operasional yang di susun, di kembangkan, dan dilaksanakan oleh setiap satuan pendidikan yang sudah siap dan mampu mengembangkannya dengan memperhatikan Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 36. Kemudian pengembangan Kurikulum didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut <sup>200</sup>: (a) sekolah peduli dan berbudaya lingkungan (Adiwiyata), (b) berpusat pada potensi, perkembangan, kebutuhan, dan kepentingan peserta didik dan lingkungan. (c) tanggap terhadap perkembangan ilmu

.

<sup>&</sup>lt;sup>198</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 22 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>199</sup> Cepi, wawancara, (Probolinggo, 25 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>200</sup> Profil Sekolah, buku dokumen 1, 2015/2016, hlm. 31-32

pengetahuan, teknologi dan seni. (d) Seimbang antara kepentingan Nasional dan Daerah, (e) *long live education* (belajar sepanjang hayat).

# 7) Memiliki metode dan strategi pembelajaran yang variatif dan inovatif

Dalam melaksanakan proses pembelajaran SDN Sukabumi 10 Probolinggo melaksanakan metode pembelajaran yang variatif, sebagaimana tergambar dalam visi dan misinya sebagai berikut : (1) meningkatkan pembelajaran melalui metode pakemi (pembelajaran aktif, kreatif, efektif, menyenangkan dan inovatif, (2) mengembangkan sarana pembelajaran melalui ICT ( information, communication, technology). (3) meningkatkan kecerdasan & prestasi akademik dan non akademik, (4) mengembangkan potensi hati nurani peserta didik sebagai manusia dan warga negara yang memiliki nilai-nilai budaya dan karakter bangsa, (5)mengembangkan sikap peduli dan berbudaya terhadap lingkungan.

# 8) Media, sarana dan prasarana pembelajaran yang memenuhi standar

Lokasi yang strategis dan berada dijantung kota memudahkan SDN Sukabumi 10 Probolinggo dalam mengakses media/peralatan, sarana prasarana pembelajaran yang dapat mendukung terhadap proses pembelajaran yang variatif. Selain itu, kepala sekolah juga berupaya melengkapi semua fasilitas yang dibutuhkan dalam menunjang proses pembelajaran yang bermutu. Misalnya gedung perpustakaan, gedung multimedia, musholla termasuk peralatan elektronik, televisi, LCD, pengeras suara dan lain sebagainya. Sebagai lembaga yang berwawasan

lingkungan, juga membuat taman-taman bunga, tempat pengolahan sampah dan fasilitas lainnya yang menunjang terhadap tujuan organisasi yakni peningkatan mutu pendidikan.

### 9) tersedianya sumber belajar yang beragam dan berkualitas

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo juga meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber belajarnya. Termasuk dalam hal mengembangkan bakat dan minat siswa dalam bidang non akademik. Misalnya untuk siswa yang memiliki bakat dalam seni *tilawatul qur'an*, ia mendatangkan pelatih yang memang ahli dibidangnya. Artinya sekolah memanfaatkan sumber belajar dari luar sekolah yang memang kompeten di bidangnya. Sebagaimana yang disampaikan Totok berikut ini:

Selain mengoptimalkan sumber belajar yang ada di sekolah, kami juga memanfaatkan sumber belajar dari luar sekolah. Misalnya pembina pramuka, PMR, melukis, *tilawatil qur'an*. Selain itu hal tersebut sebagai sebuah upaya menciptakan lingkungan masyarakat pembelajar di sekolah ini. Sehingga akan mempercepat proses yang dapat membantu meningkatkan mutu pendidikan.<sup>201</sup>

Pemanfaatan dan peningkatan sumber belajar yang berupa bendabenda seperti buku, koran dan media informasi lainnya juga ditingkatkan, sebagaimana yang Totok sampaikan:

Saya anjurkan kepada guru-guru untuk memperbanyak membaca, baik yang bersumber dari buku-buku yang ada diperpustakaan sekolah, koran maupun yang bersumber dari internet, sehingga tidak ketinggalan informasi dan mampu meningkatkan pengetahuan yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

<sup>&</sup>lt;sup>201</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 2 April 2016)

Termasuk bekerja sama dengan Badan Lingkungan Hidup (BLH) kota Probolinggo sebagai sumber belajar siswa upaya mewujudkan sekolah yang berwawasan dan peduli lingkungan.

# 10) Terwujudnya sistem pengelolaan administrasi yang lengkap, obyektif dan transparan

Sesuai dengan aturan yang ada dalam standar penilaian pendidikan, proedur penilaian yang ada di SDN Sukabumi 10 Probolinggo sudah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Secara berkala penilaian yang dilakukan mencakup penilaian pada ulangan harian, ulangan tengah semester dan ulangan semester. Adapun aspek-aspek yang dinilai menyentuh pada ranah afektif, kognitif dan psikomotorik. Dari masingmasing guru, baik guru kelas 1 sampai kelas 6 maupun guru mata pelajaran, masing-masing punya catatan tersendiri (buku nilai) yang berguna sebagai laporan, sekaligus sebagai alat evaluasi dan pijakan untuk langkah-langkah selanjutnya. Hal ini sampaikan oleh Totok sebagai berikut:

Masing-masing guru, mulai guru kelas satu sampai kelas 6 termasuk guru mata pelajaran pendidikan agama islam dan penjaskes, memiliki buku-buku rekapan daftar nilai, termasuk penilaian pada ranah afektif dan psikomotorik. Sehingga dengan rekap hasil penilaian kita bisa menganalisa mana yang perlu di tingkatkan dan mana yang harus diperbaiki. Sehingga hal tersebut bisa dijadikan pijakan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. 202

# 11) Administrasi sekolah yang lengkap, jelas, transparan dan tertata.

Administarsi yang baik menunjang kelancaran proses pembelajaran. Secara kuantitas administrasi di SDN Sukabumi 10

<sup>&</sup>lt;sup>202</sup> Totok Adisiswanto, *Wawancara*, (Probolinggo, 2 April 2016)

Probolinggo sudah memenuhi standar dimana dapat menunjang proses pembelajaran. Namun secara kualitas telah diupayakan menjadi lebih baik. Keberhasilan dalam meningkatkan administrasi sekolah yang paling kelihatan adalah sistem pengelolaan administrasi yang dilakukan oleh kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo adalah sistem pengelolaan administrasi yang jelas, lengkap dan transparan, sehingga memudahkan yang lain untuk mengaksesnya.

Beberapa keberhasilan yang dicapai kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo adalah hasil dari kerja yang optimal dalam menjalankan peran-perannya, yaitu sebagai penentu arah dengan mengomunikasikan visi, sebagai agen perubahan dengan melakukan perubahan dan perbaikan, sebagai pelatih dengan memampukan dan memberdayakan secara optimal, memberi motivasi mereka secara terus menerus, mendelegasikan tugas, menyediakan fasilitas informasi dan komunikasi dan menjadi uswah (keteladanan).

### b. Keberhasilan dalam meningkatkan hasil pendidikan

Tercapainya keberhasilan dalam meningkatkan mutu *input* dan proses tersebut, maka berdampak pada meningkatnya mutu hasil, baik secara kuantitas maupun kualitas. Peningkatan mutu secara kuantitas yang meliputi peningkatan mutu akademik dan non akademik, *output* dan *outcome* antara lain:

Dari sisi mutu akademik dan non akademik, SDN Sukabumi 10
 Proboblinggo banyak mencapai prestasi. Mutu akademik berupa

berbagai kejuaraan meliputi olimpiade matematika dan IPA, siswa prestasi, nilai UN tertinggi, bisa dilhat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.1 Prestasi akademik siswa SDN Sukabumi 10 Probolinggo $^{203}$ 

No	Nama siswa	Jenis prestasi	Tahun	Tingkat	Ket. Prestasi
1	Desi Nur O.	Olimpiade MIPA	2011	Kota Probolinggo	Juara II
2	Siswa Kl. VI	UN siswa SDN	2011	Kota Probolinggo	Peringkat I
3	Sakti Darma P	Siswa Prestasi	2011	Kota Probolinggo	Juara I
4	Wahyu Cahyono	Olimpiade Matematika	2011	Kota Probolinggo	Juara II
5	M. Bagus I	Olimpiade IPA	2011	Kota Probolinggo	Juara Harapan III
6	M. Bagus I	Dokter Kecil	2011	Tk. Jawa Timur	Juara I
7	Febro Helios	Siswa Prestasi	2012	Kretifitas Siswa	Juara II
8	Alfi Rizki	Pidato Bahasa Indonesia	2012	Kota Probolinggo	Juara III
9	Febro Helios	Baca Puisi	2012	Kota Probolinggo	Juara II
10	Anindya F	Mendongeng	2014	Kota Probolinggo	Juara II
11	Maulidya Inayah	Siswa Prestasi	2013	Kota Probolinggo	Juara II
12	Alya Najmi	Olimpiade IPA	2013	Kota Probolinggo	Juara II
13	Adelia Frelady	Olimpiade Matematika	2013	Kota Probolinggo	Juara I
14	Sania Salsabila	Olimpiade Mat	2014	Kota Probolinggo	Juara I
15	Aurelia Davina	Siswa Prestasi	2015	Kota Probolinggo	Juara I
16	Rifki Ahmad	Siswa Prestasi	2015	Kota Probolinggo	Juara III

 $<sup>^{203}</sup>$  Buku prestasi siswa SDN Sukabumi 10 Probolinggo, 2015/2016

17	Titania	Olimpiade IPA	2015	Kota Probolinggo	Harapan I

Kemudian prestasi non akademik yang diperoleh antara lain *musabaqoh tilawatil qur'an*, kaligarfi, pidato, tetembangan, baca puisi dan masih banyak lagi kejuaraan yang diraih sebagaimana bisa dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2

Mutu non akademik SDN Sukabumi 10 Probolinggo

No	Nama siswa	Jenis prestasi	Tahun	Tingkat	Ket. Prestasi
1	Nola Andani	Lomba Tartil Putri	2011	Segugus 03 Kec. Mayangan	Juara II
2	M. Syaiful	Lomba Tilawatil Qur`an Putra	2011	Segugus 03 Kec. Mayangan	Juara I
3	Riki Bintari	Lomba Tilawatil Qur`an Putri	2011	Segugus 03 Kec. Mayangan	Juara I
4	Anindya F	Lomba Pildacil	2011	Segugus 03 Kec. Mayangan	Juara I
5	M. Dhany	Lomba Bowling Putra	2011	Prestasi Siaga HUT Pramuka	Juara 1
6	Hasmo Rafif Cs	Lomba Berita Berbisik	2011	Prestasi Siaga HUT Pramuka	Juara II
7	Sakti Darma P	Kejuaraan Renang Kel Umur	9 Okt 2011	Kejuaraan Renang Antar Pelajar Se-Jatim	Atlit Terbaik
8	Sakti Darma P	Kejuaraan Renang Kel Umur	22 Okt 2011	Kejuaraan Renang KONI Jatim	Perenang Terbaik
9	Aisyah Putri	Single Song Kids	2012	Lomba Nyanyi Se Kec. Mayangan	Juara II
10	M. Haris Cs	Kompetisi Bola Basket Kota Prob	2012	Kompetisi Bola Basket Kota Prob	Juara II
11	Sindy Cs	Kompetisi Bola Basket Kota Prob	2012	Kompetisi Bola Basket Kota Prob	Juara II
12	Febro Helios	Baca Puisi	2012	PSP SD Kota Prob	Juara II
13	Febro Cs	Tetembangan	2012	PSP SD Kota Prob	3 penyaji
14	Alfyasmin	Catur	2013	O2SN Kota Prob	Juara I
15	M. Hudan	Catur	2013	O2SN Kota Prob	Juara I
16	Anindya F	Pildacil	2013	Kegiatan Romadhon	Juara I

17	Anindya F	Mendongeng	2014	Tingkat Kota	Juara II
18	M. Hudan	Catur	2013	Probolinggo O2SN Kota Prob	Juara I
19	Febro Cs	Bola Basket	2013	Walikota Cup	Juara II
20	Nola CS	Bola Basket	2013	Walikota Cup	Juara I
21	M. Hudan	Catur	2013	Turnamen Catur Kota Probolinggo	Juara I
22	Maulidiya Cs	Bola Basket	2014	POR KOTA	Juara II
23	Nurul Afni H	Catur	2014	POR KOTA	Juara I
24	Zahra Zahwa	Renang	2014	POR KOTA	Juara I gaya bebas pi
25	Denny/ Inay	Traveling Donor  Darah	2014	JUMBARA VIII JATIM	Juaa II
26	Davina Cs	Seni Tari	2014	PSP SD Kota	Juara I
27	SDN Sukabumi 10	Adiwiyata Bestari	2014	Adiwiyata Bestari Kota	Juara III
28	Moh. Hudan	Catur Putra	2014	O2SN Kota	Juara I
29	Selly	Catur Putri	2014	O2SN Kota	Juara II
30	Meutya	Renang Putri	2014	O2SN Kota	Juara II
31	Anindya Fasisa	Pildacil	2015	Pentas PI Kota	Juara I
32	SDN Sukabumi 10	Kota Sehat	2015	Kota Sehat Tk. Jatim	Juara I
33	SDN Sukabumi 10	UN SD/MI	2015	UN SD/MI	Juara I
34	Denny Cs	Pawai Ta'aruf	2015	1 Muharram	Terbaik II
35	Anindya Faisa	Pidato Bahasa Indonesia	2015	Minat bakat dan prestasi	Juara I
36	Febrialtha Cs	Bola Basket	2015	Liga Bola Basket MGMP	Juara I
37	Febrialtha Cs	Bola Basket	2015	Bola Basket Pelajar Spanex	Juara I
38	Denny Cs	Bola Basket	2015	Bola Basket Pelajar Spanex	Juaa I
39	Meutya	Renang	2015	Renang Walikota Cup	Perenang terbaik

2) Dari sisi *output*, para siswa SDN Sukabumi 10 mencapai kelulusan

100% dalam Ujian Nasional

Tabel 4.3 Kelulusan siswa SDN Sukabumi 10 Probolinggo tahun 2012-2015

Tahun	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015

Jumlah siswa	42	39	38	40
Kelulusan	Lulus 100%	Lulus 100%	Lulus 100%	Lulus 100%

3) Dari sisi *outcome*, di buktikan dengan banyaknya siswa yang lolos seleksi dan diterima di SMP atau MTs pavorit, bisa dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Siswa SDN Sukabumi 10 yang diterima di SMP/MTs Pavorit

Tahun	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2011/2012
Jumlah siswa	42	39	38	40
Diterima di SMP/MTs pavorit	29	28	27	29

Berdasarkan informasi dari kepala sekolah dan para guru hampir 100% siswa melanjutkan ke SMPN dan MTsN atau ada juga yang melanjutkan di pondok pesantren. Dan dari hasil di atas maka dapat disimpulkan bahwa lulusan telah memenuhi bahkan melampaui dari standar mutu lulusan yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Sehingga dengan demikian akan meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

- 4. Temuan Penelitian di SDN Sukabumi 10 Probolinggo
  Dari beberapa uraian di atas dapat disampaikan hasil temuan penelitian sebagai berikut :
  - a. Temuan penelitian pada fokus yang pertama yakni peran kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi 10

- Probolinggo, meliputi : 1) Penentu arah, 2) perancang, 3) agen perubahan, 4) pembelajar dan pendidik, 5) Inspirator dan motivator, 5) manajer, 6) penyampai amanah, 7) teladan/uswah:
- b. Temuan penelitian pada fokus kedua yang berkaitan dengan langkahlangkah kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi
  10 Probolinggo dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, dengan
  cara-cara sebagai berikut: (1) Mengomunikasikan visi, (2) Menyusun
  program, (3) Melakukan perubahan, (4) melakukan pencerahan dan
  memberdayakan, (5) memotivasi dan menginspirasi, (6)
  Mendelegasikan tugas, (7) menyediakan sarana informasi dan
  komunikasi, (8) memberikan keteladanan.

Adapun bentuk-bentuk kegiatannya adalah: 1) Meningkatkan mutu SDM pendidik dan tenaga kependidikan, 2) Mengembangkan Metode Pembelajaran yang variatif, 3) Melengkapi media dan sarana prasarana pembelajaran, 4) Menambah dan meningkatkan kualitas sumber pembelajaran, 5) Menambah dan meningkatkan kualitas sumber pembelajaran, 6) Mengupayakan Sistem evaluasi dan penilaian yang obyektif dan menyeluruh, 7) Mengelola administrasi sekolah yang lengkap dan transparan.

c. Temuan penelitian pada fokus ketiga yakni keberhasilan kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan antara lain : Keberhasilan dalam meningkatkan *input* dan proses, memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas, mendapatkan input siswa yang bermutu, kurikulum yang terintegrasi

dengan nilai-nilai budaya bangsa, agama dan berwawasan lingkungan, memiliki metode dan strategi pembelajaran yang variatif dan inovatif, media, sarana dan prasarana pembelajaran yang memenuhi standar, pengadaan sumber belajar yang beragam dan berkualitas, terwujudnya sistem penilaian yang obyektif, menyeluruh dan akuntabel, administrasi madrasah yang lengkap, jelas, dan tertib, keberhasilan dalam meningkatkan hasil pendidikan.



Tabel 4.2 diadaptasi dari teori Miles dan Hubermen<sup>204</sup>

Kepemimpinan Transformasional Spiritual di SDN Sukabumi 10 Probolinggo Nilai-nilai Spiritual: amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, pengabdian kepada Allah khalifah, hamba, juru dakwah, Langkah-langkah dalam penebar cinta dan kasih sayang, dan peningkatan mutu pendidikan uswah al hasanah/teladan yang baik Menanamkan akidah yang kuat Memberikan pelayanan yang prima, Menyelenggarakan Penentu arah, perancang, agen pendidikan seumur hiudp Menebarkan cinta dan perubahan, pembelajar dan pendidik, kasih sayang Membudayakan akhlaqull karimah Inspirator dan motivator, manajer, penyampai amanah, teladan/uswah Mengomunikasikan visi, menyusun program, melakukan perubahan, melakukan pencerahan dan memberdayakan, memberikan inspirasi dan motivasi mendelegasikan, menyediakan sarana informasi dan komunikasi, memberikan teladan

- a. Meningkatkan mutu SDM pendidik dan tenaga kependidikan.
  - Mengadakan diklat, workshop, mengadakan pembinaan rutin, mengundang pakar, membuat standar minimal kualifikasi akademik guru dan pegawai (minimal S1) menfasilitasi guru kuliah S2. Mengadakan studi banding ke sekolah yang lebih maju. Melibatkan guru dalam tugas kepanitiaan.
- b. Mengembangkan Metode Pembelajaran yang variatif.
  - Mewajibkan guru menggunakan media berbasis ICT dalam mengajar, menggunakan metode dan model pembelajaran yang lebih variatif dengan berprinsip pembelajaran pakem ( pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan) dan berpusat pada siswa, studi tour, mengikutkan siswa dalam berbagai even kejuaraan.
- c. Melengkapi media dan sarana prasarana pembelajaran. Mengadakan media yang beragam dan representatif, meliputi ruang multi media, audio visual, LCD, komputer/laptop, fasilitas internet, gazebo, green house, musolla, perpustakaan, koperasi sekolah, warung sehat lingkungan hijau, tempat pengolahan sampah, perpustakaan, peralatan musik daerah seperti hadrah.
- d. Menambah dan meningkatkan kualitas sumber pembelajaran
  - Menambah buku-buku perpusatakaan, mendatang tenaga ahli (ahli bidang strategi pembelajaran), mendorong guru selalu belajar, meningkatkan kompetensi guru yang ada, mengadakan kegiatan ekstra yang sesuai minat dan bakat siswa, mengintegrasikan kurikulum dengan nilai-nilai budaya.
- e. Mengupayakan Sistem evaluasi dan penilaian yang obyektif dan menyeluruh.
  - Menggunakan penilaian yang integratif (penilaian pada ranah kognitif, afektif dan psikomotorik (menggunakan model penilaian pada kurikulum 2013), dengan memanfaatkan media berbasis ICT, sehingga menjadi efektif dan efisien, melatih guru menggunakan penilaian Kurikulum 2013.
- f. Mengelola administrasi sekolah yang lengkap dan transparan.
  - Mendelegasikan tugas dan tanggung jawab administrasi dimasing-masing bidang, misalnya bidang kesiswaan, administrasi keuangan, sarana prasarana, humas, menyediakan ruang khusus administrasi, mengangkat staf tata usaha. Memanfaatkan *ICT* untuk efektifitas dan efisiensi.

Paparan Data, dan Temuan Penelitian Kasus 2 di MI Muhammadiah 1
 Probolinggo

Kepemimpinan transformasional spiritual kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan pada kasus 2 berbeda dengan kasus 1 di SDN Sukaumi 10 Probolinggo. Sebelumnya akan dipaparkan data tentang profil<sup>205</sup> MI Muhammadiah Probolinggo. MI Muhammadiyah 1 didirikan pada tahun 1933, dengan nama diniyah Muhammadiyah berlokasi di Jalan Ahmad Yani Probolinggo. Dalam perjalanan sejarahnya, MI Muhammadiyah 1 banyak mengalami perubahan-perubahan baik letak lokasi maupun nama. Pada tahun 1940 bernama *Sealec School* Muhammadiyah (nama yang terdaftar di pemerintah kolonial Belanda) berlokasi di Jalan Panglima Sudirman. Kemudian pada tahun 1942 berubah nama menjadi Sekolah Rakyat yang berlokasi di Jalan Cokroaminoto Gg. Siam. Pada tahun 1970-an MI Muhammadiyah 1 direlokasi di jalan dr. Wahidin karena mendapat tanah hibah dan sebagian membeli kepada asisten Wedono Sudirman yang sekarang menjadi hak milik MI Muhammadiyah 1 Probolinggo.

Hal tersebut berawal dari keinginana KH. Ahmad Dahlan ingin melaksanakan pembaharuan dan perubahan di Indonesia, baik budaya, ke-Islaman, sosial masyarakat maupun sistem pendidikan. Beliau ingin mengubah paradigma dan *image* pendidikan pada jaman itu yang tergolong tradisional dan terbelakang. KH. Ahmad Dahlan mencoba "mendobrak", dengan mendirikan sekolah-sekolah Muhammadiyah yang menerapkan

158

 $<sup>^{205}</sup>$  Profil MI Muhammadiah 2015, hlm. 2

sistem pendidikan modern, elegan dan Islami yang keberadaannya bisa dinikmati oleh masyarakat sampai sekarang.

Sehubungan dengan banyaknya prestasi serta program unggulan yaitu *full day school* (mulai tahun pelajaran 2005/2006), MI Muhammadiyah 1 mendapat perhatian dan kepercayaan dari masyarakat kota Probolinggo sehingga banyak warga masyarakat yang berminat untuk menyekolahkan putra/putrinya. Sehingga masyarakat sekitar tidak perlu jauh-jauh lagi untuk mendapat pelayanan pendidikan berkualitas bagi putra putrinya.

Adapun paparan data-data dan hasil temuan pada kasus 2 secara berurutan meliputi : 1) Peran kepemimpinan transformasional spiritual di MI Muhammadiyah 1 Probolinggo, 2) Peran kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan di MI Muhammadiyah 1 Probolinggo, 3) Keberhasilan kepemimpinan transformasional spiritual di MI Muhammadiyah 1 Probolinggo dalam meningkatkan mutu pendidikan, dan 4) Temuan penelitian di MI Muhammadiyah 1 Probolinggo.

5. Peran Kepemimpinan Transformasional Spiritual di MI Muhammadiyah 1

Peran kepemimpinan transformasional spiritual di MI Muhammadiyah 1 Probolinggo dimulai sejak kepala madrasah dijabat oleh Hanafi, yaitu sejak tahun 2001 sampai sekarang. Hanafi adalah sosok yang memiliki kepribadian berbeda dengan kepala madrasah sebelumnya. Ia jujur, sederhana, memiliki komitmen yang tinggi dalam memajukan pendidikan di madrasah, tanggung jawab, ikhlas, menjunjung tinggi moral, menginspirasi, memberdayakan bawahan, membangun kebersamaan dan suka bersilaturrahim. Selain itu keyakinan yang dimiliki mendorongnya

berbuat berdasarkan kekuatan hati nuraninya. Ia berusaha agar seluruh aktivitas yang dikerjakan mulai dari bangun tidur, bahkan tidur itu sendiri bisa bernilai ibadah dihadapan Allah swt. Ia berupaya agar apa yang dilakukan bisa memberi manfaat yang seluas-luasnya bagi orang-orang yang ada di sekitarnya. Lebih-lebih dalam memegang jabatan sebagai kepala madrasah. Ia menganggap jabatan bukan saja sebagai sebuah amanan, namun lebih sebagai ujian yang akan menjadi batu sandungan kelak di hari kiamat, jika tidak dijalankan dengan sebaik-baiknya.

Ia mengawali perubahan dan ide-ide inovatif mulai dari yang bersifat fisik seperti gedung perpustakaan, musholla dan ruang multimedia sampai pada menyusun langkah-langkah yang strategis yang mengarah pada peningkatan mutu dan prestasi baik yang bersifat akademik maupun non akademik, baik kegiatan yang bernuasa keilmuan secara umum maupun kegiatan yang bersumber nilai-nilai budaya bangsa, agama dan kearifan lokal. Sebagaimana yang disampaikan dalam wawancara sebagai berikut:

Saya mendapat amanah jadi kepala madrasah sejak tahun 2001, mulanya madrasah ini, tidak dilirik oleh masyarakat. Tidak ada yang mau menyekolahkan putra-putrinya di sini. Kemudian setelah beberapa tahun disini tidak ada perubahan. Saya mulai berfikir bagaimana cara agar madrasah ini bisa diminati oleh masyarakat. Kemudian bersama rekan-rekan saya membuat perubahan dan inovasi-inovasi. Baik perubahan dan inovasi yang sifatnya fisik maupun non fisik, mulai membangun gedung perpustakaan, musholla, ruang multimedia sampai pada penyusunan program kegiatan yang mengarah pada peningkatan mutu dan prestasi siswa. <sup>206</sup>

Demikian pula yang disampaikan Hadani sebagai berikut :

<sup>&</sup>lt;sup>206</sup> Hanafi, *Wawancara* ( Probolinggo, 15 Maret 2016)

Sejak madrasah ini dipimpin oleh P. Hanafi madrasah ini semakin banyak mengalami perubahan dan menjadi rebutan masyarakat wali murid untuk bisa menyekolahkan putra-putrinya di sini. Beliau membuat banyak perubahan dan inovasi, berfikir jauh kedepan sehingga dari waktu ke waktu prestasi madrasah senantiasa meningkat.<sup>207</sup>

### Pendapat yang sama juga disampaikan Misnati berikut ini :

P. Hanafi itu adalah kepala madrasah yang bisa merubah madrasah yang prestasinya biasa-biasa saja menjadi madrasah yang lebih berprestasi dengan inovasi-inovasi yang dia lakukan, madrasah yang berdampingann dengan SMPN 1 ini menjadi madrasah yang naik prestasinya dari tahun ke tahun, madrasah ini dulunya juga kekurangan murid, namun sekarang tiap menetapkan sebanyak 112 siswa tiap ajaran baru. 208

Dalam bidang pengembangan fisik yang sudah dilakukan oleh Hanafi antara lain penambahan ruang kelas, gedung perpustakaan, ruang multimedia dan tempat-tempat santai saat istirahat untuk menunjang kegiatan seluruh warga madrasah. Selain itu area-area yang kosong dibangun taman-taman bunga, sehingga pemandangan di madrasah menjadi sejuk dan hijau. Termasuk sarana tempat berwudhu bagi siswa untuk menunjang kegiataan keagamaan. Hal ini sesuai dengan yang dipaparkan oleh Ma'ruf sebagai berikut:

> P. Hanafi yang punya ide pembangunan fisik seperti gedung perpustakaan, ruang multimedia, termasuk membuat sarana berwudhu untuk siswa. Selain itu juga membuat taman-taman bunga, tempat pengolahan sampah walau dalam skala kecil, sehingga membuat suasana madrasah menjadi asri, udara jadi sejuk dengan hijaunya tanaman dan pepohonan. <sup>209</sup>

<sup>208</sup> Misnati, *Wawancara* (Probolinggo, 15 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>207</sup> Hadani, *Wawancara* (Probolinggo, 15 Maret 2016

<sup>&</sup>lt;sup>209</sup> Ma'ruf, Wawancara (Probolinggo, 15 Maret 2016)

Kemudian dalam pembangunan non fisik meliputi pengembangan SDM, tenaga pendidik dan kependidikan, bekerjasama dengan *stakeholder* yang ada, sebagaimana yang diungkapkan oleh Hanafi:

Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan guru merupakan ujung tombak dari pencapaian upaya tersebut. Untuk peningkatan kompetensi tenaga pendidik (guru) dan tenaga kependidikan lainnya kami mengupayakan peningkatan SDM melalui kegiatan KKG (Kelompok Kerja Guru) yang ada di tingkat gugus, wilayah, maupun tingkat kota. Selain melalui diklat, kami juga mendorong tenaga pendidik dan tenaga kependidikan lainnya untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, sedangkan untuk staf dan karyawan sudah berijazah S1 semua.<sup>210</sup>

Sebagai seorang pemimpin yang mengedepankan nilai-nilai moral dan spiritual, Hanafi telah berhasil merubah MI Muhammadiah 1 dengan etos kerja tinggi, manampilkan keteladanan, kesederhanaan, memotivasi seluruh warga sekolah, disiplin tinggi, sabar dalam membimbing, humoris, humanis, tekun, ikhlas dan bekerja dengan penuh tanggung jawab, dan kerja sebagai bentuk pengabdian kepada Allah swt. Sebagaimana disampaikan oleh Nurhayati sebagai berikut :

Dalam menjalankan tugas, Pak Hanafi memimpin dengan selalu memberikan keteladanan. Orangnya tidak banyak bicara tetapi langsung bertidak dan memberi contoh. Dalam hal penampilan dan sikap orangnya juga sederhana tidak neko-neko, walaupun secara ekonomi beliau tergolong lebih dibanding yang lain. Semangatnya dalam bekerja dan berjuang memajukan madrasah juga menginspirasi yang lain. Jika ada teman salah atau melanggar maka cara menegurnya dengan jalan nasehat yang santun dan personal sehingga yang dinasehati tidak merasa tersinggung. <sup>211</sup>

### Yunita juga menyampaikan bahwa:

Keteladanan yang diberikan mulai dari hal-hal kecil yang dianggap sepele misalnya kebersihan, disiplin waktu dan lain sebagainya. Ia juga punya semangat belajar yang tinggi, misalnya jika dia melihat

\_

<sup>&</sup>lt;sup>210</sup> Hanafi, (Probolinggo, 15 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>211</sup> Nurhayati, *Wawancara* (Probolinggo, 15 Maret 2016)

sesuatu yang baik dan belum paham maka dia bertanya supaya bisa memahami, walau terhadap orang yang lebih muda sekalipun. Secara kekeluargaan dan emosional hubungannya terlihat harmonis dengan seluruh warga sekolah, baik guru, karyawan, maupun siswa. 212

Disamping itu kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo memiliki integritas dan spiritualitas yang kuat dalam menjalankan peran-perannya. Kedudukannya sebagai pemimpin di madrasah ia jalankan dengan menempatkan hati nurani sebagai garda terdepan dalam berpikir, bertindak dan bersikap. Jabatan pemimpin adalah amanah yang harus dijalankan dengan sungguh-sungguh sebagai tanda rasa syukur, dijalankan dengan penuh tanggung jawab sebagai bentuk pengabdian kepada Allah swt. Oleh karena itu ditanamkam kebiasaan-kebiasaan religius, shalat tepat waktu, shalat berjama'ah, shalat dhuha, MABIT (malam bina insan takwa), dan menjunjung tinggi nilai-nilai moral seperti kejujuran, toleransi, rendah hati, kerja keras dan lain sebagainya.

Semangat untuk menjunjung tinggi moral yang bersumber pada nilai-nilai spiritual juga tercermin dari kesalehan pribadinya berhiaskan akhlaqul karimah, ketulusan dalam perkataan dan tindakan, menjaga integritas dan kejujuran, terlihat juga dari kecenderungannya memikirkan kesejahteraan dan kepentingan orang lain yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan data di lapangan kepala MI Muhammadiah Probolinggo menjalankan peran-peran antara lain : (1) penentu arah, (2) perancang, (3) agen perubahan (4), leaner & eductor/pembelajar, (5)

<sup>&</sup>lt;sup>212</sup> Yunita, (Probolinggo, 15 Maret 2016)

Inspirator dan motivator (6) manajer, (7) penyampai amanah (8) teladan/uswah. Peran-peran tersebut dilakukan kepala MI Muhammadiah Probolinggo secara aktif dan optimal dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan mulai dari penyusunan program sampai dalam mewujudkannya.

i. Peran kepemimpinan Transformasional Spiritual sebagai entrepreneur

Peran sebagai *entrepreneur* (wirausahawan) terlihat dari pandai membaca peluang dan memanfaatkan peluang tersebut sehingga menghasilkan sesuatu yang bermanfaat untuk kepentingan madrasah. Adapun kemampuan yang dimiliki kepala MI ,Muhammadiah adalah dalam hal menciptakan inovasi yang berguna bagi kepentingan madrasah, dan bekerja keras untuk mencapai hasil yang efektif.

Sebagaimana disampaikan Hanafi berikut:

Madrasah kami ini adalah madrasah swasta, jadi beda jauh jika dibandingkan dengan madrasah/sekolah negeri. Kalau madrasah negeri semuanya sudah dari pemerintah. Dana, guru, sarana dan prasarana lainnya. Sehingga saya rasakan mudah jika jadi kepala madrasah negeri.

Hal yang sama disampaikan Hadani berikut ini:

Saya sudah hampir 10 tahun ngajar di sini, dan sejak P Hanafi menjadi kepala madrasah di sini banyak terobosan-terobosan yang beliau lakukan sehingga madrasah menjadi seperti sekarang.

Beberapa terobosan yang dilakukan kepala madrasah adalah dalam menggali dana untuk mendanai semua kegiatan bagaimana madrasah yang dikelolanya tetap eksis dan diminati masyarakat.

Hal yang sama disampaikan Misnati berikut ini :

Madrasah ini dulunya tidak ditoleh masyarakat, muridnya sedikit, gurunya sekedar menggugurkan kewajiban dalam mengajar. Dan *alhamdulillah* sekarang jumlah siswa kelas 1 sampai kelas 6 sudah bisa dalam lima tahun terakhir sudah di atas 300 siswa.<sup>213</sup>

Bisa dilihat pada tabel berikut : Tabel V.1 Data Siswa 5 tahun terakhir<sup>214</sup>

	Tahun	Jumlah		Jumlah Keseluruhan	Jumlah	
		L	P	Juman Reseturunan	Rombel	
	2010	190	155	345	17 Kelas	
P	2011	215	176	391	18 Kelas	
1	2012	240	195	435	19 Kelas	
	2013	256	214	470	19 Kelas	
	2014	273	251	524	20 Kelas	

Sejak kepmimpinan Hanafi madrasah juga semakin banyak wali murid yang menyekolahkan putra-putrinya di MI Muhamadiah 1 Probolinggo.

## j. Peran kepemimpinan Transformasional Spiritual sebagai Penentu Arah

Sebagai penentu arah peran kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo terlihat dalam mengkomunikasikan visi kepada seluruh komponen sekolah, baik yang internal maupun yang eksternal. Visi sekolah adalah:

Visi MI Muhammadiyah 1 Kota Probolinggo adalah "Tangguh Dalam Imtaq, Unggul Dalam Iptek, Mandiri dan Berwawasan Lingkungan".

<sup>&</sup>lt;sup>213</sup> Profil MI Muhammadiah 2015, hlm. 3

<sup>&</sup>lt;sup>214</sup> Misnati, Wawancara, (Probolinggo, 19 Maret 2016)

Sedangkan misi MI Muhammadiah 1 Probolinggo adalah: (1) Menyiapkan peserta didik yang berkualitas dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta amal ibadah yang memadai, (2) Menyiapkan generasi islam yang mau dan mampu menegakkan ajaran islam, (3) Menyiapkan peserta didik memiliki keterampilan berbahasa inggris dan berbahasa arab, (4) Menyiapkan peserta didik memiliki keterampilan komputer, (5) Menumbuhkan semangat religius, kedisiplinan dan kekeluargaan pada seluruh masyarakat sekolah, (6) Menyiapkan siswa untuk dapat melanjutkan pendidikan lebih tinggi, (7) Menyiapkan peserta didik yang peduli lingkungan, (8) Memberikan kesempatan kepada seluruh warga madrasah untuk meningkatkan profesi. 215

Visi dan misi tersebut di sosialisasikan dan diinternalisasikan kepada seluruh komponen sekolah. Tujuannya agar visi dan misi tersebut dapat dipahami secara mendalam kandungan maknanya, karena visi dan misi itu sesuatu yang sangat penting. Visi akan membawa seluruh komponen/unit organisasi agar selalu termotivasi dalam mewujudkan impiannya. Hal ini sesuai penuturan Hanafi sebagai berikut:

Di MI Muhammadiyah 1 Probolinggo awal mula yang saya lakukan adalah meminta kepala seluruh komponen mulai dari guru, karyawan, siswa bahwa sebelum melangkah terlalu jauh harus membangun impian, menetapkan visi, misi akan dibawa kemana sekolah kita ini? Kita ingin sekolah yang seperti apa? Kemudian dari situ akan muncul cita-cita luhur dari sebuah pengembangan sekolah yang kita bina ini. Tanpa visi, kita hanya akan disibukkan dengan kegiatan-kegiatan, tetapi kita tidak tahu kemana arahnya. Jadi dari hal ini visi itu penting sekali. 216

Visi dikomunikasikan dengan cara lisan dan tulisan. Sosialisasi dan internalisasi secara lisan dilakukan pada saat rapat, upacara, pertemuan-

\_

<sup>&</sup>lt;sup>215</sup> Profil MI Muhammadiah 1 Kota Probolinggo, hlm. 3

<sup>&</sup>lt;sup>216</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 15 Maret 2016)

pertemuan non formal saat-saat santai waktu istirahat, maupun pada saat senam bersama yang dilaksanakan setiap hari jum'at. Seperti yang disampaikan Hanafi berikut ini :

Saya mengomunikasikan visi dengan guru, karyawan, siswa, wali murid, sehingga masing-masing memahami bahwa MI Muhammadiyah 1 Probolinggo itu visinya sebagaimana yang ada sekarang. Tidak ada waktu khusus dalam menyampaikan visi. Tetapi saya memanfaatkan waktu yang ada seperti rapat-rapat yang dilaksanakan seminggu sekali setelah proses belajar mengajar. 217

Demikian juga yang disampaikan Ismail sebagai berikut:

P. Hanafi pada awal kedatangannya di MI Muhammadiyah 1 mengajak semua komponen sekolah untuk sama-sama memahami visi. Ia membangun visi yang betul-betul diwujudkan. Biasanya visi itu disampaikan melalui rapat-rapat mingguan, upacara pagi setiap hari senin, maupun setelah senam bersama setiap hari jum'at. 218

Sosialisasi dan internalisasi secara tertulis dilakukan dengan cara menulis visi misi pada baner-baner dan diletakkan di tempat-tempat strategis, ditulis pada lembaran kertas *buffalow* dilaminating ditempatkan dimasing-masing kelas mulai kelas 1 sampai kelas 6. Sehingga dalam setiap kesempatan seluruh warga sekolah bisa membaca visi misi tersebut. Saat peneliti mengadakan observasi pada tanggal 15 maret 2016, ketika peneliti masuk kelas, ada tempelan kertas berwarna yang dilaminating yang berisi tulisan tentang visi misi sekolah.

Kemudian sosialisasi dan internalisasi visi dengan perbuatan adalah dengan pembiasaan dan keteladanan yang bermutu yang sesuai dengan visi misi sekolah. Sosialisasi dan internalisasi ini dilakukan secara

<sup>&</sup>lt;sup>217</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 15 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>218</sup> Ismail, *Wawancara*, (Probolinggo, 15 Maret 2016)

menerus agar tertanam dalam setiap jiwa sehingga bisa menginspirasi terhadap setiap proses dan kegiatan pembelajaran. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Hanafi berikut ini :

Hal yang terpenting dalam penyebaran visi adalah bagaimana saya bisa menjadi teladan yang baik bagi seluruh komponen sekolah. Maka saya programkan kebiasaan yang bermutu yang sesuai dengan visi. Kita ingin menjadikan sekolah ini unggul dan bisa menjadi rujukan bagi sekolah lainnya. Maka konsekwensinya harus diciptakan kebiasaan-kebiasaan bermutu seperti disiplin, hidup bersih, budaya antri, akhlak mulia, membaca dan mengkaji Al Our'an, shalat berjama'ah, pembiasaan sapa, salam dan senyum, dan lain sebagainya.<sup>219</sup>

Hal yang sama pada kesempatan yang lain Hanafi juga menyampaikan:

> Bahwa jika pembiasaan itu sudah membudaya maka mutu itu akan muncul dengan sendirinya. Misalnya saya membiasakan di MI Muhammadiyah 1 Probolinggo disiplin, hidup bersih, sayang pada sesama. Jadi bagaimana siswa/anak bisa mempunyai kepedulian terhadap diri, orang lain dan lingkungan sekitarnya. Sehingga ketika masuk ruang kelas suasana kondusif dan menyenangkan terjamin saat proses pembelajaran berlangsung. Kemudian saya tingkatkan lagi ke arah yang lebih tinggi sedikit yaitu kebiasaan akhlak bersih dan akhlak sehat. Akhlak bersih adalah bagaimana siswa-siswi mampu menjaga kebersihan lingkungan dari sampah yang berserakan. Kemudian akhlak sehat adalah bagaimana mereka menjaga kesehatannya. Kita syaratkan di sini bahwa yang dikatakan anak bermutu adalah bagaimana anak-anak yang berprestasi dan sehat secara jasmani maupun rohani. Termasuk dalam hal ibadah, bagaimana anak-anak terbiasa sholat dhuha walau tanpa didampingi guru, membuang sampah pada tempatnya dan menggunakan waktu istirahat dengan permainan yang bermanfaat misalnya bermain catur.<sup>220</sup>

> Pernyataan tersebut juga dibenarkan oleh Ismail dalam wawancara

berikut:

<sup>220</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>219</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 15 Maret 2016)

Kepemimpinan P. Hanafi meningkatkan mutu pendidikan di sini dengan berusaha menanamkan kebiasaan-kebiasaan yang baik dengan memberikan teladan. Dia juga mengatakann bahwa untuk menjadi madrasah bermutu dan diminati maasyarakat harus disiplin.<sup>221</sup>

Demikian kepala MI Muhammadiyah 1 Probolinggo sebagai penentu arah selalu berupaya mengkomunikasikan visi kepada seluruh komponen madrasah baik internal maupun eksternal. Dari awal menjadi kepala madrasah di MI Muhammadiyah 1 ia berupaya melakukan langkahlangkah agar madarasah ini lebih meningkat lagi mutunya.

### k. Peran kepemimpinan Transformasional Spiritual sebagai perancang.

Kepemimpinan kepala MI Muhammadiyah 1 Probolinggo juga nampak berperan sebagai perancang. Hal tersebut dapat dilihat dari ide-ide dan konsep-konsep bermutu yang ingin diwujudkannya dan kemampuan merancang yang baik. Sebagai perancang ia memiliki ide untuk melakukan peningkatan mutu pendidikan di MI Muhammadiyah 1 Proboilinggo dalam segala aspeknya. Mulai dari perbaikan sistem manajemen, peningkatan sumber daya dan dana dengan perencanaan yang riil, jelas dan matang.

> MI Muhammadiyah 1 ini sudah bagus, sehingga saya di sini berupaya meneruskan perjuangan kepala sekolah sebelumnya, bagaimana saya berupaya membuat sekolah ini menjadi sekolah yang berprestasi dan lebih ditingkatkan lagi mutunya. Oleh karena itu upaya yang dilakukan harus bersifat komprehensif, mulai dari SDM, manajemennya, administrasinya, sarana prasarananya, kurikulumnya dan lain sebagainya.<sup>222</sup>

Gagasan-gagasan tersebut kemudian ia komunikasikan dengan guru, staf dan karyawan melalui pertemuan. Mereka diajak bersama-sama

<sup>&</sup>lt;sup>221</sup> Ismail, *Wawancara* (Probolinggo, 17 Maret 2016)

Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

untuk melakukan perbaikan. Mereka juga diberi kebebasan untuk berfikir dan memberikan masukan. Dalam setiap pengambilan keputusan yang penting dan strategis kami selalu dilibatkan dan dimintai masukan dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan mutu sekolah.

Hal yang sama juga disampaikan oleh Yunita sebagai berikut:

P. Hanafi itu orang supel dan demokratis. Beliau biasa mengajak kami bermusyawarah dan melibatkan kami dalam banyak hal, termasuk memberikan kebebasan kepada kami untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat.<sup>223</sup>

Sebagai perancang, langkah awal yang dilakukan Hanafi adalah membentuk tim kerja, dan kepala sekolah sebagai ketua tim. Tim yang sudah dibentuk diajak bersama-sama membahas dan menganalisis masalah dan situasi serta mengevaluasi keefektifan kebijakan sekolah, program dan pelaksanaanya sampai kepada mutu lulusan. Dengan demikian diketahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahannya termasuk membaca peluang dan hambatan. Sehingga hal tersebut akan dijadikan pijakan untuk meningkatkan mutu madrasah di masa yang akan datang. Hal ini disampaikan oleh Hanafi dalam wawancara berikut:

Awal mula kepemimpinan saya di MI Muhammadiah 1 ini, saya melakukan koordinasi dengan teman-teman (guru dan karyawan) bagaimana sumber daya yang ada dalam diri kita maupun di luar diri kita dapat kita himpun......dari sini kita bisa mengetahui kekuatan dan kelemahannya. Sehingga akhirnya kita bisa mengetahui program-program apa yang diperlukan oleh para guru kita untuk mengubah kelemahan menjadi kekuatan.<sup>224</sup>

\_

<sup>&</sup>lt;sup>223</sup> Yunita, Wawancara ( Probolinggo, 17 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>224</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

Kemudian setelah mengetahui kekuatan dan kelemahan serta menemukan peluang dan tantangan, Hanafi bersama-sama dengan anggota tim menyusun rancangan dengan mendasarkan potensi-potensi, kebutuhan-kebutuhan, kekuatan dan kelemahan yang ada.

### Demikian Hanafi menyampaikan:

Setelah itu, teman-teman yang tergabung dalam tim saya ajak dalam satu forum tertentu untuk menyusun perencanaan tentang kebutuhan dan penyelenggaraan dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Jangka pendek misalnya dalam waktu 6 bulan, menengah 1 tahunan dan jangka panjang tidak terikat aturan waktu namun disesuaikan dengan kebutuhan. 225

Hanafi selaku ketua tim, membuka kesempatan kepada anggota tim untuk memberikan masukan dan pendapat namun harus disertai data yang akurat, seperti yang pernah disampaikan Imron berikut ini :

Sejak kepemimpinan kepala madrasah P. Totok MI Muhammadiah 1 Probolinggo, paradigma berfikir sudah berubah, yaitu menerapkan kebiasaan berfikir ilmiah, karena kita berada di lingkungan pendidikan yang harus menjunjung tinggi nilai-nilai keilmuan. 226

Dari beberapa uraian di atas baik dari hasil wawancara langsung dengan kepala madrasah maupun dengan guru dan karyawan mengindikasikan bahwa kepala madrasah sebagai pemimpin menjadi perancang dalam meningkatkan mutu pendidikan yang ada di madrasah tersebut.

2.

<sup>&</sup>lt;sup>225</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016) <sup>226</sup> Imron, *Wawancara* (Probolinggo 17 Maret 2016)

## Peran Kepemimpinan Transformasional Spiritual sebagai agen perubahan

Sebagai agen perubahan yang tampak pada kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo adalah inovasi-inovasi yang dilakukan sebagai upaya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan yang lebih baik. Ia banyak menciptakan inovasi-inovasi baru dalam sistem administrasi dan manajemen peningkatan sumber daya manusia, perbaikan sumber daya lainnya, seperti fasilitas, media pembelajaran, metode pembelajaran dan lain sebagainya. Perubahan pertama yang ia lakukan adalah mengubah paradigma berfikir dan bertindak para guru dan karyawan agar lebih terarah dan tidak terkesan hanya menggugurkan kewajiban, menjadi paradigma berfikir dan bertindak ilmiah. Hal ini bertujuan agar warga MI Muhammadiah 1 Probolinggo memiliki kebiasan-kebiasaan yang bermutu. Seperti yang dipaparkan Hanafi berikut ini :

Sebagai kepala madrasah satu hal yang harus saya lakukan adalah membiasakan guru-guru dan karyawan untuk melakukan sesuatu berdasarkan fakta. Karena kita berada pada dunia ilmiah (pendidikan), sehingga tidak bisa menyimpulkan sesuatu atau mengira-ngira tanpa dibarengi data. <sup>227</sup>

Apa yang disampaikan Hanafi diperkuat dengan yang diungkapkan

#### Imron berikut ini:

Sejak P. Hanafi memimpin di sekolah ini kebiasaan berfikir dan bertindak kawan-kawan di sini mulai berubah, yakni diarahkan berfikir dan bertindak ilmiah dan harus berdasarkan data. <sup>228</sup>

<sup>228</sup> Imron, *Wawancara* (Probolinggo, 17 Maret 2016)

2

<sup>&</sup>lt;sup>227</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

Selain itu Hanafi juga mengupayakan peningkatan SDM guru dan karyawan melalui pendampingan pakar, pelatihan-peltihan, *workshop*, seminar, mengikutkan diklat di tempat lain, termasuk memberi motivasi untuk membaca buku, terutama buku-buku yang dapat memberikan pencerahan dan berkaitan dengan pendidikan. Seperti yang pernah disampaikan bahwa ia akan melakukan perbaikan dan pembenahan di semua lini organisasi, terutama peningkatan SDM. Seperti yang disampaikan Hanafi:

Dari 8 (delapan) Standar Nasional Pendidikan yang paling urgen dan utama adalah guru dan tenaga kependidikan lainnya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Oleh karena itu, saya tidak pernah melewatkan undangan pelatihan, workshop-workshop, dalam rangka meningkatkan kompetensi guru. Baik diklat- yang diadakan oleh dinas pendidikan, oleh KKG (Kelompok Kerja Guru) maupun yang diadakan oleh sekolah sendiri dengan cara mendatangkan pakar(pengawas), maupun dengan menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga kursus yang ada disekitar MI Muhammadiah 1 Probolinggo.<sup>229</sup>

#### Demikian pula yang disampaikan Imron:

Kepala madrasah, guru dan karyawan bersama-sama mempogramkan kegiatan yang berkaitan dengan kompetensi guru, mengikutsertakan guru-guru dan karyawan dalam diklat dan workshop baik yang diadakan oleh dinas pendidikan kota Probolinggo, maupun yang sudah terprogram melalui kegiatan KKG, baik yang diadakan di tingkat gugus, wilayah maupun tingkat kecamatan dan kota. Dan yang dilaksanakan oleh KKG, biasanya sudah ada iuran bulanan untuk mendanai kegiatan-kegiatan tersebut.<sup>230</sup>

Perbaikan dan pembenahan serta manajemen di bidang administrasi menjadi lebih transparan, lengkap dan tertata sehingga mudah didapat ketika dibutuhkan, seperti yang disampaikan Hanafi berikut ini :

<sup>&</sup>lt;sup>229</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>230</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

Kami menyusun program manajemen umum sebagai sebuah aturan main untuk kita semua bagaimana mewujudkan rencana-rencana itu, mulai dari aturan yang terkait dengan masalah manajemen, kurikulum, struktur, organisasi, kesiswaan, humas, sarana prasarana, tata usaha dan lain sebagainya. Semua itu kami tulis dalam buku yang kami sebut dengan buku dokumen 1 (satu). Sehingga dalam perjalanan jika ada hal-hal yang keluar atau melenceng dari aturan yang ada, maka kami saling mengingatkan agar kembali berfikir dan bertindak sesuai dengan yang ada dalam buku dokumen 1 tersebut.

Sebagai agen perubahan, Hanafi juga menumbuhkan semangat yang tinggi dalam menjalankan tugas kepada seluruh warga sekolah. Ia memahami bahwa perubahan dan perkembangan zaman sekarang sangat cepat. Tantangan dalam dunia pendidikan juga semakin berat. Oleh karenanya upaya perbaikan dan peningkatan akademik melalui penanaman nilai-nilai religius dan spiritualitas harus selalu dilestarikan. Karena melalui pelestarian penanaman nilai-nilai religius dan spiritualitas itulah terbentuk karakter yang dapat membedakan dengan sekolah-sekolah yang lainnya. Hanafi mengungkapkan:

Perkembangan dan kemajuan teknologi informasi yang semakin cepat tidak bisa kita hindari dampaknya bagi kehidupan, utamanya dalam dunia pendidikan. Harus kita sikapi dengan arif dengan cara menyiapkan SDM yang handal yang memiliki kemampuan dan karakter religius, sehingga mampu menghadapi dan beradaptasi dengan kondisi zaman yang selalu berubah dan berkembang. Dari awal kami programkan agar budaya akademik dan budaya religius menjadi kebiasaan dalam berfikir dan bertindak. Termasuk menjunjung tinggi sikap saling menghargai dalam hal perbedaan yang ada.. Dengan demikian perubahan yang terjadi bisa kita jadikan sebagai peluang bukan hambatan.<sup>231</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>231</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

# m. Peran Kepemimpinan Transformasional spiritual sebagai pembelajar dan pendidik.

Peran sebagai pembelajar dan pendidik dilakukan oleh kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo dengan mengoptimalkan segala sumber daya yang ada dengan cara memberikan keteladanan. Sifat ingin selalu belajar, dalam berbagai kesempatan, dan memanfaatkan berbagai sumber belajar yang ada, dan tidak terbatas pada sumber-sumber yang formal saja. Sebagaimana yang ia ungkapkan:

Sebagai pemimpin di sini saya upayakan untuk bisa belajar dan belajar dalam berbagai kesempatan dan sumber belajar. menangkap potensi-potensi yang ada untuk bisa mengoptmalkan potensi yang dimiliki agar bersama-sama bisa mencapai tujuan yang dicitacitakan. Oleh karena itu saya lebih banyak mengarahkan, menjelaskan, menggerakkan dan memotivasi tentang apa yang akan kita tuju dan bagaimana kita bisa mencapai tujuan tersebut. <sup>232</sup>

### Ungkapan tersebut dibenarkan oleh Hadani:

Ia biasa memanfaatkan waktu, kesempatan dan berbagai sumber untuk belajar, ia juga tidak gengsi orangnya, termasuk belajar kepada orang yang lebih muda sekalipun, dari hal tersebut kemudian amalkan ilmunya dalam ucapan, sikap dan perbuatan sehingga rekan-rekan yang lain bisa belajar darinya. <sup>233</sup>

Dalam upaya memberdayakan secara optimal terhadap peran mereka, maka Hanafi membimbing, melibatkan mereka dalam berbagai kegiatan. Di antara bentuk bimbingannya adalah mengadakan pembinaan secara rutin yang dilaksanakan harian, mingguan dan bulanan maupun yang dilakukan secara insidental berdasarkan kebutuhan. Bentuk bimbingan dan pelatihan yang lain adalah dengan melibatkan para guru

2

<sup>&</sup>lt;sup>232</sup> Hanafi, *Wawancara* (Probolinggo, 17 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>233</sup> Hadani, *Wawancara* (Probolinggo, 17 Maret 2016)

dan karyawan ke dalam berbagai kepanitiaan dan kegiatan pengembangan minat-bakat siswa, termasuk jika ada even-even lomba baik di tingkat gugus, kecamatan maupun tingkat kota. Ia mencontohkan dalam menjaga kebersihan lingkungan di sekitar sekolah dengan membuang sampah pada tempatnya. Walaupun hal ini terlihat sepele, namun untuk membangun karakter seperti yang diharapkan bukanlah hal yang mudah.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo adalah seorang pembelajar dan pendidik yang baik dengan cara memberdayakan potensi seluruh warga sekolah secara optimal dengan memberikan keteladanan.

# n. Peran Kepemimpinan transformasional spiritual sebagai inspirator

Dalam menjalankan peran kepemimpinan Hanafi berusaha menumbuhkan semangat seluruh warga sekolah dalam belajar, bekerja dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang dituju. Ia selalu memberikan motivasi kepada orang-orang disekitarnya untuk menjadi lebih baik bahkan kalau bisa menjadi yang terbaik. Motivasi ia berikan baik melalui lisan, tulisan maupun dengan gerakan.

Kemudian motivasi yang bersifat tertulis atau berupa kata-kata yang mampu dan menjadi inspirasi bagi yang membacanya, untuk senantiasa meningkatkan wawasan keilmuannya. Misalnya tulisan-tulisan yang terpampang di tembok-tembok dalam kelas maupun di luar kelas sedang visi misi sekolah "Tangguh dalam imtaq, unggul dalam iptek, mandiri dan

berwawasan lingkungan".<sup>234</sup> Misalnya dalam ruangan tertulis " guru yang biasa-biasa itu berbicara, guru yang bagus itu menerangkan, guru yang hebat itu mendemontrasikan dan guru yang agung itu memberi inspirasi.( William Arthur)

Sedangkan motivasi berupa gerakan misalnya dalam bentuk slogan "Tumbuhkan Budaya malu, malu karena datang terlambat, malu karena tidak berprestasi, malu karena berbuat salah, termasuk gerakan budaya antri ketika siswa sedang belanja/membeli kebutuhan di koperasi madrasah. Dengan gerakan ini diharapkan semua warga sekolah memiliki karakter yang menjungjung tinggi sportifitas, akhlaqul karimah, menghargai orang lain dan peduli lingkungan.

Termasuk motivasi berupa gerakan adalah memberi reward/penghargaan kepada guru-guru dan siswa yang berprestasi baik prestasi di bidang akademik maupun non akademik. Sebagaimana disampaikan Hanafi berikut ini :

Dalam hal motivasi kepada guru dan karyawan dalam meningkatkan kualitas keilmuan saya paling tidak dalam 1 minggu ada satu atau buku yang kita baca agar semangat untuk menambah keilmuan terus tumbuh dan berkembang. Sebab kemajuan teknologi informasi sekarang ini begitu cepatnya. Jika kita tidak mengikuti maka kita akan jauh tertinggal, kita akan dikalahkan oleh murid murid kita. Madrasah kita juga berlangganan koran, di waktu-waktu senggang kita manfaatkaan koran itu sebagai salah satu sumber pengetahuan kita agar tidak mubaddir". <sup>235</sup>

Motivasi gerakan juga diberikan kepada seluruh warga madrasah melalui keteladanan dalam bertingkah laku. Setiap ucapan, sikap dan tindak tanduknya ia tampilkan yang terbaik dan sudah menjadi

<sup>&</sup>lt;sup>234</sup> Profil MI Muhammadiah 1 Probolinggo, hlm 3.

<sup>&</sup>lt;sup>235</sup> Hanafi, *Wawancara* (Probolinggo 17 Maret 2016)

karakternya dan tidak terkesan dibuat-buat namun apa adanya. Ia menyadari sepenuhnya bahwa tugas menjadi kepala madrasah adalah amanah, tugas suci sebagai bentuk pengabdian dan rasa syukur serta tanggung jawab kepada Allah SWT.

# o. Peran Kepemimpinan Transformasional Spiritual Sebagai Penyampai amanah

Peran kepemimpinan transformasional spiritual sebagai penyampai amanah bahwa kepemimpinan adalah amanah dari Allah swt. yang harus dijalankan dengan penuh tanggung jawab, memanfaatkan media yang ada untuk menyampaikan visi misi madrasah dalam rangka membangun dukungan dari semua komponen yang ada agar bersama dan bahu membahu dalam mewujudkan visi sekolah. Termasuk memahami dan menghargai dari karakter masing-masing komponen sehingga akan dengan sadar dan penuh kepedulian yang tinggi, bekerja dengan optimal dengan mengerahkan segala potensi yang dimiliki demi mencapai apa yang dicitacitakan atau yang menjadi visi sekolah.

Hal ini bisa dilihat dari kemampuan kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo dalam berkomunikasi dan berinteraksi serta berkoordinasi terhadap semua komponen yang ada, baik komponen internal yakni guru, karyawan, murid/siswa maupun komponen eksternal sekolah seperti wali muird, komite, paguyuban kelas termasuk pemerintah (dinas terkait) dan masyarakat. Seperti yang disampaikan Hanafi sebagai berikut:

Dalam rangka menggalang dukungan dengan semua komponen yang ada, saya manfaatkan hubungan sosial yang ada, misalnya wali murid dengan guru, kepala sekolah dan masyarakat sekitar. Termasuk dengan mengoptimalkan peran komite sekolah dan paguyuban kelas. Organisasi profesi seperti PGRI (Persatuan Guru Republik Indonesia), K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah) maupun KKG (Kelompok Kerja Guru), saya aktif terlibat di dalamnya. Sehingga sangat membantu untuk pencapaian visi madrasah kami. 236

Jalinan komunikasi dan kerja sama yang kuat dilakukan Hanafi baik dengan komponen internal maupun komponen eksternal. Ia berusaha membangun hubungan silaturrahim yang dilandasi dengan nilai-nilai religius sesuai dengan ajaran agama yang dianunya. Seperti yang disampaikan Donny, "P. Hanafi itu orangnya enak diajak bicara dan mudah bergaul dan selalu bersemangat dalam bekerja. Sehingga orang ingin berlama-lama jika berdiskusi dengan beliau.<sup>237</sup>

Kerja sama yang dilakukan Hanafi dengan KKG dan K3S adalah dengan mengadakan pendampingan terhadap guru dan karyawan dengan cara mendatangkan orang-orang yang ahli di bidangnya, seperti yang disampaikan Hanafi berikut ini :

Guru dan karyawan yang ada kita beri kebebasan untuk menentukan jadwal sehingga bisa mengikuti pelatihan dan workshop-workshop yang ada dan sudah terjadwal, biasanya setiap seminggu sekali secara bergantian. Misalnya untuk guru kelas 1 dilaksanakan tiap hari Sabtu. Guru kelas 2 dan kelas 3 hari kamis, guru kelas 4 hari Rabu dan seterusnya. Dari kegiatan dalam KKG itulah diharapkan ada saling tukar pengalaman dan saling melengkapi kekurangan dan kelebihan masing-masing.<sup>238</sup>

Kerjasama dengan masyarakat juga dilakukan dalam rangka menggalang dukungan agar menjadi penopang dalam pencapaian visi. Kerja sama dengan komite madrasah menurut Hanafi sangat penting. Karena dalam banyak hal peran komite sangat strategis dalam

Anis, *Wawancara* ( Probolinggo, 27 Maret 2016)

<sup>238</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 27 Maret 2016)

\_

<sup>&</sup>lt;sup>236</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 5 Maret 2016)

menjalankan program-program madrasah. Komite menjadi mitra madrasah dalam menjalankan program dan upaya pencapaian visi madrasah.

# p. Peran Kepemimpinan Transformasional Spiritual sebagai teladan/uswah

Seorang pemimpin dalam berbicara, bersikap dan bertindak akan selalu teladan orang-orang disekitarnya (bawahan). Sikap dan tindakan pemimpin mudah dicontoh oleh orang-orang yang ada disekitar kita. Peran kepemimpinan Kepala MI Muhammadiah Probolinggo tampak dari cara pandang, cara berfikir, bersikap dan prilakunya yang mampu menginspirasi orang untuk dijadikan contoh/teladan dalam menjalankan kesehariannya. Sehingga hal tersebut seakan menjadi kunci keberhasilan dalam kepemimpinannya.

Pemikiran dan tindakan Hanafi mampu menginspirasi orang lain, misalnya tentang budaya berorganisasi, budaya hidup bersih, manajemen waktu, mengembangkan budaya religius dengan mengedepankan nilainilai spritual, membiasakan berdo'a sebelum belajar dan bekerja, membudayakan membaca dan menanamkan sikap kepedulian pada lingkungan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan Ismail berikut ini:

Dalam hal pemikiran, beliau memang cukup bagus, terutama dalam hal mengembangkan dan meningkatkan budaya mutu di sekolah. Sejak beliau memimpin di sini kebiasaan shalat duha dan shalat dhuhur berjamaah sudah menjadi program, sopan santun dan tata krama siswa juga mulai kelihatan, budaya membaca tertanam, saat beristirahat banyak anak-anak yang bermain catur sebagai upaya meningkatkan prestasi di bidang non akademik..<sup>239</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>239</sup> Ismail, *Wawancara* (Probolinggo, 18 Maret 2016)

Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan Hanafi dan semua warga sekolah. Selama melakukan observasi peneliti menyaksikan aktivitas yang dilandasi nilai-nilai spiritual sebagai ciri seorang muslim yang ditampilkan Hanafi. Misalnya sholat duha di pagi hari, sholat dhuhur berjama'ah, termasuk program pembiasaan membaca Al Qur'an sebelum memulai proses pembelajaran.

Dalam hal kedisiplinan, Hanafi juga memberi keteladanan dengan bekerja dan beribadah dengan disiplin. Tanggung jawab sebagai kepala madrasah ia sadari sebagai sebuah amanah, sebagai rasa syukur dan harus dijalankan dengan penuh semangat *ruhul jihad*.

Dari beberapa uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional spiritual di MI Muhammadiah 1 Probolinggo telah menjalankan peran-peran sebagai berikut ; 1) entrepreneur, 2) penentu arah, 3) perancang, 4) agen perubahan 5), pembelajar dan pendidik, 6) Inspirator dan motivator (7), penyampai amanah, 8) teladan/uswah. Peran-peran tersebut dijalankan secara aktif dan optimal dan dilandasi dengan nilai-nilai spiritual, yakni amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, pengabdian kepada Allah.

# 6. Langkah-Langkah Kepemimpinan Transformasional Spiritual dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan

Sebagaimana telah diuraikan pada paparan di atas bahwa kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo dalam menjalankan delapan peran yakni : 1) entrepreneur, 2) penentu arah, 3) perancang, 4) agen perubahan 5), pembelajar dan pendidik, 6) Inspirator dan motivator (7), penyampai amanah, 8) teladan/uswah. Maka pada bagian selanjutnya akan diuraikan upaya-upaya yang dilakukan pemimpin transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan.

Adapun kedelapan peran tersebut diwujudkan melalui langkah-langkah sebagai berikut : 1) menciptakan peluang usaha, 2) mengkomunikasikan visi, 3) menyusun Program, 4) melakukan perubahan, 5) memberi inspirasi dan motivasi, 6) mendelagasikan tugas, 7) menyediakan sarana informasi dan komunikasi, 8) memberikan keteladanan.

Kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo kemudian mengimplementasikan peran-peran tersebut melalui langkah-langkah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut:

#### g. Menciptakan peluang usaha

Adapun peluang-peluang usaha yang dilakukan kepala MI Muhammadiah antara lain mendirikan koperasi madrasah dengan menyediakan barang yang dibutuhkan siswa dan guru, membuat program *full day school*, mengadakan kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai dengan kebutuhan siswa. Ada 16 kegiatan ekstra kurikuler yang diadakan di MI Muhammadiah antara: Tapak Suci (pencak silat), Samroh, Hizbul Wathan, Renang, PMR, Musik daerah (gamelan) pidato, seni baca tulis al Qur'an,

untuk membaca al Qur'an menggunakan Metode Qiro'ati. Termasuk menciptakan lapangan kerja bagi orang-orang yang membutuhkan pekerjaan

### h. Meningkatkan mutu SDM pendidik dan tenaga kependidikan.

Pendidik dan tenaga kependidikan adalah ujung tombak dalam peningkatan pendidikan. Oleh karena itu upaya yang dilakukan adalah melalui pembinaan-pembinaan dan pelatihan dan pemberdayaan serta motivasi untuk melanjutkan program studi pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Adapun secara singkat data yang ada dalan profil MI Muhammadiah 1
Probolinggo menunjukkan tingkat pendidikan pendidik dan tenaga kependidikan yang ada bisa dilihat pada tabel berikut:

No.	PTK	Jumlah		Tingkat pendidikan		
NO.	FIR	L	P	SLTA/D3	S1	S2
1	Guru PNS	1	2	-	2	1
2	Guru Non PNS		21	3	28	-
3	Pegawai PNS	1-1	- //	=	/-	-
4	Pegawai Non PNS	4	7	7	-	-
	JUMLAH	11	30	10	30	1

Dari tabel di atas, untuk jenjang pendidikan dasar jika menurut Standar Nasional Pendidikan telah memenuhi standar bahkan melebihi. Berdasarkan aturan yang ada untuk pendidik (guru) terutama untuk guru yang sudah tersertifikasi minimal harus berijasah S1.

Kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo sebagai perancang, mengatur strategi untuk meningkatkan kualitas guru dan karyawan yang ada, antara lain

mengoptimalkan pelatihan-pelatihan yang sudah terprogram melalui KKG maupun yang diselenggarakan oleh Kemenerian Agama Kota Probolinggo.

Dalam mewujudkan program-program yang sudah dicanangkan, kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo, menjalankan peran sebagai penentu arah dengan mengomunikasikan visi kepada mereka dan memotivasi agar selalu bersemangat dalam upaya mencapai visi. MI Muhammadiah 1 Probolinggo adalah: "Tangguh dalam imtag, unggul dalam iptek, mandiri dan berwawasan Lingkungan", sedangkan misi MI Muhammadiah 1 Probolinggo adalah: (1) Menyiapkan peserta didik yang berkualitas dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta amal ibadah yang memadai, (2) menyiapkan generasi islam yang mau dan mampu menegakkan ajaran islam, (3) menyiapkan peserta didik memiliki keterampilan berbahasa inggris dan berbahasa arab, (4) menyiapkan peserta didik memiliki keterampilan komputer, (5) Menumbuhkan semangat religius, kedisiplinan dan kekeluargaan pada seluruh masyarakat sekolah, (6) Menyiapkan siswa untuk dapat melanjutkan pendidikan lebih tinggi, (7) Menyiapkan peserta didik yang peduli lingkungan, (8) memberikan kesempatan kepada seluruh warga madrasah untuk meningkatkan profesi. <sup>240</sup>

## Sebagaimana disampaikan Hanafi berikut ini:

Saya mendapat amanah menjadi kepala madrasah disini tahun 2001. Menggantikan ibu Dewi Aminah yang diangkat jadi pengawas. Pada waktu itu madrasah masih sedikit siswanya. Dan mengelola sekolah swasta terasa berat apalagi berada di tengahtengah kota, dan dikelilingi SD yang lebih banyak peminat dari pada madrasah. Sejak tahun 2007 madrasah ini saya rintis menjadi

-

<sup>&</sup>lt;sup>240</sup> Profil MI Muhammadiah hlm. 5

full day school, dan alhamdulillah tiap tahunnya kami hanya menerima 112 siswa menjadi empat rombel. Dan kami melakukan dengan seleksi yang cukup ketat.<sup>241</sup>

Sebagai langkah awal dalam upaya peningkatan SDM diawali dengan pemetaan terhadap potensi-potensi yang dimiliki guru dan pegawai, Hanafi menempuh dengan langkah mengoptimalkan pelatihanpelatihan dan pembinaan baik melalui KKG maupun yang diselnggarakan oleh pihak-pihak terkait, misalnya Kementerian Agama, instansi terkait, dan lembaga maupun yang bersifat perorangan. Semua guru dan pegawai mendapatkan kesempatan yang sama untuk bisa mengikuti kegiatankegiatan pemberdayaan sumber daya manusia.

Sebagaimana yang disampaikan Hanafi berikut ini:

Semua guru kelas maupun guru mata pelajaran, saya ajak bersamasama untuk belajar dan meningkatkan kompetensinya masingmasing, misalnya penguasaan dalam penyusunan RPP (rencana pembelajaran), penguasaan terhadap metodologi persiapan pembelajaran, penggunaan media pembelajaran yang berbasis IT dan evaluasi baik proses maupun hasil pembelajaran. 242

Hal yang sama disampaikan Yunita sebagai berikut :

Setiap seminggu sekali kami bergiliran mengikuti pembinaan di KKG di tingkat gugus, dalam forum KKG kami berlatih bersama, baik belajar tentang bagaimana membuat RPP yang baik, strategi pembelajaran, cara menggunakan media yang berbasis IT termasuk cara membuat penilaian, baik penilaian disaat proses pembelajaran sedang berlangsung maupun setelah proses pembelajaran. <sup>243</sup>

Untuk peningkatan kualitas keilmuan para pegawai, melalui forum K3S (Kelompok Kerja Kepala Sekolah) telah membuat kesepakatan untuk diadakan kegiatan setiap bulan sekali khusus tenaga administrasi (Tata

<sup>242</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

<sup>243</sup> Yunita, *Wawancara* (Probolinggo, 17 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>241</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

Usaha), terutama menyikapi adanya pengelolaan administrasi yang menggunakan aplikasi *on line* berbasis teknologi komptuter yang sangat membantu dalam mempercepat dan mempermudah pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Peran sebagai motivator, kepala Muhammadiah 1 Probolinggo selalu mendampingi dan ikut terlibat dalam berbagai kegiatan. Hal ini sebagai upaya agar mereka (guru dan karyawan) termotivasi dan merasa dekat secara emosi dan sekaligus sebagai kontrol. Sebagaimana yang disampaikan Hanafi berikut ini :

Saya memberikan kepercayaan penuh kepada rekan-rekan guru dalam setiap kegiatan di madrasah, termasuk dalam pembinaan di KKG maupun kegiatan yang melibatkn siswa seperti pramuka, PMR, pencak silat, drum band, shalat duhur berjama'ah dan lain sebagainya. Hal ini ternyata sangat besar manfaatnya, sehingga mereka lebih termotivasi dan lebih bersemangat dalam meningkatkan keilmuannya.<sup>244</sup>

Disamping dengan melakukan pendampingan melaui kegiatan pelatihan dan pembinaan melalui KKG, secara internal Hanafi memberikan banyak pengarahan, melatih, membimbing, dan mendorong mereka dalam berbagai kesempatan baik disaat pertemuan maunpun pertemuan non formal. Suasana komunikatif dan dialogis ia tumbuhkan sehingga hubungan antara yang dengan nampak harmonis dan damai. Sehingga dengan sendirinya akan tercipta situasi kondusif yang memungkin potensi-potensi yang ada berkembang sesuai dengan yang diharapkan.

<sup>&</sup>lt;sup>244</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 2 Maret 2016)

Pemberdayaan yang lain adalah dengan melibatkan guru dan karyawan dalam setiap even kegiatan baik di dalam maupun luar daerah, termasuk pelatihan peningkatan kompetensi guru di tingkat propinsi Jawa Timur. Ini juga sebagai bentuk penghargaan dan motivasi terhadap guru /pegawai yang bersangkutan.

Seperti yang disampaikan:

Saya tidak menampilkan peran yang terlalu banyak, tetapi saya lebih banyak mengambil peran di belakang layar untuk menggerakkan mereka agar lebih berdaya, termasuk jika ada undangan pelatihan di luar daerah/kota, saya lebih sering mengirimkan mereka dari pada diri saya yang berangkat.

Selain dengan motivasi seperti di atas, para guru dan pegawai juga dimotivasi melalui pemberian *reward*. Dalam memberikan *reward* disesuaikan dengan tupoksinya masing-masing. Reward ini diberikan dua kali dalam setahun yakni menjelang hari raya dan awal tahun pelajaran.

Hal ini dibenarkan oleh Donny berikut ini:

Dalam setahun dua kali kami menerima tambahan tunjangan kesejahteraan yakni menjelang hari raya dan awal tahun ajaran. Alhamdulillah hal tersebut sangat membantu kami dalam memenuhi kebutuhan keluarga. Bahkan tahun 2016 ini akan ada pemberian tambahan tunjangan gaji 14, walaupun besarannya tidak seperti yang dilakukan oleh pemerintah. 245

Semua itu merupakan wujud penghargaan dan kepedulian terhadap kesejahteraan yang diberikan kepada guru dan pegawai sebagai motivasi. Dengan akam membuat mereka menjadi lebih bersemangat dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawabnya

i. Mengembangkan Metode Pembelajaran yang variatif.

<sup>&</sup>lt;sup>245</sup> Donny, wawancara (Probolinggo, 17 Maret 2016)

Kepala MI Muhammadiah Probolinggo dalam perannya sebagai agen perubahan mengupayakan adanya inovasi-inovasi terkait dengan metode dan strategi pembelajaran. Perubahan yang dimaksud adalah bahwa dalam menyampaikan materi pembelajaran kepada siswa guru harus menggunakan metode dan strategi yang lebih variatif dengan berprinsip pembelajaran pakem ( pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan) yang berpusat pada siswa. Agar suasana pembelajaran selalu aktif dan menarik minat siswa untuk belajar dan tidak terkesan membosankan. Dengan demikian siswa akan mampu menyerap dan memahami apa yang dipelajari pada saat proses pembelajaran sedang berlangsung. Sebagaimana disampaikan Hanafi berikut ini:

Dalam proses belajar mengajar, sebagai oleh-oleh/hasil dari pelatihan dan pembinaan, saya minta kepada guru untuk mempraktekkan hasil di kelas sehingga penyajian materi pelajaran yang disampaikan tidak terkesan monoton dan membosankan. Dengan variasi dan strategi dalam pembelajaran siswa akan mudah memamahmi dan mudah menyerap apa yang diajarkan guru.

Termasuk dengan memprogramkan kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai dengan kebutuhan siswa dan kebutuhan jaman. Antara lain teater, pencak silat, samroh, Hizbul Wathan dan lain-lain.

#### j. Melengkapi media dan sarana prasarana pembelajaran.

Media pembelajaran di MI Muhammadiah 1 Probolinggo sudah beragam dan cukup representatif, meliputi multi media, audio visual, LCD, komputer/laptop, *green house*, musolla, perpustakaan, lingkungan hijau, perpustakaan dan lain sebagainya. Hal tersebut tentunya sangat

<sup>&</sup>lt;sup>246</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

mendukungan terhadap keberlangsungan aktivitas-aktivitas yang mengarah pada peningkatan kualitas pendidikan. Sebagaimana disampaikan Hanafi berikut ini :

Selain upaya pengadaan media, sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran proses pembelajaran. Saya juga menekankan kepada semua warga sekolah untuk menggunakan semua media dan sarana penunjang, sehingga akan membantu kelancaran proses pembelajaran, dan mempercepat terhadap peningkatan mutu pendidikan. 247

Kemudian kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo juga melakukan upaya perawatan terhadap media, sarana prasarana yang ada dengan menugaskan orang yang diserahi tanggung jawab agar tetap terjaga dan tidak cepat rusak atau hilang. Selain merawat juga melakukan inventarisasi agar sewaktu-waktu dibutuhkan mudah untuk didapatkan.

### k. Menambah dan meningkatkan kualitas sumber pembelajaran

Sumber belajar yang utama bagi siswa di sekolah adalah guru, oleh sebab itu kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo memotivasi guru untuk senantiasa meningkatkan keilmuan dan memperluas wawasan pengetahuan baik melalui pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, maupun melalui pemanfaatan sumber belajar yang ada di sekitarnya. Termasuk membanca buku-buku yang ada di perpustakaan madrasah. Sebagaimana yang diungkapkan Hanafi sebagai berikut :

Buku-buku yang ada diperpustakaan jadikan sebagai sumber belajar. Perkembangan ilmu pengetahuan yang begitu pesat menuntut kita untuk selalu mengikuti perkembangan tersebut agar tidak ketinggalan jaman. Informasi yang kita dapat akan sangat berguna dalam memacu laju peningkatan kualitas pendidikan di sekolah. Selain itu penigkatan minat baca guru dan siswa akan

<sup>&</sup>lt;sup>247</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

diupayakan. Sehingga akan terbentuk budaya baca, sehingga betulbetul membaca adalah suatu kebutuhan dan memmbudaya. 248

Hal yang sama disampaikan Hanafi berikut ini :

P. Hanafi mengatakan, "upayakan dalam seminggu paling tidak, ada satu-dua buku yang kita baca. Termasuk pemanfaatan media seperti internet, koran dan televisi sehingga dengan demikian pengetahuan dan wawasan kita akan semakin berkembang dan meningkat dari waktu ke waktu.<sup>249</sup>

Sehingga dengan memanfaatkan sumber belajar yang variatif, akan mampu mengantarkan sekolah menjadi sekolah yang bermutu dan akan memberi kontribusi pada negara sebagai upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

Mengupayakan Sistem evaluasi dan penilaian yang obyektif dan menyeluruh.

Kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat tentunya sangat membantu dalam efisiensi dan efektifitas sistem dan obyektifitas penilaian. Hal ini tentunya sangat membantu memudahkan guru.

Dalam mengupayakan sistem penilaian dan evaluasi yang baik, ia mengajak kepada semua guru untuk menjalankan penilaian sesuai dengan prosedur standar penilaian yang sudah ditetapkan. Sebagaimana Hanafi menyampaikan:

> Karena sekolah sudah menggunakan kurikulum 2013 penilian guru terhadap siswa harus memenuhi pada tiga aspek, yakni aspek kognitif (pengetahuan), afektif (sikap) dan aspek psikomotorik (keterampilan). Penilaian pada saat berlangsung pembelajaran juga dilakukan, sehingga dengan penilaian model

<sup>&</sup>lt;sup>248</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>249</sup> Tutik, Wawancara (Probolinggo, 17 Maret 2016)

tersebut mampu mengintegrasikan antara pengetahuan, sikap dan keterampilan dalam prilaku keseharian. <sup>250</sup>

Hal yang sama juga disampaikan oleh Yunita berikut ini :

Untuk penilaian saya rasa secara pribadi memang agak rumit, karena di sekolah ini kami sudah menggunakan kurikulum 2013. Terutama ketika masuk pada penilaian proses pada ranah afektif (sikap). Dengan adanya kemajuan teknologi informasi, jadi banyak aplikasi yang membantu penilaian tersebut terasa efektif dan efisien, terasa cepat dan memudahkan.<sup>251</sup>

Dalam mengupayakan penilaian dan evaluasi yang baik kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo setiap bulan ada kegiatan laporan dan evaluasi termasuk di dalamnya mengidentifikasi kesulitan-kesulitan yang dihadapi guru selama melakukan penilaian dan evaluasi tersebut. Kemudian jika ada kesulitan yang tidak bisa diselesaikan oleh guru, maka tidak segan-segan kepala sekolah *sharing* atau mendatangkan tenaga ahli (pengawas) sebagai upaya mencarikan solusi terhadap masalah yang sedang dihadapi.

Dari beberapa uraian di atas nampak bahwa kepala MI Muhammadiah Probolinggo melibatkan banyak orang (guru dan karyawan) sebagai upaya pemberdayaan agar mampu melakukan penilaian sesuai dengan prosedur yang ada. Ia juga selalu memberi motivasi kepada semua guru dan pegawai agar selalu bekerja dengan teliti dan cermat, terutama jika terkait dengan prilaku perkembangan siswa.

### m. Menata administrasi sekolah yang tertib dan lengkap.

Kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo juga memperhatikan penataan administrasi yang tertib dan lengkap. Termasuk dengan

2

<sup>&</sup>lt;sup>250</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>251</sup> Yunita, *Wawancara* (Probolinggo, 17 Maret 2016)

memanfaatkan peralatan yang berbasis ICT (*Information*, *communication*, *technology*) sehingga tercipta penataan administrasi sekolah yang tertib dan lengkap.

Langkah awal yang dilakukan kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo adalah membentuk tim kerja. Dari sekian guru dan pegawai yang ada masing-masing diberi wewenang dan tanggung jawab menangani satu bidang tertentu. Misalnya administrasi sarana prasarana, adiwiyata, kehumasan (hubungan dengan masyarakat) administrasi kelas, menajemen keuangan dan lain sebagainya. Sehingga dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab tersebut tercipta tertib dan lengkap administrasi. Sebagaimana Hanafi menyampaikan sebagai berikut:

Administrasi merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu sejak awal, saya ajak semua guru dan pegawai untuk tertib administrasi. Saya amati di awal semua guru dan pegawai masih terasa berat untuk memulai. Namun lambat laun mereka bisa memahami betapa pentingnya tertib administrasi. Karena berdasarkan pengalaman, terutama jika ada pelaksanaan akreditasi. 252

Administrasi di MI Muhammadiah 1 Probolinggo betul-betul tertib lengkap dan transparan sehingga memudahkan ketika dibutuhkan. Sehingga dengan demikian perkembangan sekolah secara administratif bisa dilihat dari administrasi yang ada dan secara dhohir nampak pada aktifitas fisik maupun benda-benda yang menunjukkan mutu pendidikan yang ada di sekolah.

<sup>&</sup>lt;sup>252</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

# 7. Keberhasilan Kepemimpinan Transformasional Spiritual Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan.

Adapun keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah meningkatkan mutu pendidikan antara lain :

### c. Keberhasilan dalam meningkatkan input dan proses

### 12) Memiliki Tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas

Berdasarkan Standar Nasional Pendidikan tentang Standar Tenaga pendidik dan kependidikan di MI Muhammadiah 1 Probolinggo sudah memenuhi standar karena berdasarkan kualifikasi akdemik sebagian besar sudah berijazah S1 serta harus memiliki empat kompetensi yang disyaratkan yakni kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial dan profesional. Upaya pembinaan yang dilakukan, tenaga pendidik dan kependidikan di MI Muhammadiah 1 Probolinggo telah melebihi standar, selain mereka mengalami kemajuan yang lebih baik, yaitu:

Pertama, dari paradigma berfikir tentang pekerjaan jadi cara berfikir kearah membangun kualitas dan mewujudkan cita-cita organisasi, bahwa bekerja tidak sekedar mencari nafkah. Namun lebih dari itu bekerja adalah ibadah bentuk pengabdian kepada Allah. Kedua, saling menghormati dan menghargai dalam menghadapi perbedaan. Sebagaimana disampaikan Hanafi berikut ini:

Alhamdulillah, sekarang guru-guru dalam paradigma berfikir sudah berubah dari waktu-waktu sebelumnya, yakni berfikir bagaimana cara membangun kualitas dan kemajuan organisasi, mewujudkan cita-cita organisasi. Kedua dalam menyikapi perbedaan dan

pertentangan, bahwa perbedaan itu adalah satu hal yang wajar dan merupakan rahmat dari Allah swt. <sup>253</sup>

Hal yang sama juga disampaikan Donny berikut ini:

Banyak perubahan yang terjadi setelah kepemimpinan P. Hanafi, cara pandang dan cara berfikir teman-teman guru yang awalnya pragmatis sekarang sudah mulai berfikir ilmiah dan lebih mengedepankan nilai-nilai spiritual, dan toleransi untuk saling menghormati dan menghargai perbedaan yang ada.<sup>254</sup>

14) Meningkatnya kesadaran dan kemandirian para guru dan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Jika dulu mereka masuk sekedar menggugurkan kewajiban, maka sekarang sudah berubah berdasarkan pemahaman dirinya terhadap sebuah aturan dan tugas. Hanafi menyampaikan:

Munculnya keberanian dan rasa percara diri guru karena bertambahnya wawasan dan keilmuan yang mereka miliki. Ini dibuktikan kalau sebelum saya di sini mereka kerja sekedar menggugurkan kewajiban dan takut pimpinan, sekarang semuanya berubah berdasarkan pemahaman dirinya terhadap sebuah aturan dan tugas. Kita amalkan motto "kerja keras kerja cerdas dan kerja ikhlas."

15) Meningkatnya kualitas kemampuan guru dan karyawan dalam bidang wawasan keilmuan dan pengetahuan setelah dilakukan pembinaan dan pelatihan baik secara internal maupun eksternal. Dan dampaknya adalah rasa percaya diri dan keberanian mereka dalam bekerja dan mengambil keputusan. Para guru tidak takut lagi dalam menghadapi tantangan. Demikian pula para pegawai menjadi lebih meningkat kemampuannya dalam mengelola administrasi sekolah yang

Donny, Wawancara (Probolinggo, 17 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>253</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>255</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 17 Maret 2016)

lebih baik, tertib dan lengkap, berani membuat terobosan-terobosan, mengelola aset sekolah dengan benar.

## 16) Mendapatkan input siswa yang bermutu

c) Mendapatkan input yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo, yaitu 70% potensi psikologis dan 30% potensi akademik. Dengan keberhasilannya mendapatkan input sesuai standar yang ditetapkan maka diharapkan akan mempermudah MI Muhammadiah 1 Probolinggo dalam melakukan proses pendidikan selanjutnya karena pada kenyataannya anak-anak yang memiliki potensi psikolgis akan lebih siap dipacu untuk meningkatkan prestasi akademik. Sebagaimana wawancara berikut:

Walaupun nilai akademiknya tinggi jika tidak ditunjang dengan kesiapan psikologis yang prima, maka tidak akan sesuai dengan yang diharapkan, utamanya dalam kemajuan pendidikan di MI Muhammadiah 1 Probolinggo.<sup>256</sup>

d) Mendapat input yang merata, yakni dari faktor usia rata-rata berusia 7 tahun, kemudian dari sisi pendidikan orang tua rata-rata sudah S1. Dari kemampuan akademik, hampir seluruh siswa kelas satu sudah bisa baca tulis. Sebagaimana disampaikan Hanafi sebagai berikut:

Tiga bulan menjelang tahun ajaran baru kami melakukan melalui seleksi siswa. Untuk tahun ini kami menerima 112 siswa dibagi menjadi 4 rombel dan *alhamdulillah* kuota tersebut sudah terpenuhi. Seleksi dilakukan dalam rangka pemetaan terutama dari sisi usia

<sup>&</sup>lt;sup>256</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

dan jarak tempuh/kedekatan tempat tinggal siswa dengan madrasah. 257

Nurhayati juga menyampaikan sebagai berikut :

Untuk penerimaan peserta didik baru, kami tetap mengadakan seleksi, seleksinya terutama faktor usia kemudian jarak tempuh dari rumah ke sekolah, termasuk seleksi dalam kemampuan membaca al qur'an, namun tujuannya lebih bersifat pada pemetaan. Sehingga dari hasil pememtaan tersebut, kami klasifikasikan sesuai bakat dan minat siswa. <sup>258</sup>

# 17) Kurikulum yang terintegrasi dengan nilai-nilai budaya bangsa, agama dan berwawasan lingkungan

Kurikulum yang digunakan MI Muhammadian 1 Probolinggo adalah berdasarkan pada gerakan sosial keagamaan yang dipelopori oleh KH. Ahmad Dahlan. Beliau ingin melaksanakan pembaharuan dan perubahan di Indonesia, baik budaya, ke-Islaman, sosial masyarakat maupun sistem pendidikan. Beliau ingin mengubah paradigma dan image pendidikan pada jaman itu yang tergolong tradisional dan terbelakang. KH. Ahmad Dahlan mencoba "mendobrak", dengan mendirikan sekolah-sekolah Muhammadiyah yang menerapkan sistem pendidikan modern, elegan dan Islami.

Kurikulum yang digunakan adalah mengacu pada kurikulum nasional yang digariskan oleh Kemenreian Agama tentunya pada materi-materi tertentu berbeda dengan pendidikan dasar (SD) pada umumnya. Ada muatan-muatan pelajaran yang berbasis keagamaan. Seperti Fiqih, Al Qur'an Hadits, Aqidah akhlaq, SKI, Bahasa Arab dan materi pelajaran tentang Kemuhammadiahan. Selain itu, ada materi-

<sup>&</sup>lt;sup>257</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

<sup>&</sup>lt;sup>258</sup> Nurhayati, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

materi muatan lokal dan pelajaran ekstra yang disesuaikan dengan minat dan bakat siswa, termasuk pendidikan tentang lingkungan (wawasan adiwiyata). Sebagaimana yang disampaikan oleh Hanafi:

Selain mata pelajaran yang sebagaimana pada umumnya di madrasah kami juga memprogramkan kegiatan ekstra kurikuler. Kurang lebih ada enam belas (16) kegiatan ekstra kurikuler, antara : drum band, pencak silat (Tapak Suci), PMR, hizbul waton (pramuka), seni suara, renang, kaligrafi, MTQ, dan lain sebagainya. Termasuk dalam hal baca tulis al Qur'an kami bekerjasama dengan Koordinator Qiroati Cabang Probolinggo. Dan pembinaannya dilaksanakan pagi hari sebelum pelajaran yang lain dimulai. Dan alhamdulillah ustadz/ustadzah yang mengajar mengaji di sini sudah 20 orang dan berjalan sudah lima tahun. <sup>259</sup>

Dan hal tersebut sesuai hasil observasi yang peneliti lakukan, bahwa memang benar-benar ada pelaksanaanya dan itu dilakukan dan ditangan dengan sangat intensif, sehingga hasilnya juga nampak pada kemampuan siswa dalam membaca Al Qur'an dengan tartil sesuai dengan kaidah ilmu tajwid.

# 18) Memiliki metode dan strategi pembelajaran yang variatif dan inovatif

Dalam melaksanakan proses pembelajaran MI Muhammadian 1 Probolinggo melaksanakan metode pembelajaran yang variatif. Ini tergambar dari beberapa hasil karya/produk siswa yang terpajang didalam kelas. Misalnya tentang mengenal hewan yang hidup di air, darat dan lain sebagainya. Demikian pula halnya tentang program menghafal al qur'an juz 30. Untuk memastikan siswa hafal atau tidak

<sup>&</sup>lt;sup>259</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

peneliti melakukan pengetesan hafalan terhadap 5 siswa saat istirahat. Peneliti lakukan secara acak surah Asy Syam juz 30.

# 19) Media, sarana dan prasarana pembelajaran yang memenuhi standar

Lokasi yang strategis dan berada di jantung kota memudahkan MI Muhammadian 1 Probolinggo dalam mengakses media/peralatan, sarana prasarana pembelajaran yang dapat mendukung terhadap proses pembelajaran yang variatif. Selain itu, kepala madrasah juga berupaya melengkapi semua fasilitas yang dibutuhkan dalam menunjang proses pembelajaran yang bermutu. Misalnya gedung perpustakaan, gedung multimedia, musholla termasuk peralatan elektronik, televisi, LCD, pengeras suara, alat-alat musik tradisional (gamelan), peralatan drum band dan lain sebagainya. Sebagai lembaga yang berwawasan lingkungan, juga membuat taman-taman bunga, koperasi sekolah, gazebo, tempat berwudhu, dan fasilitas lainnya yang menunjang terhadap tujuan madrasah yakni peningkatan mutu pendidikan.

#### 20) Pengadaan sumber belajar yang beragam dan berkualitas

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kepala MI Muhammadian 1 Probolinggo juga meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber belajarnya. Termasuk dalam hal mengembangkan bakat dan minat siswa dalam bidang non akademik. Sebagaimana yang disampaikan Hanafi berikut ini :

Agar siswa betul-betul memahami dan mendalami ilmu yang dipelajari, maka saya senantiasa meningkatkan kualitas guru, sebagai ujung tombak dalam kualitas pembelajaran. Termasuk memanfaatkan sumber belajar dari luar, namun yang memang

benar-benar ahli dibidangnya. Termasuk kegiatan ekstra kurikuler seperti *drum band*, pencak silat (Tapak Suci), PMR, *hizbul waton* (pramuka), seni suara, renang, kaligrafi, MTQ, dan lain sebagainya. <sup>260</sup>

Pemanfaatan dan peningkatan sumber belajar yang berupa bendabenda seperti buku, koran dan media informasi lainnya juga ditingkatkan, sebagaimana yang Hanafi sampaikan :

Saya anjurkan kepada guru-guru untuk memperbanyak membaca, baik yang bersumber dari buku-buku yang ada diperpustakaan madrasah, koran maupun yang bersumber dari internet, sehingga tidak ketinggalan informasi dan mampu meningkatkan pengetahuan yang berdampak pada peningkatan mutu pendidikan.

Termasuk bekerja sama dengan masjid-masjid terdekat dalam upaya memberikan pencerahan mental spiritual guru, siswa dan semua warga madrasah.

# 21) Terwujudnya sistem penilaian yang obyektif, menyeluruh dan akuntabel

Sesuai dengan aturan yang ada dalam standar penilaian pendidikan, proedur penilaian yang ada di MI Muhammadiah 1 Probolinggo sudah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Secara berkala penilaian yang dilakukan mencakup penilaian pada ulangan harian, ulangan tengah semester dan ulangan semester. Adapun aspek-aspek yang dinilai menyentuh pada ranah afektif, kognitif dan psikomotorik. Hal ini sampaikan oleh Hanafi sebagai berikut:

Masing-masing guru, mulai guru kelas satu sampai kelas 6 termasuk guru mata pelajaran, memiliki buku-buku rekapan daftar nilai, termasuk penilaian pada ranah afektif dan psikomotorik. Sehingga dengan rekap hasil penilaian kita bisa menganalisa mana

<sup>&</sup>lt;sup>260</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

yang perlu di tingkatkan dan mana yang harus diperbaiki. Sehingga hal tersebut bisa dijadikan pijakan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di madrasah. <sup>261</sup>

# 22) Administrasi madrasah yang lengkap, jelas, dan tertib.

Administarsi yang baik menunjang kelancaran proses pembelajaran. Secara kuantitas administrasi di MI Muhammadiah 1 Probolinggo sudah memenuhi standar dimana dapat menunjang proses pembelajaran. Namun secara kualitas telah diupayakan menjadi lebih baik. Keberhasilan dalam meningkatkan administrasi madrasah yang paling kelihatan adalah sistem pengelolaan administrasi yang dilakukan oleh kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo adalah sistem pengelolaan administrasi yang jelas, lengkap dan tertib, sehingga memudahkan yang lain untuk mengaksesnya.

Beberapa keberhasilan yang dicapai kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo adalah hasil dari kerja yang optimal dalam menjalankan peran-perannya, yaitu sebagai penentu arah dengan mengomunikasikan visi, sebagai agen perubahan dengan melakukan perubahan dan perbaikan, memampukan dan memberdayakan secara optimal, memberi motivasi mereka secara terus menerus, mendelegasikan tugas, menyediakan fasilitas informasi dan komunikasi dan menjadi uswah (keteladanan).

# d. Keberhasilan dalam meningkatkan hasil pendidikan

Tercapainya keberhasilan dalam meningkatkan mutu *input* dan proses tersebut, maka berdampak pada meningkatnya mutu hasil, baik

<sup>&</sup>lt;sup>261</sup> Hanafi, *Wawancara*, (Probolinggo, 18 Maret 2016)

secara kuantitas maupun kualitas. Peningkatan mutu secara kuantitas yang meliputi peningkatan mutu akademik dan non akademik, *output* dan *outcome* antara lain :

4) Dari sisi mutu akademik dan non akademik, MI Muhammadiah 1 Probolinggo banyak mencapai prestasi, bisa dilhat pada tabel dibawah ini:

 ${\it Tabel 4.1}$  Prestasi akademik dan non akademik siswa MI Muhammadiah 1 Probolinggo $^{262}$ 

No	Nama Siswa	Prestasi	Jenis Kejuaraan	Tahun	
1	Atsal Taufiqie Nandito	Juara 1 Olimpiade MIPA	HAB Kemenag ke 67 kota Probolinggo	2013	
2	Fathimah Zahrani	Juara 2 Olimpiade MIPA	HAB Kemenag ke 67 kota Probolinggo	ta 2013	
3	Aishah Alfitadewi	Juara 3 Fashion Show	Vata		
4	Fadilah Nur Istiqomah	Juara 2 Catur	Kreatifitas Siswa Tingkat Kota	2013	
5	Aldiaz Devin	Juara 9 Catur	Kreatifitas Siswa Tingkat Kota	2013	
6	MI Muhammadiyah 1	Juara 3	Sekolah Adiwiyata Besta <b>r</b> i kota Probolinggo	2013	
7	Tim MI	Juara Umum	Invitasi Pencak Silat Tapak Suci 2013 tingkat kota	2013	
8	Aisya Chumairoh	Juara II Mendongeng	Tingkat Propinsi Jawa Timur	2013	
9	Hiadar Mainun Ramzi	Juara III Puisi	PSP tingkat SD/MI Kota Probolinggo	2013	
10	Almira Althaf	Harapan III Puisi	PSP tingkat SD/MI Kota Probolinggo	2013	
11	Rizkita Audira Fernanda	Puisi Juara I	Porseni MI tingkat Kota	2013	

<sup>&</sup>lt;sup>262</sup> Profil SDN Sukabumi 10 Probolinggo, 2015/2016

-

12	Nabila Aprilia	Mendongeng Harapan II	Tingkat SD/MI Kantor Arsip Kota Probolingg	2013
13	Tim Tapak Suci	Juara 3 ME Confest 2013	Kejuaraan Bela Diri Tapak Suci Garuda Putra Tk. Kota Probolinggo	2013
14	Tim	Juara 1 Futsal	HAB Kemenag tahun 2013	2013
15	Andi Yusuf	Juara 1 dan Harapan 1 Olimpiade MIPA tk. Kab/Ko Probolinggo 2014	Olipiade MIPA se kota & Kabupaten SMP Muhammadiyah IProbolinggo	2014
16	Ahmad Idza Faza	Harapan 1 Olimpiade MIPA tk. Kota Probolinggo 2014	Olipiade MIPA se kota & Kabupaten Probolinggo	2014
17	Andi Yusuf	Juara 3 dan Harapan 1 Olimpiade MIPA tk. Kab/Ko Probolinggo 2014	Olipiade MIPA se kota & Kabupaten SMPN 1 Probolinggo	2014
18	Tim Futsal	Juara I	Tingkat MI HAB Depag Kota Probolinggo	2014
19	Tim Futsal	Juara I	Tingkat SD/MI SMPK Materdei Kota Probolinggo	2014
20	Tim PMR MI Muhammadiyah 1	Juara II	Tingkat SD/MI PMI Kota Probolinggo	2014
21	Fadilah Nur Istiqomah	Juara I Bidang Studi PAI	Tingkat MI KSM Kemenag Kota Probolinggo	2014
22	Nada Ahmad Rayhan	Juara I Olympiade IPA	Tingkat MI KSM Kemenag Kota Probolinggo	2014
23	Tim Drum Band	Juara I	Paramananda/di General Effect Kirab/Parade Unjuk Gelar Gitapati Visual Analisa Musik (SEMIPRO 2014)	2014
25	Tim Drum Band	Juara III	Paramananda/di General Effect	2014

			Unjuk Gelar Gitapati Visual Analisa Musik (POR Kota 2014)	
26	Muhammad Adzan Akbar	Juara III Bulutangkis	POR Kota	2014
27	Sekar Ayu N.	Juara I Karate	POR Kota	2014
28	Almira Athaf Zahra	Nilai ujian sekolah terbaik Sekota Probolinggo	29,60	2014
29	MI Muhammadiyah 1	Juara Umum	POR Kota	2014

Dari sisi *output*, para siswa MI Muhammadiah mencapai kelulusan
 100% dalam Ujian Nasional

Tabel 4.3

Kelulusan siswa MI Muhammadiah 1 Probolinggo tahun 2012-2015

Tahun	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
Jumlah siswa	76	78	79	112
Kelulusan	Lulus 100%	Lulus 100%	Lulus 100%	Lulus 100%

6) Dari sisi *outcome*, di buktikan dengan banyaknya siswa yang lolos seleksi dan diterima di SMP atau MTs pavorit, bisa dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Siswa MI Muhammadiah 1 yang diterima di SMP/MTs Pavorit

Tahun	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2011/2012
Jumlah siswa	76	78	79	112
Diterima di SMP/MTs pavorit	45	47	49	65

Berdasarkan informasi dari kepala sekolah dan para guru hampir 100% siswa melanjutkan ke SMPN dan MTsN atau ada juga yang melanjutkan di pondok pesantren. Dan dari hasil di atas maka dapat disimpulkan bahwa lulusan telah memenuhi bahkan melampaui dari standar mutu lulusan yang sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan. Sehingga dengan demikian akan meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sekolah.

- 8. Temuan Penelitian di MI Muhammadiah 1 Probolinggo

  Dari beberapa uraian di atas dapat disampaikan hasil temuan penelitian sebagai berikut :
  - d. Temuan pada fokus penelitian yang pertama yakni peran kepemimpinan transformasional spiritual di MI Muhammadiah 1 Probolinggo.

Peran kepemimpinan transformasional spiritual di MI Muhammadiah 1 Probolinggo meliputi : 1) entrepeneur, 2) Penentu arah, 2) perancang, 3) agen perubahan, 4) pembelajar dan pendidik, 5) Inspirator dan motivator, 5) manajer, 6) penyampai amanah, 7) teladan/uswah: Peran-peran tersebut dijalankan dengan aktif dan penuh tanggung jawab dan dilandasi dengan nilai-nilai spiritual yakni : amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, dan sebagai bentuk pengabdian kepada Allah agar mampu menjadi inspirasi dan motivasi bagi orang-orang yang ada disekitarnya dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

 e. Temuan penelitian pada fokus kedua yang berkaitan langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual di MI Muhammadiah 1 Probolinggo.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, kepala MI Muhammadiah 1 Probolinggo, dengan langkah-langkah sebagai berikut : 1) menciptakan peluang usaha, 2) Mengomunikasikan visi, 3) Menyusun program, 4) Melakukan perubahan, 5) melakukan pencerahan dan memberdayakan, 6) memotivasi dan menginspirasi, 7) Mendelegasikan tugas, 8) menyediakan sarana informasi dan komunikasi, 9) memberikan keteladanan.

Adapun bentuk-bentuk kegiatannya adalah : 1)
Menciptakan peluang usaha, 2) Meningkatkan mutu SDM pendidik
dan tenaga kependidikan, 3) Mengembangkan Metode Pembelajaran
yang variatif, 4) Melengkapi media dan sarana prasarana
pembelajaran, 5) Menambah dan meningkatkan kualitas sumber
pembelajaran, 6) Menambah dan meningkatkan kualitas sumber
pembelajaran, 7) Mengupayakan Sistem evaluasi dan penilaian yang
obyektif dan menyeluruh, 8) Mengelola administrasi sekolah yang
lengkap dan transparan.

Temuan penelitian pada fokus ketiga yakni keberhasilan

kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan antara lain: Keberhasilan dalam meningkatkan *input* dan proses, memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas, mendapatkan input siswa yang bermutu, kurikulum yang terintegrasi dengan nilai-nilai budaya bangsa, agama dan berwawasan lingkungan, memiliki metode dan strategi pembelajaran yang variatif dan inovatif, media, sarana dan prasarana pembelajaran yang memenuhi standar, pengadaan sumber belajar yang beragam dan berkualitas, terwujudnya sistem penilaian yang obyektif, menyeluruh dan akuntabel, administrasi madrasah yang lengkap, jelas, dan tertib, keberhasilan dalam meningkatkan hasil pendidikan.



Kepemimpinan Transformasional Spiritual di MI Muhammadiah 1 Probolinggo

Nilai-nilai Spiritual : amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, pengabdian kepada Allah

khalifah, hamba, juru dakwah, penebar cinta dan kasih sayang, dan uswah al hasanah/teladan yang baik

Entrepreneur, penentu arah, perancang, agen perubahan, pembelajar dan pendidik, Inspirator dan motivator, manajer, penyampai amanah, teladan/uswah

Langkah-Langkah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Menanamkan akidah yang kuat Memberikan pelayanan yang prima, Menyelenggarakan pendidikan seumur hiudp Menebarkan cinta dan kasih sayang Membudayakan *akhlaqull karimah* 

Menciptakan peluang usaha, mengomunikasikan visi, menyusun program, melakukan perubahan, melakukan pencerahan dan memberdayakan, memberikan inspirasi dan motivasi mendelegasikan, menyediakan sarana informasi dan komunikasi, memberikan teladan

# g. Menciptakan peluang usaha

Mendirikan koperasi sekolah, menyelenggarakan ful day school, menciptakan lapangan kerja, memprogramkan kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai kebutuhan siswa dan tantangan masa depan.

#### h. Meningkatkan mutu SDM pendidik dan tenaga kependidikan.

Mengadakan diklat, workshop, mengadakan pembinaan rutin, mengundang pakar, membuat standar minimal kualifikasi akademik guru dan pegawai (minimal S1) menfasilitasi guru kuliah S2. Mengadakan studi banding ke sekolah yang lebih maju. Melibatkan guru dalam tugas kepanitiaan.

#### i. Mengembangkan Metode Pembelajaran yang variatif.

Mewajibkan guru menggunakan media berbasis ICT dalam mengajar, menggunakan metode dan model pembelajaran yang lebih variatif dengan berprinsip pembelajaran pakem ( pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan) dan berpusat pada siswa, studi tour, mengikutkan siswa dalam berbagai even kejuaraan.

#### j. Melengkapi media dan sarana prasarana pembelajaran.

Mengadakan media yang beragam dan representatif, meliputi ruang multi media, audio visual, LCD, komputer/laptop, fasilitas internet, gazebo, *green house*, musolla, perpustakaan, koperasi sekolah, warung sehat lingkungan hijau, tempat pengolahan sampah, perpustakaan, peralatan musik daerah seperti hadrah.

### k. Menambah dan meningkatkan kualitas sumber pembelajaran

Menambah buku-buku perpusatakaan, mendatang tenaga ahli (ahli bidang strategi pembelajaran), mendorong guru selalu belajar, meningkatkan kompetensi guru yang ada, mengadakan kegiatan ekstra yang sesuai minat dan bakat siswa, mengintegrasikan kurikulum dengan nilai-nilai budaya.

#### l. Mengupayakan Sistem evaluasi dan penilaian yang obyektif dan menyeluruh.

Menggunakan penilaian yang integratif (penilaian pada ranah kognitif, afektif dan psikomotorik (menggunakan model penilaian pada kurikulum 2013), dengan memanfaatkan media berbasis ICT, sehingga menjadi efektif dan efisien, melatih guru menggunakan penilaian Kurikulum 2013.

#### m. Mengelola administrasi sekolah yang lengkap dan transparan.

Mendelegasikan tugas dan tanggung jawab administrasi dimasing-masing bidang, misalnya bidang kesiswaan, administrasi keuangan, sarana prasarana, humas, menyediakan ruang khusus administrasi, mengangkat staf tata usaha. Memanfaatkan *ICT* untuk efektifitas dan efisiensi.

### BAB V

# PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bab V ini akan membahas mengenai hasil paparan data dan temuan penelitian yang telah dipaparkan pada bab IV. Adapun yang akan dianalisis pada bab ini secara garis besar meliputi meliputi tiga hal, yaitu: (A) 1) peran kepemimpinan transformasional spiritual dijalankan secara aktif dan optimal berlandaskan pada nilai-nilai spiritual; 2) kepemimpinan transformasional spiritual menjalankan peran sebagai penentu arah, perancang, agen perubahan, leaner & eductor, inspirator dan motivator, manajer, penyampai amanah, teladan/uswah. (B) Langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan diwujudkan melalui cara-cara: Mengomunikasikan visi, menyusun program, Melakukan perubahan, melakukan pencerahan dan memberdayakan, memotivasi dan menginspirasi, mendelegasikan tugas, menyediakan sarana informasi dan komunikasi, memberikan keteladanan.

# A. Peran kepemimpinan transformasional spiritual

1. Peran kepemimpinan transformasional spiritual dijalankan secara aktif dan optimal berlandaskan pada nilai-nilai spiritual.

Dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan, peran kepemimpinan transformasional spiritual begitu penting dan strategis. Dalam perjalanan panjang sejarah belum pernah ada seorang pun yang mencapai tingkat kepemimpinan secara sempurna selain nabi Muhammad saw. Michael H. Hart mengatakan "Orang-orang hebat itu jumlahnya

seratus, dan yang paling hebat adalah Muhammad". 263 Kecakapan kepemimpinan Muhammad saw. Juga bisa dilihat dari kemampuannya mengendalikan pengikut-pengikutnya, sehingga dengan modal kepercayaan utuh dari mereka, Rasulullah pada masa yang sama dapat mengarahkan potensi pengikutnya. 264 Kepemimpinan transformasional spiritual merupakan kepemimpinan pendidikan yang relevan dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Kepemimpinan transformasional spiritual juga bisa diartikan sebagai kepemimpinan yang sangat menjaga nilai-nilai etis dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual. Mereka melakukan pekerjaan dengan cara yang memuaskan hati lewat pemberdayaan, mencerahkan, memulihkan dan menguntungkan siapa saja yang berhubungan dengannya. Mereka tidak hanya mampu menghadirkan uang, tetapi juga hati dan jiwa mereka dalam bekerja. Kepemimpinan spiritual merupakan gabungan dari model kepemimpinan etik, asketik dan mistik<sup>265</sup>. Kepemimpinan spiritual bukan sekedar orang yang kaya tentang pengetahuan spiritual, melainkan lebih menekankan pada kesadaran spiritual (spiritual awareness) yaitu sebuah penghayatan hidup. Adanya tuntutan kualitas yang sering didengungkan dalam berbagai kesempatan, kiranya relevan model kepemimpinan transformasional spiritual dalam upaya mewujudkan mutu tersebut. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Aan Komariah sebagai berikut:

\_\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>263</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Kepemimpinan Sosial dan Politik (Social & Political Leadership)* Ensiklopedi Leadership & Manajemen Muhammad saw. "The Super Leadership" (Jakarta, Tazkia: Publising, 2010) hlm. 84.

<sup>&</sup>lt;sup>264</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Ensiklopedi...*hlm. 40.

<sup>&</sup>lt;sup>265</sup>http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/29/spiritual-leadership-/, diakses 12 maret 2016

Kepemimpinan yang relevan dengan *based management* dan didambakan bagi peningkatan kualitas pendidikan adalah kepemimpinan yang memiliki visi, yaitu kepemimpinan yang kerja pokoknya difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan, lalu menjadi agen perubahan yang unggul dan menjadi penentu arah organisasi yang memahami prioritas, menjadi pelatih yang profesional, serta dapat membimbing personel lainnya kearah profesionalismen kerja yang diharapkan.<sup>266</sup>

Sekolah merupakan lembaga pendidikan yang membutuhkan sosok pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan, mampu membuat perubahan, mencerahkan, memberdayakan dengan berprinsip pada nilainilai spiritual, terumata dalam menghadapi tantangan globalisasi yang manusianya cenderung pada gaya hidup hedonis, pragmatis dan matrialistis.

Dari paparan hasil penelitian sebagaimana diuraikan pada bab IV, peneliti menemukan bahwa kedua pemimpin transformasional spiritual (Kepala SDN Sukabumi10 Probolinggo dan Kepala MI Muhammadiah Probolinggo) telah menjalankan perannya secara aktif dan optimal sehingga berdampak terhadap peningkatan mutu pendidikan. Peran kepemimpinan transformasional spiritual tersebut ditandai dengan aktifnya dalam menjalin komunikasi baik komunikasi pribadi maupun kelompok, membangun komitmen, melakukan aktifitas dengan etos kerja tinggi, menciptakan ikatan yang kokoh dengan semua *stakeholder* yang ada.

Kedua pemimpin tersebut secara aktif menjalankan perannya sehingga membentuk prilaku dan pikirannya dalam upaya meningkatkan

\_

<sup>&</sup>lt;sup>266</sup> Aan Komariyah dan Cepi Triatna, *Visionary*, 81-82.

mutu pendidikan. Jalinan komunikasi yang menyenangkan, saling menghargai, saling menjaga integritas, sehingga akan memengaruhi prilaku sosial yang lebih berkualitas pula sehingga akan mampu beradaptasi dengan visi organisasi dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan.

Temuan penelitian pada kasus satu peran kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi 10 Probolinggo, dalam menjalankan perannya, baik berupa pikiran, ucapan maupun perbuatan, bahkan dalam mengambil suatu keputusan, tidak pernah lepas dari simbol-simbol yang diberikan oleh orang-orang sekitarnya. Para patner kerjanya sangat berpengaruh dalam memunculkan ide-ide/gagasan. Artinya orang-orang sekitarnya mampu menginspirasi dalam mengambil suatu kebijakan sehingga akan merasa dihargai, dihormati dan diberdayakan, secara psikologis akan berdampak positif dan sangat mendukung dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan.

Kemudian temuan penelitian pada kasus dua tentang peran kepemimpinan transformasional spiritual di MI Muhammadiah Probolinggo, ditemukan bahwa dalam menentukan kebijakan dan pengambilan keputusan, kepala sekolah/madrasah juga memerhatikan isyarat-isyarat yang diberikan oleh orang lain, orang-orang sekitar yang menjadi patner kerjanya. Sehingga dengan membaca dan memaknai isyarat tersebut ia berupaya memenuhi, dan dari situ muncullah ide-ide/gagasan baru yang timbul dalam pikirannya sendiri.

Fenomena peran sebagaimana yang di jalankan oleh kedua pemimpin ini, memperkuat teori interaksionisme simbolik Mead, dalam buku yang berjudul " Mind, Self dan society. Bahwa dalam istilah mind (pikiran), self (diri), dan society (sosial) dari pikiran, kemudian diri individu saling mempengaruhi yang kemudian membentuk prilaku sosial. Menurut pandangan *Mead*, keseluruhan sosial (kelompok masyarakat) mendahului pemikiran individual baik secara logika maupun temporer. Individu yang berfikir dan sadar diri adalah mustahil secara logika menurut teori Mead tanpa didahului oleh kelompok sosial. Kelompok sosial muncul lebih dulu dan kelompok sosial menghasilkan perkembangan keadaan mental kesadaran diri. 267

Temuan penelitian pada dua kasus tersebut juga menunjukkan bahwa kedua pemimpin tersebut mampu dan mau menghargai peran dari bawahan walaupun dengan cara yang berbeda. Pada kasus 1 ditemukan bahwa pemimpin tranformasional spiritual sangat menghargai dan mengakui peran orang lain. Hal ini terlihat dari bagaimana ia meminta pendapat, masukan, usulan dari orang lain, memberikan kebebasan kepada bawahan, tetapi harus disertai data dan etika agar terbiasa berpikir ilmiah dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan.

Demikian pula halnya temuan penelitian pada kasus dua di MI Muhammadiah. Kepala sekolah/madrasah mengakui dan menghargai peran-peran yang dijalankan oleh bawahan. Namun kepala

\_\_\_

<sup>&</sup>lt;sup>267</sup> George Ritzer – Douglas J. Goodman, *Modern Sociologycal theory, terj. Alimandan (Jakarta :* Kencana, 2007) hlm. 272-273.

sekolah/madrasah lebih dominan pada tataran ide dan konseptual dan sedikit jarang perannya pada tataran teknis (konseptor).

Kedua pemimpin transformasional spiritual tersebut juga memiliki kemampuan dalam menangkap isyarat-isyarat dan simbol yang ada di lingkungan sosialnya masing-masing. Mereka selalu mencari informasi apa saja kebutuhan-kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan. Ia berusaha mendapatkan informasi, baik secara formal maupun non formal untuk mengetahui kebutuhan apa saja yang harus dipenuhi untuk kemajuan organisasi. Termasuk dengan menjalin komunikasi yang intens dengan *stakeholder*, dengan tujuan agar dapat memperoleh informasi, permasalahan-permasalahan apa saja yang muncul.

Jadi kedua pemimpin dalam kedua kasus tersebut telah menjalankan perannya secara aktif dan optimal dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan dalam lembaga yang dipimpinnya. Dan hal tersebut merupakan perwujudan dari bentuk pengamalan Al Qur'an QS. An Nahl (16) ayat 90 sebagai berikut:

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) Berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

Menjalankan perannya dengan aktif dan optimal telah membentuk alam pikiran dan perbuatannya dalam setiap penentuan kebijakan dan

pengambilan keputusan sehingga mampu menyusun program-program baru yang bermutu yang bermuara pada peningkatan kualitas pendidikan.

Dalam penelitian ini juga ditemukan bahwa dalam menjalankan perannya kedua pemimpin tersebut menjunjung tinggi prinsip-prinsip etika (akhlaqul karimah) yang bersumber pada nilai-nilai religius spritual dan nilai-nilai budaya dan kearifan lokal. Hal tersebut nampak dari cara pandang, cara berpikir, bersikap dan bertindak, mereka menjadikan kepemimpinan sebagai amanah dan tanda rasa syukur serta sebagai ibadah, sebagai bentuk pengabdian sang *mahkluk* kepada Sang *Kholik*, jujur, berintegritas dan menjadi teladan bagi lingkungan sosialnya.

Budaya spiritual yang tampak pada kepribadian pemimpin di SDN Sukabumi 10 Probolinggo adalah dikembangkannya pembiasaan sholat berjama'ah, sholat dhuha, berdo'a sebelum bekerja dan belajar, gerakan juma'at bersih dan bersedekah, jujur, peduli pada yang lemah, mengedepankan akhlaqul karimah, disiplin dan lain sebagainya. Selain itu kepribadian kepala sekolah yang senang mencari ilmu baik melalui organisasi maupun belajar mandiri, fokus menjalankan kepemimpinan sebagai amanah, menjunjung tinggi nilai-nilai moral dalam pergaulan sosialnya.

Demikian pula halnya di MI Muhammadiah, nilai-nilai spiritual tampak pada kedalaman spiritual dan kesalehan pribadi kepala sekolah yang ditandai dengan visi yang dibuat yakni tangguh dalam imtaq, unggul dalam iptek, mandiri dan berwawasan lingkungan, menyiapkan peserta

didik yang berkualitas dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta amal ibadah yang memadai, menyiapkan generasi islam yang mau dan mampu menegakkan ajaran islam, menumbuhkan semangat religius, kedisiplinan dan kekeluargaan pada seluruh warga sekolah, menyiapkan peserta didik yang peduli lingkungan".

Menanamkan ideologi dan nilai-nilai spiritual kepada semua warga sekolah, memotivasi spiritual yang penuh inspiratif dan diberikan secara intensif. spiritualitas didasari oleh semangat dan motivasi *ruh-al jihad* yang kuat untuk mencapai visi menyiapkan generasi yang tangguh dalam bingkai nilai-nilai keimanan dan ketaqwaan serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Maka menurut peneliti peran kepemimpinan transformasional tersebut berkarakter religius spiritual.

2. Kepemimpinan transformasional spiritual menjalankan peranpenentu arah, perancang, agen perubahan, leaner dan eductor, Inspirator dan motivator, penyampai amanah, teladan/uswah.

Didasari nilai-nilai spiritual, kedua kepala sekolah dalam penelitian ini telah menjalankan peran-perannya sebagai berikut : (1) mengkomunikasikan visi, (2) menyusun Program, (3) melakukan perubahan, (4) memberi inspirasi dan motivasi, (5) mendelegasikan tugas, (6) menyediakan sarana informasi dan komunikasi, (7) memberikan keteladanan.

Pertama, dalam perannya sebagai penentu arah kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi 10 dan MI Muhammadiah

Probolinggo, mengawali dengan mengkomunikasikan visi. Masingmasing kepala sekolah memiliki visi yang jelas, realistis dan terjangkau untuk kemajuan sekolah. Mereka juga mempunyai kemampuan yang baik dalam menyampaikan visi misinya kepada semua warga sekolah dan *stake holder*. Kepala SDN Sukabumi 10 mengkomunikasikan visi misi yang sudah ada, namum kepala MI Muhammadiah membuat visi misi yang baru dimulai tahun 2001 sampai sekarang, walaupun dalam perjalanan waktu selalu mengalami revisi dan adaptasi dengan perubahan yang ada, kemudian dikomunikasikan kepada yang lain.

Kemampuan kedua kepala sekolah tersebut dalam membangun komunikasi dengan menjalankan fungsi komunikasi. Menurut Sendjaya, sebagaimana dikutip Burhan Bungin<sup>268</sup> ada empat fungsi komunikasi meliputi : (1) fungsi informatif, bahwa organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya seluruh anggota dalam organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu, (2) fungsi regulatif, menyampaikan peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi. Namun demikian sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada : (a) keabsahan pimpinan dalam memberi sanksi, (c) kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin

\_

<sup>&</sup>lt;sup>268</sup>Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, hlm 274-276.

sekaligus pribadi, (d) tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan. (3) fungsi persuasif, bahwa dalam mengatur suatu organisasi, tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Dengan kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka memersuai bawahannya dari pada memberi perintah. (4) fungsi integratif, setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan bawahan dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Sehingga dengan menjalankan fungsi komunikasi tersebut berdampak pada adanya sinergitas antara pemimpin dengan komponen dan stakeholder yang ada. Hal ini sejalan teori *stimulus-respons* nya McQuail, <sup>269</sup> dimana efek merupakan reaksi tertentu terhadap stimulus tertentu. Dalam penelitian ini kepala sekolah memberi stimulus kepada semua warga sekolah dan seluruh *stakeholder* kemudian ada respon balik, dalam wujud sinergi dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan di lembaga masing-masing.

Dalil AlQur'an tentang penentu arah (memberi petunjuk)

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah.

<sup>&</sup>lt;sup>269</sup>Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, ..... hlm 274-277.

# وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَبِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُواْ وَكَانُواْ بِعَايَنِتِنَا يُوقِنُونَ ﴿

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar. dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami.

Kedua, sebagai perancang, mereka memiliki gagasan-gagasan yang dirancangnya. Oleh karena itu sebelum gagasannya dirancang, mereka melakukan langkah-langkah pembentukan tim kerja, mengidentifikasi dan menganalisis masalah untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan lembaga, serta potensi yang dimilikinya dan seberapa besar potensi tersebut dan menentukan serta mempersiapkan program-program yang akan disusun dalam rencananya. Hal ini bertujuan supaya rancangan yang akan disusun sesuai dengan kebutuhan dan bermanfaat.

Langkah-langkah yang ditempuh oleh kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo sebagai perancang yakni setelah pembentukan tim, ia mengidentifikasi masalah melalui pemetaan dan tes kualifikasi atau lebih dikenal dengan istilah EDS (Evaluasi Diri Sekolah). Sedang di MI Muhammadiah dalam mengidentifikasi masalah melalui laporanlaporan para anggota tim yang kemudian dianalisis dan ditentukan kebutuhannya oleh pimpinan.

Hasil rancangan yang ditunjukkan kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo adalah berupa adanya rancangan pengembangan SDM guru dan pegawai dengan pembinaan intensif dan pendampingan pakar, rencana penjaringan siswa baru yang berkualitas melalui tes akademik dan non akademik, mengintegrasikan kurikulum sekolah yang berwawasan lingkungan, pembelajaran aktif, kreatif, inovatif dan menyenangkan, yang berpusat pada siswa, menfungsikan sarana prasaran dan fasilitas yang ada.

Adapun rancangan yang dibuat oleh kepala MI Muhammadiah Probolinggo dalam meningkatkan mutu adalah dengan membentuk tim kerja, peningkatan kualitas guru melalui pelatihan dan pembinaan, mendatangkan pakar, mengaktifkan organisasi profesi, melakukan seleksi pada tiap P2DB (Penerimaan Peserta Didik Baru). Termasuk program pembinaan dan pengembangan minat bakat siswa pada bidang non akademik, seperti pencak silat, renang, *hizbul wathan,drumband*, kesenian dan lain sebagainya.

Ketiga, kedua kepala sekolah ini juga menjadi agen perubahan. Hal ini ditunjukkan dengan upaya-upaya mengadakan perbaikan dan pembenahan di seluruh lini, sistem dan sumber daya maupun potensi yang ada. Perubahan yang ditunjukkan kepala SDN Sukabumi 10 misalnya melalui merubah paradigma berfikir para guru dan pegawai yang ada, mengadakan pelatihan dan pembinaan, membentuk tim kerja menjalin kerjasama, mengaktifkan organisasi profesi yang ada. Mengadakan seleksi pada P2DB dalam menjaring input siswa yang bermutu, dan mengintegrasikan kurikulum dengan nilai-nilai budaya bangsa, agama dan kearifan lokal serta berwawasan lingkungan.

Termasuk dengan menyelenggarakan proses yang bermutu melalui pembelajaran aktif, kreatif, inovatif, menyenangkan, dan bermakna. Memperkaya, melengkapi sumber belajar, baik dari benda-benda bergerak maupun benda-benda yang tidak bergerak.

Sedangkan agen perubahan yang ditunjukkan oleh kepala MI Muhammadiah Probolinggo dalam meningkatkan mutu melalui, peningkatan mutu guru, dan pegawai melalui pelatihan dan pembinaan, menumbuhkan kebersamaan dalam membangun komitmen, mengundang pakar, mengadakan seleksi pada setiap tahun ajaran, mendelegasikan tugas, dan membiasakan kebiasaan-kebiasaan yang bermutu, menyusun program yang menfasilitasi dan mengembangkan bakat dan minat siswa baik dalam bidang akademik maupun non akademik.

Keempat, kedua kepala sekolah ini juga menjadi pembelajar dan pendidik, pemimpin itu harus jadi pembelajar sejati (long live education). Belajar itu bukan saja di bangku sekolah, dikampus-kampus, dipesantren, namun ia belajar dimana saja, di pasar, belajar dari teman-teman, belajar dari peristiwa, belajar dari perjalanan hidup, dan belajar dari alam. Sebagaimana tertulis dalam sejarah bahwa Rasulullah adalah pembelajar sejati dan guru besar peradaban dunia. Dengan bimbingan khusus dari Allah melalui malaikat jibril Rasulullah dalam waktu cepat menjadi insan dan nabi yang cerdas dan knowledgeable. Nabi mengajarkan mulianya ilmu dan urgensi ilmu untuk mencapai kesuksesan dunia akherat. Lebih dari itu ia pun

efektif memerlukan scanning&levelling, active interaction, dan learning conditioning. Belajar baru membuahkan hasil jika ada story telling, analogy and case study, body language, self reflection, focus & point basis dan affirmation &repetition. Rasulullah menegaskan "ilmu adalah warisan para nabi. Para nabi tidak mewariskan emas ataupun dirham, tetapi mewariskan ilmu. Barang siapa yang mengambilnya, maka ia telah mengambil bagian yang banyak. (HR. Abu Dawud, sahih no. 3643) oleh karena itu menuntut ilmu itu wajib bagi setiap muslim". (HR. Ibnu Majah, sahih, no. 224)<sup>270</sup>

Kelima, kedua kepala sekolah menjadiinspirator dan motivator bagi seluruh warga sekolah. Mereka menjadi inspirasi bagi semua komponen yang ada dan sekaligus mampu memotivasi sehingga selalu bersinergi dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan. Inspirasi dan motivasi diwujudkan dalam bentuk lisan, tulisan maupun dalam gerakan. Motivasi yang diberikan melalui rapat-rapat, maupun melalui tulisan-tulisan yang tertempel di tembok sekolah.

Adapun motivasi yang diberikan oleh kepala MI Muhammadiah lebih kuat. Motivasi yang diberikan melalui lisan, sikap, maupun perbuatan mampu memunculkan semangat terhadap semua warga sekolah terutama guru dan pegawai. Sehingga dalam bekerja memiliki etos kerja yang tinggi, ikhlas, bahkan bekerja di atas standar dan memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu. Sejalan dengan

<sup>&</sup>lt;sup>270</sup>Muhammad Syafii Antonio, *Ensiklopedi...* hlm. x.

pendapat Veitzal Rivai bahwa profil kepemimpinan ideal ada sembilan yang salah satunya adalah memotivasi karyawan (guru dan pegawai). Menurut Hunsaker, motivasi sangat penting bagi manajer untuk menigkatkan kinerja (performance) bawahannya, karena kinerja tergantung dari motivasi, kemampuan dan lingkungannya. Rumusnya adalah:

Kinerja = fungsi dari motivasi (m), kemampuan(k) dan lingkungan(l) atau K = fm,k,l

Bahkan dalam sejarah sebagaimana di tulis Michael Hart,<sup>273</sup> " Lebih jauh dari itu (berbeda dengan Isa) Muhammad bukan semata pemimpin agama, tetapi juga pemimpin duniawi. Fakta menunjukkan, selaku kekuatan pendorong (motivator) terhadap gerak penaklukan yang dilakukan bangsa Arab, pengaruh kepemimpinan politiknya berada dalam posisi terdepan sepanjang waktu".

Keenam, kedua kepala sekolah ini menjadi penyampai amanah. Dalam menjalankan tugas kepemimpinannya kedua kepala sekolah menyadari sepenuhnya bahwa sekecil apapun tugas yang diterima adalah amanah yang harus dipertangunggjawabkan kelak di hari kemudian. Dan ini sebagai salah satu upaya dalam rangka meneladani sifat mulia Rasulullah Muhammad saw. Al-Amanah, ia memelihara sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya, baik dari Tuhan maupun dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak terutama orang-orang terdekat yang ada

Husaini Usman, manajemen, teori, riset dan praktek pendidikan, hlm. 275

<sup>273</sup>Veitzal Rivai dan Arvian Arifin, *Islamic Leadership*, 276.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>271</sup> Veitzal Rivai dan Arvian Arifin, *Islamic Leadership*, 415.

disekitarnya. Selain itu juga mengupayakan keseimbangan dalam kesejahteraan antara lahir maupun kesejahteraan batin.

Ketujuh, kedua kepala tersebut sebagai manajermenyusun perencanaan untuk berbagai tingkatan perencanaan, mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya secara optimal. Mengelola perubahan dan pengembangan menuju organisasi pembelajar yang efektif, menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal. mengelolasaranadanprasaranasekolah dalamrangkapendayagunaan secara optimal, mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah, mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik, mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah.

*Kedelapan*, berperan sebagai *uswah*/teladan dalam menjalankan segala aktivitas, baik sikap, perkataan maupun perbuatan. Hal ini sebagai bukti mereka adalah figur di lembaga masing-masing, apalah artinya perkataan jika tanpa dibarengi perbuantan yang betul-betul bisa dicontoh oleh semua orang.

Contoh yang baik dari kepala SDN Sukabumi 10 ditunjukkan dari cara berkata-berkata, tindakan, sikap dalam keseharian. Ia pandai bergaul,

ramah menjunjung, tinggi etika, murah senyum, mampu mengendalikan emosi, humoris, tegas dan disiplin. Tidak jauh beda dengan keteladanan yang ditunjukkan oleh kepala MI Muhammadiah. Etos kerja yang tinggi, kerja di atas standar, humoris, gemar menambah keilmuan dan memperluas wawasan, kasih sayang, ramah, mudah bergaul, berbicara tutur bahasa yang menyejukkan.

Dari hasil temuan penelitian di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa kedua pemimpin transformasional spiritual dalam penelitian ini telah menjalankan 8 peran. : (1) Penentu Arah, (2) Perancang, (3) Agen Perubahan (4) Pembelajar dan pendidik, (5) Inspirator dan motivator, (6) Manajer, (7) penyampai amanah, (8) teladan/uswah: dan dalam menjalankan perannya tersebut kedua kepala sekolah dilandasi dengan nilai-nilai spiritual yakni : amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, pengabdian kepada Allah swt.

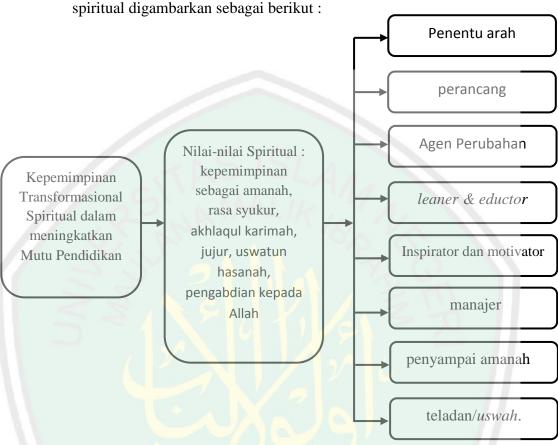
Dengan demikian peran yang telah dijalankan oleh kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi 10 dan MI Muhammadiah ini adalah memadukan teori tentang peran kepemimpinan visoner Burt Nanus<sup>274</sup>dengan teori peran transformasional Anderson<sup>275</sup>, sebagaimana berikut : (1) Penentu arah (*direction setter*), (2) Agen perubahan (*Agen of change*), (3) Juru bicara (*Spokesperson*), (4) Pelatih. (*Coach*). Adapun teori peran kepemimpinan Anderson sebagai berikut : (1) Komunikator, (2) Konelor, (3) Konsultan. Lihat tabel berikut ini :

<sup>274</sup> Nurul Hidayah, *Peran Kepemimpinan Visioner*, hlm. 484.

<sup>&</sup>lt;sup>275</sup> Husaini Usman, Manajemen, hlm. 379.

No.	Peran pemimpin visioner	Burt Nanus	Hasil temuan penelitian	
		Empat peran pemimpin visioner		
1		Penentu arah (direction setter)	Penentu Arah	
2		Agen perubahan (Agen of change)	Perancang	
3		Juru bicara (Spokesperson)	Agen Perubahan	
4		Pelatih. (Coach)	leaner & eductor	
5			Inspirator dan motivator	
6			Manajer	
7	ATT	SISLAN	penyampai amanah	
8	70, 1	MALIL	teladan/uswah	
	Peran pemimpin	Anderson		
	Transformasional	Tiga peran pemimpin transformasional		
		Komunikator		
		Konselor	17/14	
	7 / 10	Konsultan		

Temuan lintas kasus tentang kepemimpinan transformasional



В. Langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual dalam mewujudkan mutu pendidikan melalui cara-cara: mengomunikasikan visi, menyusun program, melakukan perubahan, melakukan pencerahan dan memberdayakan, memberikan inspirasi dan motivasi, mendelegasikan tugas, informasi dan komunikasi, menyediakan sarana serta memberikan keteladanan.

Data yang ada pada penelitian yang telah dipaparkan pada bab IV ditemukan bahwa kedua pemimpin transformasional spiritual dalam penelitian ini telah menjalankan peran-peran secara aktif dan optimal yang

disertai dengan prilaku yang menjiwai nilai-nilai spiritual dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan. Peran-peran tersebut dijalankan dengan caracara mengomunikasikan visi, menyusun program, melakukan perubahan, melakukan pencerahan dan memberdayakan, memberikan inspirasi dan motivasi, mendelegasikan tugas, menyediakan sarana informasi dan komunikasi, memberikan teladan.

Pertama, kedua kepala sekolah tersebut dalam menjalankan perannya sebagai penentu arah dijalankan dengan mengkomunikasikan visi kepada semua warga sekolah dan stakeholder. Dalam berbagi visi kepala sekolah memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikannyaVisi dan misi tersebut di sosialisasikan dan diinternalisasikan kepada seluruh komponen sekolah. Tujuannya agar visi dan misi tersebut dapat dipahami secara mendalam kandungan maknanya. Visi akan membawa seluruh komponen/unit organisasi agar selalu termotivasi dalam mewujudkan impiannya.

Kedua, peran kedua kepala sekolah sebagai perancang menyusun program yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang. Mereka memiliki ide-ide dan konsep-konsep yang dituangkan dalam program dan akan wujudkan sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan. Sebagai perancang, langkah awal yang mereka lakukan adalah membentuk tim kerja. Tim yang sudah dibentuk diajak bersama-sama membahas dan menganalisis masalah dan situasi serta mengevaluasi keefektifan kebijakan sekolah, program dan pelaksanaanya sampai kepada mutu lulusan. Dengan demikian diketahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahannya

termasuk membaca peluang dan hambatan. Sehingga hal tersebut akan dijadikan pijakan untuk meningkatkan mutu sekolah di masa yang akan datang.

Ketiga, kedua kepala sekolah dalam temuan penelitian telah banyak melakukan perubahan-perubahan. Perubahan yang dilakukan adalah inovasi dan perbaikan terhadap seluruh sistem yang ada. Sebagai agen perubahan yang tampak adalah menciptakan inovasi-inovasi yang dilakukan sebagai upaya perbaikan dan peningkatan mutu pendidikan yang lebih baik. Ia banyak menciptakan inovasi-inovasi baru dalam bidang sistem administrasi dan manajemen peningkatan sumberdaya manusia, perbaikan sumberdaya non manusia, seperti fasilitas, media pembelajaran, metode pembelajaran dan lain sebagainya. Perubahan pertama yang ia lakukan adalah mengubah paradigma berfikir dan bertindak para guru dan karyawan agar lebih terarah dan tidak terkesan hanya menggugurkan kewajiban, menjadi paradigma berfikir dan bertindak ilmiah.

Keempat, kedua kepala sekolah dalam mewujudkan mutu pendidikan ini juga berusaha memampukan dan memberdayakan.Peran sebagai pembelajar dan pendidik dilakukan dengan mengoptimalkan segala sumber daya yang ada dengan cara memberikan keteladanan. Sifat ingin selalu belajar, dalam berbagai kesempatan, dan memanfaatkan berbagai sumber belajar yang ada, dan tidak terbatas pada sumber-sumber yang formal saja. Memanfaatkan waktu dan kesempatan untuk belajar, baik dalam organisasi profesi, organisasi sosial kemasyarakatan dan lain sebagainya.

Kelima, selain sebagai leader (pemimpin) kepala sekolah juga bertindak sebagai manajer. Bahwa kepala sekolah mampu merencanakan, mengorganisasikan, mengomuikasikan dan melakukan evaluasi terhadap sumber daya yang ada dalam upaya mencapai tujuan sekolah/lembaga. Pemimpin mampu memahami keterkaitan berbagai aspek yang ada dalam lembaganya. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan tindak lanjut. Termasuk mendistribusikan /mendelagasikan tugas kepada bawahan.

Keenam, peran sebagai inspirator motivator, kedua kepala sekola ini berusaha menumbuhkan semangat seluruh warga sekolah dalam belajar, bekerja dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang dituju. Ia selalu memberikan motivasi kepada orang-orang disekitarnya untuk menjadi lebih baik bahkan kalau bisa menjadi yang terbaik. Motivasi ia berikan baik melalui lisan, tulisan maupun dengan gerakan. Motivasi secara lisan dilakukan pada saat upacara di hari senin, pagi selesai berdo'a bersama guru sebelum memulai pelajaran, rapat-rapat maupun dalam suasana non formal yang tidak terikat dengan waktu. Seperti yang ia sampaikan bahwa hidup, dari waktu ke waktu harus lebih baik dan memberi manfaat kepada orang lain. Karena hidup yang lebih baik tidak datang dengan sendirinya, tetapi harus diupayakan, direkayasa dengan segala mengoptimalkan potensi yang ada

*Ketujuh*, menyediakan sarana informasi dan komunikasi, Peran kepemimpinan transformasional spiritual sebagai penyampai amanah bahwa kepemimpinan adalah amanah dari Allah swt. yang harus

dijalankan dengan penuh tanggung jawab, mampu memanfaatkan media yang ada untuk mengomunikasikan visi misi sekolah dalam rangka membangun dukungan dari semua komponen yang ada, agar bersamasama dan bersinergi dalam mewujudkan visi sekolah. Termasuk memahami dan menghargai dari karakter masing-masing komponen sehingga akan dengan sadar dan penuh kepedulian yang tinggi, bekerja dengan optimal dengan mengerahkan segala potensi yang dimiliki demi mencapai apa yang dicita-citakan atau yang menjadi visi sekolah.

Kedelapan, kedua kepala sekolah memberikan keteladanan dalam menjalankan perannya. Menjadi seorang pemimpin tidak boleh hanya pandai beretorika dan bersilat lidah dihadapan orang-orang yang dipimpinnya, tetapi harus diimbangi dalam bentuk sikap dan perbuatan. Sikap dan tindakan kita akan lebih mudah dicontoh oleh orang-orang yang ada disekitar kita. Peran kepemimpinan kedua kepala sekolah tersebut nampak dari cara pandang, cara berfikir, bersikap dan prilakunya yang mampu menginspirasi orang untuk dijadikan contoh/teladan dalam menjalankan kesehariannya. Dalam banyak hal ia tidak hanya berbicara tetapi juga berbuat. Sehingga hal tersebut seakan menjadi kunci keberhasilan dalam kepemimpinannya.

Dari beberapa uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa kedua pemimpin transformasional spiritual tersebut telah menjalankan perannya dengan langkah-langkah: (1) Mengomunikasikan visi, (2)Menyusun program, (3)Melakukan perubahan, (4)melakukan pencerahan dan memberdayakan,

(5)Memberikan inspirasi dan motivasi, (6)Mendelegasikan tugas, (7) menyediakan sarana informasi dan komunikasi, (8)memberikan teladan.

Dengan cara-cara tersebut, kepemimpinan transformasional spiritual mewujudkan mutu pendidikan yang memiliki kesamaan yaitu :

# n. Meningkatkan mutu SDM pendidik dan tenaga kependidikan.

Mengadakan diklat, workshop, mengadakan pembinaan rutin, mengundang pakar, membuat standar minimal kualifikasi akademik guru dan pegawai (minimal S1) menfasilitasi guru kuliah S2. Mengadakan studi banding ke sekolah yang lebih maju. Melibatkan guru dalam tugas kepanitiaan.

# o. Mengembangkan Metode Pembelajaran yang variatif.

Mewajibkan guru menggunakan media berbasis ICT dalam mengajar, menggunakan metode dan model pembelajaran yang lebih variatif dengan berprinsip pembelajaran pakem ( pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan) dan berpusat pada siswa, studi tour, mengikutkan siswa dalam berbagai even kejuaraan.

### p. Melengkapi media dan sarana prasarana pembelajaran.

Mengadakan media yang beragam dan representatif, meliputi ruang multi media, audio visual, LCD, komputer/laptop, fasilitas internet, gazebo, *green house*, musolla, perpustakaan, koperasi sekolah, warung sehat lingkungan hijau, tempat pengolahan sampah, perpustakaan, peralatan musik daerah seperti hadrah.

# q. Menambah dan meningkatkan kualitas sumber pembelajaran

Menambah buku-buku perpusatakaan, mendatang tenaga ahli (ahli bidang strategi pembelajaran), mendorong guru selalu belajar, meningkatkan kompetensi guru yang ada, mengadakan kegiatan ekstra yang sesuai minat dan bakat siswa, mengintegrasikan kurikulum dengan nilai-nilai budaya.

r. Mengupayakan Sistem evaluasi dan penilaian yang obyektif dan menyeluruh.

Menggunakan penilaian yang integratif (penilaian pada ranah kognitif, afektif dan psikomotorik (menggunakan model penilaian pada kurikulum 2013), dengan memanfaatkan media berbasis ICT, sehingga menjadi efektif dan efisien, melatih guru menggunakan penilaian Kurikulum 2013.

s. Mengelola administrasi sekolah yang lengkap dan transparan.

Mendelegasikan tugas dan tanggung jawab administrasi dimasing-masing bidang, misalnya bidang kesiswaan, administrasi keuangan, sarana prasarana, humas, menyediakan ruang khusus administrasi, mengangkat staf tata usaha. Memanfaatkan *ICT* untuk efektifitas dan efisiensi.

# Jika digambarkan lebih jelas pada bagan berikut :

Kepemimpinan Transformasional Spiritual di SDN Sukabumi10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo

Nilai-nilai Spiritual : amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, pengabdian kepada Allah

Peran-peran Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

khalifah, hamba, juru dakwah, penebar cinta dan kasih sayang, dan uswah al hasanah/teladan yang baik

Penentu arah, perancang, agen perubahan, pembelajar dan pendidik, Inspirator dan motivator, manajer, penyampai amanah, teladan/uswah Langkah-Langkah Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan

Menanamkan akidah yang kuat, memberikan pelayanan yang prima, menyelenggarakan pendidikan seumur hidup, menebarkan cinta dan kasih sayang membudayakan *akhlaqull karimah* 

Mengomunikasikan visi, menyusun program, melakukan perubahan, melakukan pencerahan dan memberdayakan, memberikan inspirasi dan motivasi mendelegasikan, menyediakan sarana informasi dan komunikasi, memberikan teladan

#### n. Meningkatkan mutu SDM pendidik dan tenaga kependidikan.

Mengadakan diklat, workshop, mengadakan pembinaan rutin, mengundang pakar, membuat standar minimal kualifikasi akademik guru dan pegawai (minimal S1) menfasilitasi guru kuliah S2. Mengadakan studi banding ke sekolah yang lebih maju. Melibatkan guru dalam tugas kepanitiaan.

#### o. Mengembangkan Metode Pembelajaran yang variatif.

Mewajibkan guru menggunakan media berbasis ICT dalam mengajar, menggunakan metode dan model pembelajaran yang lebih variatif dengan berprinsip pembelajaran pakem ( pembelajaran aktif, kreatif dan menyenangkan) dan berpusat pada siswa, studi tour, mengikutkan siswa dalam berbagai even kejuaraan.

### p. Melengkapi media dan sarana prasarana pembelajaran.

Mengadakan media yang beragam dan representatif, meliputi ruang multi media, audio visual, LCD, komputer/laptop, fasilitas internet, gazebo, *green house*, musolla, perpustakaan, koperasi sekolah, warung sehat lingkungan hijau, tempat pengolahan sampah, perpustakaan, peralatan musik daerah seperti hadrah.

### q. Menambah dan meningkatkan kualitas sumber pembelajaran

Menambah buku-buku perpusatakaan, mendatang tenaga ahli (ahli bidang strategi pembelajaran), mendorong guru selalu belajar, meningkatkan kompetensi guru yang ada, mengadakan kegiatan ekstra yang sesuai minat dan bakat siswa, mengintegrasikan kurikulum dengan nilai-nilai agama dan budaya bangsa.

## r. Mengupayakan Sistem evaluasi dan penilaian yang obyektif dan menyeluruh.

Menggunakan penilaian yang integratif (penilaian pada ranah kognitif, afektif dan psikomotorik (menggunakan model penilaian pada kurikulum 2013), dengan memanfaatkan media berbasis ICT, sehingga menjadi efektif dan efisien, melatih guru menggunakan penilaian Kurikulum 2013.

# s. Mengelola administrasi sekolah yang lengkap dan transparan.

Mendelegasikan tugas dan tanggung jawab administrasi dimasing-masing bidang, misalnya bidang kesiswaan, administrasi keuangan, sarana prasarana, humas, menyediakan ruang khusus administrasi, mengangkat staf tata usaha. Memanfaatkan *ICT* untuk efektifitas dan efisiensi.

### **BAB VI**

#### **PENUTUP**

# E. Kesimpulan

Berdasarkan pada fokus penelitian, paparan data dan temuan kasus serta pembahasan lintas kasus, maka peneliti dapat menyimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

- **5.** Peran kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo adalah sebagai berikut :
  - a. Kepemimpinan transformasional spiritual di dua sekolah telah menjalankan perannya secara aktif dan optimal dengan berlandaskan pada nilai-nilai spiritual, yaitu : amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, uswatun hasanah, pengabdian kepada Allah swt.
  - b. Peran-peran tersebut antara lain : (1) Khalifah, (2) Hamba, (3) Juru dakwah (4), Penebar cinta dan kasih sayang, (5)Sebagai *uswah hasanah/*teladan yang baik.
- 6. Langkah-langkah kepemimpinan transformasional spiritual di SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo dalam mewujudkan mutu pendidikan adalah sebagai berikut :
  - a. Menanamkan akidah yang kuat, memberikan layanan yang prima, menyelenggarakan pembelajaran dan pendidikan sepanjang hayat (long live education),menebarkan cinta dan kasih sayang, membudayakan akhlaqul karimah.
  - b. Dengan demikian dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan kepemimpinan transformasional spiritual menghasilkan kegiatankegiatan antara lain (1) Memprogramkan Peringatan Hari-hari Besar Islam

(PHBI), membiasakan sholat dhuhur berjama'ah, sholat dhuhur berjama'ah ini di sekolah, membiasakan sholat duha, membiasakan membaca al qur'an, membiasakan do'a bersama sebelum dan sesudah bekerja dan belajar. (2) Membudayakan silaturrahim, menyediakan sarana komunikasi dan informasi bagi wali murid, mengadakan pertemuan rutin dengan wali murid/komite sekolah. membuat laporan hasil belajar siswa, mengadakan kegiatan ekstra kurikuler yang sesuai dengan minat dan bakat siswa. (3) Aktif terlibat dalam organisasi, baik organisasi profesi maupun organisasi sosial kemasyarakatan, menfasilitasi guru dan pegawai menambah dan meningkatkan wawasan keilmuan yang dimilikinya, menjalin kerjasama dengan berbagai kalangan, melengkapi sarana prasana yang menunjang proses pembelajaran melibatkan guru dan pegawai dalam kepanitiaan. (4) membudayakan 3S (salam, sapa dan senyum), menjalin silaturrahim, mengadakan kunjungan ke rumah wali murid, mengadakan arisan bulanan, mengadakan rekreasi bersama. (5) Disiplin dalam menjalankan tugas, bekerja dengan penuh tanggung jawab, membudayakan hidup bersih dan sehat, menyelenggarakan program adiwiyata, membudayakan sopan santun.

c. Adapun keberhasilan yang dicapai dalam peningkatan mutu pendidikan adalah memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang berkualitas, mendapatkan input siswa yang bermutu, kurikulum yang terintegrasi dengan nilai-nilai budaya bangsa, agama dan berwawasan lingkungan, memiliki metode dan strategi pembelajaran yang variatif dan inovatif, media, sarana dan prasarana pembelajaran yang memenuhi standar, pengadaan sumber belajar yang beragam dan berkualitas, terwujudnya sistem penilaian yang obyektif, menyeluruh dan akuntabel, administrasi

madrasah yang lengkap, jelas, dan tertib, keberhasilan dalam meningkatkan hasil pendidikan.

# F. Implikasi Hasil Penelitian

# 1. Implikasi teori

Penelitian ini memberikan implikasi teori yaitu memperkuat dan menyempurnakan teori anderson yang menyatakan bahwa peran kepemimpinan transformasional/transforming adalah komunikator, konselor, konsultan. Ketiga peran tersebut menurut Anderson harus diterapkan dalam kepemimpinan transformasional demi mencapai citacita organisasi.

Dalam penelitian tentang peran kepemimpinan transformasional spiritual dalam meningkatkan mutu pendidikan ini bahwa peran kepemimpinan transformasional spiritual antara lain : (1) Khalifah, (2) Hamba, (3) Juru dakwah (4), Penebar cinta dan kasih sayang, (5)Sebagai *uswah hasanah/*teladan yang baik.

Temuan penelitian membedakan dengan teori Anderson yang menyebutkan tiga peran kepemimpinan transformasional. Dalam penelitian ini peneliti menemukan 5 (lima) peran yaitu : khalifah, hamba, juru dakwah, penebar cinta dan kasih sayang, sebagai *uswah hasanah*/teladan yang baik. Kelima peran tersebut dijalankan oleh pemimpin transformasional spiritual secara aktif dan optimal, dan landasi oleh nilai-nilai spiritual amanah, rasa syukur, akhlaqul karimah, jujur, *uswatun hasanah*, pengabdian kepada Allah.

### G. Saran

# 1. Kepala SDN Sukabumi 10 Probolinggo dan MI Muhammadiah 1 Probolinggo :

- a. Hendaknya peran kepemimpinan transformasional spiritual ditingkatkan lagi dalam upaya penigkatan mutu pendidikan lebih dioptimalkan lagi mengingat tantangan nyata yang dihadapi oleh anak didik jauh lebih kompleks dari yang kita hadapi sekarang.
- b. Mengembangkan kultur akademis yang dilandasi dengan nilainilai spiritual, sehingga dalam bersikap, berfikir dan berbuat akan
  mampu memberi manfaat yang substansial dan esensial untuk
  semua komponen baik yang internal maupun eksternal.
- c. Dalam menjaring input siswa perlu diperhatikan hal-hal yang esensi bahwa pada dasarnya manusia (siswa) memiliki bakat dan kecerdasan yang berbeda. Tugas pemimpin (kepala sekolah) adalah bagaimana proses yang dilakukan di sekolah itu mampu mengoptimalkan bakat dan potensi kecerdasan yang masing-masing dimiliki siswa.
- d. Ada regulasi yang sering berubah-ubah, terutama kaitannya dengan periodesasi masa jabatan kepala sekolah sehingga perlu adanya kaderasi, untuk persiapan masa-masa yang akan datang.

Kepada peneliti selanjutnya: penelitian tentang kepemimpinan transformasional spiritual masih terbatas. Oleh karena itu maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait kepemimpinan transformasional spiritual mengingat keterpurukan mutu pendidikan

saat ini, salah satu penyebabnya adalah rendahnya komitmen pemimpinan dilembaga terhadap peningkatan kualitas pendidikan itu sendiri.



### **DAFTAR PUSTAKA**

- Al-qur'an *Terjemahan, Mushaf an-Nahdlah*,(Jakarta: PT. Hati Emas, 2014)
- Andang, Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah, Konsep, Strategi, & Inovasi Menuju Sekolah Efektif. (Yogjakarta: Ar Ruzz Media, 2014)
- Aan Komariah dan Cepi Triana, *Vionary Leadership Menuju Sekolah Efektif.* (Jakarta : Bumi Aksara, 2008)
- Antonio, Muhammad Syafii, *Kepemimpinan Sosial dan Politik (Social & Political Leadership) Ensiklopedi Leadership & Manajemen Muhammad saw. "The Super Leadership"* (Jakarta, Tazkia: Publising, 2010)
- ArikuntoSuharsimi, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta : Rineka Cipta,2013).
- Asmani, Jamal Ma'mur, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Yogjakarta: Diva press 2012).
- Baharuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara teori dan Praktik* (Yogjakarta, Arruz Media, 2012)
- Bambumoeda, Karakteristik Pemimpin Ideal Menurut Islam, <a href="http://bambumoeda.wordpress.com">http://bambumoeda.wordpress.com</a>, diakses tanggal 20 Januari 2015.
- Darmaningtyas, *Pendidikan Rusak-rusakan*, (Yogjakarta : *LKiS*, 2007)
- E, Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Konsep Strategi dan Implementasi* (Bandung : Remaja Rosdakarya,2003)
- E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2003)
- George Ritzer Douglas J. Goodman, *Modern Sociologycal theory, terj. Alimandan (Jakarta :* Kencana, 2007)
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif* (Yogjakarta : Gajah Mada University Press, 2004).
- Hosnan, M. *Pendekatan saintifik dan kontekstual dalam pembelajaran abad 21* (Bogor: Galia Indonesia, 2014).
- http://tobroni.staff.umm.ac.id/2010/11/29/spiritual-leadership.
- Husein, Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan (Jakarta: Bumi Aksara, 2009).
- Langgulung Hasan, Asas-asan pendidikan islam, (Jakarta: Pustka al Husna, 1991
- Muhaimin, *Manajemen Pendidikan*, *Aplikasi dalam rencana pengembangan sekolah/madrasah* (Jakarta Prenanda Media Group 2011).

- Mulyadi, Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam mengembangkan budaya mutu, (Balai Litbang dan Diklat Kementerian Agama RI; jakarta 2010).
- Nata, Abduddin, *Persfektif Islam Tentang Strategi Pembelajaran* (Jakarta : Kencana Predana Media group, 2011)
- Rivai Veithzal, *Education Management, Analisis Teori dan Praktik* (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2009).
- Rivai, Veihzal, Islamic Super leadership Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual. (Jakarta Bumi Aksara, 2013)
- Rivai Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009).
- Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik* (Bandung: PT Refika Aditama, 2008).
- Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktik Kepemimpinan, cet. 5* (Jakarta: PT. Ri**neka** Cipta, 2003).
- Sudarwan Danim, *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Peningkatan Profesionalisme Tenaga Kependidikan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010).
- Suharsimi, Arikunto *Organisasi dan Administrasi Pendidikan Teknologi dan Kejuruan* (Jakarta : Rajawali Press, 1990).
- Suliadi, *Pemimpin* dan Kepemimpinan Menurut Islam, <a href="http://berkarya.um.ac.id">http://berkarya.um.ac.id</a>, diakses tanggal 20 Januari 2015.
- Taliziduhu, *Pengantar teori pengembangan sumber daya manusia* (Jakarta : Rineka cipta, 2002)
- Tilaar, H.A.R., Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi: Visi, Misi dan Program aksi Pendidikan Pelatihan Mnuju 2020 (Jakarta: Grafisindo, 1997)
- Trianto Ibnu Badar al Tabany, *Mendesain Model Pembelajaran Inovatif, Progresif, dan Kontekstual* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2015).
- Umaedi, *Menejemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, (Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah, 2001)
- Usman, Husaini, *Manajemen, Teori, Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta : Bumi Aksara, 2009).

Veithzal Rivai, Bachtiar, boy Rafli Amar, *Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2013).

Wahyusumijo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah, Tinjauan teoritik dan permasalahannya*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2003)

