

**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING LEMBAGA
PENDIDIKAN ISLAM (STUDI MULTI KASUS DI MAN 2 PONOROGO
DAN MAN 1 KOTA MALANG)**

TESIS



Oleh:

Ryan Rahmawati

200106210009

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

Tahun 2022

**IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA
MADRASAH DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING LEMBAGA
PENDIDIKAN ISLAM (STUDI MULTI KASUS DI MAN 2 PONOROGO
DAN MAN 1 KOTA MALANG)**

TESIS

Diajukan Kepada

Pascasarjana Universitas Islam Negeri Malik Ibrahim Malang

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan Program

Magister Manajemen Pendidikan Islam

Oleh:

Ryan Rahmawati

200106210009

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK
IBRAHIM MALANG**

Tahun 2022

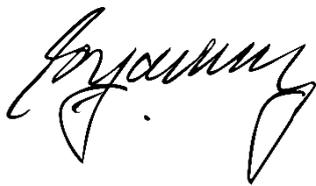
LEMBAR PERSETUJUAN

Tesis dengan judul “*Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang)*”.

Setelah diperiksa dan disetujui untuk di uji,

Batu, 22 Mei 2022

Pembimbing I,



Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.
NIP. 196905262000031003

Pembimbing II



Abdul Aziz, M.Ed, Ph.D.
NIP. 196906282006041004

Mengetahui;
Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam



Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd.
NIP. 19801001 200801 1 016

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis dengan Judul “*Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang)*” ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang dewan penguji pada tanggal 8 Juni 2022.

Dewan Penguji,

Tanda Tangan

Ketua Penguji,

Dr. Mohamad Zubad Nurul Yaqin, M.Pd.

NIP.197402282008011003



.....

Penguji Utama,

Dr. H. Moh.Padil,M.Pd.I

NIP.196512051994031003



.....

Anggota,

Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.

NIP. 196905262000031003



.....

Anggota,

Abdul Aziz, M.Ed, Ph.D.

NIP. 196906282006041004



.....

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd.Ak.

NIP. 196903032000031002

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ryan Rahmawati
NIM : 200106210009
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul Penelitian : Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang)

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

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

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

Batu, 15 Mei 2022

Hormat Saya,



Ryan Rahmawati
NIM. 200106210009

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ

*Sesungguhnya Allah SWT tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri
(Surat Ar'Rad Ayat: 11)*

Abtrak

Rahmawati, Ryan. 2022. *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam (studi Multikasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang)*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Pembimbing (I) Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd. Pembimbing (II) Abdul Aziz, M.A, Ph.D.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Transformasional dan Daya Saing Lembaga Pendidikan*

Di zaman yang terus mengalami perkembangan dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini memberikan pengaruh terhadap semua tatanan kehidupan bahkan lembaga pendidikan, lembaga pendidikan saat ini saling meningkatkan kualitas untuk tetap mempertahankan eksistensi dan daya saing dengan lembaga pendidikan lainnya melalui ciri khas dan keunggulan masing-masing dibidangnya. Untuk mewujudkan hal tersebut membutuhkan seorang pemimpin dengan kepemimpinan transformasional dengan visi misi kedepan meraih tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, menemukan dan mengkaji lebih mendalam tentang 1)strategi; 2)implementasi; 3) implikasi dari implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan Islam.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi multikasus. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi sebagai pendukung bukti data yang didapat. Analisis data menggunakan reduksi, penyajian, verifikasi dan analisis lintas situs. Lalu untuk mengoreksi keabsahan data di uji dengan triangulasi teknik dan sumber.

Dari hasil penelitian di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang dapat peneliti paparkan bahwa: 1) Strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah diawali dengan menyusun program dan kegiatan yang termuat di dalam ERKAM dengan acuan hasil EDM (evaluasi diri madrasah). 2) Implementasi kepemimpinan transformasional mengacu pada 4 prinsip dasar kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal dan karism) kepala madrasah bersikap terbuka berinteraksi dan komunikasi dua arah yang saling membutuhkan, saling menghargai, menerima masukan, sara dan ide-ide inovatif dari unsur pimpinan di bawahnya *Inspiration Motivasion* (inspirasi motivasi) pemberian motivasi dari kepala madrasah secara langsung melalui rapat dinas, forum diskusi, pertemuan-pertemuan, *Intelektual Stimulation* (ransangan intelektual) ketika terdapat suatu kendala dan permasalahan dalam pelaksanaan program kegiatan di madrasah kepala madrasah mampu mengajak dan menginstruksikan secara bersama. *Individualized Consideration* (pertimbangan individu) kepala madrasah mampu memenuhi kebutuhan secara umum untuk guru dan tenaga kependidikan di madrasah. 3) Implikasi atau hasil adanya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan daya saing melihat kaedah kepemimpinan transformasional kepala madrasah membawa perubahan kearah perbaikan secara terus menerus dapat merealisasikan visi misi menjadi kenyataan.

Abstract

Rahmawati, Ryan. 2022. Implementation of Transformational Leadership of Madrasah Heads in Improving the Competitiveness of Islamic Educational Institutions (Multicase Study in MAN 2 Ponorogo and MAN 1 Malang City). Thesis, Postgraduate Islamic Education Management Study Program at UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Supervisor (I) Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd. Supervisor (II) Abdul Aziz, M.A, Ph.D.

Keywords: Transformational Leadership and Competitiveness of Educational Institutions

In an era that continues to experience developments in the field of science and technology today, it has an influence on all orders of life and even educational institutions, educational institutions are currently improving the quality of each other to maintain their existence and competitiveness with other educational institutions through the characteristics and advantages of each in their respective fields. To realize this requires a leader with transformational leadership with a vision and mission to achieve goals.

This study aims to analyze, find and study more deeply about 1) strategy; 2) implementation; 3) from the implementation of transformational leadership of madrasah heads in increasing the competitiveness of Islamic educational institutions.

This research uses a qualitative approach with the type of research being a multi-case study. Data collection was carried out by in-depth interviews, observation and documentation as supporting evidence for the data obtained. Data analysis uses reduction, presentation, verification and cross-site analysis. Then to correct the validity of the data, it is tested by triangulation of techniques and sources.

From the results of the research at MAN 2 Ponorogo and MAN 1 Malang City, the researcher can explain that: 1) The transformational leadership strategy of the madrasah principal begins with developing programs and activities contained in ERKAM with reference to the results of EDM (madrasah self-evaluation). 2) The implementation of transformational leadership refers to the 4 basic principles of transformational leadership, namely idealized influence (ideal influence and charism) madrasa principals are open to interacting and two-way communication that need each other, respect each other, accept input, advice and innovative ideas from leadership elements in the school. below Inspiration Motivation (motivational inspiration) providing motivation from the head of the madrasa directly through official meetings, discussion forums, meetings, Intellectual Stimulation (intellectual stimulation) when there are obstacles and problems in the implementation of activity programs at the madrasah, the madrasah principal is able to invite and instruct together. Individualized Consideration (individual considerations) madrasa principals are able to meet the general needs for teachers and education personnel in madrasas. 3) The implications or results of transformational leadership in increasing competitiveness, seeing the transformational leadership methods of the madrasah principal bring change towards continuous improvement so that the vision and mission can become a reality.

الملخص

رحموني ، ريان . 2022 . تنفيذ الرئاسة التحولية لرؤساء المدارس الإسلامية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية الإسلامية (الدراسة المتعددة في المدرسة الثناوية الحكومية 2 فونوروغو و المدرسة الثناوية الحكومية 1 مالانج). رسالة ماجستير ، قسم إدارة التعليم الإسلامي للدراسات العليا فيالجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانج ، المشرف (الأول) الدكتور الحاج سونغنج ليستيو فرايوو الماجستير . المشرف (الثاني) الدكتور عبد العزيز الماجستير .

الكلمة الأساسية : القيادة التحويلية والقدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية

في العصر الذي يستمر في التجربة في مجال العلوم و التكنولوجيا ، له تأثير على جميع أنظمة الحياة حتى المؤسسات التعليمية ، تعمل المؤسسات التعليمية حاليًا على تحسين جودة بعضها البعض للحفاظ على وجودها و قدرتها التنافسية مع المؤسسات التعليمية الأخرى من خلال الخصائص و المزايا. لتحقيق ذلك يتطلب الرئيس مع رئاسة التحويلية بالرؤية و البعثة القادمة لتحقيق الأهداف . يهدف هذا البحث إلى تحليل و إيجاد و بحث عمقًا عن (1 الإستراتيجية ؛ 2) التنفيذ ؛ (3) الآثار المترتبة على تنفيذ الرئاسة التحويلية لرؤساء المدارس الإسلامية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية الإسلامية . يستخدم هذا البحث البحث الكيفي مع نوعه الدراسة المتعددة. تم جمع البيانات عن طريق المقابلات المتعمقة والملاحظة والتوثيق كدليل الحصول عليها. يستخدم تحليل البيانات إعادة التوحيد والعرض التقديمي والتحقق والتحليل عبر المواقع. ثم لتصحيح صحة البيانات ، يتم اختبارها عن طريق تثليث التقنيات والمصادر . من نتائج البحث في المدرسة الثناوية الحكومية 2 فونوروغو و المدرسة الثناوية الحكومية 1 مالانج ، يمكن للباحثة شرح ما يلي: (1) تبدأ استراتيجية القيادة التحويلية لرؤساء المدارس في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية الإسلامية بتطوير البرامج والأنشطة الواردة في ERKAM مع الإشارة إلى نتائج EDM (التقييم الذاتي للمدرسة) تعرف ما أقل إتقاناً والبرامج التي لا يتم استبدالها بابتكارات أخرى. (2) يشير تنفيذ القيادة التحويلية إلى المبادئ الأساسية الأربعة للقيادة التحويلية ، وهي **Idealized Influenced** (التأثير المثالي والوقار). إن رئيس المدرسة منفتح على التفاعل والتواصل الثنائي الذي يحتاج إلى الغير ، واحترام ، وقبول المدخلات ، والمشورة والأفكار المبتكرة من عناصر القيادة في تحته. ندوات عبر الإنترنت ، تدريب ، تدريب ، واستقدام المتحدث من خارج المدرسة . **Inspiration Motivation**(الإلهام التحفيزي) الذي يوفر الحافز من رئيس المدرسة مباشرة من خلال الاجتماعات الرسمية ومنتديات المناقشة والاجتماعات ، **Intelektual Stimulation** (التأفيز الفكري) عند وجود عقبات ومشاكل في تنفيذ برامج الأنشطة في المدرسة ، يكون رئيس المدرسة قادرًا على قم بالدعوة والإرشاد معًا. **Individualized Consideration** (الاعتبارات الفردية) يستطيع رئيس المدرسة تلبية الاحتياجات العامة للمعلمين وموظفي التعليم في المدرسة. (3) ترى الآثار أو نتائج القيادة التحويلية في زيادة القدرة التنافسية على قاعدة القيادة التحويلية لرئيس المدرسة تؤدي إلى التغيير نحو التحسين المستمر لتحقيق الرؤية والرسالة إلى الواقع.

PERSEMBAHAN

Dengan segenap jiwa raga dan ketulusan hati saya persembahkan karya saya ini kepada:

1. Kedua orang tuaku bapak Mudjahed dan Ibu Gemi Astutik yang sangat saya sayangi dan cintai serta menjadi suport system saya selama ini, yang telah membesarkan dan mendidik saya dengan do'a dan kasih sayang hingga saat ini sampai detik ini.
2. Kakak-kakak sekalian saya tersayang kakak Deby Aris Ardianto sekalian kakak Vania, kakak Deny Wardiany yang selalu memberikan masukan, arahan, dukungan dan semangat sampai detik ini.
3. Tunanganku Fandy Apriliyanto yang selalu ada, selalu memberikan dukungan dan semangat untuk kelancaran dan kemudahan saya menyusun karya tulis ini.
4. Teman-teman seperjuangan Finawati, Indah Ayu Nuraini, Nurhikmah, Eka Nursabila dan teman-teman lainnya kelas MMPI B yang saling memberikan semangat dan dukungan satu sama lainnya selama ini.

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya milik Allah SWT, Rabb semesta alam yang telah memberikan segala nikmat dan karunia-Nya kepada seluruh makhluk-Nya, sehingga atas segala nikmat yang diberikan-Nya tidak ada satupun yang luput dari Pemeliharaa-Nya. Sholawat serta salam semoga dilimpahkan pada Rasullulha Muhammad SAW, teladan utama bagi manusia dan rahmat bagi seluruh alam. Rasa syukur alhamdulillah dipanjatkan kehadirat-Nya yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Implementasi Kepemimpinan *Transformasional* Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang)”.

Dalam penyelesaian Tesis ini tidak lepas dari partisipasi, bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga penyusunan Tesis ini dapat berjalan dengan baik. Maka pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. HM Zainuddin, MA selaku Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof. Dr. H. Wahidmurni, M.Pd, selaku direktur program pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang,
3. Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd, selaku Kepala Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang,
4. Dr. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd selaku dosen pembimbing I dan Bapak Abdul Aziz, M.A, Ph.D selaku dosen pembimbing II yang telah sabar membimbing dan memberikan ilmu yang bermanfaat bagi peneliti.
5. Seluruh dosen dan pegawai pada program Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan khususnya Bapak atau Ibu dosen Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Agama Islam yang telah banyak memberikan ilmu yang bermanfaat dan segala kemudahan serta bantuannya selama penulis menyelesaikan studi.
6. Kedua orang tuaku yang selalu memberikan motivasi setiap saat, dan memberikan keyakinan untuk menyelesaikan studi di pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

7. Kedua kakakku dan keluarga besarkan yang juga selalu memberikan dukungan dan setiap saat selalu ada untuk saya. Terimakasih doa-doanya selama ini.
8. Sahabat MMPI-B seperjuangan selama hampir 2 tahun ini. Semangat untuk kita semua, yang saling menguatkan mendoakan dan mendukung satu sama lain, semoga kita semua diberikan kelancaran dan keberkahan ilmu selama studi di pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
9. Seluruh pihak MAN 2 Ponorogo yang nantinya memperkenankan peneliti melakukan dan menggali informasi yang akan dibutuhkan untuk proses menganalisis suatu keadaan dan situasi alami di madrasah tersebut. Serta pihak penunjang dan pendukung yang tidak bisa peneliti sebutkan satu persatu.
10. Seluruh pihak MAN 1 Kota Malang yang sudah berkenan memberikan waktu luang serta data dan informasi terkait penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti.

Kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang peneliti harapkan, akhirnya hanya kepada Allah SWT kami berlindung, sebuah harapan semoga Tesis ini dapat lebih berkembang menjadi sebuah Tesis penelitian yang sempurna serta dapat bermanfaat bagi semua pihak. Selain itu juga menjadi setitik perkembangan dan peningkatan kreatifitas terutama kepala madrasah dalam mengembangkan dan menjaga kualitas madrasahny sesuai dengan perkembangan zaman.

Batu, 15 Mei 2022

Peneliti

Halaman Sampul Luar	
Halaman Sampul Dalam	
Lembar persetujuan	i
Lembar Pengesahan.....	ii
Motto	iii
Abstrak.....	iv
Kata pengantar.....	vii
Persembahan	viii
Daftar isi.....	ix
Pedoman Transliterasi.....	xi
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian.....	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
E. Penelitian Terdahulu dan Originalitas Penelitian	9
F. Definisi Operasional.....	17
BAB II KAJIAN PUSTAKA	19
A. Landasan Teori	
1. Kepemimpinan <i>Transformasional</i> Kepala Madrasah	19
a. Komponen-komponen Kepemimpinan <i>Transformasional</i>	25
b. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah.....	32
2. Daya Saing	33
a. Pentingnya Persaingan dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan	37
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Daya Saing Lembaga Pendidikan	40
B. Kerangka Berpikir.....	42
BAB III METODE PENELITIAN	44
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	44
B. Lokasi Peneliti	45
C. Kehadiran Penelitian.....	46
D. Data dan Sumber Data Penelitian	46
E. Prosedur atau Teknik Pengumpulan Data.....	48

F. Analisis Data.....	49
G. Keabsahan Data	52
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN	56
A. Deskripsi umum obejk penelitian	56
B. Paparan Data Penelitian	63
1. Paparan Data Situs I.....	63
2. Paparan Data Situs II	104
C. Temuan Penelitian	104
D. Analisis Lintas Situs	159
E. Proporsisi	157
F. Temuan akhir penelitian	168
BAB V PEMBAHASAN	168
A. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang	168
B. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala \ Madrasah untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang	172
C. Implikasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang	176
BAB VI PENUTUP	179
A. Kesimpulan	179
B. Saran	
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN

Penulisan transliterasi Arab-Latin dalam skripsi ini menggunakan pedoman transliterasi berdasarkan keputusan bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI no. 158 tahun 1987 dan no. 0543 b/U/1987 yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Huruf

ا	=	a	ز	=	z	ق	=	q
ب	=	b	س	=	s	ك	=	k
ت	=	t	ش	=	sy	ل	=	l
ث	=	ts	ص	=	sh	م	=	m
ج	=	j	ض	=	dl	ن	=	n
ح	=	<u>h</u>	ط	=	th	و	=	w
خ	=	kh	ظ	=	zh	ه	=	h
د	=	d	ع	=	‘	ء	=	‘
ذ	=	dz	غ	=	g	ي	=	y
ر	=	r	ف	=	f			

B. Vokal Panjang

Vokal (a) panjang = â

Vokal (i) panjang = î

Vokal (u) panjang = û

C. Vokal Diftong

او = aw

اي = ay

اُو = û

اِئ = î

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 penelitian terdahulu	15
2. Tabel 3.1 lokasi penelitian.....	45
3. Tabel 4.1 profil MAN 2 Ponorogo	56
4. Tabel4.2 keadaan sarana dan prasarana MAN 2 Ponorogo.....	59
5. Tabel 4.3 lintas kasus dan proposisi	159

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 2.1 kerangka berpikir.....	42
2. Gambar 3.1 alur lintas kasus	52
3. Gambar 4.1 struktur organisasi MAN 2 Ponorogo.....	58
4. Gambar 4.2 struktur organisasi MAN 1 Kota Malang	63
5. Gambar 4.3 ERKAM MAN 2 Ponorogo.....	67
6. Gambar 4.4 petunjuk teknis EDM.....	68
7. Gambar 4.5 tata tertib pagi di MAN 2 Ponorogo	70
8. Gambar 4.6 dokumentasi rapat tenaga kependidikan Bersama kepala madrasah	79
9. Gambar 4.7 papan tanda tangan integritas warga Madrasah	81
10. Gambar 4.8 kegiatan PKG MAN 2 Ponorogo	82
11. Gambar 4.9 worksop MAN 2 Ponorogo	83
12. Gambar 4.10 kegiatan outbond MAN 2 Ponorogo	84
13. Gambar 4.11 google form pengumpulan literasi	85
14. Gambar 4.12 guru mendapat reward dari Kepala Madrasah.....	86
15. Gambar 4.13 rapat dengan tim pengembang kurikulum.....	89
16. Gambar 4.14 pamflet rekrutmen pegawai.....	91
17. Gambar 4.15 kegiatan belajar mengajar di Kelas	96
18. Gambar 4.16 kegiatan pembelajaran di Lab	98
19. Gambar 4.17 ERKAM MAN 1 Kota Malang	106
20. Gambar 4.18 Kepmad menyambut peserta didik.....	109
21. Gambar 4.19 tanaman bunga MAN 1 Kota Malang	111
22. Gambar 4.20 monitoring dan evaluasi kepala madrasah	115
23. Gambar 4.21 kelas digital MAN 1 Kota Malang	119
24. Gambar 4.22 Rapat dinas MAN 1 Kota Malang.....	122
25. Gambar 4.23 Reward untu guru	126
26. Gambar 4.24 kotak saran MAN 1 Kota Malang	128
27. Gambar 4.25 aplikasi monitoring RPP Guru	132
28. Gambar 4.26 KBM di kelas digital	134
29. Gambar 4.27 BIMTEK PTSP MAN 1 Kota Malang	136
30. Gambar 4.28 prestasi peserta didik	139

DAFTAR LAMPIRAN

1. Instrumen Penelitian
2. Pedoman Wawancara
3. Catatan Lapangan
4. Data Prestasi Peserta Didik
5. EDM dari Kementerian Agama
6. Surat Penelitian
7. Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Perkembangan zaman saat ini menuntut adanya pembinaan sumber daya manusia yang berkualitas. Daya saing di Indonesia sekarang menghadapi persaingan khususnya lembaga pendidikan di dalam Negeri ataupun antar Negara sangat ditentukan oleh keunggulan lembaga pendidikan, prestasi lembaga serta *output* dan *outcome* berkualitas baik dan siap bersaing di luar lembaga pendidikan.

Di zaman yang terus mengalami perubahan dan perkembangan ini, era *society 5.0*, yang digagas oleh Negara Jepang. Konsep ini memungkinkan menggunakan ilmu pengetahuan yang berbasis modern untuk kebutuhan manusia dengan tujuan agar manusia dapat hidup dengan nyaman. *Society 5.0* sendiri baru saja diresmikan 2 tahun yang lalu, pada 21 Januari 2019 dan dibuat sebagai resolusi atas resolusi industri 4.0. Konsep resolusi Industri 4.0 dan *Society 5.0* sebenarnya tidak memiliki perbedaan yang jauh, akan tetapi konsep *Society* lebih focus pada konteks terhadap manusia. Jika revolusi industri menggunakan AI, dan kecerdasan buatan sebagai komponen utamanya sedangkan *Society 5.0* menggunakan teknologi modern hanya saja mengandalkan manusia sebagai komponen utamanya.¹

Pengelolaan pendidikan di sini menjadi sangat penting, dimana pertumbuhan dan perkembangan lembaga juga pastinya dipengaruhi oleh kemampuan administrator dalam melakukan *scanning* lingkungan eksternal, kompetitor

¹ <https://onlinelearning.binus.ac.id/2021/04/19/mengenal-lebih-jauh-tentang-society-5-0/>. Diakses pada tgl 7 oktober 2021.

lembaga lain, mengembangkan kompetensi internal harus dapat menciptakan strategi yang mumpuni untuk memenangkan persaingan tanpa meninggalkan esensi dari pendidikan itu sendiri. Sekolah atau madrasah yang ingin menang dalam persaingan yang begitu ketat antar sekolah harus memiliki persepsi kualitas dimata konsumen yang baik. Maka dari itu peran kepala sekolah di sini harus membawa perubahan dan peningkatan lembangnya secara terus menerus.

Untuk dapat mempertahankan eksistensi dan kekuatan dari dalam lembaga pendidikan, hal tersebut juga didukung pihak dari dinas pendidikan pusat sesuai dengan ungkapan berikut ini.

”Mewujudkan bangsa yang berdaya saing” malah menjadi misi kedua dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2005-2025. Atas dasar itu, Kemdikbud merumuskan visi Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang 2005-2025, ”Menghasilkan insan Indonesia cerdas dan kompetitif”.²

Akan tetapi banyaknya lembaga pendidikan yang bermunculan saat ini, menjadikan persaingan menjadi ketat. Sekolah-sekolah bersaing untuk mendapatkan murid sebanyak-banyaknya tanpa melupakan mutu pendidikan. Akan tetapi, tidak dipungkiri dalam persaingan, banyak hal yang dilakukan setiap lembaga guna memenangkan persaingan. Banyak sekali menjumpai persaingan menggunakan cara-cara yang kotor, tetapi juga ada yang menggunakan cara-cara baik dengan mengunggulkan ciri khas lembaganya. Potret atas tantangan lembaga pendidikan ke depan adalah adanya persaingan yang tinggi sehingga sangat banyak penawaran jasa lembaga

²Hindra Liauw, *Pendidikan Untuk Daya Saing*, <https://edukasi.kompas.com/read/2014/05/02/2126236/Pendidikan.untuk.Daya.Saing?page=all>, diakses pada tgl 7 oktober 2021.

pendidikan, meningkatnya tuntutan pelanggan atau siswa utamanya pada kualitas dan biaya, kemajuan teknologi komunikasi. Informasi dan komputer yang merubah semua segi kehidupan dan sebagainya.

Persaingan antar lembaga pendidikan merupakan sebuah kenyataan yang tak terbantahkan dan berlangsung semakin ketat. Kondisi demikian semestinya disikapi lembaga pendidikan dengan berbagai langkah antisipatif jika mereka menginginkan eksistensi dan pengembangan secara berkelanjutan. Keunggulan bersaing dalam pandangan Islam yang dikemukakan oleh Abidin menekankan keunggulan yang diciptakan bersifat hakiki. Keunggulan hakiki adalah keunggulan yang mampu membawa manusia memasuki surga yang disediakan Allah SWT. Pada dasarnya keunggulan itu dapat menjadi alat untuk mencapai keunggulan akhirat. Untuk dapat menciptakan keunggulan hakiki. Islam mengajarkan untuk menempatkan pesaing sebagai mitra ketimbang sebagai musuh yang harus diperangi, diangkat kejelekannya dan dihalangi langkah-langkahnya.³

Lembaga pendidikan yang berhasil tumbuh dengan baik saat ini adalah pada lembaga pendidikan yang mampu mengembangkan strategi kompetitif melihat peluang yang ada selain selalu melakukan pengembangan secara terus menerus. Persaingan lembaga pendidikan seyogyanya bisa dilihat sebagai sebuah motivasi dalam mengembangkan kualitas pendidikan agar pendidikan yang tercipta mampu menjadi lembaga pendidikan yang berkualitas. Strategi daya saing dan inovatif

³ Zainal Abidin D, *Tips-tips Cemerlang Dari Pada Al-Qur'an, Cet. VIII*, (Kuala Lumpur: Pts Millennia, 2008), 7.

adalah salah satu unsur terpenting agar dapat melihat perkembangan pendidikan secara baik. Banyak masyarakat menyebut sekolah favorit adalah sekolah yang memiliki kualitas yang tinggi dan jumlah siswa yang banyak. Namun untuk memiliki siswa yang banyak dan berkualitas tinggi tentu tidak diciptakan dengan proses yang mudah. Tapi melalui proses yang berliku dan memakan waktu lama.

Di sinilah peran kepala sekolah atau madrasah yang memegang peranan yang tidak kalah penting dalam melakukan pengelolaan pendidikan, terutama terkait dengan perubahan dan pengembangan kualitas lembaga dengan cara meningkatkan pula kualitas semua warga sekolah yang mana lulusan peserta didiknya mampu berdaya saing. Selain itu kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah dengan manajemen kualitas atau mutu merupakan hal yang sangat berkaitan, sehingga dengan adanya kepemimpinan yang baik mampu membentuk mutu yang baik.⁴

Perkembangan saat ini, jika dikaitkan dengan daya saing lembaga pendidikan dengan kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah saling berkaitan satu sama lain. Sehingga menuntut adanya kepekaan seorang kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah terhadap perkembangan ilmu teknologi dan mampu mentransformasikan ke dalam sekolah sangat diperlukan. Kepemimpinan yang demikian diperlukan dalam mendorong lembaga dan mengajak seluruh elemen yang ada di madrasah untuk terus belajar dan tanggap terhadap perubahan serta semakin berusaha dalam meningkatkan *performa* organisasi. Salah satu aktivitas

⁴ M.Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005),207.

kepemimpinan adalah melakukan transformasi atau perubahan yang lebih baik. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah atau madrasah menuntut kemampuannya dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasif dengan komunitasnya akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya.

Allah berfirman dalam al-Qur'an surat al-Ahqaaf ayat 19, yang berbunyi:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.” (QS. Al-Ahqaaf:19).⁵

Dari ayat tersebut bahwasannya Allah Pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seorang pemimpin melakukan tugas atau pekerjaannya secara benar dan bertanggung jawab dengan kewajibannya, maka akan mendapatkan hasil kinerja pemimpi lembaga pendidikan yang baik dan berkualitas serta memberikan keuntungan bagi lembaganya.

MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang merupakan 2 lembaga pendidikan Islam yang mempunyai nilai daya saing dan dapat bersaing yang baik disetiap masing-masing daerahnya tingkat Jawa Timur. Kedua madrasah ini mempunyai corak yang sama, keduanya sama-sama di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia di Jawa Timur walaupun setiap madrasah tersebut memiliki keunggulan dan ciri khas masing-masing. Namun

⁵ Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Kudus: PT. Menara Kudus,2006),505.

demikian dengan letak geografis atau daerah serta keadaan masyarakat sekitar masing-masing madrasah tersebut dan pesaing lembaga pendidikan sederajat menjadikan kedua lembaga tersebut menggunakan metode pengembangan madrasah yang berbeda. MAN 2 Ponorogo yang terletak di barat pulau Jawa yang bisa di jangkau oleh siswa daerah Madiun, Magetan, Ngawi dan Pacitan. Sedangkan MAN 1 Kota Malang yang terletak di timur pulau Jawa yang memungkinkan siswa berasal dari berbagai luar Kota Malang dan sekitarnya, kedua madrasah tidak menggunakan sistem zonasi, sehingga memungkinkan berbagai peserta didik dari daerah manapun bisa menuntut ilmu di madrasah tersebut.

Selain itu kedua lembaga ini merupakan madrasah yang dikelola serta dipimpin oleh kepala madrasah yang memiliki sikap, sifat perilaku atau *role mode* untuk para warga madrasah dan mampu memberikan motivasi yang tinggi kepada warga madrasah. Kedua madrasah yang sama-sama diminati oleh masyarakat sekitar daerah masing-masing. MAN 2 Ponorogo merupakan madrasah terbaik yang ada di Ponorogo yang sudah banyak mendapatkan juara tingkat wilayah dan Nasional dan prestasi dari peserta didiknya. Sedangkan MAN 1 Kota Malang mempunyai program unggulan dan prestasi siswa juga tidak diragukan lagi tingkat Nasional serta alumni yang bisa melanjutkan keperguruan tinggi terbaik di Indonesia dengan tingkat daya saing daerah Jawa Timur berada pada tingkat Nasional.

B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, Maka peneliti dalam penelitian ini hanya memfokuskan pada implementasi kepemimpinan *transformatif* kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing madrasah. Dari fokus penelitian tersebut kemudian dikembangkan menjadi sub-sub pembahasan agar lebih operasional sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang?
2. Bagaimana implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang?
3. Bagaimana implikasi dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang.
2. Untuk menganalisis implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang.

3. Untuk menganalisis implikasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang,

D. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian tentang implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing Madrasah Aliyah di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang. Maka peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kemajuan ilmu pengetahuan secara umum dan pengembangan Manajemen Pendidikan Islam secara khusus. Penelitian yang peneliti akan lakukan berusaha mendapatkan temuan baru dan komprehensif. Dari penelitian yang akan dilakukan akan mengungkap dan mendeskripsikan idealnya seorang pemimpin madrasah.

1. Manfaat Teoritis

- a. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi serta sumbangsih ilmu pengetahuan terkait manajemen pendidikan Islam tentang gaya kepemimpinan transformasional yang mana dapat memberikan perubahan dan peningkatan mutu lembaga pendidikan.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi kepala madrasah aliyah periode berikutnya sebagai contoh untuk selalu melakukan inovasi perubahan di setiap situasi dan kondisi yang akan dijalani serta tidak meninggalkan standart nasional pendidikan.

- b. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat juga untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk selalu melakukan inovasi perubahan sesuai visi misi dan bimbingan kepala madrasah yang bertujuan untuk menjaga kualitas atau mutu lembaganya dan meningkan daya saing lembaga Jawa Timur tingkat Nasional.
- c. Bagi madrasah yang menjadi tempat penelitian, hasil penelitian ini diharapkan menjadi analisis faktor kekuatan untuk memotivasi menjaga mutu lembaganya dan mutu lulusannya.
- d. Bagi Perpustakaan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, hasil penelitian ini doharapkan dapat menjadi tambahan referensi di bidang manajemen pendidikan islam, khususnya tentang implementasi transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing lembaganya.
- e. Bagi pembaca, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan informasi untuk memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan islam, terkhusus terkait kepemimpinan kepala madrasah.

E. Penelitian Terdahulu dan Originalitas Penelitian

Penelitian terkait kepemimpinan transformasional kepala sekolah pernah diteliti sebelumnya. Akan tetapi titik fokus yang akan diteliti berbeda dengan penelitian sebelumnya dan relatif baru. Hal ini dapat diketahui dari hasil penelusuran peneliti dalam mengkaji penelitian-penelitian terdahulu.

Berikut hasil penelitian terdahulu yang berhasil ditelusuri peneliti, antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Nurita Kustiari Ningrum dalam tesis tahun 2016 telah melakukan penelitian dengan judul “Strategi Keunggulan Bersaing pada lembaga Pendidikan dan Pelatihan Magistra Utama Jember”. Fokus penelitian ini adalah mendeskripsikan strategi keunggulan bersaing pada lembaga pendidikan dan pelatihan magistra utama jember. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode deskriptif kualitatif dengan fokus penelitian lapangan (*field research*). Penelitian ini menggunakan analisis data model interaktif (*interactive model of system*) yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Hasil dari penelitian ini: 1) Magistra utama mempunyai strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing. Strategi yang dibangun adalah pengembangan pemasaran dan inovasi dari segi kurikulum, layanan, fasilitas dan sarana pembelajaran serta inovasi teknologi pembelajaran, 2) Keunggulan bersaing yang telah dicapai yaitu keunggulan *Low Cost* dan diferensiasi merupakan keunikan dan keunggulan sebagai lembaga pendidikan yang berkompeten, 3) Magistra utama melakukan strategi pemasaran untuk mencapai keunggulan bersaing seperti optimalisasi kegiatan pemasaran, meminimalkan biaya pemasaran, promosi dan presentasi, memberdayakan dan mengoptimalkan penggunaan sosial media baik *facebook*, *website* dan *group chat*.⁶
2. Penelitian yang dilakukan oleh Naharin Suroyya telah melakukan penelitian tesis tahun 2018 dengan judul “Kepemimpinan *Transformasional* Kepala

⁶ Nurita Kustiari Ningrum, “Strategi Keunggulan Bersaing pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Magistra Utama Jember,” *Tesis*, Konsentrasi Ilmu Administrasi dan Bisnis Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember 2016.

Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”. Fokus penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTs Negeri Bandung dan SMP Negeri 1 Tulungagung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi multi kasus, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi partisipasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik analisis data keabsahan data dengan *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa 1) kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN Bandung dan SMPN 1 tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam penyusunan visi dan misi sekolah dengan diskusi bersama, pembuatan program bersama dengan berpedoman pada standart mutu pendidikan. 2) kemampuan kepala sekolah memberikan dorongan yang menginspirasi dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN Bandung dan SMPN 1 Tulungagung dapat diketahui dari perilaku kepala sekolah dalam menumbuhkan inspirasi melalui kisah-kisah inspirasi para pejuang, 3) kemampuan kepala sekolah mengembangkan ide kreatif dalam meningkatkan mutu pendidikan di MTsN Bandung dan SMPN 1 Tulungagung tercermin dari perilaku kepala sekolah dalam membudayakan penyelesaian masalah melalui sistem diskusi, menerima saran dan kritikk dan ide baru yang berguna bagi perkembangan sekolah.⁷

⁷Naharin Suroyya, “Kepemimpinan *Transformasional* Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan”, *Tesis*, 2018.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Lailatul Munawaroh tahun 2020 skripsi yang berjudul: “*Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Untuk Peningkatan Tenaga Kependidikan*”, dalam penelitian ini membahas kepemimpinan transformasional kepala sekolah untuk peningkatan mutu tenaga pendidikan. Akan tetapi dalam penelitian ini yang melatarbelakangi penelitian ini yaitu, melihat tidak hanya tenaga pendidik yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah, tetapi juga peran tenaga kependidikan juga menjadi bagian dalam mencapai tujuan sekolah, peran kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjadi bagian penting dalam memberikan rangsangan perubahan untuk mutu tenaga kependidikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: dalam menjalankan kepemimpinan transformasional kepala sekolah menjalankan empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu: 1) kepala sekolah memberikan inspirasi yang baik melalui contoh langsung yang dilakukan oleh kepala sekolah, selain itu juga memberikan 2) pemberian perhatian kepala sekolah terhadap tenaga kependidikan membawa beberapa efek yang baik bagi penumbuhan semangat tenaga kependidikan dan memperbaiki mutu tenaga kependidikan melalui komunikasi yang baik dan rapat koordinasi, 3) merangsang intelektual dengan memberikan kesempatan pada tenaga kependidikan dalam menyusun rencana kerja sekolah dan penyelesaian masalah sekaligus penyampaian hal-hal dalam rapat koordinasi.⁸

⁸ Lailatul Munawaroh, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Untuk Peningkatan Tenaga Kependidikan”, *Sekripsi*, 2020.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Frank Endang Sari, Tesis 2021 “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Di Sma Negeri 2 Pematangsiantar). Penelitian ini menggunakan Pendekatan dalam penelitian ini yaitu pendekatan deskriptif dan metode kualitatif dengan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Dari hasil penelitian menguraikan bahwa kepala sekolah SMA Negeri 2 Pematangsiantar dalam melaksanakan kepemimpinannya telah menerapkan gaya kepemimpinan transformasional : (1) Kepala sekolah SMA Negeri 2 Pematangsiantar sudah memberikan kebebasan pada para guru untuk berinspirasi dan berkolaborasi dalam menyampaikan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif dalam mentransfer ilmu pengetahuan kepada para siswa dengan menggunakan metode gaya mengajar yang baru dan memanfaatkan sarana dan prasarana, dengan begitu akan dapat menerima informasi yang lebih baik. (2) Kepala sekolah SMA Negeri 2 Pematangsiantar sudah dapat menjadi pendengar yang baik bagi para guru yang menghadapi masalah dan memerlukan perhatian dan pemecahan masalah. (3) Sosok kepala sekolah SMA Negeri 2 Pematangsiantar sudah memberikan contoh perilaku yang baik dan menghasilkan rasa hormat seta mampu menumbuhkan rasa percaya dari semua anggota masyarakat sekolah terutama bagi para guru.yang nantinya guru itu akan dicontoh juga oleh para siswanya.(4) Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Pematangsiantar dalam bertindak

beliau selalu mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi.⁹

5. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Elly Wibowo, Tesis 2018 “Strategi Membangun Brand Image Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Man 2 Ponorogo”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian adalah studi lapangan (*field research*). Dengan prosedur pengumpulan data menggunakan: wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi: kegiatan reduksi data, display data, menarik kesimpulan atau verifikasi data Berdasarkan proses pengumpulan dan analisis data, hasil penelitian ini adalah: (1) MAN 2 membangun brand image dalam meningkatkan daya saing lembaga dengan melalui tiga strategi, yaitu *positioning*, *differentiating*, dan *branding*. (2) faktor-faktor membangun brand image dalam meningkatkan daya saing lembaga MAN 2 Ponorogo adalah: a) akreditasi kelembagaan, b) tingkah laku siswa, c) prestasi, d) kualitas lulusan, e) kegiatan unggulan sekolah, dan f) hubungan alumni. (3) Implikasi pembentukan *brand image* dalam meningkatkan daya saing sekolah, yakni: a) kualitas pelayanan guru dan karyawan menjadi lebih baik, b) minat masuk masyarakat terhadap sekolah meningkat, c) siswa memiliki akhlak yang baik, d) kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap sekolah.¹⁰

Adapun persamaan, perbedaan serta orisinalitas penulis tunjukkan dalam tabel berikut:

⁹ Frank Endang Sari, “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Di Sma Negeri 2 Pematangsiantar)”, *Tesis*, 2021.

¹⁰ Ahmad Elly Wibowo, “Strategi Membangun Brand Image Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Man 2 Ponorogo”, *Tesis*, 2018.

Tabel 1.1
Persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Jenis, Tahun	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1.	Nurita Kustiari Ningrum, Tesis 2016, " <i>Strategi Keunggulan Bersaing pada lembaga Pendidikan dan Pelatihan Magistra Utama Jember</i> ".	Sama-sama membahas strategi bersaing	Penelitian terdahulu hanya terfokus pada strategi bersaing pada lembaga pendidikan	Meneliti kepemimpinan transformasional kepala madrasah
2.	Naharin Suroyya, Tesis 2018, " <i>Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan</i> ".	Sama-sama membahas kajian kepemimpinan transformasional kepala sekolah	Penelitian terdahulu hanya memfokuskan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan mutu pendidikan saja	Pembahasan lebih rinci, tidak hanya terkait kepemimpinan transformasional kepala sekolah
3.	Lailatul Munawaroh, sekripsi tahun 2020, yang berjudul: " <i>Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Untuk Peningkatan Tenaga Kependidikan</i> ",	Sama-sama mengkaji terkait kepemimpinan transformasional kepala sekolah, pendekatan penelitian menggunakan kualitatif, pendekatan kualitatif, jenis penelitian studi kasus	Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu, objek penelitian tersebut memfokuskan pada mutu tenaga kependidikan yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasional.	Terkait dengan ini, terdapat langkah dan strategi kepemimpinan transformasional yang dapat membawa perubahan besar dalam lembaganya
4.	Frank Endang Sari, Tesis 2021	Sama-sama mengangkat	Penelitian terdahulu hanya	Pembahasan tidak merinci terhadap

	“Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru (Studi Di Sma Negeri 2 Pematangsiantar)”	objek kepemimpinan transformasional dengan metode penelitian kualitatif	menggunakan jenis penelitian studi kasus	semua kegiatan lembaga pendidikan, jenis penelitian pada penelitian ini juga studi multi kasus
5.	Ahmad Elly Wibowo, Tesis 2018 “Strategi Membangun Brand Image Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Man 2 Ponorogo”.	Sama-sama mengangkat tema pembahasan a daya saing lembaga pendidikan islam	Hanya mencakup strategi daya saing yang dilakukan kepala sekolah	Terdapat perbandingan dan persamaan dari kedua sekolah yang menjadi bahan kajian penelitian dan mengidentifikasinya

Berdasarkan tabel di atas, maka penelitian yang berjudul “*Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang)*”. Lebih mengacu kepada penerapan kepemimpinan bergaya transformasional dari masing-masing madrasah yang dikelolanya untuk mempertahankan eksistensi dan daya saing era modernisasi saat ini yang beralokasi daerah yang berbeda, satu di MAN 2 Ponorogo dan satunya di MAN 1 Kota Malang yang sama-sama memiliki keunggulan bersaing di bidang dan daerah, lingkup kabupaten masing-masingnya.

F. Definisi Operasional

1. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual dengan cara mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan

menunjukkan, ataupun mempengaruhi terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.¹¹

2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang fokus pada perubahan ke arah perbaikan secara terus menerus. Kepemimpinan transformasional juga diartikan kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *teamwork* yang solid dengan prinsip kebersamaan menjadi kunci keberhasilan ketercapaian visi misi dan tujuan madrasah.¹²

3. Daya Saing Lembaga Pendidikan

Menurut teorinya Porter Daya saing adalah kekuatan untuk berusaha menjadi lebih baik dari yang lain atau unggul dalam hal tertentu baik yang dilakukan seseorang, kelompok maupun institusi tertentu.¹³ Sedangkan dalam penelitian ini peneliti menekankan maksud dari daya saing madrasah di sini yaitu kepala madrasah yang dapat menghasilkan kelebihan dan keunggulan sebagai ciri khas madrasahnyanya dari berbagai segi baik segi strategi kepala

¹¹Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran* (Yogyakarta: Gava Media, 2011), 18.

¹² Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, edisi 3* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 382.

¹³ Freddy Rngkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004), 244.

madrasah, manajemen, mutu atau kualitas madrasah, program keunggulan madrasah, prestasi siswanya, serta output dan outcome peserta didik yang dapat bersaing di lingkup pekerjaan maupun lembaga-lembaga yang membutuhkan.

Berdasarkan definisi istilah di atas, maka yang dimaksud *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multi Kasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang)* dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang dapat mempertahankan kualitas dan eksistensi untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan masing-masing lembaganya sesuai dengan ciri khas daerah madrasah di era modernisasi seperti saat ini, hal tersebut dapat dibuktikan dan dilihat dari prestasi guru, prestasi madrasah serta prestasi peserta didik di luar madrasah.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Definisi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Dalam sebuah organisasi pemimpin memiliki peranan yang dominan. Peranan tersebut berpengaruh pada moral kepuasan kerja. Kualitas hidup kerja dan tingkat prestasi kerja organisasi. Menurut Handoko dalam membantu kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan yang mereka harapkan, seorang pemimpin memiliki peranan yang krusial. Sejalan yang dikemukakan oleh arifin dalam dinamika kehidupan organisasi kepemimpinan mempunyai peranan sentral.¹⁴

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan suatu bentuk proses interaksi sosial untuk memengaruhi komponen organisasi secara personal maupun kolektif untuk bersama-sama bekerja secara kolekti-kolegial mencapai tujuan bersama dengan aturan-aturan yang berlaku. Formulasi ini pada kerangka dasarnya mempunyai dua varian besar, yaitu: *pertama*, kepemimpinan sebagai suatu bentuk proses untuk menggerakkan orang lain serta memengaruhinya dalam gerakan komponen organisasi mencapai tujuan bersama. Artinya, kepemimpinan dijadikan sebagai alat (sarana) atau proses untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela sesuai dengan keinginan pemimpin sebagai pioner dalam organisasi. *Kedua*, kepemimpinan

¹⁴ Agustinus Hermino, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), 125.

adalah proses mengarahkan komponen organisasi untuk beraktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan berpegang pada aturan organisasi.¹⁵

Hadist Nabi berikut ini sebagai salah satu bukti seriusnya Islam memandang persoalan kepemimpinan ini:

إِذَا كَانَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ

Artinya: “jika ada tiga orang berpergian hendaknya mereka mengangkat seorang di antara mereka menjadi pemimpinnya.” (HR Abu Dawud dari Abu Hurairah).

Hadist ini secara jelas memberikan gambaran betapa Islam sangat memandang penting persoalan memilih pemimpin. Sebagai alasan menyelamatkan manusia dari kekacauan, menyingkirkan orang bodoh yang berkuasa (menempatkan orang yang *credible* untuk jadi pemimpin) dengan terpilihnya pemimpin yang tepat, maka akan membangun dasar pijakan kepemimpinan untuk menuju tujuan yang odeal bersama.

Pada kerangka ini hakikat dari kepemimpinan yaitu suatu upaya mewujudkan adanya kemampuan memengaruhi untuk menggerakkan, membimbing, memimpin dan memberikan kegairahan kerja terhadap orang lain yang ada dalam diri pemimpin sebagai orang yang dapat memengaruhi, menggerakkan, menumbuhkan perasaan ikut serta dan tanggung jawab,

¹⁵ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 17-19.

memberikan fasilitas, teladan yang baik serta kegairahan kerja terhadap orang lain.¹⁶

b. Definisi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena universal. Siapapun menjalankan tugas kepemimpinan, ketika dalam tugas dia berinteraksi dengan mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks sehingga akan dijumpai banyak definisi mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan sendiri merupakan salah satu faktor yang menentukan kesuksesan dalam sebuah manajemen pendidikan.¹⁷

Konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi. Bass, 1985 dalam Jabnoun and al-Ghasyah mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.¹⁸

Istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional berinduk dari kata “to

¹⁶ Uhar Suharsaputra, *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan, Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School* (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), 149.

¹⁷ Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2011), 100

¹⁸ N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000, (The Quality Management Journal, 12, 2005), hlm. 21-29.

transform” yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi nyata.¹⁹

Beberapa definisi kepemimpinan transformasional menurut tokoh ahli:

- 1) Bernard M Bass dan Bruce J. Avolio mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja tentang apa yang benar dan penting untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja serta mendorong untuk melampaui minat pribadi demi mencapai kemaslahatan organisasi atau lembaga.²⁰
- 2) Menurut Frame, kepemimpinan transformasional merupakan perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan memodelkan visi untuk organisasi atau unit kerja, dan menginspirasi karyawan untuk memperjuangkan visi tersebut “*a leadership perspective that explains how leaders change team or organization by creating, communicating, and*

¹⁹ Uswatun Khasanah, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Pendidikan Islam*, (Surabaya: CV Jakad Publishing, 2019), 17-18.

²⁰ Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2008), 74.

modeling a vision for the organization or work unit, and inspiring employees to strive for that vision".²¹

- 3) Hater dan Bass menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.
- 4) Yamarino dan Bass mengatakan kepemimpinan transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.
- 5) Bryman menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang baru (*new leadership*).²²

Menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif, dibutuhkan suatu proses serta usaha yang sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan. Northouse memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional, di antaranya sebagai berikut: *pertama*, berdayakan seluruh bawahan untuk melakukan hal terbaik bagi organisasi. *Kedua*, berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani, dengan nilai yang tinggi. *Ketiga*, mendengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama. *Keempat*, ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana mengagaskan dan melaksanakan suatu perubahan. *Keenam*, menolong

²¹ Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*, (Bandung: Alfabeta, 2013), 98.

²² Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi*, 25.

organisasi dengan cara menolong orang lain untuk kontribusi terhadap organisasi.²³

Dengan adanya beberapa pendapat para ahli yang sudah dipaparkan di atas, dapat ditarik benang merah serta di terapkan dalam lembaga pendidikan, bahwa kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan baru di mana seorang pemimpin lembaga pendidikan mampu memiliki visi yang kuat untuk merubah dan mengajak semua warga sekolah mencapai tujuan yang diinginkan dengan perubahan secara terus menerus, selain itu mempengaruhi semua warga sekolah untuk lebih mendahulukan kepentingan lembaga daripada kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan yang berkualitas baik.

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang digunakan oleh Rasulullah Muhammad Saw, jika merujuk kepada definisi di atas maka dapat dikaitkan dengan bagaimana beliau dapat mengembangkan komitmen para pengikutnya dahulu yaitu para sahabat hingga kini, dan dengan sangat jelas Rasulullah Saw berhasil berbagi nilai-nilai dan visi yang diwahyukan kepadanya, yaitu agama islam.

Hingga kini umat Islam di seluruh dunia dapat merasakan hasil dari transformasionalnya kepemimpinan Rasulullah Saw, karena hingga kini umat Islam masih berkomitmen dalam berislam, beriman dan berihsan. Sebagaimana diajarkan oleh Rasulullah dan juga tetap berbagi nilai-nilai dari agama Islam.

²³ Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Jogjakarta: DIVA Press, 2012), 54.

Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional telah digunakan oleh Rasulullah Saw dalam menyebarkan dan mengajarkan agama Islam.

Berhubungan dengan kewajiban taat dan patuh kepada pemimpin, hal ini juga disebutkan dalam Al-qur'an dan Hadist Nabi Saw. Dalam Al-Qur'an Allah mengabarkan perintah taat dan patuh kepada pemimpin dalam firman-Nya:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَى الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ۚ

Artinya: “wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad) dan ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.”²⁴

c. Komponen-komponen Kepemimpinan Transformasional

Pada proses transformasional, keberhasilan seorang pemimpin sebagian akan bergantung pada sikap, nilai dan keterampilannya. Menurut Yulk, pemimpin transformasional yang efektif memiliki atribut-atribut sebagai berikut:

- 1) Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan
- 2) Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati
- 3) Mereka yakin pada orang-orang yang sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka

²⁴Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Kudus, PT. Menara Kudus, 2006), QS. Al. Nisa' ayat 59, 77.

- 4) Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka
- 5) Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman
- 6) Mereka mempunyai keterampilan kognitif
- 7) Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati
- 8) Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka

Berbeda dengan pendekatan kepemimpinan yang lain menuntut bawahannya untuk mengikuti arahan yang diberikan pemimpin, pemimpin transformasional lebih memotivasi bawahannya untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan. Dengan meningkatkan pemahaman bawahan akan arti penting dan nilai tugas, akan mendorong mereka mau berkorban demi kepentingan organisasi atau Negara.²⁵

Untuk mengukur dan mengetahui implementasi kepemimpinan transformasional menurut Donna Ladkin terdapat empat komponen perilaku dalam kepemimpinan transformasional yaitu:

1) *Idealized influence* (Pengaruh Ideal dan Berkarisma)

Perilaku ini dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen yang tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras, konsisten serta

²⁵ Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 55.

mampu menunjukkan ide-ide penting. Selain itu juga mampu memengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para komponen organisasi pendidikan terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini karisma pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri tauladan bagi para komponen organisasi pendidikan.²⁶ Karisma seorang pemimpin begitu terlihat dari sebuah wibawanya dalam menjalankan kepemimpinan di lembaganya. Pemimpin ini biasanya disegani oleh para bawahan dan mampu menjadi contoh yang baik dalam menjalankan lembaga.

Karisma juga dapat diartikan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*Respect*) dan rasa percaya diri (*Trust*) dari orang yang dipimpinya. Karisma mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan para staf di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.²⁷

2) *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasi)

Perilaku inspirasi motivasi merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Pemimpin

²⁶ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, 152.

²⁷ Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 193.

transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran, dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.

Menurut Bass dan Avolio, Pemimpin inspirasional diartikan sejauh mana seorang pemimpin mampu mengkomunikasikan suatu visi yang menarik, mampu menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha mitra kerjanya dan memodelkan perilaku yang sesuai. Sedangkan menurut Yuki dan Fleet, perilaku pemimpin yang inspirasional adalah pemimpin yang mampu merangsang antusias bawahan terhadap tugas kelompok dan mengatakan hal-hal yang menumbuhkan kepercayaan terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.²⁸

Dalam memberikan motivasi kepada para bawahan, pemimpin transformasional dituntut mengolah kata yang bisa memacu *spirit* dan inspirasi seluruh anggota organisasi pendidikan. Kata-kata yang penuh antusias akan mengobarkan semangat anggota organisasi untuk mencipta dan membangun motivasi kerja dalam sistem nilai dan moral yang tinggi.²⁹

Allah berfirman:

²⁸ Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*, 109.

²⁹ Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformasional Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: Rajawali Press), 166.

أَهُمْ يَفْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا
بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ سُلْخِيًّا وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِمَّا
يَجْمَعُونَ

Artinya: “dan kami telah meninggikan sebagian mereka atas sebagian yang lain beberapa derajat, agar sebagian mereka dapat memanfaatkan yang lain...” (QS. Az-Zukhruf: 32).³⁰

Ayat ini mengindikasikan bahwa Allah Swt memberikan kelebihan bagi seorang untuk dapat memanfaatkan yang lain, maksud dari memanfaatkan ini adalah dapat mengembangkan potensinya, menjaga motivasi untuk bersama-sama saling berkomitmen dengan tim kerja lembaga untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3) *Individualized consideration* (Perhatian Individu)

Perhatian individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahan. Bass mengemukakan, pertimbangan individual berarti memberi perhatian secara personal, memperlakukan bawahan secara individu, memberi saran dan memberi bimbingan.

Perhatian seorang atasan kepada bawahannya merupakan kewajiban, karena sebagai figur pemimpin dituntut untuk senantiasa bisa, memberikan bimbingan dan saran yang diperlukan bagi perkembangan bawahannya. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang mampu memberikan

³⁰Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Kudus, PT. Menara Kudus, 2006), QS. Az-Zukhruf: 32, hlm 489.

perlindungan (mengayomi) dan menciptakan rasa aman dan nyaman bagi para pengikutnya, serta mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya.³¹

Menurut Muhammad Karim, *Individual Consideration* dalam kepemimpinan transformasional yaitu seorang pemimpin yang mampu memperlakukan setiap orang menjadi individu dengan beragam minat, bakat, potensi, karakter, cinta-cita dan lainnya secara mendetail. Mengenali bawahan harus dilakukan sebagai seorang pemimpin.

Allah Swt berfirman:

إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي
الْأَبْصَارِ

Artinya: “sesungguhnya dalam penciptaan langit dan bumi, dan pergantian malam dan siang terdapat tanda-tanda (kebesaran Allah) bagi orang yang berakal.³²

4) *Intelektual Stimulation* (rangsangan intelektual)

Kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.³³ Menurut Bass mengatakan bahwa rangsangan intelektual, berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdas, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan

³¹ Bahar Agus setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi*, 77.

³²Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Kudus, PT. Menara Kudus,2006),QS. Ali Imran 190, hlm 50.

³³Uswatun Khasanah, *Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Pendidikan Islam*, 20.

pemecahan masalah yang kreatif. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang cerdas sehingga ide-idenya atau analisisnya mampu membuat pencerahan intelektual pada mitra usahanya.³⁴

Perilaku ini mengidikasikan suatu usaha yang dilakukan pemimpin transformasional untuk meningkatkan kinerja di luar harapan mereka, bahkan ia sangat menginginkan komponen organisasi pendidikan menjadi sumber daya manusia yang handal dengan mentransformasikan bawahannya pada kebutuhan *self-actualize*. Ia melakukan dorongan, menstimuli mereka agar menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjadi lebih kreatif, mandiri berpikir dan militan dalam bekerja.³⁵

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan memang perlu diterapkan seperti kepala sekolah, kepala dinas, dirjen, kepala departemen dan lain sebagainya. Model kepemimpinan ini memang perlu diterapkan sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan terutama dalam bidang pendidikan. Adapun alasan- alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan transformasional didasarkan pendapat Olga Epitropika mengemukakan enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi, yaitu :

- (a) Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- (b) Secara positif di hubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.

³⁴Eka Prihatin, *Teori Administrasi Pendidikan*, 107.

³⁵ Bahar Agus setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi*, 171.

- (c) Membangkitkan komitmen lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
- (d) Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.
- (e) Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin.
- (f) Mengurangi stress para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan³⁶

d. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Mengidentifikasi sebuah strategi yang ada dalam suatu orientasi pemasaran sangat penting bagi sekolah dan perguruan tinggi. Peran utama kepala sekolah dan tim adalah memberikan contoh teladan kepemimpinan. Strategi berasal dari kata Yunani *strategia* yang berarti ilmu perang atau panglima perang. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia strategi adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai tujuan jangka panjang, serta merupakan tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan atau organisasi dalam jumlah besar.³⁷

Perencanaan strategi adalah proses untuk mendapatkan cara yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah dengan pendekatan objektif, logis, sistematis dan ekonomis untuk membuat keputusan yang berdampak luas dengan mempertimbangkan lingkungan dalam dan luar sekolah. pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

1) Pengertian umum

³⁶Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, (Bandung: Alfabeta, 2011), 157.

³⁷ David Fred R, *Manajemen Strategi, Edisi Sepuluh* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 16-17.

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

2) Pengertian khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.³⁸ Strategi kepemimpinan adalah tuntutan bagi pemimpin agar bersifat fleksibel dalam mengatasi sesuatu yang tidak diharapkan, dan tuntutan bagi mereka untuk mempunyai “visi helikopter”, yaitu suatu kemampuan untuk berpandangan jauh kedepan. Kepemimpinan strategis, sebaliknya merupakan seni dan ilmu yang memfokuskan perhatiannya pada kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan dengan rencana-rencana jangka panjang.

2. Daya Saing

a. Pengertian Daya Saing

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2017 tentang Standar Proses, menyatakan bahwa daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang di maksud dalam Permendiknas Nomor 41 Tahun 2007 tersebut,

³⁸Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT Toko Gunung Agung, 1997), 79.

diperjelas oleh Sumihardjo. Yang mengemukakan bahwa daya saing tersebut meliputi:

- a. Kemampuan memperkokoh posisi pasarnya.
- b. Kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya.
- c. Kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti.
- d. Kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan

Dengan demikian jika daya saing tersebut digunakan dalam lembaga pendidikan, maka strategi bersaing inilah yang menjadikan para tokoh pada lembaga pendidikan dihadapkan pada tujuan pendidikan agar dapat berjalan secara maksimal dan mampu bersaing dengan lembaga yang lain seiring dengan perkembangan teknologi saat ini.

Daya saing merupakan efisiensi dan efektivitas yang memiliki sasaran yang tepat dalam menentukan arah dan hasil sasaran yang ingin dicapai yang meliputi tujuan akhir dan proses pencapaian akhir dalam menghadapi persaingan. Menurut Sumihardjo memberikan penjelasan tentang istilah daya saing ini, yaitu: kata “daya” dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi lebih dari yang lain atau unggul dalam hal tertentu baik itu yang dilakukan individu, kelompok maupun sebuah institusi.³⁹

³⁹ Tumar Sumihardjo, *Daya Saing Daerah dan Pengukurannya di Indonesia*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2002), 8.

Keunggulan bersaing merupakan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh seorang, institusi, organisasi lain atau pesaingnya. Kata “Unggul” berdasarkan pendapat Sumihadjo merupakan posisi relatif organisasi terhadap organisasi lainnya atau posisi relatif seseorang terhadap orang lain. Hal senada dikemukakan Agus Rahayu yang menyatakan, bahwa keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi lainnya, baik terhadap suatu organisasi, sebagai organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri atau posisi relatif seseorang sebagai pemimpin terhadap pemimpin lain. Pada perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customervalue*). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa suatu organisasi, termasuk sekolah akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki potensi untuk bersaing apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.⁴⁰

Hal tersebut juga terkandung dalam Al-Qur’an, Allah Swt berfirman:

وَلِكُلِّ وَّجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ ۗ اَيْنَ مَا تَكُوْنُوْنَ يٰۤاَتِ بِكُمْ اللّٰهُ جَمِيعًا ۗ اِنَّ اللّٰهَ
عَلٰى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيْرٌ

Artinya: “Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah maha kuasa atas segala sesuatu.”⁴¹

⁴⁰ Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Strategik)*, (Bandung: Alfabeta,2008),66.

⁴¹Departemen Agama, *Al-Qur’an dan Terjemahan*, (Kudus, PT. Menara Kudus,2006)QS. Al-Baqarah: 148, hlm 2.

Daya saing lembaga pendidikan bisa diidentifikasi dengan melihat sejauh mana kekuatan-kekuatan yang menjadi prioritas perhatian pengambilan kebijakan lembaga pendidikan. Hal ini disebabkan karena adanya pesaing-pesaing lembaga pendidikan yang secara ofensif dan defensif memanfaatkan teknologi informasi. Suatu lembaga pendidikan yang unggul dan memiliki segmen tertentu tidak akan berhenti meningkatkan kualitas pelayannya agar semakin kompetitif. Saat ini, perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat dan cepat bukan hanya mengubah pola berkomunikasi dan bekerja, tetapi akan berdampak persaingan yang semakin keras.⁴²

Konsep keunggulan bersaing yang digambarkan Porter dalam sondang sebagai inti dari strategi bersaing ada tiga, yaitu:

- a. Strategi inovasi, digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
- b. Strategi penurunan biaya, digunakan untuk menekan biaya menjadi terendah.
- c. Strategi peningkatan mutu, digunakan untuk menciptakan produk yang berkualitas meskipun produknya sama dengan pesaing.⁴³

Keunggulan bersaing yang sudah tercapai dengan baik harus dijaga agar menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Barney dan Wright, ada empat kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

⁴²Andiek Widodo, Peningkatan Daya Saing Sekolah Melalui Sistem Informasi Manajemen Pendidikan yang Terpadu dan Terintegrasi (Pengembangan Materi Diklat Total Quality Management), <http://www.Bdksurabayakemenag.com/P3/Data/Uploaded/Dokumen/PeningkatanDayaSaingLembagaPendidikan.pdf>. Diakses pada tgl 3 Oktober 2021.

⁴³ Danang Sunyoto, *Keunggulan Bersaing (competitive advantage)*, (Yogyakarta: CAPS, 2015), 12.

- a. Merupakan sumber perusahaan yang sangat berharga (*valuable*).
- b. Relative sulit dikembangkan, sehingga menjadi langka di lingkungan kompetitif.
- c. Sangat sulit ditiru atau diamati.
- d. Tidak dapat dengan mudah digantikan oleh produk lainnya yang signifikan.

3) Pentingnya Persaingan Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan

Salah satu faktor terpenting bagi keberhasilan dan kegagalan dalam lembaga pendidikan adalah persaingan. Persaingan menentukan juga ketepatan aktivitas lembaga pendidikan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif, atau pelaksanaan yang baik. Suatu lembaga pendidikan dapat mencapai sukses bersaing dengan menghindari persaingan yang tidak sehat antar lembaga.

Dengan cara ideal, salah satu tahap buat tingkatkan daya saing merupakan dengan transformasi itu, dengan kata lain pergantian berikutnya diucap dengan sebutan“ inovasi”. Tutar inovasi berawal dari bahasa inggis“ Innovation” yang berarti pembaruan, ataupun temuan terkini. Dalam kamus ilmu masyarakat inovasi dimaknai dengan temuan terkini pada faktor kultur warga. Atas bawah penafsiran ini hingga energi saing pembelajaran sekolah bisa dicoba dengan menginovasi ataupun membenarkan bermacam aspek yang bisa berakibat langsung ataupun tidak langsung kepada mutu pembelajaran sekolah. sistem itu sudah didesain oleh penguasa yang diresmikan lewat permendiknas no 19 tahun 2017 mengenai standar pengurusan pembelajaran oleh penguasa buat menata

sistem aturan mengurus yang bagus, berbanding, serta berkelanjutan buat tingkatkan energi saing sekolah.⁴⁴

Menurut Peter Senge keunggulan bersaing yang terus bertahan adalah kemampuan organisasi untuk belajar lebih cepat dari pada pesaingnya. Dalam sebuah lembaga, skill masing-masing anggota atau organisasi dapat membantu perkembangan lembaga. Anggota yang mampu bergerak sepat menanggapi dan mengatasi masalah dan segera menemukan solusinya, maka lembaga tersebut berkembang dengan baik dan berdaya saing yang tinggi.

Berdasarkan pengertian di atas maka keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang lembaga pendidikan sebagai satu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan lembaga pendidikan dalam pengajaran, pelatihan, pembimbingan dan dukungan terhadap siswa. Masing-masing kegiatan dan aktivitas dapat mendukung posisi relative lembaga pendidikan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi.

Daya saing sekolah atau madrasah dipengaruhi dari beberapa faktor berikut:

- a. *Leadership* kepala sekolah atau madrasah, Tingkat daya saing sekolah sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan seorang kepala sekolah. kepemimpinan kepala sekolah yang berkualitas tinggi mampu menggerakkan, memanfaatkan dan membangun komitmen yang tinggi terhadap segenap unsur sekolah untuk secara bersama meningkatkan daya saing sekolah.

⁴⁴Permendiknas Nomor 19 Tahun 2007.

- b. Faktor inovasi pembelajaran di sekolah atau madrasah, Dalam meningkatkan daya saing sekolah juga sangat dipengaruhi oleh ada atau tidaknya inovasi pembelajaran. Inovasi pembelajarn ini dapat berupa pembaharuan metodologi dalm pembelajaran, sehingga mampu meningkatkan kualitas hasil belajar siswa. Inovasi pembelajaran ini dapat juga bersifat subtansi, dengan memberikan materi-materi tambahan di luar kurikulum konvensional yang memang sangat dibutuhkan untuk bekal peserta didik dalam menghadapi tantangan hidup di era globalisasi.⁴⁵
- c. Kualitas pendidik memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing sekolah Kualitas pendidik memiliki dampak positif pada peningkatan kualitas peserta didik dalam meraih prestasi. Selanjutnya, semakin banyak peserta didik yang berprestasi maka berdampak pada meningkatnya daya saing sekolah tersebut. Kualitas pendidik sangat dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan guru yang diberikan oleh lembaga sendiri maupun guru meningkatkan kemampuannya dalam satuan pendidikan.
- d. Kualitas sarana juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing sekolah. Dibeberapa sekolah yang masuk kategori unggulan, umumnya memiliki kualitas dan berbagai ragam jenis sarana yang memadai. Semakin tinggi kualitas sarana yang dimiliki oleh sekolah menjadikan daya tarik untuk menyekolahkan putra atau putrinya menuntut ilmu di sekolah tersebut.

⁴⁵Wukir Ragil, "Membangun Tata Nilai Kepemimpinan Kepala Sekolah", *Jurnal Tenaga Kependidikan*, Edisi 3, No.2 (Jakarta:Depdiknas,2009),4.

- e. Prestasi sekolah baik bidang akademik maupun non akademik. Di dalam ajang kompetisi baik di tingkat lokal maupun nasional yang diselenggarakan oleh lembaga-lembag pendidikan dapat mendorong meningkatkan daya saing sekolah. prestasi sekolah merupakan salah satu indikasi dari sebuah sekolah yang berkualitas dan berdaya saing. Semakin besar prestasi sekolah yang diraih, maka dapat meningkatkan daya tarik masyarakat untuk mendaftarkan putra putrinya.
- f. Minat masyarakat yang besar terhadap sekolah. Upaya sebuah sekolah agar menarik minat masyarakat dalam lingkungan luas yaitu dengan menjalin hubungan yang baik antara pihak sekolah dengan masyarakat sekitar.⁴⁶

4) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Daya Saing Lembaga Pendidikan

Ada beberapa faktor yang berkaitan erat dengan kuat lemahnya daya saing yang ada di lembaga pendidikan. Menurut Ham & Haydun sebagaimana dikutip oleh Bukhori Alma, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi daya saing lembaga pendidikan, yakni:

- a) Kualitas layanan (*service quality*)
- b) Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- c) Kesadaran diri (*behavioral intentions*).⁴⁷

Jika ditarik dalam dunia pendidikan, maka kepuasan pelayanan dipengaruhi oleh fasilitas yang tersedia di sekolah/madrasah, komitmen kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan terkait mutu, kesediaan

⁴⁶ Moh. Padil dan Angga Teguh, *Strategi Pengelolaan SD/MI Visioner*, (Malang: UIN Maliki Press, 2011), 139.

⁴⁷ Buchari Alma, *Manajemen Corporate & Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2009), 99.

untuk membantu para pelanggan pendidikan, profesionalisme kepala madrasah, tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, serta perhatian yang tinggi terhadap pelanggan pendidikan. Semakin tinggi kualitas layanan yang diberikan oleh sekolah/madrasah kepada para pelanggannya (siswa khususnya) akan membuat siswa tersebut merasa nyaman, dihargai dan diperhatikan. Perasaan yang dirasakan oleh para siswa membuat siswa menjadi puas. Sedangkan kesadaran diri yang dapat meningkatkan daya saing sekolah/madrasah adalah kesadaran untuk terus melakukan peningkatan mutu.

Pendapat lain terkait komponen yang mempengaruhi kuatnya daya saing lembaga pendidikan adalah produktivitasnya/outputnya. Sekolah/madrasah yang memiliki daya saing tinggi adalah sekolah yang laku di pasar, dimana kualitas outputnya diminati pasar. Dengan kata lain bahwa produktivitas dianggap sebagai ujung tombak dalam peningkatan daya saing organisasi.

Munculnya sekolah/madrasah baru dan program/layanan baru yang dibuat oleh lembaga pendidikan yang tingkat akan mendorong timbulnya persaingan. Itu artinya bahwa hanya sekolah yang bermutu dan sesuai keinginan pelangganlah yang nantinya akan diminati di pasar. Di samping itu keberadaan alumni juga menjadi tolak ukur daya saing lembaga pendidikan. Hal ini dikarenakan alumni merupakan output dari pendidikan yang dijadikan salah satu tolak ukur sekolah bermutu.

Selanjutnya, hal penting yang perlu dipahami dan dikuasai oleh para kompetitor, baik kompetitor bisnis maupun kompetitor pendidikan, antara lain memiliki keunggulan jati diri dalam menghadapi persaingan, yakni sebagai berikut:

a. Memiliki visi, misi, tujuan, program, dan strategi yang jelas dan terukur.

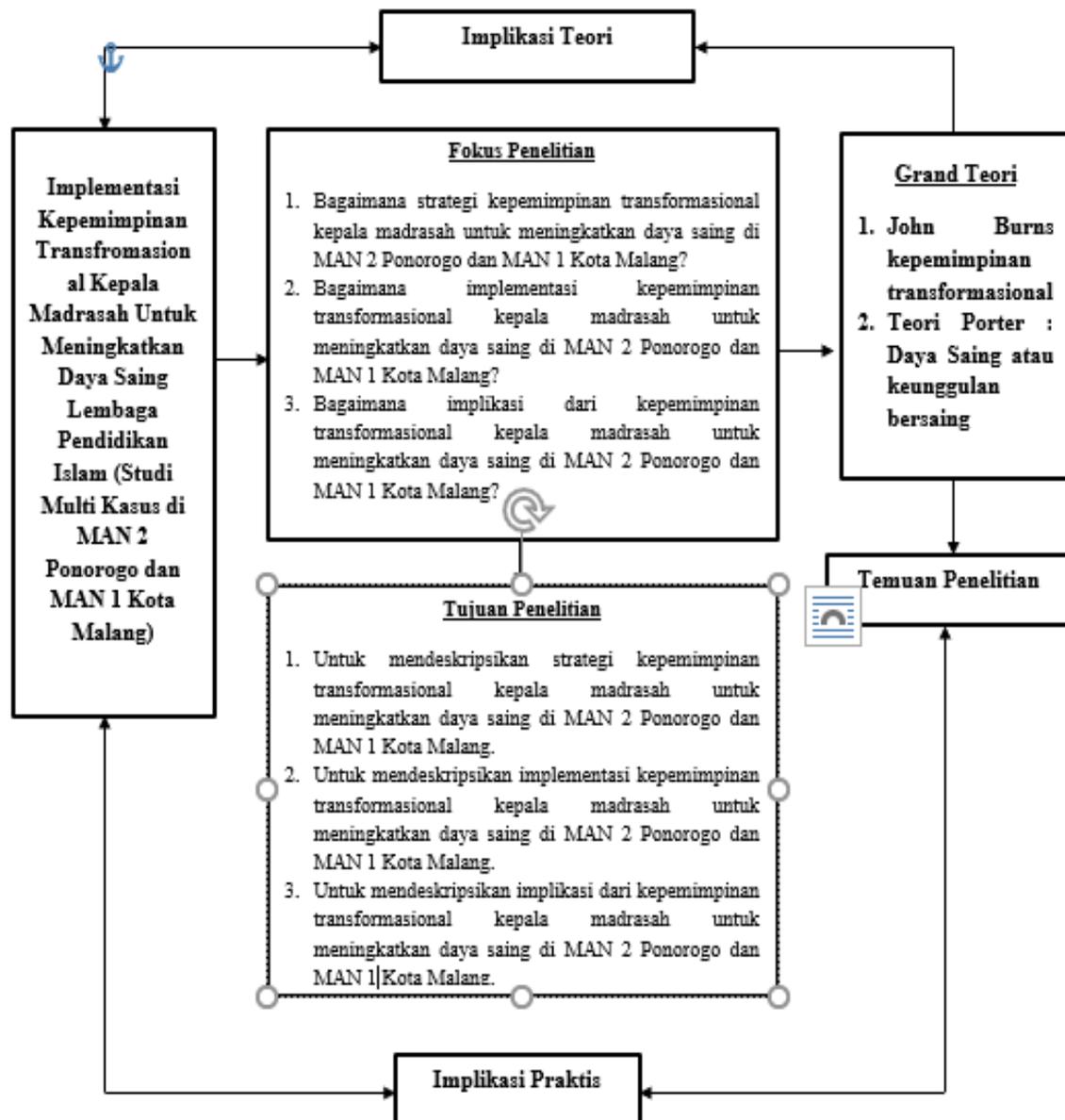
- b. Memiliki badan riset untuk melakukan pengkajian kritis tentang masalah, potensi/kekuatan, kecenderungan kedepan, dan sebagai bahan untuk melakukan langkah antisipatif guna mengatasi kecenderungan masa depan.
- c. Memiliki strategi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan ruang dan waktu, serta memahami strategi yang diterapkan oleh pihak lain. Menguasai sumber-sumber informasi strategis, sehingga sebelum orang lain tahu, ia telah menguasai data, masalah, dan arah persaingan.
- d. Menguasai lapangan persaingan, perbekalan, teknologi, dan strategi bersaing.
- e. Mengetahui secara pasti posisi lembaga yang dipimpinnya, apakah berada di segmen bawah, menengah, atau atas.
- f. Membangun hubungan yang baik dengan pelanggan yang didasarkan pada nilai pelanggan dan kepuasan pelanggan.⁴⁸

B. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir pada penelitian ini yang akan mempermudah peneliti untuk meenyusunan penelitiannya dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka berpikir

⁴⁸ Philip Kotler dan Gary Armstrong, *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (Jakarta: Erlangga, 2001), 295.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian yang digunakan yaitu dengan pendekatan kualitatif yang mana pendekatan yang digunakan untuk meneliti kondisi alamiah subjek. Peneliti menggunakan jenis penelitian tersebut karena ingin melakukan penelitian secara mendalam melalui pencarian data dan informasi kepada subjek penelitian, sehingga akhirnya peneliti dapat menggambarkan keadaan dan peristiwa yang sebenarnya terkait kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka. Adapun tujuannya dari penelitian kualitatif ialah untuk menjelaskan aspek yang relevan dengan fenomena atau peristiwa yang diamati dan menjalankan karakteristik fenomena yang ada dilapangan.

Jenis penelitian ini menggunakan studi multikasus, jenis ini dipilih karena studi multikasus ialah salah satu bentuk penelitian kualitatif yang memang dapat digunakan terutama untuk menggambarkan serta memperhatikan pada beberapa objek tertentu yang diangkat sebagai sebuah peristiwa atau fenomena yang perlu dikaji secara mendalam sehingga mampu membongkar realitas di balik fenomena yang sedang terjadi. Penelitian multikasus penelitian yang mana berusaha untuk menyelidiki lebih mendalam dan pemeriksaan secara menyeluruh terhadap perilaku individu di beberapa tempat atau situs yang kemudian data yang diperoleh dari situs tersebut dikomparasikan atau dapat ditransfer sehingga memperoleh suatu yang baru.

B. Lokasi Penelitian

Adapun tempat untuk penelitian ini yaitu MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang. Peneliti mengambil lokasi tersebut karena dilatar belakangi oleh beberapa pertimbangan atas dasar, kekhasan, kemenarikan terkait pola kepemimpinan transformasional kedua madrasah tersebut sesuai dengan topik penelitian. Kedua kepala madrasah tersebut memiliki motivasi yang tinggi untuk menggerakkan semua warga madrasah dapat mewujudkan dan merealisasikan visi misi madrasah serta menjaga eksistensi madrasah dalam persaingan antar daerah Jawa Timur. Demikian alasan peneliti bahwa madrasah tersebut merupakan lokasi tempat untuk diteliti. Adapun lokasi penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3.1 Lokasi Penelitian

NO.	Lembaga	Alamat	Juursan
1.	MAN 2 Ponorogo	Jl. Sukarno Hatta No. 381 Kec. Ponorogo, Kabupaten Ponorogo, Jawa Timur dengan kode pos 63412.	3 jurusan (MIPA, Agama dan IPS), serta layanan kelas yaitu SKS, Binpres, Riset, Olimpiade, Reguler, Tahfidz, Olahraga dan Keterampilan.
2.	MAN 1 Kota Malang	Jl. Raya Tlogomas No 21 Kec. Lowokwaru Kota Malang Jawa Timur dengan kode pos 65144.	4 jurusan (MIPA, Agama, IPS dan Bahasa Indonesia} serta layanan kelas yaitu Kelas digital, Desain Produk, Riset, Olimpiade, Tahfidzul Al-qur'an, Pro-IT.

C. Kehadiran Peneliti

Penelitian kualitatif memiliki keunikan yang mana peneliti sebagai instrumen utama atau instrumen kunci (*key instrument*). Kehadiran peneliti merupakan faktor utama dan sebagai cara peneliti dalam mengumpulkan data

agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik dalam artian lebih lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah. Peneliti sebagai instrumen kunci sehingga melakukan observasi, wawancara, dan pengambilan dokumen selama pengumpulan data di lapangan. Pada penelitian ini, peneliti datang langsung ke lokasi yaitu di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang.

D. Data dan Sumber Data Peneliti

1. Data

Data dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dapat dikatakan data yang diperoleh dalam bentuk informasi berupa ucapan dari subjek atau informan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, selain itu juga dilengkapi dengan data primer seperti juknis EDM (evaluasi diri madrasah) dari Kementerian Agama untuk langkah evaluasi, dokumentasi RKAM (rencana kegiatan dan anggaran madrasah) serta beberapa dokumentasi penting lainnya. Sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen, foto, yang dapat dijadikan pendukung data primer seperti data prestasi madrasah, sebaran alumni di perguruan tinggi, prestasi peserta didik dan dokumentasi lainnya yang dapat mendukung atau sebagai penguat data primer.

2. Sumber

Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci (*key informant*) dan data yang diperoleh melalui informan berupa soft data (*data lunak*). Sedangkan sumber sekunder lainnya berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan atau tulisan yang ada

kaitannya dengan fokus penelitian. Data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data* (data keras). Sumber data dalam penelitian kualitatif dengan teknik wawancara dalam pengambilan data atau informasi, maka dari itu sumber primer yaitu kepala madrasah MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang. Sedangkan sumber sekunder atau bisa dikatakan sebagai pendukung untuk pernyataan yang disampaikan oleh sumber primer yaitu wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang kesiswaan, wakil kepala bidang sarana prasarana, wakil kepala bidang Humas (hubungan masyarakat), KTU (kepala tata usaha) dan guru MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang.

Selain itu selain sumber dari yang bersangkutan di madrasah peneliti juga melihat peristiwa atau aktifitas digunakan peneliti untuk mengetahui proses bagaimana sesuatu secara lebih pasti karena menyaksikan sendiri secara langsung. Contohnya terkait dengan sikap, sifat dan perilaku kepemimpinan kepala madrasah terhadap semua warga madrasah agar tetap mendahulukan kebersamaan untuk mencapai visi, misi dan tujuan madrasah.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti dalam penelitian kualitatif ini yaitu:

1. Observasi

Dalam hal ini peneliti datang ke tempat lokasi penelitian dengan menggunakan instrumen yang telah baku akan tetapi berupa rambu-rambu pengamatan. Melakukan pengamatan bebas, mencatat sesuatu informasi yang menarik. Data observasi yang dilakukan yang didapat yaitu pelaksanaan

program kegiatan madrasah. Peneliti nantinya akan mengamati ketika kepala madrasah melakukan program yang dijalankan, ketika memberikan motivasi kepada seluruh warga madrasah di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang.

2. Wawancara/Interview

Penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur (*Structured Interview*) dengan menyiapkan instrumen sebagai pedoman wawancara dan alat bantu yaitu *Tape Recorder*, kamera, lembar yang berisi pertanyaan yg diajukan kepada narasumber dan buku catatan dan wawancara terstruktur yaitu bertemu langsung untuk menanyakan terkait kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan wawancara wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang, wakil kepala bidang Humas (hubungan masyarakat), wakil kepala bidang sarana prasarana, KTU (kepala tata usaha) dan guru untuk memperoleh data secara lebih terbuka dengan responden diminta untuk memberikan pernyataan dan informasi terkait dengan permasalahan yang diteliti terkait kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang untuk meningkatkan daya saing masing-masing lembaganya.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yang dibutuhkan peneliti adalah terkait dengan bukti fisik yang dapat mendukung hasil penelitian, baik dari dokumen maupun foto saat observasi berlangsung, dan beberapa dokumen yang sudah tertera pada data primer dan sumber sekunder. Seperti kegiatan yang di ciptakan kepala

madrasah selama masa pandemi covid-19, data prestasi madrasah, data prestasi siswa yang di dapatkan dari MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang serta inovasi-inovasi yang yang selalu dikembangkan madrasah untuk menjaga mutu madrasahnyanya.

F. Teknik Analisis Data

Data mentah yang telah dikumpulkan tidak akan ada gunanya jika tidak dianalisa. Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dari uraian dasar.

Proses analisis data penelitian ini mengandung tiga komponen utama yaitu:

1. Reduksi Data

Reduksi data suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang serta memilah dan memilih yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedekimian rupa hingga kesimpulan kesimpulan finalnya dapat ditarik dan dapat diverifikasi.

2. Penyajian Data

Setelah di reduksi, penyajian data yang mana sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dengan melihat sajian data, peneliti akan memahami apa yang terjadi serta memberikan peluang bagi peneliti untuk mengerjakan sesuatu pada analisis atau tindakan lain berdasarkan pemahamannya. Sajian data dapat di artikan juga sebagai proses menampilkan data secara sederhana dalam bentuk kata-kata, kalimat naratif, table, matrik dan grafik dengan maksud agar data yang

telah dikumpulkan dikuasai oleh peneliti sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan yang tepat.

3. Verifikasi (penarikan kesimpulan)

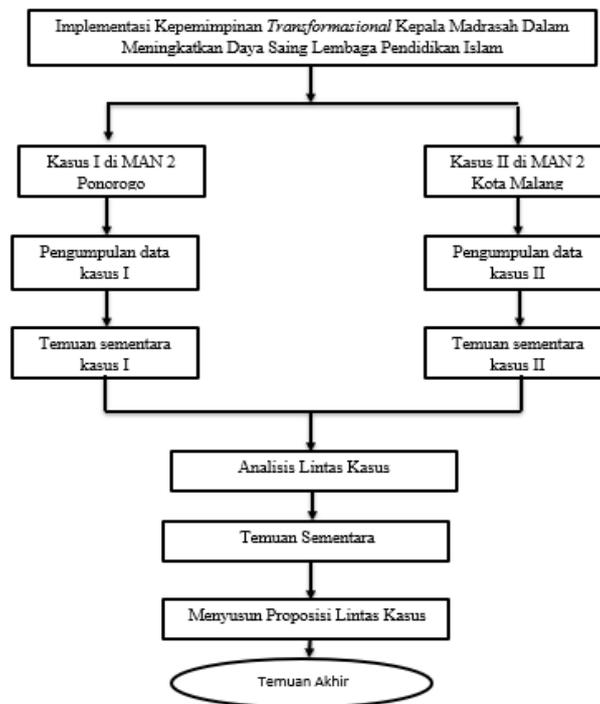
Dari data yang sudah didapat dan di reduksi, di sajikan langkah selanjutnya melakukan penarikan kesimpulan yang dilakukan peneliti yaitu, menyimpulkan dan mendeskripsikan data yang sudah di display. Data yang disimpulkan peneliti nantinya terkait penerapan kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk mempertahankan kualitas dan daya saing madrasah aliyahnya.

4. Analisis Data Lintas Situs

Analisis data lintas kasus bertujuan untuk membandingkan dan memadukan temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus penelitian. Secara umum, proses analisis data lintas kasus mencakup kegiatan sebagai berikut: a) merumuskan proposisi berdasarkan temuan kasus pertama kedua dilanjutkan kasus kedua, 2) membandingkan dan memadukan temuan teoritik sementara dari kedua kasus penelitian, 3) merumuskan simpulan teoritis berdasarkan analisis lintas kasus sebagai temuan akhir dari kedua kasus penelitian.

Berikut alur analisis lintas kasus:

Gambar 3.1 Alur Analisis Lintas Kasus



G. Pengecekan Keabsahan Temuan

Uji keabsahan data dalam penelitian sering hanya ditekankan pada uji validitas dan realibilitas. Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti.⁴⁹

1. Keterpercayaan (*credibility*)

Kriteria ini digunakan untuk membuktikan, bahwa data seputar kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan islam di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota malang yang diperoleh dari beberapa data atau informasi di lapangan benar-

⁴⁹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2006), 327.

benar mengandung nilai kebenaran (*truth value*), selanjutnya merujuk pada pendapat Linco In dan Guba. Pengecekan kredibilitas derajat kepercayaan data perlu dilakukan untuk membuktikan apakah yang diamati oleh peneliti benar-benar telah sesuai dengan apa yang sesungguhnya terjadi secara wajar di lapangan. Derajat kepercayaan data (kesahihan data) dalam penelitian kualitatif digunakan untuk memenuhi kriteria (nilai) kebenaran yang bersifat emik, baik bagi pembaca maupun bagi subjek yang diteliti.⁵⁰

2. Perpanjangan Kehadiran

Keikutsertaan peneliti dalam mengumpulkan data tidak cukup bila dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan kehadiran pada latar penelitian agar terjadi peningkatan derajat kepercayaan atas data yang dikumpulkan. Perpanjangan kehadiran dalam penelitian ini dilakukan dengan pertimbangan situasi dan kondisi di lapangan serta data yang telah terkumpul. Dengan perpanjangan kehadiran tersebut peneliti dapat mempertajam fokus penelitian dan diperoleh data yang lengkap.

3. Penggunaan Bahan Referensi

Penelitian ini didukung oleh referensi berbentuk dokumentasi sehingga data yang diperoleh semakin dipercaya. Referensi ini bisa diperoleh dari buku, jurnal dan dari data elektronik seperti internet.

⁵⁰ Y.S. LincoIn dan Guban E.G, *Naturalistic Inqueiry* (Baverly Hill: SAGE Publication.Inc, 1985),301.

4. Triangulasi

Bila Peneliti melakukan pengumpulan data dengan triangulasi, maka sebenarnya Peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data yang berbagai sumber data. Triangulasi teknik, berarti Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 jenis triangulasi yaitu triangulasi sumber dan triangulasi metode. Dengan triangulasi sumber, peneliti menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai sumber untuk memperoleh data di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang. Sumbernya adalah kepala madrasah, wakil kepala bidang kurikulum, wakil kepala bidang sarana prasarana, guru. Jadi peneliti perlu melakukan pengecekan kebenaran data dari beragam sumber dengan mencari data dari sumber yang seragam yang masih terkait satu sama lain untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Dalam triangulasi sumber, peneliti bersama kepala madrasah dengan mengajukan pertanyaan dari fokus penelitian pertama yaitu kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing setiap masing-masing madrasah. Lalu peneliti bersama wakil kepala bidang kurikulum dan wakil kepala bidang sarana prasarana menanyakan

fokus pertama. Begitu seterusnya peneliti menyanyakan satu persatu sumber sesuai dengan fokus penelitian sehingga mendapatkan data yang valid dari ketiga sumber data tersebut.

Adapun dengan triangulasi metode yaitu peneliti menggunakan lebih dari satu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan data yang sama. Peneliti menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Deskripsi Umum Objek Penelitian

1. Deskripsi Umum MAN 2 Ponorogo

a. Sejarah MAN 2 Ponorogo

MAN 2 Ponorogo berdiri sejak tanggal 1 Januari tahun 1966 dengan nama Pendidikan Guru Agama Negeri 4 (PGAN 4). Lalu dua tahun kemudian tepatnya pada tanggal 10 februari tahun 1968 berganti nama menjadi PGAN 6, sesuai dengan Surat Keputusan (SK) nomer 4. Pada tahun 1990 berganti nama menjadi MAN Ponorogo 2, sesuai dengan Surat Keputusan (SK) nomer 64. Dan pada tanggal 1 juli 1992 resmi bernama MAN 2 Ponorogo sesuai dengan Surat Keputusan (SK) nomer 42 dan dipakai sampai sekarang.

MAN 2 Ponorogo memiliki luas lahan 9.788 m² dengan rincian ruang kelas, ruang aula, ruang guru, ruang lab, perpustakaan, ruang serbagunan, ruang TU, ruang kepala madrasah, gazebo, gedung olahraga, lapangan. MAN 2 Ponorogo memiliki lokasi yang strategi sehingga mudah dalam jangkauannya. Tidak jauh pula dengan jalur utama Madiun, Pacitan, Magetan, Purwokerto dan Trenggalek. Sehingga siswa yang masuk tidak hanya dari Ponorogo saja tetapi ada juga yang dari wilayah lainnya MAN 2 Ponorogo terletak di Kabupaten Ponorogo berada di lingkungan perkotaan, tepat disebelah timur jalan berdekatan dengan sekolah menengah kejuruan (SMK PGRI 2).

b. Profil MAN 2 Ponorogo

Tabel 4.1 Profil MAN 2 Ponorogo

Nama Madrasah	MAN 2 Ponorogo
Nomer Identitas Madrasah	20584466
Nomer Statistik Madrasah	131135020002
Alamat Madrasah	Jl. Soekarno Hatta No. 381
Kecamatan	Ponorogo
Kabupaten/Kota/Provinsi	Ponorogo
Kode Pos	63412
Telepon dan Faksimili	(0352)-481168
E-mail	Man2ponorogo@gmail.com
Status Madrasah	Negeri
Nomer Akte Pendirian/Kelembagaan	SK Menteri Agama No. 42 Tanggal 27-01-1992
Luas Tanah Madrasah	9.788 m ²
Luas Bangunan Madrasah	2.444 m ²
Status Tanah	pemerintahan
Status Akreditasi/Tahun	Terakreditasi A 2016

c. Visi, Misi dan Tujuan

1) Visi Madrasah

“Religius, Unggul, Berbudaya, dan Integritas”

2) Misi Madrasah

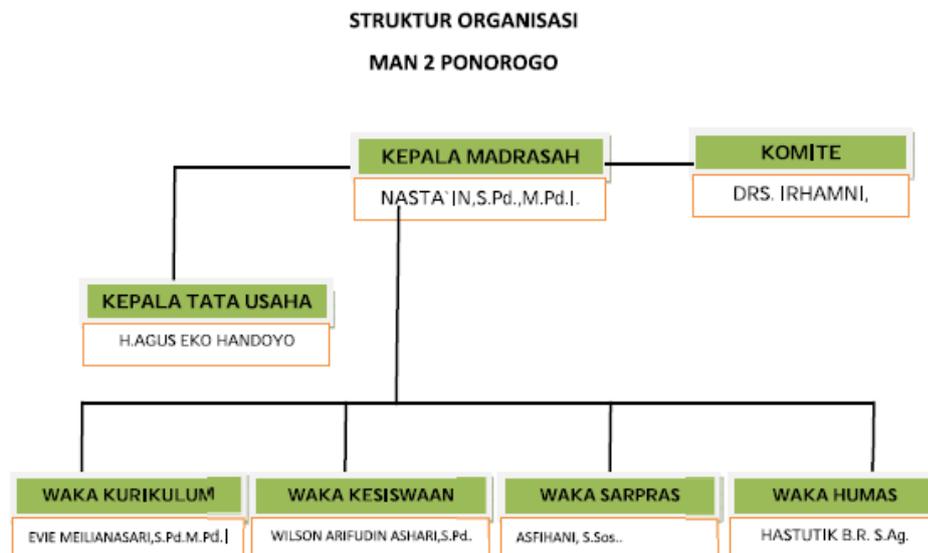
Menyiapkan lulusan Madrasah RUBI yang:

- (a) Mewujudkan perilaku berakhlakul karimah bagi semua warga madrasah
- (b) Meningkatkan kualitas dalam ibadah
- (c) Menjaga keistiqomahan pelaksanaan sholat berjama'ah dhuhur dan sholat dhuha
- (d) Mewujudkan Tertib berdo'a, membaca Al-qur'an dan asmaul husna sebelum belajar
- (e) Meningkatkan karakter yang unggul dalam kedisiplinan

- (f) Meningkatkan kualitas dalam pengembangan kurikulum
- (g) Mewujudkan perolehan Nilai Ujian Nasional (NUN) yang tinggi
- (h) Meningkatkan daya saing peserta didik dalam melanjutkan jenjang pendidikan tinggi
- (i) Meningkatkan rasa suka dan cinta pada kearifan budaya lokal
- (j) Meningkatkan peran serta warga madrasah dalam budaya pelestarian lingkungan, pencegahan kerusakan lingkungan dan mencegah pencemaran lingkungan
- (k) Meningkatkan integrasi antara ilmu agama, ilmu umum, akademik dan non akademik.

d. Struktur Organisasi MAN 2 Ponorogo

Gambar 4.1 Struktur Organisasi MAN 2 Ponorogo



e. Keadaan Sarana dan Prasarana

Tabel 4.2 Keadaan Sarana dan Prasarana

No	Nama	Jumlah
KELOMPOK RUANG DAN BANGUNAN		
1	Ruang Kepala Madrasah	1 Standar
2	Ruang Tamu	1 Standar
3	Ruang Waka	1 Standar
4	Ruang Tata Usaha	1 Standar
5	Ruang Guru	1 Standar
6	Ruang Kelas	36 kelas standar
7	Ruang Bk	1 Standar
8	Ruang Uks	1 Standar
9	Ruang Osis	1 Standar
10	Ruang Pramuka	1 Standar
11	Ruang Patroli Keamanan Sekolah (Pks)	1 Standar
12	Ruang Kesenian	1 Standar
13	Ruang Ibadah	1 masjid, 1 Mushola
14	Ruang Aula	1 Standar
15	Gedung Olahraga (Gor)	1 Standar
16	Mahad Ronggowarsito	1 Standar
17	Gasebo	1 Standar
18	Ruang Keamanan	1 Standar
19	Dapur Madrasah	1 Standar
20	Gudang	1 Standar
KELOMPOK LABORATORIUM DAN PERPUSTAKAAN		
21	Laboratorium Biologi Dan Kimia	1 Standar
22	Laboratorium Fisika	1 Standar
23	Laboratorium Komputer	1 Standar
24	Laboratorium Bahasa	1 Standar
25	Laboratorium Prakarya Dan Keterampilan	1 Standar
26	Perpustakaan	1 Standar
KELOMPOK LAPANGAN		
27	Lapangan Upacara	1 Standar
28	Lapangan Basket Dan Futsal	1 Standar
29	Lapangan Volly	1 Standar
30	Lapangan Badminton	1 Standar
KELOMPOK KOPERASI DAN KANTIN MADRASAH		
31	Koperasi Madrasah	1 Standar
32	Kantin Madrasah	1 Standar

KELOMPOK KAMAR MANDI DAN TOILET		
33	Km/T Guru Dan Karyawan	4 standar
34	Km/T Siswa	8 standar
35	Km/T Gor	1 Standar
36	Km/T Mahad	2 standar
37	Km/T Perpustakaan	1 Standar
KELOMPOK SARANA PENGELOLAAN LINGKUNGAN		
38	Green House	1 Standar
39	Taman Dan Hutan Madrasah	3 Standar
40	Kebun Binatang Mini	1 Standar
41	Bank Sampah	1 standar
42	Sumur Resapan	1 standar
43	Biopori	1 Standar
44	Drainase	3 standar

f. Keadaan Guru dan Karyawan

Guru adalah orang yang memberikan pengajaran melalui pentransferan ilmu dan pendidikan anak didik atau santri. Guru merupakan faktor penentu dala, mencapai tujuan pendidikan, sehingga guru harus memiliki kemampuan dan pengetahuan yang luas. Selain itu juga terdapat tenaga kependidikan dan karyawan yang tidak kalah penting dalam menunjang proses kegiatan pendidikan di Madrasah. Guru di MAN 2 Ponorogo sudah sesuai kualifikasi pengajar yang dibutuhkan di madrasah, guru di MAN 2 Ponorogo berjumlah 80.

g. Keadaan Peserta Didik

MAN 2 Ponorogo merupakan lembaga pendidikan islam yang di bawah naungan Kementerian Agama yang disebut madrasah akademik dengan berbagai macam layanan unggulan di dalamnya. Hal ini dapat menarik minat masyarakat dan pelanggan pendidikan di kawasan Ponorogo dan daerah sekitarnya. Adapun peserta didik yang masih belajar di MAN 2 Ponrogo tahun

ajaran 2021/2022 kelas X berjumlah 396 peserta didik, kelas XI berjumlah 373 peserta didik, kelas XII berjumlah 395 peserta didik.

2. Deskripsi Umum MAN 1 Kota Malang

a. Profil dan Sejarah MAN 1 Kota Malang

Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Malang terletak di daerah dinoyo, dengan gerbang Utama yang berada di Jl. Raya Tlogomas No. 21 Kota Malang, kemudian gerbang kedua terletak di Jl. Baiduri Bulan No. 40. Merupakan lembaga pendidikan tingkat menengah atas yang berada dibawah naungan Kementerian Agama.

Menurut sejarahnya Madrasah Aliyah Negeri 1 Kota Malang lahir berdasarkan SK Menteri Agama No. 17 Tahun 1978, yang merupakan alih fungsi dari PGAN 6 Tahun Puteri Malang. Pengalihan fungsi PGAN 6 Tahun Puteri Malang menjadi dua madrasah yaitu MTsN Malang II dan MAN 1 Kota Malang.

Sejak masih berstatus PGAN 6 Tahun Puteri, sekolah tersebut menempati gedung milik Lembaga Pendidikan Ma'arif yang terletak di Jalan MT. Haryono No. 139 Kelurahan Dinoyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang dengan hak sewa hingga akhir Desember 1988. Baru pada tanggal 2 Januari 1989, MAN I Malang boyongan ke gedung baru yang statusnya sudah milik sendiri di Jalan Simpang Tlogomas I/40 Kelurahan Tlogomas, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang. Kini jalan tersebut berubah nama menjadi Jalan Baiduri Bulan No. 40 Malang dan gedungnya terus ditempati MAN I Malang untuk proses belajar-mengajar.

Seiring perubahan nama dan status sekolah, MAN 1 Malang kemudian tak hanya menerima siswa putri, melainkan juga siswa putra. Para siswa yang menuntut ilmu di sekolah yang memiliki letak geografis yang cukup strategis karena berada di jalur utama angkutan umum di wilayah Malang Barat ini tak hanya datang dari Kota Malang.

b. Visi, misi MAN 1 Kota Malang

1) Visi

Terwujudnya madrasah unggul dalam bidang akademik, non akademik, dan life skill yang berakhlak karimah

2) Misi

(a) Menerapkan sistem manajemen madrasah, IT dan penjaminan mutu

(b) Meningkatkan kualitas layanan publik

(c) Mengembangkan dan memelihara sarpras madrasah untuk mewujudkan lingkungan yang sehat dan kondusif

(d) Melaksanakan K-13 dengan sistem kredit semester (SKS) melalui pembelajaran IT

(e) Meningkatkan kualitas SDM dalam bidang kompetensi, integritas, dan nilai-nilai modernisasi beragama

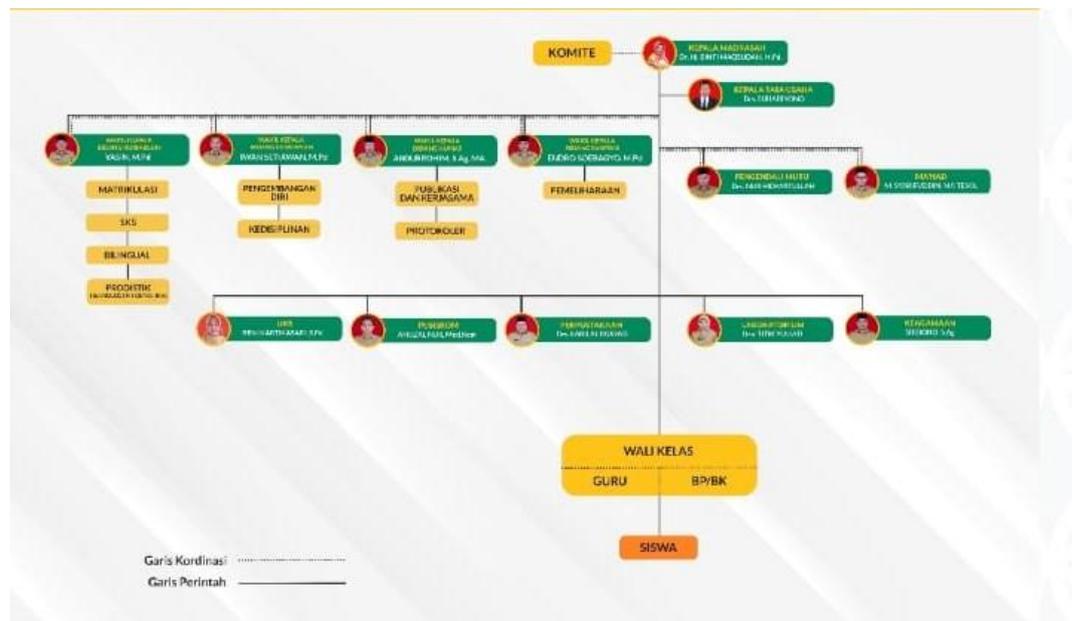
(f) Mengoptimalkan pendampingan siswa dalam bidang olimpiade dan research

(g) Meningkatkan pengembangan diri dalam bidang kebahasaan (Toefl/Toaf), seni, olahraga dan IT

(h) Meningkatkan peran pendidik dalam pendampingan siswa untuk mewujudkan lulusan yang berkualitas dan berakhlak

c. Struktur Organisasi MAN 1 Kota Malang

Gambar 4.2 Struktur Organisasi MAN 1 Kota Malang



Kepala Madrasah : Dr. Hj. Binti Maqsudah, M.Pd

Kepala Tata Usaha : Bima Wahyu Hermananta, S.Sos

Waka Kurikulum : Yasin, M.Pd

Waka Kesiswaan : Iwan Setiawan, M.Pd

Waka Humas : Abdurrohman, S.Ag, M.A

Waka Sarpras : Drs. Endro Soebagyo, M.Pd

d. Keadaan Sarana dan Prasarana

Luas lahan memenuhi Standart. 6.480 m² Rasio luas lahan terhadap peserta didik memenuhi Standart Lahan terhindar dari potensi bahaya yang mengancam kesehatan maupun keselamatan jiwa Lahan jauh dari pencemaran

air, kebisingan, pencemaran udara Lahan memiliki surat kepemilikan tanah Hak Milik MAN 1 Kota Malang. Jumlah ruang kelas telah memenuhi Standart 29 Rombel, Jumlah siswa 996 siswa Luas masing-masing ruang kelas memenuhi Standart 72 m^2 . Luas Ruang Perpustakaan memenuhi Standart. $117,25 \text{ M}^2$. Luas ruang laboratorium KIMIA memenuhi Standart. $106,4 \text{ M}^2$. Luas ruang laboratorium BIOLOGI memenuhi Standart. $89,6 \text{ m}^2$. Luas ruang $9 \text{ m} \times 8 \text{ m} = 72 \text{ m}^2$.

e. Keadaan Guru dan Karyawan

Tenaga pendidik atau guru merupakan salah satu faktor terpenting untuk proses pendidikan di madrasah, guru sebisa mungkin harus mengikuti ilmu pengetahuan dan perkembangan teknologi saat ini. Guru juga dituntut untuk mengembangkan wawasan keilmuaan secara terus menerus dengan pengetahuan yang luas. Selain itu juga terdapat tenaga kependidikan dan karyawan yang tidak kalah penting untuk penunjang terlaksananya program dan kegiatan di madrasah. Guru di MAN 1 Kota Malang 77 orang yang sudah sesuai kualifikasi yang dibutuhkan madrasah.

f. Keadaan Peserta Didik

MAN 1 Kota Malang merupakan lembaga pendidikan islam yang di bawah naungan Kementrian Agama Malang yang disebut madrasah akademik dengan berbagai macam program unggulan yang diberikan. Terdapat program SKS atau semester pendek. Hal itu menjadi daya tarik pelanggan pendidikan untuk menempuh pendidikan di MAN 1 Kota Malang. Adapun jumlah peserta didik di madrasah dari kelas X sampai dengan kelas XII

berjumlah sekitar kurang lebih 1010 peserta didik dengan rombel per kelas 36 peserta didik.

B. Paparan Data Penelitian

1. Paparan Data MAN 2 Ponorogo

a. Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

1) Strategi dengan Penyusunan Program Tahunan dan ERKM (elektronik rencana kerja madrasah)

Strategi dapat diartikan sebagai cara atau langkah yang dapat digunakan sebagai acuan suatu program atau kegiatan yang berjangka pendek ataupun panjang dalam suatu organisasi ataupun lembaga. Oleh karena itu dibutuhkan suatu strategi kepemimpinan kepala madrasah dalam upaya menjaga mutu madrasah yang mana program dan kegiatan yang akan dilaksanakan tertuang di dalam rencana kerja madrasah tersebut. Hal tersebut sesuai dengan ungkapan Bapak Nasta'in selaku kepala madrasah di MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Bicara sejarah RKAM dulu sebelumnya kita buat sesuai kebutuhan, mengundang konsultan untuk membuat RKAM dengan tim yang sungguh-sungguh mau menyusun bersama. Kemudian setahun terakhir ini ada ERKM tidak serumit RKM. Tim nya melibatkan kepala madrasah, bapak ibu Waka, guru, tenaga kependidikan, komite, ada juga dengan wali murid dan murid. Dan berlaku jangka 4 tahun.”⁵¹

RKAM ini di dalamnya memuat program dan kegiatan beserta anggaran yang akan dibutuhkan oleh setiap unsur bidang di madrasah untuk penyelenggaraan program kegiatan setahun kedepan, akan tetapi terdapat

⁵¹ Wawancara kepada Bapak Kepala MAN 2 Ponorogo, 16 Februari 2022.

beberapa pembagian jangka pendek dan jangka panjang untuk pelaksanaannya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Bapak Mushlih selaku staf tata usaha di MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“RENSTRA itu 5 tahunan, RKAM itu 4 tahunan terdapat juga RKATM 1 tahunan dalam madrasah. Ada pedomannya BP tahun 2015 tentang perubahan atas PP no 19 tahun 2005 tentang standart pendidikan nasional itu juga masuk dalam standart mutu atau SPM (standart penjaminan mutu). Yang terlibat dalam penyusunan di madrasah semua unsur kepala madrasah, waka, guru dan tenaga kependidikan. Sedangkan RENSTRA itu turunan dari Kemenag lalu Dirjenpendis lalu ke Kanwil lalu ke madrasah. Langkah awal pemetaan mutu perencanaan peningkatan mutu, implementasi peningkatan mutu, lalu di audit dan penetapan standart.”⁵²

Sebuah strategi yang digunakan kepala madrasah sebagai pemimpin di madrasah lebih mengutamakan program dan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh unsur pimpinan di madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah yang berdaya saing dengan lembaga lainnya, kepala madrasah menginstruksikan kepada semua wakil humas, kurikulum, sarana prasarana, kesiswaan untuk mempersiapkan keseluruhannya dan menghimbau untuk saling bekerjasama atau berkolaborasi demi terciptanya madrasah yang unggul. Selain itu juga hendaknya harus terus melewati suatu perbaikan secara terus menerus dengan proses Evaluasi Diri Madrasah (EDM) secara tepat. Pemaparan tersebut di dukung oleh Ibu Sa'diyah selaku guru dan tim kurikulum sebagai berikut:

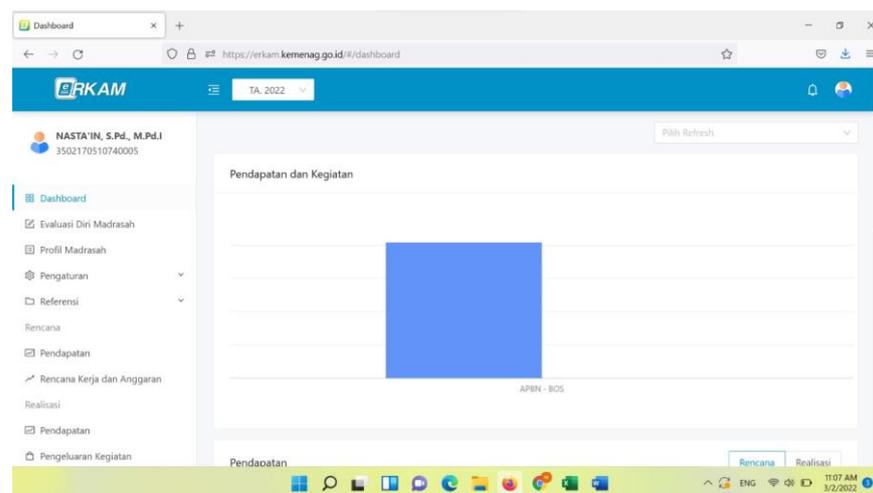
“Pedomannya sebelum kita menyusun RKAM ada tahapannya yang disebut evaluasi diri madrasah (EDM), jadi kepala madrasah bersama tim bermusyawarah dalam evaluasi diri madrasah dalam satu tahun program kerja yang sudah terlaksana dan yang belum terlaksana serta kendalanya yang dialami apa dievaluasi kemudian nantinya digunakan sebagai dasar untuk menyusun RKAM. RKAM berlangsung selama 1 tahun, sedangkan RKM itu jangka 4 tahun. Untuk renop itu yang sudah

⁵²Wawancara kepada Bapak Mushlih selaku staf TU MAN 2 Ponorogo, 26 Februari 2022.

dilakukan setiap tahunnya. Untuk rencana strategi itu untuk strategi pemasaran madrasah kedepannya. Timnya meliputi kepala madrasah, Waka, guru, tenaga kependidikan, komite, perwakilan wali murid dan murid, karena dalam EDM ada keterlibatan siswa didalamnya.”⁵³

Dari pemaparan di atas senada dengan dokumentasi di bawah ini :

Gambar 4.3 ERKAM MAN 2 Ponorogo



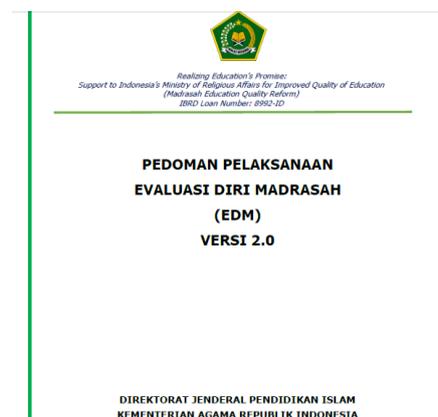
Kepemimpinan kepala sekolah atau madrasah merupakan suatu bentuk proses interaksi sosial untuk mempengaruhi komponen organisasi secara personal maupun kolektif untuk bersama-sama bekerja secara kolektif kolegial mencapai tujuan dengan aturan-aturan yang berlaku.⁵⁴ Kebijakan dan aturan di dalam madrasah sangat diperlukan untuk mendisiplinkan warga madrasah, hal tersebut menjadi satu strategi kepemimpinan kepala madrasah agar terciptanya suatu madrasah yang terstruktur. Pemaparan di atas dapat diperkuat dengan ungkapan dari Bapak Asfihani selaku waka sarana dan prasarana di MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

⁵³Wawancara kepada Ibu Sa'diyah selaku guru dan tim kurikulum MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

⁵⁴Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhiith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada,2013),17-19

“Jadi yang pertama kebijakannya adalah rapat dinas pembinaan, di rapat ini ada tausiyah-tausiyah yang didampai oleh bapak kepala madrasah untuk peningkatan disiplin dan kinerja. Kemudian kedua untuk meningkatkan rasa religius beliau setiap pagi sebelum mengajar itu membaca al-qur’an. Untuk pembinaan lainnya mungkin punya kebijakan sendiri keliling ke kelas untuk meningkatkan kinerja guru. Tentang keterampilan dan sumbernya, setelah itu disampaikan. Untuk ketiga yaitu kegiatan supervisi.”⁵⁵

Gambar 4.4 Petunjuk Teknis EDM dari Kemenag



Pengelola Lembaga pendidikan Islam yang berusaha mengupayakan untuk memenuhi harapan dan keinginan masyarakat pastinya selalu sedia untuk melakukan evaluasi diri secara terus menerus untuk meningkatkan serta mengembangkan program dan tujuan yang ingin dicapai oleh Madrasah.

2) Kebijakan dan Aturan Sebagai Inovasi Yang Diciptakan Bersama Unsur Pimpinan

Kebijakan serta aturan-aturan yang dibuat kepala madrasah bersama tenaga pendidik dan tenaga kependidikan tersebut merupakan suatu inovasi baru bagi warga madrasah, selain itu warga madrasah dengan senang hati melaksanakan kebijakan dan aturan bersama-sama. Karena madrasah yang

⁵⁵Wawancara kepada Bapak Asfihani waka sarana dan prasarana MAN 2 Ponorogo, 21 Februari 2022.

mempunyai nilai lebih di mata masyarakat tidak harus madrasah yang mempunyai banyak program saja. Namun madrasah yang bersungguh-sungguh menjalankan proses-proses pendidikan dibarengi dengan program yang dapat dibuktikan. Hal ini seperti yang di ungkapkan oleh Ibu Hastutik selaku waka Humas MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Untuk membangun kedisiplinan warga madrasah, di sini ada tata tertib untuk peserta didik, guru dan tenaga kependidikan. Untuk tetap berjalan dengan semestinya dan terjaga tentunya ada evaluasi, buktinya Kepala Madrasah selalu memonitoring untuk bapak ibu guru dalam proses mengajarnya di kelas, selain itu juga terdapat cctv di ruang kepala madrasah dan kami juga ada jawal monitoring. Ada tim sendiri yang membantu memonitoring bapak ibu guru, misalnya guru yang sudah senior dipercaya untuk membantu memonitoring bapak ibu guru yang lain. Kegiatan atau inovasi yang kepala madrasah ciptakan misalnya dalam hal kedisiplinan yaitu, kegiatan pagi 15 menit sebelum memulai kegiatan semua bapak ibu guru dan staf TU harus membaca al-qur’an dengan istilah ngaji center walaupun di ruang guru, ruang TU ataupun yang sudah masuk ruang kelas dan nantinya di ikuti oleh semua peserta didik. Selanjutnya inovasi yang akan dilakukan yaitu absensi sholat duhur berjamaah dengan figer print. Inovasi lain terkait karya tulis madrasah memberikan kesempatan untu guru mengikuti workshop dan kursus sendiri, hasilnya madrasah bisa sampai internasional. Untuk siswa ada namanya moving class, jadi misalnya peserta didik jurusan IPA dengan keinginan layanan kelas unggulan karya tulis jadi ketika jadwal karya tulis siswa pindah kelas sesuai dengan yang diinginkan. Inovasi lain yaitu literasi apapun yang bisa menambah wawasan 15 menit sebelum pulang dan mengisi google form sebagai bukti.”⁵⁶

Hal ini sesuai dengan hasil observasi yang peneliti lakukan dengan melihat situasi dan konisi kegiatan bapak ibu guru pagi hari yang melaksanakan jadwal tata tertib menyambut para siswa di sebelah pintu gerbang untuk mengontrol peserta didik yang sudah masuk Madrasah dan yang terlambat masuk madrasah.⁵⁷

⁵⁶Wawancara kepada Ibu Hastutik waka Humas MAN 2 Ponorogo, 18 Februari 2022.

⁵⁷Observasi kegiatan pagi hari di MAN 2 Ponorogo, 21 Februari 2022.

Gambar 4.5 Tata Tertib Pagi di MAN 2 Ponorogo



Tata tertib sangat diperlukan di dalam semua elemen organisasi maupun lembaga pendidikan. Dengan adanya tata tertib di madrasah, akan membentuk karakter dan kepribadian yang bermental, moral, sopan santun pada peserta didik agar menjadi kebiasaan berbuat disiplin di dalam madrasah maupun di luar madrasah.

3) Strategi Kompetitif atau Bersaing Kepala Madrasah Mempertahankan Mutu Madrasah

Kekompakan dan kerjasama tim dari berbagai unsur pimpinan setiap bidang yang berperan aktif di dalam madrasah menjadi hal yang terpenting untuk menjaga strategi serta peningkatan kualitas atau mutu dari madrasahnyanya. Selain itu untuk membuktikan hasil *output* yaitu peserta didik yang berdaya saing, madrasah berupaya memberikan kesempatan untuk guru dan tenaga kependidikan mengembangkan potensi dan wawasan keilmuan pada dirinya. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Ibu Hastutik selaku Waka sarana dan prasarana MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Strategi atau langkah untuk mempertahankan kualitas atau mutu madrasah pastinya satu dengan inovasi-inovasi yang diciptakan, menjaga komitmen dan kebersamaan dengan warga madrasah, karena walaupun memiliki cita-cita yang tinggi jika kami tidak saling merangkul satu sama lain pastinya tidak akan berjalan sesuai harapan. Kepala sekolah sering mengadakan workshop dengan mengundang pembicara yang memiliki pengalaman banyak dari kampus ternama. Kami juga memiliki fasilitator provinsi dan daerah.”⁵⁸

Keterangan yang disampaikan oleh Ibu Hastutik diperkuat oleh Ibu Sa’diyah yang menyatakan bahwa strategi menjaga kualitas atau mutu madrasah agar tidak kalah saing dan image madrasah tetap terjaga, kolaborasi atau ada kerjasama MOU (Memorandum of Understanding) dengan berbagai pihak yang saling membutuhkan. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Sa’diyah sebagai berikut:

“Untuk strategi menjaga kualitas dan mutu madrasah kembali lagi kepala madrasah selalu melakukan evaluasi diri, misalkan rapat kami dalam satu bulan dari tim semua Waka introspeksi diri sudah sampai dimana langkah perjalanan keterlaksanaan dalam satu bulan dengan melihat kekurangan atau melihat layanan untuk menjaga mutu madrasah. Karena mutu tidak hanya mengevaluasi saja tapi tidaklanjutnya, kepala madrasah memberikan kesempatan dan layanan kepada bapak ibu guru untuk peningkatan dengan workshop minimal dalam satu semester harus dilakukan baik secara daring maupun luring. Untuk menjaga image positif kami melakukan kerjasama atau kolaborasi MOU dengan yang kami butuhkan misalnya perguruan tinggi yang sangat bersinergis dengan alumni, pembayaran dengan BNI, PKS siswa dengan Kepolisian, dan dengan tokoh masyarakat, selain itu ketika kelas 12 mengadakan istigosah kami mengundang dari MUI langsung. Tidak hanya itu kami juga memberikan layanan sebaik dan semaksimal mungkin apalagi pada wali murid, hasilnya nanti wali murid bisa mengisi google form untuk kritik dan saran sebagai evaluasi untuk kedepannya.”⁵⁹

⁵⁸Wawancara kepada Ibu Hastutik waka Humas MAN 2 Ponorogo, 18 Februari 2022.

⁵⁹Wawancara kepada ibu Sa’diyah selaku guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

Setelah semua program dan kegiatan dilaksanakan dari ERKM yang sudah direncanakan dan disusun sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini pastinya Bapak Nastain selaku kepala madrasah di MAN 2 Ponorogo memberikan pengawasan serta evaluasi untuk mengetahui sejauh mana keterlaksanaan suatu program dan kegiatan yang membangun serta peningkatan mutu madrasah sesuai dengan tujuan dan harapan dari masyarakat pelanggan pendidikan. Monitoring dan evaluasi dilakukan secara langsung maupun tidak langsung yang disebut supervisi yang dilakukan oleh kepala madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Evie selaku Waka Kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Monitoring dari Kemenag ada sebelum kegiatan PKG, ada penilaian kinerja kepala madrasah (PKKM) dari kegiatan tersebut berlanjut dengan PKG untuk guru. Jelas untuk mendisiplinkan misalnya untuk kegiatan pembelajaran ada monitoring dari bapak kepala madrasah, tetapi tidak hanya beliau kami juga di bantu oleh tim PKG (penilai kinerja guru) biasanya oleh bapak ibu guru yang senior yang membantu proses monitoring. 1 bulan sekali saya sebagai waka kurikulum membuat jadwal untuk merefleksi kegiatan bapak ibu guru saat mengajar.”⁶⁰

Kepemimpinan kepala madrasah sangat berpengaruh terhadap aktivitas dan keberlangsungan kemajuan madrasah. Kepala madrasah yang tidak cakap dalam mengatasi dan memberikan respon cepat terhadap perubahan akan menyebabkan madrasah yang dipimpin menjadi lambat untuk mengadaptasi perubahan sehingga kinerja madrasah tidak akan pernah meningkat dan optimal. Strategi kompetitif atau daya saing madrasah di sini bisa disikapi madrasah dengan tenang dan tetap menjaga mutu dari dalam, sebagai pemicu

⁶⁰Wawancara kepada Ibu Evie selaku Waka Kurikulum MAN 2 Ponorogo, 22 Februari 2022.

untuk meningkatkan kualitas madrasah dan *output* mutu lulusan yang dihasilkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Nastain selaku kepala MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Sebenarnya di era saat ini yang tepat digunakan adalah kolaborasi dengan berbagai pihak, karena pada dasarnya kompetisi itu sebagai pemicu untuk menjaga dan mempertahankan kualitas atau mutu madrasah bukan untuk jalan hidup yang memberatkan. Bagaimana kita setiap ada kegiatan perlombaan di luar madrasah kami akan ikuti dan kami akan membimbing peserta didik tersebut semaksimal mungkin untuk mendapatkan keberhasilan dan kejuaraan. Untuk mempertahankan eksisistesi prinsipnya kalau kualitas pembelajaran dan mutu madrasah terjaga otomatis masyarakat dan pelanggan pendidikan akan tetap mempercayai madrasah ini.”⁶¹

Madrasah Aliyah Negeri 2 mendapat kepercayaan sebagai madrasah akademik serta keterampilan yang memiliki layanan kelas unggulan dan riset, serta ada sistem kredit semester (SKS) disebut bisa belajar hanya 2 tahun saja sesuai dengan SK dari Kementerian Agama, hal itu menjadi keunggulan yang terus ditingkatkan untuk mempertahankan eksistensi di luar Madrasah yang berdaya saing. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Ibu Sa'diyah selaku guru dan tim kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Hal itu dengan cara kerja tim, apalagi kami madrasah yang sudah mendapat beberapa sebutan dan di sana SK kami SK keterampilan, jadi tetap kami diberikan kepercayaan dari Kemenag madrasah sebagai penyelenggara keterampilan atau vocation terbukti dengan adanya gedung workshop 3 lantai, hal itu membuat eksistensinya tetap bisa menjadi icon walaupun bukan satu-satunya. Selain itu juga mendapat kepercayaan madrasah riset, terbukti 2 tahun terakhir peserta didik kami banyak yang mendapat juara dalam perlombaan riset. Dan itu tersistematis terstruktur dalam kurikulum intra masuk.”⁶²

⁶¹Wawancara kepada Bapak Nastain Kepala MAN 2 Ponorogo, 16 Februari 2022.

⁶²Wawancara kepada Ibu Sa'diyah guru MAN 2 Ponrogo, 20 Februari 2022.

Selain itu dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah, Bapak Nastain selalu melibatkan para waka, tenaga pendidikan, dan tenaga kependidikan serta komit sekolah untuk setiap mau pengambilan keputusan dan memusyawarahkan secara bersama-sama. MAN 2 Ponorogo memiliki Visi yaitu RUBI singkat tapi mempunyai makna yang mendalam, dan kepala madrasah diikuti warga madrasah berupaya selalu agar dapat merealisasikan dan mewujudkan Visi Misi madrasah dengan menjaga ke agamaan di madrasah yang Religius, Unggul berusaha agar peserta didik dapat bersaing di luar madrasah, Berbudaya para pimpinan madrasah berupaya memberikan contoh dan budaya yang membangun untuk peserta didiknya, Integritas berusaha apa yang diucapkan atau dibicarakan harus sesuai dengan tindakan yang dilakukan. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Hastutik selaku Waka Humas MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Menurut saya sudah banyak yang terealisasi dan terwujud, karena visi kami yang sederhana dan singkat di ucap tapi rincian untuk mendorong visi terealisasi itu banyak. Religius melihat ibadah-ibadah yang selalu kami utamakan dan terapkan secara maksimal dengan bantuan ibuk bapak guru kepada peserta didik. Unggul disini sebisa mungkin kami menjaga kualitas kegiatan dan perlombaan bagi peserta didik di luar madrasah. Berbudaya juga kami sudah memberikan contoh sopan santun dan slogan 5 S 1 B untuk semua warga madrasah. Integritas disini kami berusaha untuk apa yang kami ucap harus sesuai dengan perbuatan yang dilakukan dan kenyataan yang harus di perlihatkan.”⁶³

Sebagai wakil hubungan masyarakat kepala madrasah menginstruksikan tugas untuk melakukan strategi promosi pemberian informasi semua kegiatan madrasah dan prestasi yang diraih kepada

⁶³Wawancara kepada Ibu Hastutik Humas MAN 2 Ponorogo, 18 Februari 2022.

masyarakat umum dengan memaksimalkan dan mengoptimalkan media, media cetak seperti koran, majalah, banner, selain itu juga media elektronik dengan memanfaatkan web madrasah dengan semaksimal mungkin.

Hal tersebut menjadi ciri kepemimpinan transformasional dengan terealisasinya visi misi madrasah dengan bantuan unsur-unsur pimpinan di madrasah, dengan daya dukung program-program unggulan yang terus menerus dikembangkan dengan fasilitas dan teknologi sesuai perkembangan saat ini.

4) Peningkatan dan Pemenuhan Sarana dan Prasarana di Madrasah

Untuk mewujudkan Visi Misi madrasah juga harus didukung dengan fasilitas atau sarana dan prasarana yang menunjang proses pembelajaran maupun program lainnya, kepala MAN 2 Ponorogo Bapak Nastain juga berusaha mengupdate dan mengupgrade sarana prasarana di madrasah, karena beliau mempunyai keinginan dan cita-cita di era zaman modern dan teknologi semakin berkembang saat ini untuk memudahkan peserta didik dalam kegiatan pembelajaran. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Asfihani selaku Waka sarana dan prasarana di MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Bapak kepala madrasah selalu mengupgrade sarana prasarana di madrasah untuk menunjang proses pembelajaran, misalnya yang paling vital yaitu penggunaan media LCD di dalam kelas, kedua penguatan jaringan internet yang ada di madrasah dengan membentuk tim IT agar peserta didik mampu dan mau menggunakan internet. Ketika pembelajaran daring guru juga di haruskan menggunakan google meet atau zoom. Pembangunan gedung keterampilan, perpustakaan berbasis

digital, pembangunan mahad putri. Ruang ekstrakurikuler peserts didik, gazebo untuk bersantai.”⁶⁴

Keterangan yang disampaikan oleh Bapak Asfihani waka Sarpras MAN 2 Ponorogo dapat diperkuat dengan keterangan yang disampaikan oleh Ibu Sa'diyah selaku guru yang lebih paham dan intens dengan peserta didik, maka dari itu media atau sarana yang dibutuhkan untuk kelangsungan kegiatan belajar mengajar di kelas maupun *online* atau daring. Sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Sa'diyah guru di MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Beliau dari awal menjabat di madrasah untuk sarana prasarana madrasah sangat mengupayakan peningkatan yang bertujuan untuk memudahkan, misalnya dulu beliau mau memakai intranet untuk pembelajaran digital yang semua bisa di akses dan digunakan seperti materi pembelajaran dan lainnya sebelum adanya internet yang perkembangannya semakin cepat. Karena perkembangan semakin cepat kami menggunakan serta memanfaatkan semaksimal mungkin aplikasi Elearning dari Kemenag yang menjadi teman saat pembelajaran daring. Selain itu juga mengupayakan peningkatan sarana untuk menunjang pembelajaran layanan kelas siswa dan untuk bapak ibu guru.”⁶⁵

Karena media dan sarana pembelajaran menjadi salah satu faktor pendukung ketercapaian hasil belajar secara maksimal. Maka dari itu strategi kepala madrasah dibarengi dengan unsur-unsur pemimpin lainnya mengharapkn suatu hasil yang memuaskan dan mutu lulusan yang meningkat secara terus menerus.

Dari pemaparan data di atas diperkuat dengan hasil observasi peneliti ketika berada di Madrasah, ketika kepala madrasah menginstruksikan kepada

⁶⁴Wawancara kepada Bapak Asfihani Waka Sarpras MAN 2 Ponorogo, 21 Februari 2022.

⁶⁵Wawancara kepada Ibu Sa'diyah guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

wakil sarana prasarana untuk membangun gapura pintu masuk madrasah dengan desain terbaru, serta memasang *Banner* pengumuman penerimaan peserta didik baru.⁶⁶

b. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah mempunyai beberapa komponen atau prinsip yang menjadi dasar kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan di dalam pengelolaan lembaga pendidikan. Komponen atau prinsip tersebut antara lain:

1) *Idealized Influence* (pengaruh idel atau karisma)

Kepemimpinan kepala madrasah merupakan suatu tindakan untuk mengkoordinasikan, mengarahkan, dan memengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan transformasional merupakan mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Kepala madrasah yang memiliki kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan untuk perbaikan dan peningkatan madrasah yang dikelolanya. Prinsip pertama kepemimpinan transformasional yaitu *Idealized Influence* (memberi pengaruh atau karisma), kepala madrasah harus memperlakukan warga madrasah dengan perlakuan yang dapat dicontoh dengan baik. Komunikasi dan interaksi antara kepala madrasah dengan unsur pimpinan harus saling berhubungan satu sama lainnya. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Eviee selaku waka kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

⁶⁶Observasi, kegiatan kepala madrasah dengan wakil sarana prasarana, 16 Februari 2022.

“Untuk komunikasi dan interaksi sangat baik tidak hanya satu arah saja tapi dua arah, jadi kalau memang kita memberikan informasi dari bapak ibu guru untuk menyampaikan ke bapak kepala madrasah kami diskusikan dan musyawarahkan bersama untuk mencari solusi yang tepat. Begitu juga dengan interaksi dengan kotime. Misal kami mau mengadakan kegiatan pasti dengan sepengetahuan dari komite. Kepemimpinan beliau itu demokrasi tidak kaku.”⁶⁷

Dengan komunikasi dan interaksi dua arah tidak hanya *top down* saja, tetapi kepala MAN 2 Ponorogo menerima pesan secara imbang mendengarkan pendapat dan aspirasi para unsur pimpinan yang diperoleh dari guru lainnya. Sikap yang humble dan menggunakan tutur kata yang sopan serta stabil, hal tersebut membuat tidak ada rasa canggung atau batasan yang ditakutkan oleh para unsur pimpinan di bawah Bapak Nastain. Sebagaimana yang di sampaikan oleh Ibu Sa’diyah selaku Guru MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Menurut saya interaksi beliau kepala madrasah sangat humble dalam bergaul kepada siapapun penyampaiannya pun juga menggunakan tutur kata yang sopan halus tidak meledak-meledak yang stabil dan cenderung tidak menggurui itu membuat kami tidak terlalu merasa canggung atau ada batasan, jika kami merasa jauh itu menjadikan tidak objektif dalam berkomunikasi dan interaksi.”⁶⁸

Kepala madrasah juga melibatkan setiap unsur pimpinan dan tenaga kependidikan dalam segala hal dan pengambilan keputusan, dengan kegiatan tersebut komunikasi dan interaksi terbentuk yang saling membutuhkan satu sama lainnya, apalagi terhadap komite madrasah yang juga harus dijaga komunikasi antar warga madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Mushlih selaku staf TU MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

⁶⁷Wawancara kepala Ibu Evie Waka kurikulum MAN 2 Ponorogo, 22 Februari 2022.

⁶⁸Wawancara kepada Ibu Sa’diyah guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

“Sangat baik, interaksi dan komunikasi beliau lancar kepada setiap unsur di madrasah, karena dalam menentukan dan pengambilan keputusan mau tidak mau juga harus melibatkan komite dan para unsur pimpinan lainnya. Dana madrasah yang memegang ya komite, jadi ketika kita membutuhkan dan mengajukan sesuatu bapak kepala madrasah akan mengkomunikasi dengan para komite. Jadi terbuka transparan tidak ada yang ditutupi. Wali murid pun ketika ingin mengetahui sistem pelaporan bisa ditunjukkan.”⁶⁹

Dari pemaparan di atas senada dengan dokumentasi sebagai berikut:

Gambar 4.6 Rapat dengan Tenaga Kependidikan MAN 2 Ponorogo



Sebagai seorang pemimpin atau *leader* dengan kepemimpinan transformasional yang membawa perubahan, kepala madrasah juga memberikan perilaku dan contoh suri tauladan bagi warga madrasah. Sebelum memerintah tenaga pendidik dan kependidikan untuk berperilaku baik kepada peserta didik, kepala madrasah mencontohkan dan mengajak bersama-sama menjalankan kewajiban seorang yang beragama Islam, dengan menghargai waktu datang tepat waktu ke madrasah, mengutamakan beribadah di tengah-tengah aktivitas yang padat. Hal tersebut selaras dengan

⁶⁹Wawancara kepada Bapak Mushlih staf TU MAN 2 Ponorogo, 26 Februari 2022.

pernyataan Ibu Hastutik selaku Waka Humas MAN 2 Ponorgo sebagai berikut:

“Cara yang dilakukan kepala madrasah dalam memberikan contoh perilaku dan tauladan yang baik, pasti dengan terlebih dahulu mencontohkan. Misalnya dalam beribadah, beliau selalu mengajak warga madrasah untuk mengutamakan sholat berjamaah di masjid. Sikap kepeduliannya terhadap warga madrasah, dan pastinya menjadi role mode bagi kami untuk menjalankan tugas.”⁷⁰

Sebagai seorang pemimpin madrasah memiliki sikap keterbukaan atau transparansi sangat penting untuk keberlangsungan kerjasama tim di madrasah. Sikap seperti itu menjadi contoh bagi unsur-unsur di bawah kendali kepala madrasah untuk bersama-sama mencapai tujuan dan harapan madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Asfihani selaku waka sarana dan prasarana MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Bapak kepala madrasah selama ini cukup memberikan suri tauladan yang baik kepada kami semua, mulai dari sikapnya kepada kami, kebijaksanaannya, kemudian dari keterbukaan dan transparansinya kepada bapak ibu guru dan wakilnya. Selain itu kompetensinya juga mumpuni sesuai dengan harapan kami semuanya. Di bawah pimpinan beliau selama 6 tahun cukup signifikan sekali perubahannya di madrasah, itu juga sebagai contoh pemberian suri tauladan pimpinan terhadap warga madrasah.”⁷¹

Komitmen juga diperlukan dalam sebuah lembaga pendidikan, karena dengan komitmen membuat semua unsur pimpinan dan guru serta tenaga kependidikan melakukan tanggung jawab tugas pokok dan fungsinya tanpa ada rasa paksaan dari kepala madrasah. Kepala madrasah harus bisa membangun komitmen bersama-sama, karena MAN 2 Ponorogo juga sudah

⁷⁰Wawancara kepada Ibu Hastutik Waka Humas MAN 2 Ponorogo, 18 Februari 2022.

⁷¹Wawancara kepada Bapak Asfihani waka sarpras MAN 2 Ponorogo, 21 Februari 2022.

mendapat kepercayaan sebagai madrasah zona integrasi jadi sebisa mungkin memberikan pelayanan prima semaksimal mungkin untuk mewujudkan harapan lembaga pendidikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Mushlih selaku Staf TU MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Setiap awal tahun ajaran ada rapat dinas seluruh unsur mengikuti dan di situ sitem yang diunggulkan apa saja dan yang kurang apa saja itu disampaikan. Dan kegiatan itu ada tanda tangan fakta integritas ber materai untuk kesepakatan bersama, dan akhirnya terbitnya IKU (indikator kinerja utama) dan turunanya baik ke staf dan guru disebut lagi SKP (sasaran kinerja pegawai). Maka dari itu sistem tersebut harus di bangun bersama awal sampai akhir kegiatan.”⁷²

Dari pemaparan di atas senada dengan dokumentasi di bawah ini:

Gambar 4.7 papan tanda tangan inetgritas warga madrasah



Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan berkomitmen untuk selalu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan semaksimal mungkin. Hal itu juga diperkuat dengan yang disampaikan Bapak Nasta'in kepala MAN 2 Ponorogo yang memberikan arahan agar suatu pekerjaan bisa dikerjakan

⁷²Wawancara kepada Bapak Mushlih staf TU MAN 2 Ponorogo, 26 Februari 2022.

sesuai deadline pengumpulan, supaya tidak menumpuk dengan kegiatan yang lainnya. Kepala madrasah juga memberikan kesempatan untuk guru dan tenaga kependidikan mengikuti worksop, seminar ataupun pelatihan untuk meningkatkan potensi dan wawasan keilmuan pada dirinya. Selain itu kepala sekolah juga memonitoring PKG (penilaian kinerja guru) yang dibantu guru senior di madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Sa'diyah selaku guru dan tim kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Pengadaan workshop dan pelatihan di dalam madrasah maupun di luar madrasah, beliau selalu mendukung bapak ibu guru untuk mengembangkan potensi pada dirinya dengan mengizinkan dan mempersilahkan mengikuti kegiatan semacam itu. Selain itu di awal tahun ajaran baru sebelum menyusun RPP perwakilan 10 guru untuk mengikuti kegiatan yang diselenggarakan Kemenag secara daring untuk dapat menyusun RPP yang berbasis literasi. Setelah worksop itu perwakilan 10 orang melakukan deminasi untuk membuat kelompok membagi guru yang tidak mengikuti workshop untuk dapat penyampaian dari yang mengikuti worksop.”⁷³

Dari pemaparan di atas diperkuat dengan dokumentasi kepala madrasah memonitoring kegiatan PKG (penilaian kinerja guru) bersama guru senior di madrasah sebagaimana dokumentasi di bawah ini.

Gambar 4.8 kegiatan PKG (penilaian kegiatan guru)



⁷³Wawancara kepada Ibu Sa'diyah guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

Untuk menjaga tali silaturahmi dengan rasa kekeluargaan dan kerjasama tim kepala madrasah selain memberikan kesempatan untuk tenaga pendidik dan tenaga kependidikan mengikuti worksop, seminar dan pelatihan ataupun bimbingan teknis, juga mengadakan *outbond* untuk menghilangkan kejenuhan dengan padatnya aktivitas di madrasah. Seperti ungkapan yang disampaikan oleh Ibu Evie selaku waka kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Misalnya kami diberikan dukungan dan kesempatan untuk mengikuti workshop, dan beberapa bulan lalu kami mengikuti pelatihan di amanah sekaligus outbond juga sebagai refreasing untuk bapak ibu guru dan waka di madrasah agar tidak jenuh dengan aktivitas yang ada di madrasah saja. Dengan harapan bapak ibuk bertambah kompetensi dengan prinsip MIKIR (mengamati, interaksi, komunikasi dan refleksi) untuk pembelajaran. Selain itu kami juga mengundang pemateri dari kampus UNS profesor untuk memberikan ilmu dan gambaran kurikulum prototype.”⁷⁴

Dari pemaparan di atas diperkuat dengan dokumentasi berikut ini:

Gambar 4.9 Worksop Madrasah



⁷⁴Wawancara kepada Ibu Evie waka kurikulum MAN 2 Ponorogo, 22 Februari 2022.

Gambar 4.10 Kegiatan Outbond Madrasah



2) *Inspirational Motivation* (Pemberian inspirasi dan Motivasi)

Pemberian motivasi juga diperlukan untuk mendorong seseorang melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan. Kepala madrasah sebagai seorang pemimpin harus memberikan suatu motivasi untuk para tenaga pendidik, tenaga kependidikan maupun unsur lain di madrasah dengan cara yang berbeda-beda sesuai dengan pola motivasi masing-masing yang paling menonjol. Misalnya pemberian motivasi secara langsung maupun secara tidak langsung, kepala MAN 2 Ponorogo memberikan motivasi berupa kegiatan yang membangun menambah khasanah keilmuan dan memberikan suatu penghargaan bagi yang disiplin maupun yang berprestasi sebagai dorongan untuk mengerjakan pekerjaan semaksimal mungkin. Hal tersebut sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Nasta'in selaku Kepala MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Caranya ada verbal dan non verbal atau lebih tepatnya tindakan secara langsung. Dengan kualitas serta mutu pastinya bapak ibu guru dan waka serta tenaga kependidikan dapat termotivasi dan percaya diri dalam setiap aktivitas yang harus dilakukan di madrasah. Ada reward juga yang saya berikan untuk menambah motivasi dalam melakukan

kewajiban mereka. Dengan adanya itu nyatanya banyak yang berubah lebih baik dari sebelumnya.”⁷⁵

Kegiatan literasi yang sudah dilaksanakan di madrasah bagi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bertujuan untuk meningkatkan wawasan ilmu pengetahuan semuanya secara umum tidak hanya dalam lingkup mata pelajaran. Reward diberikan untuk kategori guru yang berprestasi, guru yang inovatif, guru yang disiplin, guru yang religius. Pemberian reward tersebut ketika ada rapat Dinas di madrasah dan hari guru. Seperti ungkapan yang disampaikan oleh Ibu Sa’diyah selaku guru dan tim kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Untuk membangun motivasi Bapak ibu di madrasah ada kegiatan literasi, jadi beliau setiap hari ada link khusus untuk guru dan karyawan untuk mengisi literasi secara digital melalui mengisi google form dan di emailkan ke beliau. Setelah berjalan 1 semester beliau akan memberikan reward kepada literasi guru yang baik dan istiqomah dan di umumkan ketika rapat dinas. Kategori guru disiplin guru peduli dan berdedikasi kepada peserta didik, guru yang banyak membimbing juga. Hadiah berupa piagam, sertifikat dan alat keperluan guru untuk beliterasi. Selain itu pemberian hadiah pada hari guru lomba bersama dengan membagi tim. Akhir-akhir ini baru outbond di karanganyar.”⁷⁶

Dari pemaparan di atas diperkuat dengan dokumentasi google form untuk pengumpulan literasi yang sudah dilakukan oleh guru dan tenaga kependidikan.

Gambar 4.11 Google Form Pengumpulan Literasi

⁷⁵Wawancara kepada Bapak Nasta’in Kepala MAN 2 Ponorogo, 16 Februari 2022.

⁷⁶Wawancara kepada Ibu Sa’diyah guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

The image shows a mobile screenshot of a Google Forms survey. At the top, the URL is 'docs.google.com/forms'. The survey title is 'LITERASI BERSAMA MAN 2 PONOROGO' with a subtitle 'Laporan Capaian Literasi Bersama MAN 2 Ponorogo'. The form is associated with the email 'evie75meilianasari@gmail.com'. Below this, there is a section for 'NAMA *' (Name) with a list of names and checkboxes: ACHMAD MU'AFI AS'AD, ADITYA FAUZAL BAHARI, AGUS SETIYONO, and ALFI BUDHI NABELLA. A red asterisk indicates that the name field is required.

Selain itu ditambah dengan dokumentasi bagi guru yang mendapat penghargaan dari kepala madrasah.

Gambar 4.12 Guru yang mendapat Reward dari Kepala Madrasah



Pada kenyataannya adanya kegiatan yang membangun motivasi yang kepala madrasah ciptakan, terdapat beberapa guru yang kurang mengikuti kegiatan tersebut. Dibalik reward yang diberikan terdapat punishment atau teguran secara personal dan intens dengan memanggil yang bersangkutan untuk keruang kepala madrasah. Dengan cara tersebut

pendekatan secara pribadi lebih bisa saling memahami. Selain motivasi yang diberikan, kepala madrasah memancing ide-ide kreatif dan inovatif para unsur pemimpin di madrasah dengan melibatkan ketika ada bidang tertentu mempunyai sebuah permasalahan dan mengharuskan mencari solusi bersama-sama, disitulah kepala sekolah memancing ide-ide para bawahannya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Hastutik selaku Waka Humas MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Cara kepala madrasah memancing ide inovatif bapak ibu waka dan guru itu selalu melibatkan dalam segala kegiatan, menerima ide dan aspirasi dari bapak ibu untuk membangkitkan rasa percaya diri dalam segala hal. Jika terdapat suatu problem kepala madrasah bertanya kepada guru yang bersangkutan untuk jalan keluarnya. Untuk guru yang disiplin, religius mendapat reward atau penghargaan dari bapak kepala madrasah berupa sertifikat dan piagam selain itu diberikan hadiah kecil yang bermanfaat. Sedangkan untuk guru yang tidak fokus dalam aturan di berikan teguran dengan memanggil yang bersangkutan keruang kepala madrasah.”⁷⁷

Keterangan yang di sampaikan oleh ibu Hastutik diperkuat dengan yang disampaikan oleh Bapak Mushlih selaku staf TU MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Memancing ide-ide nya dengan mengajak untuk mengatasi permasalahan bersama. Kalau reward di madrasah itu pasti ada itu juga untuk membangun motivasi bapak ibu guru untuk terus merefresh ilmunya. Diberikan kepada guru yang berprestasi tenaga kependidikan yang inovatif dan yang berprestasi. Dan ada juga reward ketika hari guru yang tepat dengan momentnya. Serta punismentnya juga ada, dan di pegawaian ada namanya peraturan kedisiplinan. Jadi ada teguran lisan, tertulis dan pernyataan tidak menyenangkan. Tetapi beliau memberikan teguran tidak di depan umum, tetapi memanggil yang bersangkutan untuk keruangnya.”⁷⁸

⁷⁷Wawancara kepada Ibu Hastutik waka Humas MAN 2 Ponorogo, 18 Februari 2022.

⁷⁸Wawancara kepada Bapak Mushlih staf TU MAN 2 Ponorogo, 26 Februari 2022.

Keterangan yang disampaikan oleh Bapak Mushlih selaku staf TU di madrasah, diperkuat dengan observasi yang dilakukan peneliti ketika berada di madrasah yang melihat situasi ketika kepala madrasah memanggil salah satu guru untuk keruangan kepala madrasah dengan tujuan menanyakan terkait tugas yang sudah dilaksanakan.

3) *Intelektual Stimulation* (stimulasi intelektual)

Dalam melaksanakan program dan kegiatan madrasah tidak semua berjalan mulus tanpa kendala, jika terdapat kendala atau permasalahan kecil yang menimbulkan perlunya suatu evaluasi atau jalan keluar yang harus diambil maka kepala madrasah membahas bersama unsur pimpinan yang bersangkutan. MAN 2 Ponorogo mempunyai program DUMAS (pengaduan masyarakat) yang dikelola oleh Humas madrasah, jadi ketika masyarakat memberikan suatu kritikan, saran atau pengaduan yang mereka alami ketidaknyamanan yang dirasakan penerima pertama tim Humas lalu mencari jalan keluar atau solusi bersama-sama dengan kepala madrasah. Sebagaimana ungkapan dari Ibu Hastutik selaku Waka Humas MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Jika terdapat suatu permasalahan di dalam Madrasah, bapak kepala madrasah bercerita atau curhat ke bapak ibu Waka terlebih dahulu sesuai bidang apa dan permasalahan apa baru nanti ditindak lanjuti bersama-sama mencari solusi dan jalan keluar yang tepat. Di madrasah juga ada Dumas (pengaduan masyarakat) dan yang bertanggung jawab adalah saya sebagai waka humas, jadi kepala madrasah memanggil saya dan menanyakan solusi yang tepat untuk adanya pengaduan yang sudah disampaikan oleh masyarakat.”⁷⁹

⁷⁹Wawancara kepada Ibu Hastutik waka Humas MAN 2 Ponorogo, 18 Februari 2022.

Pelaksanaan evaluasi dilakukan kepala madrasah biasanya 1 bulan sekali untuk mengetahui perkembangan program dan kegiatan yang sudah dilaksanakan dalam kurun waktu 1 bulan, jika terdapat kendal-kendala akan dijadikan acuan untuk bulan selanjunya. Koordinasi antara kepala madrasah beserta unsur pimpinan dibawahnya harus terus berjalan dan berkaitan saling membutuhkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Mushlih selaku staf TU MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Setiap bulan ada evaluasi baik evaluasi untuk bapak ibu guru maupun untuk tenaga kependidikannya dan unsur pimpinan tim penjamin mutu. Dan ketika ada kendala-kendala atau suatu permasalahan yang di hadapi setiap unsur di madrasah, misalnya di sistem ada yang kurang bagus atau eror atau kerusakan kan itu harus ada perbaikan, dan untuk memulai ada suatu sistemnya yang mana itu membutuhkan persetujuan bapak kepala madrasah.”⁸⁰

Dari pemaparan di atas dapat diperkuat dengan dokumentasi rapat pengembang kurikulum yang dilakukan di ruang kepala MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

Gambar 4.13 Rapat dengan Tim Pengembang Kurikulum



⁸⁰Wawancara kepada Bapak Mushlih staf TU MAN 2 Ponorogo, 26 Februari 2022.

4) *Individualized Consideration* (pertimbangan individu)

Seorang pemimpin lembaga pendidikan islam, kepala madrasah menjadi pengelola madrasah yang mana bertanggung jawab atas kemajuan serta peningkatan kualitas atau mutu madrasah bahkan mutu lulusan yang berdaya saing dengan peserta didik lainnya di luar madrasah. Di tengah-tengah aktivitas yang padat, kepala madrasah sebisa mungkin harus bisa perhatian dan mengetahui kebutuhan yang diinginkan dari guru dan karyawan untuk menunjang proses pembelajaran di kelas maupun untuk memberikan pelayanan prima terhadap masyarakat, wali murid serta pelanggan pendidikan di lingkungan MAN 2 Ponorogo. Kebutuhan yang dirasakan madrasah saat ini kurangnya pengelolaan perpustakaan, guru desain grafis dan fasilitas tambahan lainnya, dengan sigap kepala madrasah menyetujui jika kebutuhan itu sangat penting untuk dipenuhi dalam madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Evie selaku waka Kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Menurut saya memahami kebutuhannya apa, sebagai contoh kami kurang perpustakawan, laboran atau yang mengelola laboratorium kekurangan guru juga beliau mendukung untuk mengadakan rekrutmen pegawai dan guru yang di butuhkan madrasah.”⁸¹

Keterangan yang disampaikan oleh Ibu Evie selaku waka kurikulum juga diperkuat dengan keterangan dari Bapak Mushlih staf TU MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Kebutuhan itukan berawal dari sebuah ketimpangan, contoh kebutuhan yang berbeda-beda. Dilihat dari pekerjaannya atau analisis jabatan dan ada suatu sistem yang menyatakan kebutuhan-kebutuhan suatu bidang. Misalnya pekerjaan satu membutuhkan apa aja itu tertera

⁸¹Wawancara kepada Ibu Evie waka Kurikulum MAN 2 Ponorogo, 22 Februari 2022.

disitu, dan analisis jabatan disusun 1 tahun sekali. Sehingga beliau sebisa mungkin dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan.”⁸²

Hal ini juga sesuai dengan hasil observasi peneliti ketika berada di madrasah mengetahui pengumuman rekrutmen yang sedang dibutuhkan oleh madrasah saat ini untuk memenuhi struktur pengelola di madrasah.⁸³

Gambar 4.14 Pamflet Rekrutmen Pegawai



Memenuhi kebutuhan warga madrasah juga termasuk rasa kepedulian dan perhatian yang diberikan kepala madrasah untuk menjaga ke stabilan kegiatan yang dilaksanakan di madrasah. Empati dan dukungan kepala madrasah untuk warga madrasah sangat tinggi dan dirasakan oleh unsur-unsur pimpinan di bawah kapala madrasah. Kepala madrasah memperlihatkan kepeduliannya dengan membantu jika ada salah satu guru yang sedang terkena musibah atau sedang mendapatkan kesulitan, kepala madrasah mengajak untuk bergotong royong membantu guru tersebut. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Asfihani selaku waka Sarpras MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

⁸²Wawancara kepada Bapak Mushlih Staf TU MAN 2 Ponorogo, 26 Februari 2022.

⁸³Observasi peneliti, 21 Februari 2022 di MAN 2 Ponorogo.

“Selain itu beliau juga memberikan empati, mungkin ketika bapak ibu guru ada yang terkena musibah otomatis beliau mengajak yang lain menjenguk kerumah yang mendapat musibah tersebut. Dan ketika ada bencana alam beliau juga berdonasi dan memberikan sedikit sumbangan atas nama madrasah yang dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan.”⁸⁴

Sikap dan sifat kepala madrasah yang humble dan cepat bisa berbaur dengan orang lain juga termasuk rasa empati untuk warga madrasah, sehingga secara tidak langsung juga memberikan dorongan bekerja lebih maksimal dan sesuai dengan yang diharapkan madrasah. Hal ini diperkuat dengan yang disampaikan oleh Ibu Sa'diyah selaku Guru dan tim Kurikulum MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“ Iya, alhmdulillah empati beliau sangat tinggi dengan sifat beliau yang humble sehingga sekecil apapun itu tetap kepada guru dan yang lain, ini yang menjadi kekuatan. Apalagi kami madrasah besar jika dikelola dengan menggunakan emosional tidak akan berkembang dengan bagus. Jadi perlu kejernihan berpikir serta kesolitan dalam kerja tim, dan itu semua bisa terbangun dengan adanya atasan yang bisa mengayomi dan bisa bersama dengan para guru ataupun karyawan.”⁸⁵

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah memiliki harapan yang bisa merealisasikan visi misi menjadi kenyataan, dengan berkomitmen bersama-sama mewujudkan visi misi dan program yang sudah direncanakan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Selain itu kepala madrasah memberikan motivasi untuk mendorong dan mengembangkan potensi pada masing-masing unsur pimpinan di madrasah, sehingga aspirasi dorongan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan untuk selalu berusaha menambah potensi dari dirinya meningkat.

⁸⁴Wawancara kepada Bapak Asfihani waka Sarpras MAN 2 Ponorogo, 21 Februari 2022.

⁸⁵Wawancara kepada Ibu Sa'diyah Guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

c. Implikasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

Penerapan kepemimpinan transformasional kepala madrasah akan memberikan peningkatan terhadap tenaga pendidik, tenaga kependidikan di madrasah, karena pada dasarnya kepemimpinan tersebut mengutamakan moralitas dan motivasi yang tinggi untuk membangkitkan dan merubah semua unsur di madrasah kearah perbaikan secara terus menerus. Kepemimpinan kepala madrasah tersebut memberikan suri tauladan dan *role mode* (panutan) bagi tenaga pendidik serta tenaga kependidikan dalam melaksanakan pekerjaan di madrasah. Kepala madrasah memberikan suri tauladan setiap apapun yang dilakukan dengan apa adanya tidak membuat hal berdampak tidak baik untuk semuanya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Sa'diyah selaku guru dan Tim MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“ Menurut saya iya menjadi suri tauladan yang baik, bukan saya membagus-baguskan tidak ya, tapi itu yang saya rasakan. Misalnya visi kami integritas itu beliau memegang teguh sekali untuk selalu bisa dan menerapkannya seperti itu. Apalagi baground beliau seorang kyai jadi taat dalam hal tersebut. Selain itu beliau tidak mau menerima uang lebih dari hasil kerjanya, ketika mendapat uang dari tender lain beliau berikan untuk pembangunan mahad di madrasah. Dan beliau selalu menambah wawasan keilmuan untuk diri sendiri dan nantinya bisa diterapkan untuk kebutuhan madrasah seperti IT.”⁸⁶

1) Kompetensi Guru

Dengan adanya kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang mempunyai motivasi tinggi, empati tinggi untuk kemajuan dan pengembangan semua unsur dan bidang yang ada di madrasah. Salah satu

⁸⁶Wawancara kepada Ibu Sa'diyah guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

faktor pendukungnya yaitu meningkatnya kompetensi tenaga pendidik di madrasah seperti kompetensi pedagogik (pemahaman terhadap peserta didik, dan merancang perangkat pembelajaran). Sebagai seorang tenaga pendidik pemahaman kepada peserta didik sangat diperlukan untuk menjalin ikatan positif dengan peserta didiknya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Hastutik selaku waka Humas MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Iya karena peserta didiknya banyak, bapak ibu guru ada yang bisa memahami ada yang kurang memahami. Bapak ibu guru sudah menggunakan berbagai metode belajar di kelas yang menyenangkan, kondusif dan tidak membosankan. Kurikulum madrasah yang KTSP dengan K13 revisi sudah dikatakan pembelajaran tidak monoton. Peserta didik lebih diberikan kesempatan lebih aktif dibandingkan sebelumnya.”⁸⁷

Ketika terdapat suatu keanehan yang dirasakan guru terhadap peserta didik di dalam kelas, guru dengan sigap memberikan pendekatan bahkan home visit kerumah siswa yang dirasa tidak fokus dalam belajar. Hal tersebut merupakan suatu pemahaman yang dilakukan guru dan rasa kepeduliannya. Untuk membuat kegiatan pembelajaran di kelas yang kondusif guru menggunakan berbagai macam metode serta penggunaan media pembelajaran yang tidak membosankan bagi peserta didik setiap mata pelajaran di madrasah. Sebagaimana ungkapan dari Bapak Asfihani waka Sarpras MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“menurut saya mayoritas hampir 90% bapak ibu guru memahami bidang pedagogik dan memahami peserta didiknya. Mungkin metode-metode yang digunakan dalam proses pembelajaran pastinya memahami teori-teori tentang praktek-praktek kependidikannya.

⁸⁷Wawancara kepada Ibu Hastutik waka Humas MAN 2 Ponorogo, 18 Februari 2022.

Dengan menghasilkan dan terbukti dari output peserta didiknya yang dapat masuk perguruan tinggi.”⁸⁸

Seorang tenaga pendidik juga harus bisa menjadi suri tauladan dan contoh dengan kepribadian dan sikap yang humble kepada peserta didik, interaksi dan komunikasi yang saling memberikan pengertian dan pemahaman antara guru dan peserta didik di madrasah. Hubungan guru dan peserta lebih intens daripada unsur pimpinan lainnya, kepedulian dan perhatian guru di MAN 2 Ponorogo dapat dilihat dalam membimbing peserta didik yang mau mengikuti perlombaan mulai dari awal sampai selesai perlombaan dengan semaksimal mungkin.

Rencana pelaksanaan pembelajara (RPP) dengan mengacu pada silabus merupakan acuan untuk proses kegiatan belajar mengajar di kelas, RPP disusun harus berdasarkan dan menyesuaikan dengan ilmu pengetahuan yang terbaru serta penggunaan media pembelajaran yang sesuai dengan kemajuan teknologi saat ini. Kondisi dan situasi yang belum normal adanya pandemi covid-19, maka RPP guru disusun dengan 2 kategori yaitu untuk kegiatan pembelajaran di kelas secara luring dan untuk kegiatan pembelajaran secara daring. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Evie selaku waka kurikulum di MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Iya bapak ibu guru setiap tahun ajaran baru menyusu RPP dan silabus untuk pembelajaran satu semester kedepan dengan menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, apalagi kondisi yang masih kurang normal seperti dlu, maka guru diharuskan membuat RPP dengan sistem pembelajaran daring maupun luring. Setelah itu melaporkan dan mengumpulkan ke bapak kepala madrasah.”⁸⁹

⁸⁸Wawancara kepada Bapak Asfihani waka Sarpras MAN 2 Ponorogo, 21 Februari 2022.

⁸⁹Wawancara kepada Ibu Evie waka Kurikulum MAN 2 Ponorogo, 22 Februari 2022.

Setelah RPP selesai disusun oleh guru, selanjutnya dikumpulkan kepada kepala madrasah untuk proses menilai dan pengecekan isi RPP guru, itu sebagai salah satu langkah memonitoring program madrasah yang dilakukan oleh kepala madrasah secara langsung. Kepala madrasah mempunyai checklist untuk guru yang sudah mengumpulkan ataupun yang belum mengumpulkan, hal itu juga termasuk salah satu cara agar guru disiplin dalam pekerjaannya. Ibu Sa'diyah selaku guru MAN 2 Ponorogo menambahkan keterangan yang disampaikan oleh Ibu Evie sebagai berikut:

“iya betul guru setiap tahun ajaran membuat RPP dan silabus untuk pedoman dalam proses kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan ilmu dan media yang digunakan. Kepala madrasah selalui memonitoring juga dan memiliki cheklist bagi guru yang sudah membuat dan yang belum membuat RPP setiap ajaran baru, yang sudah menyusun dikumpulkan dan dimintakan tanda tangan kepala madrasah. Jika terdapat guru yang belum membuat dan mengumpulkan akan di panggil keruarganya.”⁹⁰

Dari pemaparan di atas senada dengan dokumentasi di bawah ini.

Gambar 4.15 Kegiatan Belajar Mengajar di Kelas



⁹⁰Wawancara kepada Ibu Sa'diyah guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

Awal tahun kepala madrasah memonitoring guru untuk rancangan program kegiatan belajar mengajar yang dilakukan guru setiap satu semester sekali sekaligus evaluasi yang dilakukan kepala madrasah dengan melihat keterlaksanaan RPP yang sudah berjalan satu semester. Agar materi pelajaran dapat tersampaikan dengan maksimal diperlukan guru yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang diperoleh ketika menempuh pendidikan dan mata pelajaran yang ada di madrasah. Guru di MAN 2 Ponorogo berjumlah 80 dan rata-rata mayoritas sudah sesuai dengan kualifikasi pendidikan dan mengajar pelajaran di madrasah dengan kemampuan penguasaan materi dengan inovatif dan kreatif. Sebagaimana yang disampaikan Bapak Asfihani waka sarana dan prasarana MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Jadi kalo di madrasah 85% sudah sesuai kualifikasi dan yang 15% belum sesuai kualifikasi bidangnya. Bapak ibu guru di madrasah bisa membuat kondisi yang nyaman aman dan kondusif saat kegiatan belajar mengajar. Sudah bisa memahi situa dan kondisi lingkungan madrasah dan peserta didiknya. Dan selain itu bapak ibu guru cukup menguasai materi-materi yang mereka sampaikan dengan menggunakan fasilitas tambahan di madrasah misalnya buku yang ada di perpustakaan, lab IPA juga sudah ada.⁹¹

Guru di MAN 2 Ponorogo berupaya menggunakan media dan metode pembelajaran yang variatif sesuai dengan kebutuhan pembelajaran untuk peserta didik di madrasah. Dengan hal tersebut peserta didik akan lebih memahami materi lebih ketimbang guru hanya cermah atau *teacher center*, sekarang lebih ke *student center* peserta didik diberikan kesempatan untuk lebih aktif daripada gurunya, dengan metode tersebut penguasaan materi akan

⁹¹Wawancara kepada bapak Asfihani waka sarpras MAN 2 Ponorogo, 21 Februari 2022.

terserap ke peserta didik lebih banyak dan kondisi kelas juga nyaman dan kondusif. Sebagaimana keterangan yang ditambahkan oleh Ibu Sa'diyah guru MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Menurut saya bapak ibu guru di madrasah sudah banyak yang mengajar sesuai dengan mata pelajaran masing-masing dan yang belum sertifikasi hanya guru baru, dari 80 guru prosentasinya sudah 90% sudah sesuai kualifikasi. Walaupun ada yang belum sertifikasi tapi kompetensinya bisa sesuai dengan mata pembelajaran. Dan yang sudah berpendidikan S2 juga sudah banyak. Iya untuk penguasaan materi bapak ibu sudah luar biasa untuk penggunaan media aja yang mungkin masih kurang variatif, hal itu menjadi evaluasi untuk kedepannya. Sebenarnya kami juga selalu mengupayakan pemberharuan dan harus kami ikut terus media pembelajaran secara maksimal. Apalagi ketika praktikum peserta didik sangat suka dan bersemangat mengikuti.”⁹²

Dari pemaparan di atas diperkuat dengan dokumentasi pembelajaran di bawah ini.

Gambar 4.16 Kegiatan Pembelajaran di laboratorium



Hal itu juga dapat diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti di MAN 2 Ponorogo ketika pembelajaran di laboratorium seperti

⁹²Wawancara kepada Ibu Sa'diyah guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

dokumentasi di atas, suasana di ruang sangat nyaman dan kondusif, peserta didik mengerjakan tugas sesuai dengan arahan dan bimbingan dari guru tersebut.⁹³

2) Kompetensi Tenaga Kependidikan

Selain guru sebagai faktor pendukung utama dalam kegiatan pembelajaran di madrasah. Kontribusi tenaga kependidikan seperti staf tata usaha dan karyawan lainnya juga menjadi faktor penting pendukung untuk keterlaksanaan program kegiatan madrasah dengan bertanggung jawab memberikan pelayanan terhadap peserta didik, wali murid dan masyarakat sekitar madrasah, komite dan pelanggan pendidikan. Tenaga kependidikan di MAN 2 Ponorogo disiplin dalam datang ke madrasah juga tanggung jawab tugas yang harus dilaksanakan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Mushlih staf tata usaha MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Iya, karena kami di madrasah sudah di fasilitasi figer print untuk kami tenaga kependidikan, maka dari itu terlihat yang tepat waktu dan yang belum tepat waktu. Dan data tersebut setiap akhir bulan saya rekap untuk diserahkan kepala madrasah dan untuk bahan evaluasi bagi kami semua secara terbuka.”⁹⁴

Hal itu juga sesuai dengan hasil observasi peneliti di madrasah, kehadiran tenaga kependidikan sesuai jadwal yang sudah ditentutak madrasah dengan absensi figet print yang ada di madrasah.⁹⁵

Program dan kegiatan madrasah juga tidak terlepas dari campur tangan, aspirasi dan ide inovatif kreatif dari tenaga kependidikan yang selalu

⁹³Observasi di Laboratorium MAN 2 Ponorogo, 21 Februari 2022.

⁹⁴Wawancara kepada Bapak Mushlih staf tata usaha MAN 2 Ponorogo, 26 februari 2022.

⁹⁵Observasi di MAN 2 Ponorogo, 26 Februari 2022.

dilibatkan oleh kepala MAN 2 Ponorogo dalam segala hal keperluan dan kegiatan madrasah. Selain itu hal-hal kecil seperti monitoring dan evaluasi kepala madrasah kepada staf di madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Nasta'in selaku kepala MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Saya selalu membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan tenaga kependidikan yang itu menjadi unsur penting di madrasah. Saya juga mempersilahkan jika mereka memiliki inovasi atau kontribusi lain yang sekiranya membangun untuk mereka dan madrasah kami.”⁹⁶

Kepala madrasah memberikan apresiasi tidak hanya kepada tenaga pendidik di madrasah saja, akan tetapi juga memberika apresiasi atau reward kepada tenaga kependidikan dengan kategori disiplin, inovatif dan kreatif untuk mendorong malakukan pekerjaan dengan sepenuh hati sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya masing-masing. Selain reward juga ada punishment atau teguran lisan biasa agar yang kurang disiplin bisa memperbaiki dirinya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Mushlih selaku staf tata usaha MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Kalau reward di madrasah itu pasti ada itu juga untuk membangun motivasi bapak ibu guru untuk terus mererefresh ilmunya. Diberikan kepada guru yang berprestasi tenaga kependidikan yang inovatif dan yang berprestasi. Dan ada juga reward ketika hari guru yang tepat dengan momentnya. Serta punishmentnya juga ada, dan di pegawaian ada namanya peraturan kedisiplinan. Jadi ada teguran lisan, tertulis dan pernyataan tidak menyenangkan. Tetapi beliau memberikan teguran tidak di depan umum, tetapi memanggil yang bersangkutan untuk keruangnya.”⁹⁷

Reward sangat diperlukan untuk memberikan apresiasi terhadap pekerjaan yang sudah dilaksanakan dengan baik dengan hadiah, imbalan

⁹⁶Wawancara kepada Bapak Nasta'in kepala MAN 2 Ponorogo, 16 Februari 2022.

⁹⁷Wawancara kepada Bapak Mushlih staf TU MAN 2 Ponorogo, 26 Februari 2022.

terhadap guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi sebagai motivasi agar lebih giat usahanya untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerjanya di Madrasah agar sesuai dengan tujuan Madrasah yang ingin dicapai.

3) Hasil Belajar Peserta didik (Mutu Peserta didik dan Mutu Lulusan)

Dengan kepemimpinan transformasional yang dimiliki kepala madrasah MAN 2 Ponorogo selain meningkatnya kompetensi tenaga pendidik dan tenaga kependidikan dengan kepemimpinan yang mempengaruhi unsur-unsur pimpinan hasilnya dapat dilihat dari hasil belajar peserta didik seperti kognitif, afektif dan psikomotorik peserta didik, guru menyatakan bahwa hasil belajar siswa meningkat dengan bervariatifnya metode dan media pembelajaran yang digunakan guru di madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Asfihani selaku waka sarana prasarana MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Jadi kita lihat peserta didik di madrasah secara kognitif,afektif dan psikomotorik meningkat juga terbuktika ketika di perguruan tinggi negeri yang favorit bagi kalangan siswa menengah atas. Dalam psikomotorik dalam ilmu keagamaan peserta didik bisa mengaplikasikan di masyarakat. Kemudian afektif atau sikapnya cukup tawaduk pada bapak ibuk guru di madrasah.”⁹⁸

MAN 2 Ponorogo dengan program unggulan layanan kelas berupa keterampilan, dengan meningkatkan kompetensi guru serta penggunaan metode pembelajaran yang sesuai dan tepat untuk meningkatkan keterampilan peserta didik, maka hasil keterampilan peserta didik di madrasah sesuai dengan masing-masing layanan yang diberikat dapat melihat

⁹⁸Wawancara kepada Bapak Asfihani waka sarpras MAN 2 Ponorogo, 21 Februari 2022.

hasil karya yang sudah di ciptakan dan di tampilkan di kalayak masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Sa'diyah selaku guru MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Untuk keterampilan dari pelajaran yang sudah meningkat dengan melihat bagaimana peserta didik public speakingnya keberaniannya dalam menyampaikan ide gagasan itu nampak, akan tetapi secara keterampilan mungkin menghasilkan produk ini karyannya peserta didik yang merata seluruh jurusan adalah PKW, kalau untuk peserta didik yang kusus jurusan vocation sudah benar-benar ada produknya, peserta didik sudah mampu membuat desain sendiri dan di sablon. Skil dan keterampilan siswa dianggap meningkat. Apalagai juga keterampilan menulis dan membuat karya ilmiah, peserta didik sudah mulai bisa membuat makalah karya tulis sendiri.”⁹⁹

Hal itu juga diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti di MAN 2 Ponorogo, mengamati dan melihat hasil atau produk peserta didik di ruang keterampilan tata busana terdapat gaun hasil dari peserta didik, dan juga baju sablon, terdapat juga perakitan robotik.¹⁰⁰

4) Prestasi Madrasah dan Prestasi Peserta Didik

Kepemimpinan yang bersifat trnasformasional kepala MAN 2 Ponorogo selama 2 periode ini membawa kemajuan dan perkembangan yang sangat signifikan di madrasah, terbukti dengan meningkatnya kompetensi dan potensi tenaga pendidik, tenaga kependidikan serta prestasi madrasah, prestasi tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan peserta didik yang berdaya saing dengan lembaga lainnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Ibu Sa'diyah Guru MAN 2 Ponorogo sebagai berikut:

“Selama kepemimpinan beliau banyak sekali prestasi-prestasi yang diperoleh madrasah, misalnya madrasah memperoleh top 1000 UTBK,

⁹⁹Wawancara kepada Ibu Sa'diyah guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

¹⁰⁰Observasi di ruang keterampilan MAN 2 Ponorogo, 21 Februari 2022.

menjadi sekolah adiwiyata tingkat nasional, kemudian dijadikan pilot projek untuk zona integritas madrasah, selain itu mendapatkan anugrah sebagai KPA (kuasa pengguna anggaran) yang paling bagus dari menteri keuangan atau KPKA madiun.”¹⁰¹

Dari keterangan yang disampaikan oleh Ibu Sa’diyah diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Ibu Evie selaku Waka Kurikulum MAN 2 Ponorogo bahwa guru juga meraih beberapa prestasi di luar madrasah maupun di dalam madrasah, serta mendapat kepercayaan sebagai guru fasilitator daerah maupun provinsi. Tak hanya itu siswa juga banyak meraih prestasi diberbagai bidang perlombaan di luar madrasah. Sebagaiman yang di sampaikan oleh Ibu Evie sebagai berikut:

“Prestasi madrasah sudah banyak yang di capai. Selain itu bapak ibu guru tidak kalah membanggakan, banyak guru yang berprestasi dengan mengikuti berbagai macam lomba di luar madrasah, dari Kemenag juga mendapatkan anugrah guru, selain itu juga terdapat guru yang terpilih menjadi fasilitator mata pelajaran tingkat daerah dan provinsi.”¹⁰²

Dari pemaparan data di atas berikut dokumentasi prestasi tenaga pendidik dan peserta didik MAN 2 Ponorogo.

Gambar 4.16 Prestasi Tenaga Pendidik dan Peserta Didik



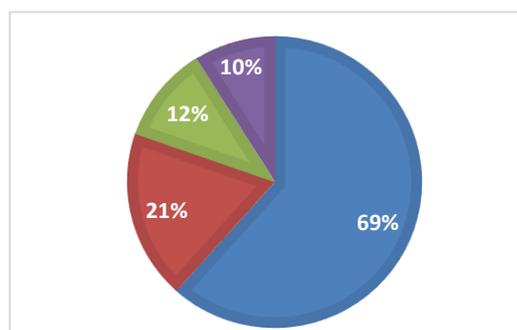
¹⁰¹Wawancara kepada Ibu Sa’diyah selaku guru MAN 2 Ponorogo, 20 Februari 2022.

¹⁰²Wawancara kepada Ibu Evie waka kurikulum MAN 2 Ponorogo, 22 Februari 2022.



Untuk mempertahankan mutu madrasah agar unggul di program yang dimiliki madrasah yang membedakan dengan lembaga pendidikan lainnya dalam berdaya saing, kepala madrasah meminimalisir ancaman dari luar madrasah dengan cara memperkuat kekuatan dari dalam dan menyelesaikan kelemahan yang dimiliki madrasah dengan bekerja tim, memberikan pelayanan dan kepercayaan kepada masyarakat, menjaga kekompakan bersama dengan unsur-unsur pimpinan madrasah melakukan EDM untuk acuan langkah kedepannya.

Untuk mendukung pernyataan dan data serta informasi yang sudah didapatkan peneliti di lapangan diperkuat dengan angket sederhana dengan beberapa pertanyaan.



Dari hasil diagram di atas dapat disimpulkan bahwa pada bagian berwarna biru dengan prosentase tinggi tersebut membuktikan pilihan bapak ibu guru terhadap kepemimpinan kepala MAN 2 Ponorogo memiliki strategi yang tepat dengan kebijakan dan aturan yang tidak memberatkan warga madrasah dengan sikap transparansi terhadap semua warga madrasah. Namun terdapat juga pilihan yang menurut bapak ibu guru kepala madrasah kurang dapat memahami dan memenuhi kebutuhan tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan semuanya.

2. Paparan Data MAN 1 Kota Malang

a. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

1) Strategi dengan Penyusunan Program Tahunan dan ERKM (elektronik rencana kerja madrasah)

Strategi atau langkah sebagai upaya yang dilakukan pemimpin untuk memimpin, mengantisipasi, mempertahankan sesuatu yang sudah dibangun dan di kelola dengan berbagai cara, yang dibantu oleh orang lain secara bersama-sama untuk memulai perubahan yang akan diciptakan di masa depan yang lebih baik bagi lembaga pendidikan islam. Strategi kepemimpinan transformasional terlaksana dengan pengembangan program dan kegiatan yang sudah telaksana, kemudian di perbaiki untuk arah yang lebih baik semabagaimana yang disampaikan oleh Bapak Bima KTU MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Pastinya ada, kita ada rencana strategi, rencana kerja, rencana kinerja tahunan. Setiap proses penyusunan kami mengacu atau berpedoman dari rencana strategi pertama kali di susun lalu terus melakukan pengembangan dan peningkatan. RENSTRA untuk 5 tahun sekali, setelah itu di susun rencana kerja setiap tahunnya kemudian setelah terlaksana kami melakukan evaluasi diri madrasah bersamaan dengan anggaran kinerja madrasah. Setelah itu melakukan perjanjian kerja dari kepala madrasah kepada setiap wakil-wakil di bidangnya, guru dan masing-masing karyawan.”¹⁰³

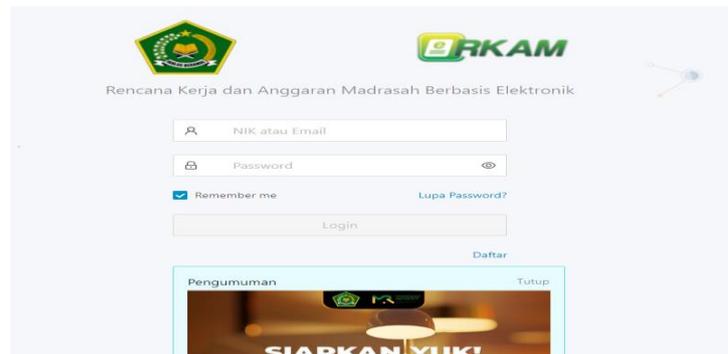
RKAM (rencana kerja anggaran madrasah) yang di dalamnya terdapat berbagai program dan kegiatan dengan anggaran yang akan dikeluarkan tentu tidak semua disetujui oleh kepala madrasah, terdapat urutan prioritas yang didahulukan sesuai keperluan dan kebutuhan madrasah sesuai jangka pendek, menengah dan panjang, setiap tahun dan satu semester. Sekarang RKAM tidak berbentuk tulis yang mana dari Kementerian Agama menggunakan ERKAM (rencana kerja anggaran madrasah berbasis elektronik) dengan harapan memudahkan unsur-unsur pimpinan di Madrasah, sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Nur Hidayatullah guru senior MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Ada pedoman dari kemenag, dan RKAM sudah menggunakan ERKM (rencana kegiatan madrasah berbasis elektronik), di dalam aplikasi tersebut memuat berbagai sistem atau bagian misalnya EDM, RENSTRA, rencana tahunan, rencana semester, bahkan rencana jangka panjang. Dengan aplikasi tersebut pengelolaan madrasah dapat membuat usulan program kerja dengan berbasis kebutuhan.”¹⁰⁴

Gambar 4.17 ERKM MAN 1 Kota Malang

¹⁰³Wawancara kepada Bapak Bima KTU MAN 1 Kota Malang, 1 April 2022.

¹⁰⁴Wawancara kepada Bapak Nur Hidayatullah Guru Senior MAN 1 Kota Malang, 5 April 2022.



Sebelum terbentuk menjadi rencana kerja anggaran madrasah, kepala madrasah dan semua unsur pimpinan dan guru, tenaga kependidikan melakukan EDM (evaluasi diri madrasah) salah satu instrumen strategis yang dapat digunakan oleh setiap satuan pendidikan madrasah untuk mengetahui kondisi objektif kekuatan dan kelemahan madrasah untuk pencapaian standar mutu madrasah. Setelah mengetahui kekurangan dan yang akan dibutuhkan madrasah kemudian melakukan rekomendasi dari unsur bawah kepada unsur pimpinan dan akan menyusun dan membentuk RKAM di ERKAM (rencana kerja anggaran madrasah berbasis elektronik). Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Abdurrahim selaku wakil kepala bidang hubungan masyarakat MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Di madrasah ada EDM (evaluasi diri madrasah), setelah itu dari bawah ada rekomendasi lalu muncul program yang ada di madrasah bernama RKAM berlaku 4 tahun, kemudian muncul RKTMM (rencana kerja tahunan madrasah), pedomanannya yang pasti kita mengacu 8 SNP pendidikan. Kami membentuk tim besar untuk melakukan evaluasi.”

Dalam mengembangkan organisasi maupun lembaga pendidikan, evaluasi sangat diperlukan untuk mengetahui tolak ukur pelaksanaan program yang sudah direncanakan maupun yang sudah dilaksanakan, mengetahui aspek-aspek yang perlu ditingkatkan dengan mengacu pada hasil evaluasi yang sudah dilakukan tersebut.

2) Kebijakan dan Aturan Sebagai Inovasi Yang Diciptakan Bersama Unsur Pimpinan

Di dalam organisasi maupun lembaga pendidikan, terdapat suatu kebijakan dan aturan-aturan yang di susun pimpinan dengan unsur pimpinan lainnya begitu juga lembaga pendidikan islam kepala madrasah bersama semua unsur pimpinan di madrasah menyusun kebijakan dan aturan yang disepakati bersama serta dijalankan bersama-sama. Kebijakan dan aturan yang sudah ada di Madrasah bertujuan untuk mendisiplinkan semua warga Madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Yasin selaku wakil kepala bidang kurikulum MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Kegiatan untuk mendisiplinkan warga madrasah, kami ada tata tertib untuk guru tenaga kependidikan dan peserta didik, untuk kedisiplinan beliau sangat bagus. Mislanya ketepatan waktu datang ke madrasah juga sesuai jadwal dan menyambut peserta didik datang dan menyapa ibu bapak guru di ruang guru. Jadi hal semacam itu menjadikan guru dan lainnya menjadi ikut datang tepat waktu seperti yang dicontohkan kepala madrasah.”¹⁰⁵

Kebijakan dan aturan untuk mendisiplinkan warga madrasah dan pembangunan kultur madrasah yang dapat memberikan suatu nilai positif bagi madrasah dan kebiasaan yang diterapkan warga madrasah maupun ketika bermasyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Iwan selaku wakil kepala bidang kesiswaan sebagai berikut:

“Untuk tata tertib semua warga madrasah, ada pedoman tata tertib untuk peserta didik dan kultur madrasah, sedangkan untuk guru dan tenaga kependidikan harus mematuhi peraturan yang sudah ada di peraturan guru dan karyawan. Misalnya kedatangan ke madrasah, ketepatan

¹⁰⁵Wawancara kepada Bapak Yasin Waka Kurikulum MAN 1 Kota Malang, 5 April 2022.

waktu dalam mengajar, disiplin ketika waktunya beribadah berjamaah di masjid.”¹⁰⁶

Kemudian dari pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Iwan selaku wakil kepala bidang kesiswaan tersebut dapat di perkuat dengan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti ketika berada di Madrasah, mengamati dan melihat bapak ibu guru datang tepat waktu dan menyambut peserta didik di gerbang dengan ramah tamah senyum sapa sesuai jadwal yang sudah ditentukan tim tata tertib madrasah.¹⁰⁷

Gambar 4.18 Kepala Madrasah dan Guru Menyambut Peserta Didik



¹⁰⁶Wawancara kepada Bapak Iwan Waka Kesiswaan MAN 1 Kota Malang, 5 April 2022.

¹⁰⁷Observasi di MAN 1 Kota Malang, 6 April 2022.

Dari dokumentasi di atas juga diperkuat dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Bapak Endro bahwa selain kedisiplinan dalam kedatangan ke madrasah, peserta didik juga diajarkan dan diberikan contoh disiplin dalam beribadah. Sebagaimana yang disampaikan berikut ini:

“Peningkatan tata tertib untuk guru, tenaga kependidikan dan para wakil kepala madrasah, ketika pagi guru menyambut peserta didik di pintu gerbang masuk madrasah. Misalnya tata tertib masuk dan keluarnya peserta didik di dari madrasah, peserta didik juga diwajibkan untuk sholat berjamaah sholat duhur di masjid madrasah, karakter peserta didik berakhlak yang baik juga di bentuk di madrasah dengan mengutamakan keagamaan dan penerapannya di masyarakat.”

Salah satu program besar di MAN 1 Kota Malang yang dirintis kepala madrasah dengan unsur pimpinan dan warga madrasah yaitu MANTAKU BERSINAR (MAN 1 tanpa kumuh, bersih, indah, disiplin dan berkarakter). Dengan program tersebut lingkungan madrasah sangat terjaga kenyamanan dan kebersihannya didukung dengan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Abdurohim wakil kepala bidang Hubungan Masyarakat sebagai berikut:

“Yang pertama aturan sudah jelas sebagai pegawai negeri sipil, sebagai guru, sebagai tenaga kependidikan, karyawan. Jadi semua harus paham untuk selalu disiplin di dalam madrasah, datang ke madrasah tepat waktu, dan juga menyelesaikan masing-masing tugas dan pekerjaan. dan kami juga mempunyai inovasi besar yang di komandani beliau yaitu MANTAKU BERSINAR (MAN 1 tanpa kumuh, bersih, sehat, indah, disiplin dan berkarakter) itu ada 4 hal yang ditangani yaitu kebersihan, kesehatan, tata tertib dengan kesiswaan, dan karakter dengan bidang keagamaan.”¹⁰⁸

¹⁰⁸Wawancara kepada Bapak Abdurohim, Waka Humas MAN 1 Kota Malang 12 April 2022.

Pernyataan yang diutarakan oleh Bapak Abdurohim diperkuat dengan hasil observasi peneliti di MAN 1 Kota Malang, melihat dan mengamati lingkungan Madrasah yang nyaman, bersih, disiplin dengan fasilitas umum (toilet) yang bersih didukung fasilitas seperti di hotel, selain itu banyak tanaman dan bunga anggrek dapat mempercantik lingkungan madrasah.¹⁰⁹

Gambar 4.19 Tanaman Bunga di MAN 1 Kota Malang



Dengan salah satu program besar yang dirintis kepala madrasah bersama dengan unsur pimpinan dan adanya tata tertib sebagai aturan yang disepakati bersama-sama oleh warga madrasah dapat bermanfaat bagi kehidupan bermasyarakat. Dengan tata tertib di madrasah, semua warga madrasah merasa mempunyai kewajiban dan tanggung jawab yang tidak boleh di langgar, karena pada dasarnya tata tertib yang dapat berjalan harus dibarengi sanksi jika dilanggar.

¹⁰⁹Observasi di MAN 1 Kota Malang, 12 April 2022.

3) Strategi Kompetitif atau Bersaing Kepala Madrasah Mempertahankan Mutu Madrasah

Strategi kompetitif atau bersaing sangat diperlukan untuk menjaga kualitas atau mutu madrasah sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini. Strategi bersaing dapat dikatakan aksi yang menyelaraskan sumber daya dan komitmen lembaga untuk mencapai kinerja yang lebih unggul dibanding lembaga lainnya. Strategi kompetitif atau bersaing yang digunakan kepala madrasah sebagai pemimpin dengan unsur pimpinannya pastinya berbeda-beda. Salah satu strategi untuk memberikan daya tarik pelanggan pendidikan terhadap madrasah dengan cara selalu menjaga kualitas dan mutu madrasah melalui pengelolaan dan peningkatan fasilitas serta sarana prasarana madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Endro selaku wakil kepala bidang sarana prasarana sebagai berikut:

“Dengan peningkatan mutu atau kualitas madrasah di dukung dengan peningkatan dan perombakan khususnya untuk pembelajaran peserta didik di madrasah, seperti melengkapi dan mengupdate ruang kelas dengan fasilitas lcd tv yang terhubung internet, meningkatkan fasilitas untuk kenyamanan guru di ruang guru, ruang wakil kepala dan peningkatan sarana prasarana untuk memberikan pelayanan umum di ruang tenaga administrasi madrasah. Ada juga inovasi lain yaitu MAN 1 Bersinar (bersih, sehat, disiplin dan berkarakter).”¹¹⁰

Kepala madrasah menanamkan pondasi-pondasi budaya kerja yang kuat, optimis dan semangat. Hal itu membuktikan bahwa kepala madrasah sangat kompetitif dalam menjaga mutu madrasah yang unggul dan berdaya

¹¹⁰Wawancara kepada Bapak Endro Waka Sarpras MAN 1 Kota Malang, 5 April 2022.

saing dengan lembaga pendidikan lainnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Abdurohim selaku wakil kepala bidang Hubungan Masyarakat sebagai berikut:

“Iya beliau semangat untu berkompetisi sangat tinggi, pengalaman beliau menjadi pimpinan madrasah sudah lama, dan ketika beliau di tugaskan memimpin madrasah disini, beliau sangat optimis meningkatkan dan memajukan madrasah dengan berbagai upaya yang mendukung semua dapat terlaksana dengan maksimal mungkin. Beliau menanamkan pondasi-pondasi kepada semua unsur madrasah berupa sistem, berupa budaya kerja itu ditanamkan, menginstruksikan agar semua program dan kegiatan terus di kembangkan, beliau yang memantik, menilai, menginisiasi dan merintis dan yang lainnya dapat meneruskan.”¹¹¹

Selain peningkatan mutu madrasah secara terus menerus kontinu, langkah lain yang digunakan Madrasah untuk strategi kompetitif atau bersaing dengan meningkatkan nilai KKM peserta didik, sehingga dengan cara tersebut bapak ibu guru merasa harus lebih mengembangkan potensi dan wawasan keilmuan untuk memberikan wawasan keilmuannya kepada peserta didik. Hal itu sesuai dengan pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Yasin wakil kepala bidang kurikulum MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Kalau dalam bidang kurikulum begini, karena kelas 12 tidak ada ujian nasional. dan sekarang di madrasah ada UTBK menjadi standart, karena madrasah menjadi peringkat ke tiga jawa timur UTBK maka sebisa mungkin kami terus meningkatkan kualitas guru sebagai pemberi ilmu kepada peserta didik, selain itu bekerjasama dengan bimbingan belajar ruang guru, sehingga hasil ujian peserta didik juga dapat meningkat dan mendapat peringkat 2 jawa timur. Itu merupakan langkah kami mempertahankan mutu madrasah agar berdaya saing yang sportif.”

¹¹¹Wawancara kepada Bapak Abdurohim Waka Humas MAN 1 Kota Malang, 12 April 2022,

Selain mengemban ilmu di Madrasah, peserta didik diberikan kesempatan mengikuti kelas bimbingan belajar ruang guru dengan harapan ujian atau latihan-latihan soal-soal yang di berikan oleh ruang guru ke peserta didik di madrasah dapat mengacu motivasi belajar peserta didik dan kesiapan untuk mengikuti ujian masuk perguruan tinggi lainnya. Kemudian bekerjasama dengan pihak-pihak perguruan tinggi *stakeholder*. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Iwan selaku wakil kepala bidang kesiswaan sebagai berikut ini:

“Untuk strategi menjaga kualitas mutu madrasah, kami mengupayakan fasilitas kenyamanan di madrasah dengan sebaik mungkin, sarana pembelajaran untuk peserta didik kami juga upayakan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi digitas saat ini, misalnya sekarang membangun kelas yang dilengkapi dengan tv lcd yang terhubung dengan internet, jadi peserta didik tidak hanya belajar mengacu pada buku pembelajaran saja. Selain itu kami juga melakukan kerja sama dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar madrasah, misalnya lembaga bimbingan belajar ruang guru, perguruan tinggi terfavorit dan ternama di Indonesia, selain itu peserta didik juga di berikan kesempatan mengikuti kursus atau pelatihan li luar madrasah untuk menambah wawasan mereka.”¹¹²

Program dan kegiatan yang sudah terlaksana memerlukan suatu monitoring atau pengawasan dari kepala madrasah dan unsur pimpinan kepada keterlaksanaan program kegiatan unit-unit di bawah kendali pimpinan tersebut. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan kepala MAN 1 Kota Malang dengan supervisi secara langsung maupun tidak langsung. Ketika terjun langsung dilapangan kepala madrasah memantau kondisi dan situasi di madrasah keliling madrasah untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan di

¹¹²Wawancara kepada Bapak Iwan Waka Kesiswaan, 5 April 2022.

ruang guru maupun di ruang tenaga kependidikan maupun karyawan. Hal itu di sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Endro selaku wakil kepala bidang sarana prasarana MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Moitoring atau pengawasan beliau itu dari laporan yang diserahkan dari setiap unsur-unsur bidang di madrasah, selain itu beliau juga terjun langsung di lapangan, misalnya ketika proses pembangunan di madrasah yang sedang berlangsung beliau mengawasi dan mengamati perkembangan atau progres yang sudah berjalan di madrasah.”¹¹³

Gambar 4.20 Monitoring dan Evaluasi Kepala MAN 1 Kota Malang



Kemudian dari pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Endro selaku wakil kepala bidang sarana prasarana diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Yasin bahwa monitoring dan evaluasi juga melihat dari pelaporan setiap akhir bulan atau tiga bulan sekali setiap masing-masing bidang. Selain itu yang dikumpulkan oleh bapak ibu guru kepada unsur pimpinan di atasnya, misalnya terkait dengan perangkat pembelajaran awal semester secara lengkap. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Yasin sebagai berikut:

¹¹³Wawancara kepada Bapak Endro Waka Sarpras, 5 April 2022.

“Ada supervisi, tugas pokok beliau kepala madrasah mensupervisi juga kegiatan belajar mengajar, guru dalam menyiapkan pembelajaran, menyiapkan perangkat pembelajaran, guru dalam penguasaan materi dan media di kelas, dan evaluasi untuk semua program kegiatan dengan pelaporan yang diserahkan setiap wakil kepala setiap bidang. Selain itu juga ada monitoring di elearning secara online di madrasah, dan di dalamnya ada tim eksekutif waka kurikulum, pengawas dari kemenag, kemudian kepala madrasah.”¹¹⁴

Dalam menghasilkan suatu program dan kegiatan di Madrasah yang terlaksana dengan mudah, tidak semata-mata hanya persetujuan atau intruksi dari kepala madrasah saja, akan tetapi kepala madrasah juga melibatkan semua unsur pimpinan yang mana membutuhkan untuk pengambilan keputusan bersama dengan mufakat atau musyawarah dalam pertemuan-pertemuan penting ataupun rapat pimpinan dan rapat dinas. Hal itu sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Bima selaku KTU MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Bu binti selaku kepala madrasah beliau sangat terbuka kepada kami staf maupun wakil-wakil setiap bidangnya, beliau melibatkan dan selalu mendengarkan pendapat-pendapat dari kami.”

Melibatkan semua unsur pimpinan dalam pengambilan keputusan merupakan sikap yang bijaksana dan demokrasi kepala madrasah. Namun terkadang terdapat salah satu kebijakan atau keputusan yang harus langsung diputuskan oleh kepala madrasah lalu menginstruksikan ke unsur pimpinan dan unit di bawahnya. Sebagaimana ungkapan yang disampaikan oleh Bapak Nur Hidayatullah Guru senior MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Iya kepala madrasah selalu melibatkan guru, tenaga kependidikan dan lainnya dalam pengambilan keputusan di madrasah dengan melihat kondisi situasi dan beberapa data yang terkait, terkadang juga ada yang

¹¹⁴Wawancara kepada Bapak Yasin Waka Kurikulum, 5 April 2022.

sudah dari beliau kemudia menginstruksikan ke unsur pimpinan setelah itu di sampaikan ke unit-unit bawahnya dan ke bapak ibu guru.”¹¹⁵

4) Peningkatan dan Pemenuhan Sarana dan Prasarana di Madrasah

Visi merupakan tujuan, masa depan dan cita-cita serta sesuatu hal yang ingin dilakukan kedepannya dengan misi dalam bentuk langkah, cara serta bagaimana untuk mewujudkannya. Dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah membawa perubahan dan merealisasikan visi misi yang sudah di tetapkan bersama, terwujudnya madrasah yang unggul merupakan salah satu visi madrasah untuk merealisasikan visi tersebut kepala madrasah bersama unsur pimpinan lainnya memfokuskan pada hasil belajar peserta didik atau mutu lulusannya dengan cara meningkatkan KKM (kriteria ketuntasan minimal) madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Yasin wakil kepala bidang kurikulum MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Karena visi misi sedikit ada perubahan selama beliau memimpin madrasah ini, jadi program dan kegiatan juga mengupayakan agar visi misi yang baru dapat terealisasikan dengan semestinya dan tepat sasaran. Misalnya visi unggul beliau kepala madrasah mengupayakan agar fsilitas dan kualitas madrasah meningkat, dan mutu lulusan juga unggul dengan kesuksesan hasil UTBK madrasah. Selain itu juga meningkatkan KKM madrasah dengan banyak kepentingan dan alasan yang bisa diterima. Karena jika KKM rendah guru akan merasa puas dengan wawasan ilmunya, jika KKM ditingkatkan maka guru akan menambah wawasan keilmuan dan peserta didik pun akan terus meningkatkan belajarnya.”¹¹⁶

Dari pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Yasin diperkuat serta ditambahkan dengan pernyataan yang diutarakan oleh Bapak Abdurohim bahwa selain memfokuskan pada hasil belajar akademik bertujuan peserta

¹¹⁵Wawancara kepada Bapak Nur Guru MAN 1 Kota Malang, 5 April 2022.

¹¹⁶Wawancara kepada Bapak Yasin Waka kurikulum, 5 april 2022.

didik dapat lolos di perguruan tinggi yang diinginkan, selain itu juga peningkatan non akademik seperti program layanan madrasah riset, olimpiade, tahfidz yang tidak ditinggalkan banyak prestasi yang sudah didapatkan dari program non akademik madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Abdurohim selaku wakil kepala bidang Hubungan Masyarakat sebagai berikut:

“Menurut saya sudah dapat merealisasikan visi misi, yang pertama non akademik meningkat, raport atau hasil belajar peserta didik terangkat dengan sendirinya, SNMPTN sedikit meningkat, harapannya di UTBK juga meningkat, riset semakin banyak prestasi, olimpiade juga semakin banyak meraih prestasi di jawa timur untuk mata pembelajaran tertentu, non akademik juga banyak dalam memaksimalkan segi pelayanan kepada peserta didik, wali peserta didik, alumni. Juga ada 11 titik yang dirombak dan dibenahi oleh ibu kepala madrasah itu juga termasuk program beliau. Selain itu kami lagi fokus untuk pilot projek dalam pembangunan madrasah zona integritas. Fasilitas dibenahi dan di tambah, mislanya PTSP, ruang guru, kamar mandi peserta didik dengan fasilitas mirip hotel, pembangunan koperasi dan ada food court, dan kelas digitas, serta keindahan taman di lingkungan madrasah.”¹¹⁷

Keberadaan sarana dan prasarana dalam pendidikan mutlak dan sangat dibutuhkan pada proses pendidikan. Tanpa adanya sarana, fasilitas dan prasarana pendukung pendidikan proses pembelajaran akan mengalami kesulitan dan bahkan bisa menggagalkan proses pembelajaran. Pemimpin madrasah berkewajiban untuk mengupayakan memenuhi sarana prasaranan terutama untuk mendukung prosesn kegiatan belajar mengajar di kelas. Apalagi di zaman teknologi informasi yang semakin maju kepala MAN 1 Kota Malang menambahkan kelas digital dengan melengkapi media yang

¹¹⁷Wawancara kepada Bapak Abdurohim waka Humas, 12 April 2022.

dibutuhkan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Endro selaku wakil kepala bidang sarana dan prasarana MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Sangat mengupayakan, selama kepemimpinan beliau kepala madrasah yang belum genap 2 tahun, bukti fisik madrasah sudah terlihat dari fasilitas-fasilitas yang terus ditingkatkan, pembangunan ruang osis, membuat kolam ikan, membangun ruang kelas digital dengan lcd tv terhubung internet, membangun mini market.”

Senada dengan hasil dokumentasi berikut ini:

Gambar 4.21 Kelas Digital MAN 1 Kota Malang



b. Implementasi Kepemimpinan Transformasioanl Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

1) *Idealized Influence* (pengaruh idel atau karisma)

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang dapat mempengaruhi dan memberikan kepercayaan lebih terhadap pemimpinnya untuk merubah dari hal biasa menjadi luar biasa. Prinsip kepemimpinan transformasional merupakan karakteristik atau ciri dari kepemimpinan tersebut. Prinsip pertama *Idealized Influence* (pengaruh ideal atau karisma) dapat dilihat dari kepala madrasah memperlakukan orang lain, interaksi dan komunikasi dangat diperlukan untuk menyatukan persepsi dan menghargai

pendapat saran dan masukan unsur pimpinan kepada kepala madrasah. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Bima selaku KTU MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Kepala madrasah terbiasa melibatkan kami staf Tata Usaha administrasi dan juga para wakil kepala setiap masing-masing bidang di madrasah untuk memberikan pendapat dan kontribusi. Interaksi dua arah tidak otoriter kepada bawahan. Hal itu juga berdasarkan data dan informasi sebelum mengambil keputusan yang tepat.”

Pada dasarnya hal tersebut menjadi keseharusan sebagai tugas kepala madrasah berinteraksi dengan saling menghargai dan komunikasi dua arah agar semua dapat tersampaikan dan semua program kegiatan dapat berjalan dengan semestinya. Hal itu senada dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Yasin selaku wakil kepala bidang kurikulum MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Iya pastinya, tugas seorang pemimpin juga seperti itu memberikan contoh interaksi dengan semua warga madrasah dengan baik, komunikasi yang saling membutuhkan dua arah. Misalnya bapak ibu guru sebisa mungkin menyapa peserta didik terlebih dahulu karena terdapat sikap peserta didik yang cuek, dengan di sapa oleh guru terlebih dahulu peserta didik merasah tentram.”

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Yasin diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Nur Hidayatullah bahwa interaksi dan komunikasi yang saling mengimbangi ketika adanya pertemuan atau rapat dinas, rapat ketika ada kendala yang mengharuskan pengambilan solusi dengan persetujuan bersama. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Nur sebagai berikut:

“Untuk interaksi dan komunikasi kepala madrasah dengan komite itu berjalan dengan baik dengan teratur, karena ada kegiatan pertemuan dengan komite setiap akan pengambilan keputusan. Kalau untuk

warga madrasah beliau setiap pagi selalu menyapa guru, tenaga kependidikan bahkan karyawan di madrasah untuk menanyakan kabar, keadaan ataupun progres yang sudah dilakukan.”¹¹⁸

Kepemimpin transformasional kepala madrasah dapat memberikan suritauladan, contoh dan perilaku yang baik serta positif sebagai *leader* (pemimpin) yang membangun. Kepala MAN 1 Kota Malang Ibu Binti pekerja keras, bertanggung jawab, loyalitas yang tinggi terhadap warga madrasah. Sehingga hal tersebut tanpa disadari sisi positif yang bisa *stakeholder* dapat mencontohnya untuk menyelesaikan tugas dan pokok fungsi masing-masing setiap bidang dan unit. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Iwan selaku wakil kepala bidang kesiswaan MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Menurut saya sikap dan suritauladan yang bisa kami contoh yaitu loyalitas dari beliau yang sangat tinggi terhadap madrasah, ikhlas dalam segala hal, semangat yang tinggi tanpa kenal lelah, visi yang sangat jelas, kedisiplinan dan juga sistemnya terbangun.”¹¹⁹

Sebagai seorang pemimpin madrasah memiliki sikap keterbukaan, transparansi terhadap semua warga madrasah sangat penting untuk menjaga kekompakan dan kerjasama satu sama lainnya. Selain itu kepala madrasah harus membangun komitmen bersama, karena dengan komitmen semua warga madrasah merasa saling menyatu dengan satu tujuan yang sama untuk mencapainya. Komitmen dilakukan dalam kegiatan pertemuan, rapat dinas, rapat guru. Dipertegas dengan zona integrasi yang bebas dengan WBK (wilayah bebas korupsi) dengan WBBM (wilayah birokrasi bersih melayani).

¹¹⁸Wawancara kepada Bapak Nur guru MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

¹¹⁹Wawancara kepada Bapak Iwan Waka kesiswaan MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Yasin selaku wakil kepala bidang kurikulum sebagai berikut:

“Kami minimal hari senin itu mengadakan rapat unsur pimpinan, mengevaluasi program kegiatan dan mengatasi permasalahan yang ada, selain itu juga ada pilot project Zona Integritas yang lumayan berat, karena mangacu 2 bagian yaitu WBK (wilayah bebas korupsi), misalnya kita tidak boleh menerima pemberian apapun dari wali murid atau pihak luar madrasah lainnya atau yang memiliki kepentingan dengan madrasah. Itu menjadi komitmen bersama dengan menandatangani fakta integritas. Kedua WBBM (Wilayah Birokasi Bersih Melayani) terutama terhadap stkeholder kami harus memberikan pelayanan yang prima dan terpercaya. Hal itu menjadi harapan kami bisa meningkatkan madrasah dengan lebih baik.”¹²⁰

Senada dengan dokumentasi berikut ini:

Gambar 4.22 Rapat Dinas MAN 1 Kota Malang



¹²⁰Wawancara kepada Bapak Yasin waka Kurikulum MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

Guru merupakan jantung dalam tercapainya tujuan pendidikan, guru yang memberikan ilmu, mendidik, mengajarkan ilmu, membimbing, melatih serta memberikan penilaian, serta melakukan evaluasi kepas peserta didik. Maka dari itu sebagai seorang pemimpin madrasah kepala madrasah sebisa mungkin memberikan dukungan dan kesempatan untuk bapak ibu guru mengembangkan potensi dan wawasan keilmuannya sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi saat ini. Hal itu juga disampaikan oleh Bapak Nur Hidayatulloh selaku guru senior di MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Beliau kepala madrasah memberikan peluang, kesempatan untuk bapak ibu guru dan tenaga kependidikan, di dukung untuk menambah pengetahuan lagi dengan kuliah lagi, mengikuti worksop dan pelatihan di luar madrasah, mendukung kegiatan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran).”¹²¹

Selain memberikan dukungan dan kesempatan mengembangkan potensi masing-masing guru, kepala madrasah juga memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk menambah wawasan keilmuan dan pengalaman untuk meningkatkan kualitas pelayanan prima yang harus diberikan kepada peserta didik, wali murid, masyarakat dan pelanggan pendidikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Abdurohim selaku wakil kepala bidang hubungan masyarakat sebagai berikut:

“Yang pertama mendukung dan memberikan kesempatan bapak ibu guru mengikuti diklat-diklat, yang kedua mendatangkan narasumber untuk bidang-bidang tertentu yang kira-kira membutuhkan untuk pengembangan diri masing-masing unit kerja di madrasah. Belum lama ini kami mendatangkan narasumber terkait dengan pengembangan aplikasi, selain itu terkait layanan dari BNI untuk memberikan contoh melayani dengan bagus dan memberikan layanan prima. Jika

¹²¹Wawancara kepada Bapak Nur guru MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

mendatang itu inisiatif dari kami semua, selain itu juga ada diklat atau semacam lainnya di luar madrasah.”¹²²

Dengan dukungan dan kesempatan yang diberikan oleh kepala madrasah untuk guru madrasah, hasilnya kesiapan guru, kepercayaan diri guru dalam menyampaikan materi dengan metode yang tepat digunakan dalam proses pembelajaran di kelas juga akan meningkat.

2) *Inspirational Motivation* (Pemberian inspirasi dan Motivasi)

Prinsip kedua kepemimpinan transformasional yaitu pemberian motivasi kepada bawahan. Motivasi diberikan untuk memberikan dorongan secara sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu dan kelancaran untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab setiap bidangnya. Kepala madrasah menghimbau untuk selalu mengutamakan solidaritas dan kekompakan warga madrasah demi tercapainya harapan madrasah dan pelanggan pendidikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Bima selaku KTU MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Dengan mengajak semua warga madrasah berpartisipasi dalam semua program dan kegiatan bersama untuk membangun solidaritas, kekompakan dan rasa kekeluargaan, misalnya outbond bersama. rapat kerja sekaligus untuk refreasing ke Bali dan lainnya.”¹²³

Dari pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Bima diperkuat dengan pernyataan Bapak Iwan Wakil kepala bidang kesiswaan bahwa pemberian motivasi kepala madrasah secara langsung maupun tidak langsung, secara langsung dengan pemberian semangat dalam bekerja ketika rapat dinas yang

¹²²Wawancara kepada bapak Abdurohim waka Humas MAN 1 Kota Malang, 12 April 2022.

¹²³Wawancara kepada Bapak Bima KTU MAN 1 Kota Malang, 12 april 2022.

dihadiri semua wakil kepala, unsur pimpinan, guru, tenaga kependidikan, dan karyawan. Hal itu disampaikan sebagai berikut:

“Pemberian motivasi yang dilakukan beliau misalnya memberikan semangat ketika rapat dinas untuk warga madrasah agar melakukan pekerjaan tidak gondok hati atau menjadi beban, harus ikhlas dalam hal apapun terutama dalam melakukan masing-masing tugas.”¹²⁴

Tujuan motivasi yang dilakukan kepala madrasah untuk memberikan dukungan bekerja dengan ikhlas dan sungguh-sungguh totalitas dalam segala hal. Kepala madrasah bersikap terbuka terhadap masukan, saran, pendapat dan ide inovatif unsur pimpinan mau guru agar dapat menyeimbangkan tujuan serta keinginan bersama. Kepala madrasah juga memberikan apresiasi kepada guru yang mampu bekerja secara inovatif dan disiplin. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Yasin selaku wakil kepala bidang kurikulum sebagai berikut:

“Secara umum guru dan tenaga kependidikan terutama yang PNS harus membuat SKP (sasaran kinerja pegawai) minimal akhir tahun, disitu ada angka-angka yang di berikan oleh kepala madrasah berupa kedisiplinan akan dilaporkan secara berjenjang baik ke kemenag kota maupun ke kantor wilayah termasuk bisa reward atau punishment juga. Karena ketika guru kediplinannya bagus kepala madrasah akan memberikan nilai bagus suatu apresiasi yang diberikan oleh kepala madrasah. Selain itu pernah memberikan reward untuk wali kelas terbaik. Kalau teguran lebih tepatnya pembinaan, jika terdapat guru yang kurang disiplin akan dipanggil keruangan kepala madrasah.”¹²⁵

Gambar 4.23 Reward yang diberikan kepada Guru berprestasi

¹²⁴Wawancara kepada Bapak Iwan waka kesiswaan, 5 april 2022.

¹²⁵Wawancara kepada Bapak Yasin waka kurikulum, 5 april 2022.



untuk kedepannya kepala madrasah mempunyai harapan dan melanjutkan pemberian apresiasi atau reward kepada guru, tenaga kependidikan bahkan karyawan di madrasah. Selain itu teguran yang diberikan kepala madrasah dengan memanggil yang bersangkutan untuk datang keruannngnya.

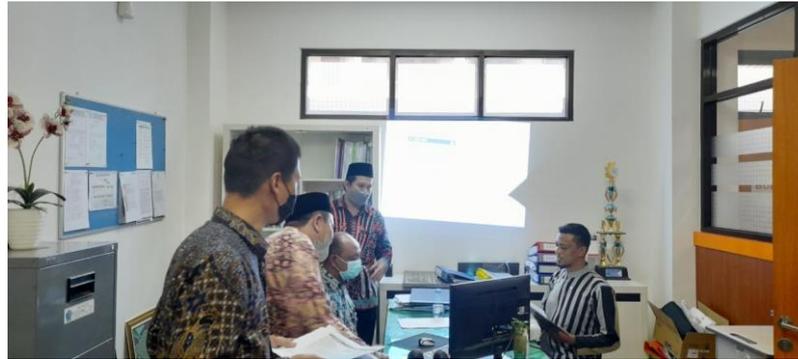
3) *Intelektual Stimulation* (stimulasi intelektual)

Selanjutnya prinsip kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang mampu memberikan dukungan kepada bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka. Pelaksanaan program dan kegiatan di madrasah pastinya tidak semuanya berjalan mulus tanpa kendala sedikitpun, jika terdapat kendala atau kesalahan sistem bidang yang bersangkutan melaporkan kepada kepala madrasah kemudian melakukan pertemuan untuk menyelesaikan dan mencari solusi dari kendala yang dihadapi tersebut. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Abdurohim wakil kepala bidang hubungan masyarakat sebagai berikut:

“Jika terdapat kendala beliau memanggil pihak yang mempunyai kepentingan dan terlibat dengan kendala itu sendiri, dan beliau kepala

madrasah menanyakan keadaan dan kendala apa yang dihadapi, keluhannya dan lainnya. Untuk pengambilan solusi biasanya beliau lebih memusyawarahkan bersama dan hasil akhirnya menjadi keputusan bersama yang disepakati bersama-sama menjadi solusi untuk kendala yang dirasakan.”¹²⁶

Pemaparan di atas senada dengan dokumentasi di bawah ini:



Di madrasah juga terdapat kotak saran yang bisa di isi oleh masyarakat umum terkait pelayanan yang diberikan madrasah ketidaknyamanan atau kekurangan yang diberikan untuk bahan evaluasi kedepannya. Tidak hanya melalui langsung di web MAN 1 Kota Malang juga disediakan tempat untuk menyampaikan saran, kritik secara online. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Bima selaku KTU MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Sejauh ini belum ada, di Madrasah juga ada kotak saran yang bisa di isi oleh wali murid masyarakat dalam memberikan kritikan, aduan atau saran untuk madrasah. Selain itu juga bisa melalui WEB madrasah tersedia secara online, bisa menyampaikan pelayanan yang diberikan madrasah ataupun lainnya. Dengan masukan aduan unsur pimpinan langsung menanggapi dan mencari solusi dari permasalahan yang disampaikan.”¹²⁷

Hal itu dapat diperkuat dengan hasil dokumentasi peneliti sebagai berikut:

¹²⁶Wawancara kepada Bapak Abdurohim waka humas MAN 1 Kota Malang, 12 april 2022.

¹²⁷Wawancara kepada Bapak Bima KTU MAN 1 Kota Malang, 1 april 2022.

Gambar 4.24 Kotak Saran MAN 1 Kota Malang



Dengan adanya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat menyelesaikan suatu permasalahan yang dihadapi dengan melibatkan semua unsur pimpinan yang berkaitan.

4) *Individualized Consideration* (pertimbangan individu)

Seorang pemimpin kepala madrasah pengelola lembaga pendidikan yang bertanggung jawab atas kemajuan madrasahya mengupayakan agar tetap terjaga kualitas atau mutu madrasah yang unggul dari lembaga pendidikan lainnya serta mampu berdaya saing dengan madrasah lainnya. Di tengah-tengah aktivitas yang padat, kepala madrasah sebisa mungkin harus bisa memberikan perhatian dan mengetahui kebutuhan guru maupun tenaga kependidikan di madrasah terutama untuk menunjang proses pembelajaran di kelas. Ibu Binti selaku kepala MAN 1 Kota Malang memberikan kesempatan untuk unsur pimpinan dan unit lainnya menyampaikan apapun yang sekiranya dibutuhkan untuk mempermudah serta membantu pekerjaan di madrasah.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Yasin selaku wakil kepala bidang kurikulum MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Tentu seorang kepala madrasah memiliki keterbatas, ketika berkaitan dengan guru beliau pasti banyak sharing dengan unsur-unsur pimpinan. Misalnya bertanya kepada unsur pimpinan adakah guru yang perlu dilakukan pembinaan, yang lebih tau dilapangan kan saya selaku waka kurikulum, mungkin adakah keluhan peserta didik terhadap pembelajaran di kelas, setelah itu saya memberikan masukan ke beliau. Selain itu juga pastinya sedikit demi sedikit memenuhi kebutuhan guru dan tenaga kependidikannya di madrasah.”¹²⁸

Secara umum kepala madrasah dapat memenuhi kebutuhan bapak ibu guru maupun tenaga kependidikan di madrasah, selain itu untuk keinginan pribadi kepala madrasah juga mempersilahkan untuk menyampaikan serta memberikan arahan dan dukungan yang terkait dengan pengembangan potensi masing-masing. Memenuhi kebutuhan warga madrasah dapat dikatakan rasa empati atau kepedulian yang timbul dari seorang pemimpin yang dapat merasakan keadaan yang dirasakan oleh orang lain dengan sudut pandangnya sendiri. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Iwan selaku wakil kepala bidang kesiswaan MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Iya beliau sangat memiliki empati atau kepedulian yang tinggi, misalnya setiap pagi ketika menyambut kedatangan peserta didik, beliau menanyakan kabar bapak ibu guru, kesehatannya, keluarganya dan pekerjaan yang dilaksanakannya. Untuk kebersihan lingkungan madrasah beliau juga sangat peduli, jika terdapat daerah yang terkena musibah beliau juga mengajak kami untuk berdonasi.”¹²⁹

Hal itu senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Abdurohim wakil kepala bidang hubungan dan masyarakat yang menyatakan bahwa empati

¹²⁸Wawancara kepada Bapak Yasin waka kurikulum MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

¹²⁹Wawancara kepada Bapak Iwan waka kesiswaan MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

atau kepedulian kepala madrasah terhadap orang lain dirasakan sangat tinggi, terbukti ketika ada salah satu bapak ibu yang kurang sehat, kepala madrasah menginstruksikan untuk memberikan obat-obatan dan vitamin. Hal itu disampaikan sebagai berikut:

“Iya pastinya beliau sangat empati dengan kepedulian yang tinggi, apalagi dalam kaitan tugas, pekerjaan selalu beliau memberikan dukungan dan kepedulian. Misalnya jika terdapat suatu informasi terkait perlombaan ataupun diklat webinar seperti itu beliau menyarankan untuk mengikuti itu bentuk kepedulian beliau, sedangkan untuk urusan pribadi guru, tenaga kependidikan dan karyawan yang sakit dan terjangkit virus covid-19 beliau yang sangat peduli memberikan perhatian menyediakan obat-obatan dan vitamin yang sesuai dengan kebutuhan yang sakit dan sedikit diberikan dana sosial dengan di tranfer langsung ke yang bersangkutan.”¹³⁰

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah saat ini sangat diperlukan dengan adanya perubahan zaman secara terus menerus. Kepemimpinan yang mempengaruhi warga madrasah untuk melakukan kerjasama dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan ini juga mampu mengubah serta mendorong sumber daya manusia yang ada di madrasah agar memiliki kemauan dan aspirasi ke arah perbaikan dan pengembangan potensi diri masing-masing untuk pengembangan madrasah.

c. Implikasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

1) Kompetensi Guru

Hasil adanya kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang mampu memberikan suritauladan menjadi *leader* (pemimpin) yang

¹³⁰Wawancara kepada Bapak Abdurohim waka humas MAN 1 Kota Malang, 12 april 2022.

ideal sesuai dengan tuntutan zaman saat ini, empati yang tinggi motivasi yang tinggi sangat mempengaruhi peningkatan kompetensi guru salah satunya yaitu kompetensi pedagogik yang mana mampu memahami keadaan dan situasi peserta didik di kelas, selain itu juga kesiapan guru dalam pelaksanaan kegiatan belajar mengajar didukung dengan RPP yang menjadi tugas utama awal tahun pelajaran untuk guru. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Nur Hidayatulloh selaku guru senior di MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Kalau menurut saya, saya melihat itu subjektif ya, karena tidak ada keluhan yang masuk yang disampaikan peserta didik kepada bimbingan konseling, itu membuktikan bahwa guru dapat memahami kondisi peserta didik di kelas. Selain itu juga ada guru dan wali kelas home visit kerumah peserta didik yang dirasa kurang mendapatkan perhatian lebih.”¹³¹

Rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) menjadi pegangan awal guru untuk kelanjutan pelaksanaan pembelajaran sesuai dengan kalender akademik serta alokasi waktu yang sudah diberikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Iwan selaku wakil kepala bidang kesiswaan sebagai berikut:

“Pastinya bapak ibu guru awal tahun ajaran baru menyusun RPP, silabus, kalender akademik, dan alokasi waktu semuanya di rancang dan setelah itu di kumpulkan ke wakil kepala madrasah bidang kurikulum yang bertugas untuk memonitoring rancangan awal guru sebelum kegiatan belajar mengajar berlangsung di madrasah.”¹³²

Setelah guru selesai merancang RPP, kemudian mengumpulkan ke wakil kepala bidang kurikulum yang lebih mengetahui kegiatan di lapangan.

¹³¹Wawancara kepada Bapak Nur guru MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

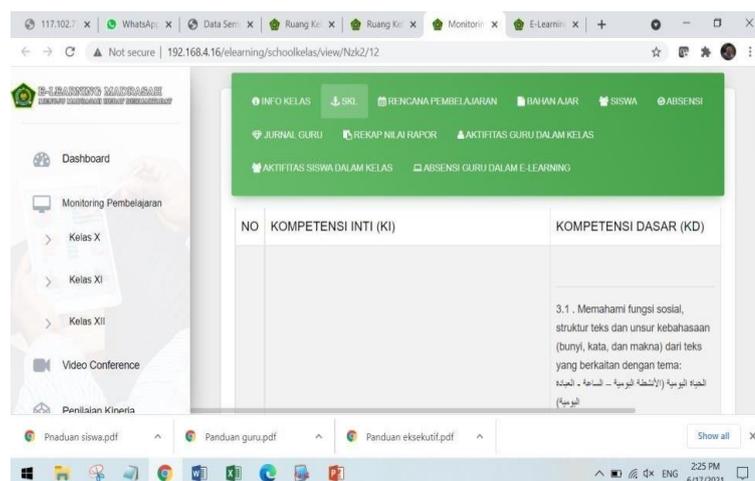
¹³²Wawancara kepada Bapak Iwan waka Kesiswaan MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

Kepala madrasa memonitoring dibantu oleh wakil kepala bidang kurikulum. Hal tersebut dikemukakan langsung oleh Bapak Yasin selaku wakil kepala bidang kurikulum MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Iya diawal semester bapak ibu guru merancang RPP dan mengumpulkan ke saya, dan saya yang memintakan tanda tangan ke kepala madrasan. Tugas saya mengkoordinasi siapa saja yang sudah mengumpulkan dan yang belum mengumpulkan, apalagi sekarang ada intruksi dari kanwil untuk tidak membebani guru dengan RPP atau administrasi persiapan, makanya kami kenal RPP satu lembar, akan tetapi tetap guru harus mempersiapkan untuk pembelajaran secara lengkap seperti kalender akademik, alokasi waktu, prota, promes, silabus.”¹³³

Dari pemaparan di atas diperkuat dengan dokumentasi di bawah ini:

Gambar 4.25 Monitoring RPP Guru



Guru menjadi faktor utama dalam pelaksanaan pendidikan, tugasnya mendidik dan membimbing peserta didik di kelas. Maka dari itu seorang guru sebisa mungkin harus bisa membuat kondisi pembelajaran nyaman, kondusif dan tenang menggunakan media yang sesuai dengan karakteristik pelajaran dan metode pembelajaran yang berinovatif dan kreatif sehingga

¹³³Wawancara kepada Bapak Yasin waka kurikulum MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

peserta didik lebih memahami penyampaian materi dari guru. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Nur Hidayatulloh guru senior MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Kalau menurut saya, saya melihat itu subjektif ya, karena tidak ada keluhan yang masuk yang disampaikan peserta didik kepada bimbingan konseling, itu membuktikan bahwa guru dapat memahami kondisi peserta didik di kelas. Selain itu juga ada guru dan wali kelas home visit kerumah peserta didik yang dirasa kurang mendapatkan perhatian lebih.”¹³⁴

Penerapan kurikulum K13 mengutamakan *student center* pembelajaran lebih kepada peserta didik dalam menyelesaikan suatu permasalahan materi di dalam kelas dan dibina di arahkan serta diawasi oleh guru. Dalam hal itu guru juga harus terus mengembangkan ide-ide inovatif dalam proses kegiatan pembelajaran yang berdampak pada hasil belajar peserta didik dan mutu lulusannya. Hal itu dipertegas oleh Bapak Yasin selaku wakil kepala bidang kurikulum sebagai berikut:

“Iya pastinya semua harus terus mengembangkan diri sesuai dengan situasi dan kondisi yang terus mengalami perkembangan, membuat kondisi pembelajaran yang kondusif menurut saya sudah banyak dilakukan oleh bapak ibu guru di madrasah. Pengalam juga harus terus ditingkatkan, dengan memanfaatkan fasilitas pembelajaran di madrasah. Media pembelajaran secara digital juga diterapkan eleraning, youtube, aplikasi lainnya.”

MAN 1 Kota Malang berinovasi membuat kelas digital karena di era perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan baru dan semakin canggih bermunculan dan berdampingan dengan masyarakat, dalam hal ini kelas digital diciptakan dengan media dan alat yang canggih dengan tujuan memudahkan peserta didik dalam pembelajaran berbasis digital. Untuk

¹³⁴Wawancara kepada Bapak Nur guru MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

memperkuat pemaparan tersebut berikut ini dokumentasi kegiatan kelas digital.

Gambar 4.26 KBM di Kelas Digital



Hal itu juga diperkuat dari hasil observasi peneliti di MAN 1 Kota Malang melihat dan mengamati terdapat 2 kelas digital yang sudah dilengkapi dengan media dan alat yang canggih dan pembelajaran, selain itu ada kelas digitas lainnya yang masih pada tahap pembangunan dan pelengkapan media alat di dalamnya.¹³⁵

¹³⁵Observasi peneliti di MAN 1 Kota Malang, 4 april 2022.

2) Kompetensi Tenaga Kependidikan

Selain peningkatan kompetensi guru atau tenaga pendidik, kontribusi tenaga kependidikan juga tidak kalah penting menjadi faktor pendukung untuk keterlaksanaan program dan kegiatan yang ada di madrasah dengan bertugas dan bertanggung jawab memberikan pelayanan terutama kepada peserta didik, guru, wali murid, dan masyarakat sekitar madrasah dan pelanggan pendidikan. Tenaga kependidikan di MAN 1 Kota Malang disiplin datang ke madrasah dan disiplin dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Bima selaku KTU MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Menurut saya sebagai kepala tata usaha selama ini melihat kedisiplinan staf saya berangkat tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan madrasah. Selain itu dalam menyelesaikan pekerjaan juga menyelesaikan tepat waktu sesuai deadline pengumpulan.”¹³⁶

Hal tersebut juga diperkuat dengan hasil observasi yang dilakukan peneliti ketika di MAN 1 Kota Malang melihat dan mengamati tenaga kependidikan, staf dan karyawan lainnya datang tepat waktu dan disiplin dalam melaksanakan tugas serta pekerjaan masing-masing.¹³⁷

Ibu Binti selaku Kepala MAN 1 Kota Malang tidak hanya memberikan dan mendukung guru untuk mengembangkan potensi dirinya dengan berbagai kegiatan yang diikuti untuk menambah wawasan

¹³⁶Wawancara kepada Bapak Bima KTU MAN 1 Kota Malang, 1 april 2022.

¹³⁷Observasi peneliti di MAN 1 Kota Malang, 6 april 2022.

keilmuannya, tetapi juga memberikan kesempatan yang sama kepada semua tenaga kependidikan dan karyawan untuk mengembangkan potensinya dan keahliannya dengan cara kegiatan bimbingan dan teknik pelayanan terpadu satu pintu oleh BNI KC Brawijaya. Berikut dokumentasi kegiatan tersebut:

Gambar 4.27 BIMTEK PTSP MAN 1 Kota Malang



Kegiatan selanjutnya yang akan dilakukan serta diberikan kepala madrasah terhadap tenaga kependidikan dan karyawan kedepannya selain hanya ucapan yaitu pemberian penghargaan atau reward kepada tenaga kependidikan dengan kategori disiplin, inovatif dan kreatif.

3) Hasil Belajar Peserta Didik (Mutu Peserta didik dan Mutu Lulusan)

Adanya kepemimpinan transformasional yang dimiliki kepala madrasah, serta berbagai macam upaya yang dilakukan kepala madrasah untuk menjaga kualitas mutu lulusan dengan daya dukung fasilitas maupun kegiatan menambah ilmu pengetahuan untuk guru dan lainnya. Salah satu program yang dirubah dari sebelumnya untuk meningkatkan mutu peserta didik yaitu meningkatkan KKM (kriteria ketuntasan minimal). Artinya

dengan KKM yang ditingkatkan hasil belajar nantinya dapat meningkat dengan mutu lulusan yang bagus dan bisa lolos masuk perguruan tinggi jalur raport ataupun melalui tes sehingga berdaya saing dengan lulusan lembaga lainnya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Yasin selaku wakil kepala bidang kurikulum sebagai berikut:

“Dengan KKM yang sedikit ditingkatkan, otomatis kompetensi guru juga harus ditingkatkan, dengan meningkatnya kompetensi guru hasil belajar peserta didik otomatis meningkat, karena pengalaman saya peserta didik banyak malesnya, dulu KKM hanya 70 dan siswa mendapat nilai 70 itu sudah puas, jika KKM ditingkatnya peserta didik akan bekerja keras untuk mendapat nilai di atas KKM yang jauh lebih bagus, mengerjakan tugas, ujian nilai bagus.”¹³⁸

Hal itu senada dengan yang disampaikan oleh Bapak Abdurohim selaku wakil kepala bidang Hubungan masyarakat sebagai berikut:

“Menurut saya hasil belajar peserta didik dengan KKM yang ditingkatkan dapat dirasakan hasilnya selama kurang lebih 3 tahun hasil raport atau belajar siswa meningkat dan dapat bersaing dengan madrasah ataupun sekolah lainnya. Dan harapannya ketika SNMPTN semua bisa ketrima karena di dukung dengan hasil raport yang meningkat. Kalau sebelumnya kelas 12 yang sudah lulus rata-rata juga sudah meningkat. Keterampilan peserta didik juga meningkat dengan adanya ekstrakurikuler yang mereka ikuti.”¹³⁹

Di MAN 1 Kota Malang sekalian pelajaran akademik juga didukung dengan program unggulan seperti tahfidz, riset, olimpiade, desain produk, kelas digital dan pro-IT. Guru yang dapat menyampaikan materi pelajaran dengan tepat tidak membosankan dan lebih memberikan praktek dari teori, psikomotorik atau keterampilan peserta didik dirasakan dapat meningkat sesuai dengan tambahan program unggulan yang diikutinya. Sebagaimana

¹³⁸Wawancara kepada Bapak Yasin waka kurikulum MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

¹³⁹Wawancara kepada Bapak Abdurohim waka Humas MAN 1 Kota Malang, 12 april 2022.

yang disampaikan oleh Bapak Abdurohim selaku wakil kepala bidang Humas MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Iya pastinya itu tergantung dengan guru yang menguasai materi pembelajaran dengan inovasi dan kreasi guru dalam menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi peserta didik akan merasa lebih memahami dan mengerti pembelajaran atau materi yang disampaikan oleh guru apalagi kurikulum 13 yang mana lebih menekankan pusat belajar pada peserta didik bukan ke guru yang menyampaikan materi saja.”¹⁴⁰

Untuk program dan kegiatan non akademik seperti ekstrakurikuler setiap bidang mempunyai struktur organisasi di bawah tanggungjawab waka kesiswaan, pembina atau pelatih bertugas untuk mendidik, melatih, mengawal peserta didiknya dari pemberian materi, mengikuti perlombaan sampai selesai perlombaan. Hal itu disampaikan oleh Bapak Nur Hidayatulloh selaku guru senior di MAN 1 Kota Malang sebagai berikut:

“Iya ada, tim khusus dalam setiap ekstrakurikuler dan program unggulan di madrasah yang bertanggung jawab untuk membina peserta didik, melatih peserta didik. Apalagi ketika ada perlombaan yang akan diikuti tim tersebut membina dari awal dan mendampingi sampai perlombaan selesai.”¹⁴¹

Semua dilakukan untuk memberikan pelayanan prima terutama peserta didik di madrasah, mutu lulusan yang dapat unggul berdaya saing dengan mutu lulusan lembaga lainnya.

4) Prestasi Madrasah dan Peserta Didik

Kepemimpinan kepala MAN 1 Kota Malang selama hampir 1 setengah tahun ini, sudah banyak sekali perombakan fisik sarana dan

¹⁴⁰Wawancara kepada Bapak Abdurohim waka Humas MAN 1 Kota Malang, 12 april 2022.

¹⁴¹Wawancara Bapak Nur guru MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

prasarana untuk pembelajaran juga untuk pelayanan madrasah. Bukti lain madrasah, peserta didik dan guru yang mendapat prestasi. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Abdurohim selaku wakil kepala bidang Hubungan dan Masyarakat sebagai berikut:

“Prestasi lembaga itu madrasah terbaik ke 3 jawa timur, terkait UTBK nomer 7 nasional, madrasah terbaik dalam melakukan pelayanan PTSP (pelayanan terpadu satu pintu). Mendapatkan pengahagaan adiwiyata. Untuk guru ada yang berprestasi pada modernisasi bergama. Sedangkan peserta didik sangat banyak prestasi yang diraih dalam segi non akademik maupun akademik.”¹⁴²

Selain itu banyak prestasi peserta didik yang tidak kalah membanggakan madrasah. Sebagaimana dokumentasi di bawah ini:

Gambar 4.28 Pretasi Peserta didik MAN 1 Kota Malang



Untuk mempertahankan mutu madrasah agar tetap unggul dan eksis di tengah-tengah persaingan lembaga pendidikan yang semakin pesat. Pihak madrasah menjaga ciri khas dan program unggulan yang dimiliki madrasah dengan meminimalisir ancaman dari luar, menjaga kekuatan serta kerjasama dan kekompakan semua warga madrasah kemudian

¹⁴²Wawancara kepada Bapak Abdurohim waka Humas MAN 1 Kota Malang, 12 april 2022.

melengkapi kekurangan yang ada untuk memberikan pelayanan yang terbaik serta memenuhi harapan pelanggan pendidikan semuanya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Iwan selaku wakil kepala bidang kesiswaan sebagai berikut:

“Yang pasti kami dari dalam madrasah harus terus kerjasama, kompak untuk lebih baik, lebih maju lagi, untuk mengupayakan prestasi di bidang akademik maupun non akademik secara bersama-sama menggunakan berbagai cara yang positif dengan stakeholder madrasah. Untuk meminimalisir ancaman dari luar kami harus banyak inovasi-inovasi terkait ancaman-ancaman dari luar yang dapat menggoyahkan warga madrasah.”¹⁴³

Dari pemaparan yang disampaikan oleh Bapak Iwan diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Abdurohim bahwa untuk menjaga kekuatan madrasah dengan menjaga program yang sudah dilaksanakan, selalu berinovasi dengan hal-hal yang baru bukan hanya sekedar meniru karya lembaga lainnya, hal itu disampaikan sebagai berikut ini:

“Terutama kami pertahankan yang ada, kedua selalu berinovasi, ketiga melihat mengamati dan sedikit meniru atau belajar dari inovasi yang diterapkan madrasah atau sekolah lain yang menjadi contoh yang dilakukan yang diterapkan, tidak pernah berhenti berkreasi, menjaga kekuatan dan kekompakan kerjasama dalam madrasah. Lakukan atau upayakan apapun yang bisa dilakukan untuk mempertahankan mutu madrasah, serta memaksimalkan potensi yang ada jangan sampai madrasah atau sekolah lain mendahului kami.”¹⁴⁴

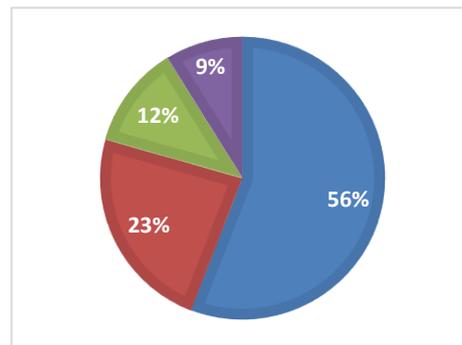
Madrasah yang berdaya saing adalah madrasah yang dapat mempertahankan eksistensi dan menjaga program unggulan yang dimiliki,

¹⁴³Wawancara kepada Bapak Iwan waka kesiswaan MAN 1 Kota Malang, 5 april 2022.

¹⁴⁴Wawancara kepada Bapak Abdurohim waka Humas MAN 1 Kota Malang, 12 april 2022.

selain itu harus terus melakukan evaluasi diri agar mengetahui kekurangan yang dimiliki dan melengkapinya dengan program inovasi terbaru yang menjadi ciri khas madrasah itu sendiri.

untuk mendukung pernyataan dan data serta informasi yang sudah didapatkan peneliti di lapangan diperkuat dengan angket sederhana dengan beberapa pertanyaan.



Dari prosentase diagram di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa bagian berwarna biru menunjukkan dan menilai serta jawaban bapak ibu guru terkait kepemimpinan kepala madrasah membawa perubahan ke arah perbaikan secara terus menerus, menjadi pemimpin yang transparan dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan di madrasah.

C. Temuan Penelitian

Sesuai dengan pemaparan data di atas, terkait penelitian tentang implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan islam (studi multikasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang) maka, pada bagian temuan penelitian ini akan dibahas secara detail dan singkat mengenai temuan-temuan penelitian berdasarkan paparan data penelitian yang sudah dipaparkan sebelumnya.

Adapun temuan penelitian akan dibahas sesuai dengan fokus penelitiannya yaitu sebagai berikut:

1. Temuan Penelitian di MAN 2 Ponorogo

a. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

1. Menciptakan dan menyusun program serta kegiatan di dalam ERKM (elektronik rencana kegiatan madrasah).
2. RKATM berjalan 1 tahun, RKAM 4 tahunan, RENSTRA berjalan 5 tahunan. PROTA (program tahunan), dan program semester. Melibatkan kepala madrasah, wakil kepala, tenaga kependidikan, guru, komite, wali murid.
3. Melakukan EDM (evaluasi diri madrasah) secara teratur dan terus menerus sebagai acuan kegiatan tindak lanjut kedepannya.
4. Strategi menjaga mutu madrasah dengan *quality planning*, *quality controlling* dan *quality approving*.
5. Kepala madrasah menciptakan inovasi dan tata tertib bersama wakil kepala, guru dan tenaga kependidikan seperti tim khotmil al-qu'an, literasi setiap hari.
6. Melakukan MOU (memorandum of understanding) atau kerjasama dengan perguruan tinggi ternama di Indonesia, dengan ikatan alumni, pembayaran dengan BNI, PKS peserta didik dengan kepolisian, dan tokoh masyarakat.

7. Melakukan hubungan masyarakat, dengan strategi keterbukaan kegiatan dan prestasi yang diraih dalam bentuk media cetak, maupun memaksimalkan media elektronik web madrasah.
8. Monitoring dan supervisi akademik kepala madrasah dengan membentuk tim bersama guru senior disebut *Lasson study* guru senior menjadi *role mode* atau panutan guru lainnya.
9. PKG (penilaian kinerja guru) oleh guru senior satu bulan sekali didampingi kepala madrasah.
10. Mewujudkan madrasah integritas, dengan peningkatan pelayanan ke warga madrasah, masyarakat luas dan pelanggan pendidikan.

b. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

1) *Idealized Influence* (pengaruh ideal)

- (a) Cara memperlakukan orang lain dengan interaksi dan komunikasi dua arah, saling membutuhkan dan saling mendengarkan saran, ide dan aspirasi unsur pimpinan di bawahnya.
- (b) Memberikan contoh perilaku dan suritauladan yang baik dengan cara mengutamakan beribadah dimanapun berada (sholat berjamaah), membaca Al-Qur'an pagi sebelum aktivitas dimulai. Serta kedisiplinan dan kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (c) Membangun komitmen bersama dengan tanda tangan fakta integritas dipapan di ruang PTSP madrasah.

(d) Kegiatan meningkatkan potensi guru dan tenaga kependidikan dengan mengizinkan mengikuti workshop, pelatihan, bimbingan dan teknis di luar maupun di dalam madrasah.

2) *Inspirational motivation*

- (a) Kegiatan membangun motivasi secara langsung maupun tidak langsung, diadakan perlombaan karya tulis ilmiah, diadakan outbond, pemberian penghargaan atau reward di hari guru.
- (b) Memancing ide kreatif dengan melibatkan unsur pimpinan dalam segala hal terutama dalam mengatasi suatu permasalahan.

3) *Intelektual stimulation*

- (a) Kemampuan mengatasi masalah kepala madrasah membicarakan dan bercerita dengan unsur pimpinan jika mendapatkan suatu permasalahan.
- (b) Adanya Dumas (pengaduan masyarakat) di madrasah.

4) *Individualized consideration*

- (a) Memenuhi kebutuhan guru dan tenaga kependidikan ketika rapat dinas menyampaikan kebutuhan yang diperlukan.
- (b) Memiliki rasa empati atau kepedulian terhadap warga madrasah, jika terdapat salah seorang guru mendapat musibah bergotong royong memberikan bantuan. Sikap yang humble terhadap warga madrasah.
- (c) Mendorong semua menambah wawasan keilmuan sesuai dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan.

c. Implikasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

- 1) hasilnya dapat menjadi suri tauladan untuk guru dan tenaga kependidikan bisa menjadi *leader* yang mengayomi, memberikan pengaruh positif dan menumbuhkan aspirasi bawahan.
- 2) kompetensi tenaga pendidik meningkat.
 - (a) guru memahami peserta didiknya dengan pendekatan secara intens, jika mendapat keanehan pada peserta didik guru langsung home visit.
 - (b) guru menggunakan metode pembelajaran yang berbeda membuat situasi kondusif di kelas.
 - (c) menyusun RPP untuk kondisi luring dan daring sesuai dengan perkembangan media dan teknologi yang dibutuhkan.
 - (d) Guru di madrasah sudah sesuai kualifikasi guru mata pelajaran yang dibutuhkan. guru juga banyak yang berprestasi.
- 3) kompetensi tenaga kependidikan meningkat
 - (a) tenaga kependidikan disiplin dalam hal datang ke madrasah juga penyelesaian tugas.
 - (b) dapat menyampaikan kontribusi ide-ide inovatif dan kreatif dalam mencari solusi ketika ada masalah.
 - (c) banyak staf TU dan tenaga kependidikan berprestasi dengan kategori disiplin dan inovatif.
- 4) hasil belajar peserta didik meningkat

- (a) banyak peserta didik diterima di perguruan tinggi ternama dan terfavorit di Indonesia
- (b) keterampilan siswa meningkat terciptanya produk yang dihasilkan dari tata busana, multimedia, desain grafis dan robotik.
- (c) peserta didik dapat menerapkan ilmu keagamaan di masyarakat.
- (d) Meningkatnya public speaking di kelas.
- (e) Mendapatkan juara dalam perlombaan olimpiade dan riset nasional.
- (f) Prestasi kejuaraan akademik dan non akademik.

2. Temuan Penelitian di MAN 1 Kota Malang

a. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

1. Menyusun program dan kegiatan di dalam ERKAM dan mengerucut jadi rencana 1 tahun, 1 semester dan 4 tahun.
2. Melakukan EDM (evaluasi diri madrasah) secara teratur dan terus menerus untuk tindak lanjut.
3. Menciptakan inovasi MANTAKU BERSINAR (MAN 1 tanpa kumuh, bersih, sehat, indah, disiplin dan berkarakter).
4. Melakukan MOU (kerjasama) dengan perguruan tinggi, BNI, tokoh masyarakat, ITS.
5. Memonitoring program dan kegiatan kepala madrasah dibantu dengan unsur pimpinan.
6. Meningkatkan KKM (kriteria ketuntasan minimal) di madrasah.
7. Membuat kelas digital dilengkapi dengan media dan alat yang canggih.

8. Merombak dan meningkatkan sarana dan prasarana dengan fasilitas terbaru seperti toilet, ruang guru, kelas digital, mini market dengan food courts, serta mempercantik lingkungan dengan bunga dan taman.
9. Memanfaatkan web madrasah untuk menyampaikan informasi kegiatan di madrasah.

b. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

1. *Idealized Influence* (pengaruh ideal)

- (a) Berinteraksi dan komunikasi dua arah antara pimpinan dan unsur di bawahnya saling membutuhkan, menyampaikan, mendengarkan saran, ide, masukan dan aspirasi warga madrasah.
- (b) Perilaku dan suritauladan kepala madrasah yang dapat dicontoh yaitu loyalitas tinggi, disiplin, semangat tinggi, pekerja keras, cekatan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- (c) Membangun komitmen misalnya dalam rapat dinas guru dan tenaga kependidikan, mewujudkan madrasah zona integritas bebas WBK dan WBBM.
- (d) Kegiatan untuk meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan memberikan dukungan serta kesemoatan untuk mengikuti erbinar, diklat, bimbingan dan teknis, mengundang pemateri dari luar madrasah.

2. *Inspirational Motivation* (inspirasi dan motivasi)

- (a) pemberian motivasi dari kepala madrasah dilakukan secara langsung ketika pertemuan-pertemuan, rapat hari senin, rapat dinas, menyapa Bapak

ibu guru diruangan, pemberian apresiasi dan reward berupa sertifikat atau cendera mata.

- (b) memancing ide inovatif dan kreatif dengan melibatkan, menghargai pendapat bawahan untuk mencari solusi dari permasalahan yang ada.

3. *Intelektual Stimulation*

- (a) kemampuan mengatasi masalah kepala madrasah melakukan evaluasi, memusyawarahkan bersama dengan unsur pimpinan yang bersangkutan. Ada sistem pengaduan masyarakat dan kotak saran untuk bahan evaluasi.

4. *Individualized Consideration*

- (a) memenuhi kebutuhan guru, tenaga kependidikan kepala madrasah ketika rapat menanyakan untuk menyampaikan kebutuhan terkait pekerjaan.
- (b) kepala madrasah memiliki empati atau kepedulian yang tinggi, mengutamakan dan memberikan fasilitas kenyamanan untuk guru, tenaga kependidikan. Jika terdapat guru yang sakit membelikan obat, vitamin dan donasi sosial.
- (c) kepala madrasah mendorong dan memberikan kesempatan semua untuk meningkatkan khasanah keilmuan dengan berbagai kegiatan.

c. Implikasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

1. Hasil adanya kepemimpinan transformasional dapat menjadi suritauladan guru kepada peserta didiknya menjadi pemimpin yang membimbing, mengayomi memberikan pengaruh positif dan menggugah aspirasi bawahan.

2. Kompetensi guru

- (a) Guru memahami peserta didiknya dengan pendekatan secara intens.
- (b) Guru menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, hasilnya kondisi kelas menjadi kondusif dan nyaman.
- (c) Metode *student center* peserta didik presentasi materi dan memecahkan masalah secara kelompok.
- (d) Menyusun RPP dengan metode belajar *blended learning* online dan offline.
- (e) Guru sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan madrasah.

3. Kompetensi tenaga kependidikan

- (a) Tenaga kependidikan disiplin ketika datang ke madrasah dan penyelesaian pekerjaan.
- (b) Dapat menyampaikan kontribusi ide-ide inovatif dalam mencari solusi ketika ada masalah.

4. Hasil belajar peserta didik

- (a) Banyak peserta didik diterima di perguruan tinggi ternama di Indonesia
- (b) Keterampilan peserta didik meningkat dengan terciptanya produk yang dihasilkan dari program unggulan maupun ekstrakurikuler.
- (c) Prestasi akademik maupun non akademik, mendapatkan juara dalam perlombaan riset dan olimpiade
- (d) Prestasi madrasah penilaian zona integritas tertinggi nomor 3, adiwiyata madrasah. Hasil UTBK meningkat.

D. Analisis Lintas Kasus

Dari analisis lintas kasus individu di atas maka selanjutnya dengan analisis lintas kasus dari setiap pertanyaan penelitian, sebagai berikut :

1. Strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan islam.

Dari hasil analisis situa I diperoleh temuan bahwa strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan islam di MAN 2 Ponorogo dilakukan dengan suatu langkah atau cara merancang dan menyelenggarakan program tahunan, semester dan jangka pendek serta panjang yang termuat di dalam RKAM (rencana kerja anggaran madrasah) yang mana hal itu tidak berbeda jauh dengan program madrasah lainnya. Namun yang membedakan bahwa kepala MAN 2 Ponorogo dengan kepemimpinan transformasional memiliki komitmen dan disiplin yang tinggi bersama para wakil kepala, tenaga kependidikan, guru dan warga madrasah lainnya, sehingga program inovasi yang diciptakan bersama-sama dapat dijalankan serta dapat membentuk layanan unggulan yang menghasilkan mutu tenaga pendidik, tenaga kependidikan dan mutu lulusan peserta didik dapat meningkat. Setiap awal tahun kepala madrasah mengupdate RKAM dengan melibatkan wakil kepala, guru, tenaga kependidikan, komite, wali murid. Dengan menggunakan EMIS sebagai pangkalan data dan pengambilan keputusan kepala madrasah. Program-program yang sudah dirancang di dalam RKAM yang akan mencakup untuk proses pembelajaran dengan layanan unggulan dan merealisasikan visi misi madrasah. Untuk terus dapat

memberikan yang terbaik bagi masyarakat dan pelanggan pendidikan madrasah melakukan EDM (evaluasi diri madrasah) untuk dapat mengetahui kekurangan program yang sudah dilaksanakan dan pembaruan yang harus ditingkatkan sebagai tindak lanjut untuk kedepannya. Kepala madrasah juga menginstruksikan kepada wakil kepala setiap bidang sesuai dengan tugasnya masing-masing demi terciptanya pembelajaran maksimal dan pelayanan yang terbaik kepada peserta didik. Kepala madrasah dan unsur pimpinan lainnya menciptakan inovasi dan tata tertib yang dilakukan semua warga madrasah, serta melakukan monitoring evaluasi dan supervisi akademik dibantu oleh guru senior dengan harapan tidak untuk mencari kesalahan tetapi saling membantu, memberikan dukungan satu sama lain, karena madrasah yang sudah di nilai madrasah integritas. Strategi lain melakukan kerjasama atau MOU kepada pihak-pihak yang saling menguntungkan kedua belah pihak bagi madrasah.

Sementara hasil dari analisis situs II, strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MAN 1 Kota Malang dengan cara melakukan rapat dinas menyusun program kegiatan yang termuat di dalam ERKAM (rencana kerja anggaran madrasah berbasis elektronik/digital), kemudian mengerucut menjadi rencana kerja tahunan, satu semester dan jangka panjang. Melibatkan kepala madrasah, wakil kepala, guru, tenaga kependidikan dan komite. Kepala madrasah mengintruksikan kepada semua unsur pimpinan untuk menyusun dan merencanakan program kegiatan yang akan dilaksanakan sesuai dengan visi madrasah. Dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat memberikan arahan, aturan serta

bimbingan, selain itu kepala madrasah menciptakan program inovasi yang dapat membangun kedisiplinan dan kultur budaya madrasah yang aman, nyama, indah dan bersih seperti program yang berjalan yaitu MANTAKU BERSINAR (MAN 1 Tanpa Kumuh, Bersih, Indah, Disiplin dan Berkarakter). Untuk menjaga mutu madrasah agar tetap stabil bahkan meningkat, kepala madrasah melakukan EDM (evaluasi diri madrasah) dengan tujuan mengetahui kekurangan, kelemahan dan kendala yang dihadapi untuk tindak lanjut pelaksanaan program kegiatan kedepannya. Langkah lain untuk meningkatkan mutu lulusan yang unggul dan berdaya saing madrasah meningkatkan KKM (kriteria ketuntasan minimal).

Dari hasil temuan kedua situs terdapat persamaan yaitu kepala madrasah senantiasa mengawal, mengontrol awal tahun dalam penyusunan serta perbaikan program kegiatan yang termuat dalam ERKAM dengan melakukan EDM (evaluasi diri madrasah) secara bertahap untuk mengetahui kekurangan dan kelemahan sebagai acuan tindak lanjut pelaksanaan program kegiatan kedepannya.

Adapun perbedaannya, kepala MAN 2 Ponorogo berinovasi menciptakan program untuk membangun kedisiplinan serta menambah wawasan keilmuan yaitu khotmil A-qur'an untuk guru dan tenaga kependidikan, literasi setiap hari. Sedangkan kepala MAN 1 Kota Malang lebih menekankan kedisiplinan lingkungan madrasah dengan menciptakan program MANTAKU BERSINAR (MAN 1 tanpa kumuh, bersih, indah, disiplin dan berkarakter).

2. Implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan islam

Dari hasil analisis situs I, implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan islam mengacu pada 4 prinsip besar yaitu *pertama, Idealized Influence* (pengaruh ideal) dengan interaksi dan komunikasi dua arah secara positif, saling membutuhkan dan saling mendengarkan saran, ide dan aspirasi unsur pimpinan di bawahnya. Hal tersebut bertujuan agar tidak ada rasa canggung atau ada batasan yang tidak bisa disampaikan oleh kepala madrasah. Selain itu kepala madrasah menginstruksikan untuk mengutamakan kewajiban seorang muslim untuk beribadah di jam-jam yang sudah semestinya seperti sholat berjamaah, membaca Al-qur'an sebelum aktivitas, serta memberikan contoh kedisiplinan dan kecekatan menyelesaikan pekerjaan dan tugas di madrasah. Berkomitmen dibuktikan dengan tanda tangan semua unsur yang ada di madrasah. Kepala madrasah juga memberikan kesempatan guru dan tenaga kependidikan mengikuti worksop, pelatihan, bimbingan teknis sesuai dengan kebutuhan untuk menambah potensi diri dan wawasan keilmuan.

Kedua, Inspirational motivation (inspirasi dan motivasi) kepala madrasah memberikan motivasi kepada bawahannya secara langsung dan maupun tidak langsung dengan mengadakan berbagai kegiatan yang menyenangkan untuk warga madrasah seperti perlombaan karya tulis ilmiah, *outboond* diluar madrasah dan di dalam madrasah bertujuan membangun solidaritas warga madrasah, selain itu kepala madrasah memberikan reward

atau penghargaan bagi guru berprestasi kategori disiplin, religius, inovatif dan istiqomah dalam literasi di madrasah. Kepala madrasah dalam pengambilan keputusan dan solusi ketika terdapat suatu kendala dalam pelaksanaan program madrasah, melibatkan para unsur pimpinan dengan harapan munculnya suatu ide-ide inovatif unsur pempinan dalam menyelesaikan kendala yang sedang dihadapi madrasah. *Ketiga, Intelektual stimulation* kemampuan kepala madrasah dalam mengatasi sebuah permasalahan di madrasah dengan melibatkan unsur pimpinan di bawahnya. Madrasah juga mempunyai sistem yang bersama DUMAS (pengaduan masyarakat), hal itu memudahkan pendekatan dan mampu mendengarkan aspirasi dari masyarakat sekitar madrasah terhadap kegiatan yang ada di madrasah. *Keempat, Idividualized consideration* (pertimbangan individu), kepala madrasah dengan pendekatan tersebut sebisa mungkin mengupayakan untuk penenuhan kebutuhan wakil kepala, guru dan tenaga kependidikan seperti pemenuhan fasilitas penunjang yang digunakan untuk proses pembelajaran dan pelayanan kepada peserta ataupun masyarakat umum agar selalu unggul dengan lembaga lainnya. Selain itu kepala madrasah memiliki rasa empati atau kepedulian terhadap sesama sangat tinggi.

Sementara hasil dari analisis situs II, *pertama, Idealized Influence* (pengaruh ideal) kepala madrasah bersikap terbuka dan mempersilahkan unsur pimpinan dan lainnya menyampaikan aspirasi yang membangun terkait program di madrasah. Kepala madrasah memberikan suritauladan disiplin, cekatan dalam bekerja, pekerja keras, semangat tinggi. Kemudian

berkomitmen dengan warga madrasah pada forum rapat dinas dan menandatangani zona integritas. *Kedua, inspiration motivation* (inspirasi motivasi) kepala madrasah memberikan motivasi untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan ke warga madrasah secara langsung ketika rapat dinas. *Ketiga, intellectual stimulation* (ransangan intelektual) ketika pelaksanaan program dan kegiatan terdapat kendala atau hambatan unsur pimpinan yang berkaitan dalam pelaksanaan tersebut melaporkan kepada kepala madrasah kemudian bersama-sama mencari solusi untuk kendala tersebut. *Individualized Consideration* (pertimbangan individu) kepala madrasah mengupayakan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan terpenuhi untuk menunjang pekerjaan di madrasah, empati dan kepedulian yang tinggi terhadap warga madrasah.

Dari hasil temuan kedua situs terdapat persamaan yaitu kepala MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang dapat menjadi pemimpin yang dapat menggugah, memotivasi, mencontohkan, mengayomi kepada semua warga madrasah dengan sikap yang hamble terbuka dan transparan terhadap masukan, saran dan pendapat orang lain.

Adapun perbedaan dari kedua situ tersebut yaitu, cara memberikan motivasi dan apresiasi atau reward yang tidak sama kepada unsur pimpinan, guru maupun tenaga kependidik oleh kepala MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang.

3. Implikasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan islam

Dari hasil analisis situs I, implikasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing lembaga pendidikan islam dengan melihat hasil dari perubahan unsur di madrasah kearah yang lebih baik. Kepala madrasah dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memberikan suri tauladan menjadi *leader* atau pemimpin masa depan yang mumpuni dan menghasilkan perubahan secara terus menerus di era perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan harapan bisa mempertahankan keunggulan madrasah yang berdaya saing dengan lembaga lainnya. Dengan kepemimpinan transformasional membawa perubahan dan peningkatan kompetensi tenaga pendidik atau guru di madrasah, hasilnya guru dapat memahami peserta didik dengan pendekatan secara intens di kelas, kepedulian terhadap peserta didik, guru menggunakan metode pembelajaran yang tidak monoton atau membosankan untuk peserta didik di kelas, lebih menekankan *student center* hal itu membuat situasi pembelajaran nyaman dan kondusif di kelas. Menyusun RPP dengan media dan teknologi yang sesuai perkembangan zaman. Guru di madrasah sudah sesuai dengan kualifikasi guru mata pelajaran yang dibutuhkan, maka prestasi yang dicapai guru juga dapat meningkat.

Selain itu kompetensi tenaga kependidikan juga menjadi suatu pendukung terlaksananya semua program kegiatan di madrasah, hasil dari adanya pendekatan gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah, kedisiplinan dan ketaatan tenaga kependidikan dalam madrasah, kecekatan dalam menyelesaikan tugas, mampu menyampaikan kontribusi ide-ide

inovatif dalam perancangan program tahunan maupun program semester di dalam RKM, berprestasi di bidangnya dengan kategori disiplin serta inovatif. Hasil belajar peserta didik di madrasah dengan mendapatkan tranferan ilmu pengetahuan dari guru yang berkompeten dapat dilihat dari kognitif, afektif dan priskomotorin peserta didik yang terus unggul dan *output* nya dapat bersaing dengan peserta didik lembaga pendidikan setara lainnya. Peserta didik diterima di perguruan tinggi ternama dan terfavorit di Indonesia, keterampilan siswa meningkat dengan bukti terciptanya produk yang sudah dihasilkan sendiri, mengikut berbagai perlombaan bidang akademik maupun non akademik di tingkat nasional maupun internasional. Meningkatnya public speaking di kelas dengan pemecahan suatu masalah.

Sementara analisis dari situs II, implikasi adanya kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan daya saing lembaganya yang membawa perubahan kearah yang lebih baik, dapat dilihat dari perubahan kultur, budaya dan tampilan fisik lingkungan madrasah. Kepala madrasah yang mendukung dan memberikan kesempatan gurundan tenaga kependidikan mengembangkan kompetensi dan skilnya, maka dari itu kompetensi guru meningkat sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, sebaliknya juga didukung oleh tenaga kependidikan yang menjadi faktor pendukung terlaksananya program pendidikan. Selain itu terbukti dengan prestasi madrasah adiwiyata nasional, peringkat ketiga penilaian zona integritas sejawa Timur, mengingkatnya UTBK jenjang madrasah aliyah. Prestasi peserta didik dan kejuaraan lomba riset maupun olimpiade.

Dari hasil temuan kedua situs terdapat persamaan yaitu selama kepemimpinan kepala madrasah sudah membawa perubahan dari segi sarana prasarana, tampilan fisik madrasah, budaya dan kultur yang sama-sama dapat meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan terbukti hasil belajar dan mutu lulusan dapat berdaya saing dengan lulusan lembaga lainnya.

Tabel 4.3 Lintas Kasus dan Proposisi

No.	Komponen	MAN 2 Ponorogo	MAN 1 Kota Malang	Proposisi
1.	Strategi	<p>1. Menciptakan dan menyusun program serta kegiatan di dalam ERKM (elektronik rencana kegiatan madrasah).</p> <p>2. RKATM berjalan 1 tahun, RKAM 4 tahunan, RENSTRA berjalan 5 tahunan. PROTA dan PROMES.</p> <p>3. Melakukan EDM (evaluasi diri madrasah) secara teratur dan terus menerus sebagai acuan kegiatan tindak lanjut kedepannya.</p> <p>4. Strategi menjaga mutu madrasah dengan <i>quality planning</i>, <i>quality controlling</i> dan <i>quality approving</i>.</p> <p>5. Menciptakan inovasi dan tata tertib bersama guru dan tenaga kependidikan seperti tim khotmil al-qu'an, literasi setiap hari.</p>	<p>1. Menyusun program dan kegiatan di dalam ERKAM dan mengerucut jadi rencan 1 tahun, 1 semester dan 4tahun.</p> <p>2. Melakukan EDM (evaluasi diri madrasah) secara teratur dan terus menerus untuk tindak lanjut.</p> <p>3. Menciptakan inovasi MANTAKU BERSINAR (MAN 1 tanpa kumuh, bersih, sehat, indah, disiplin dan berkarakter).</p> <p>4. Melakukan MOU (kerjasama) dengan perguruan tinggi, BNI, tokoh masyarakat, ITS.</p> <p>5. Memonitoring program dan kegiatan kepala madrasah dibantu dengan unsur pimpinan.</p> <p>6. Meningkatkan KKM (kriteria ketuntasan minimal) di madrasah.</p>	<p>Jika kepala marasah menerpkan Strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah antara lain: menyusun program kegiatan di dalam ERKAM, menciptakan inovasi baru untuk mendisiplinkan warga madrasah, melakukan MOU atau kerja sama denga instansi yang berkepentingan dengan madrasah, memanfaatkan web madrasah, meningkatkan sarana prasaran madrasah.</p>

		<p>6. Melakukan MOU (memorandum of understanding) atau kerjasama dengan perguruan tinggi ternama di Indonesia, dengan ikatan alumni, pembayaran dengan BNI, PKS peserta didik dengan kepolisian, dan tokoh masyarakat.</p> <p>7. Monitoring kepala madrasah dengan membentuk tim bersama guru senior disebut <i>Lasson study</i> guru senior menjadi <i>role mode</i> atau panutan guru lainnya.</p> <p>8. PKG (penilaian kinerja guru) oleh guru senior satu bulan sekali didampingi kepala madrasah.</p> <p>9. Mewujudkan madrasah integritas, dengan peningkatan layanan ke warga madrasah, masyarakat luas dan pelanggan pendidikan.</p>	<p>7. Membuat kelas digital dilengkapi dengan media dan alat yang canggih.</p> <p>8. Merombak dan meningkatkan sarana dan prasaran dengan fasilitas terbaru seperti toilet, ruang guru, kelas digital, mini market dengan food courts, serta mempercantik lingkungan dengan bunga dan taman.</p> <p>9. Memanfaatkan web madrasah untuk menyampaikan informasi kegiatan di madrasah.</p>	
2	implementasi	<p>1. <i>Idealized Influence</i> (pengaruh ideal)</p> <p>a. Cara memperlakukan orang lain dengan interaksi dan komunikasi dua arah, saling membutuhkan dan saling mendengarkan saran, ide dan</p>	<p>1. <i>Idealized Influence</i> (pengaruh ideal)</p> <p>a. Berinteraksi dan komunikasi dua arah antara pimpinan dan unsur di bawahnya saling membutuhkan, menyampaikan,</p>	<p>Jika kepala madrasah mengimplementasi kepemimpinan transformasional mengacu pada 4 prinsip besar yaitu</p>

		<p>aspirasi unsur pimpinan di bawahnya.</p> <p>b. mengutamakan beribadah dimanapun berada (sholat berjamaah), membaca Al-Qur'an pagi sebelum aktivitas dimulai. Serta kedisiplinan dan kecekatan dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>c. Membangun komitmen bersama dengan tanda tangan fakta integraitas dipapan di ruang PTSP madrasah.</p> <p>d. Kegiatan meningkatkan potensi guru dan tenaga kependidikan dengan mengizinkan mengikuti workshop, pelatihan, bimbingan dan teknis di luar maupun di dalam madrasah.</p> <p><i>2. Inspirational motivation</i></p> <p>a. Kegiatan membangun motivasi secara langsung maupun tidak langsung, diadakan perlombaan karya tulis ilmiah, diadakan outbond, pemberian penghargaan atau reward di hari guru.</p> <p>b. Memancing ide kreatif dengan melibatkan unsur pimpinan dalam</p>	<p>mendengarkan saran, ide, masukan dan aspirasi warga madrasah.</p> <p>b. Perilaku dan suritauladan kepala madrasah yang dapat dicontih yaitu loyalitas tinggi, disiplin, semangat tinggi, pekerja keras, cekatan dalam menyelesaikan pekerjaan.</p> <p>c. Membangun komitmen misalnya dalam rapat dinas guru dan tenaga kependidikan, mewujudkan madrasah zona integritas bebas WBK dan WBBM.</p> <p>d. Kegiatan untuk meningkatkan kompetensi guru dan tenaga kependidikan memberikan dukungan serta kesemoatan untuk mengikuti erbinar, diklat, bimbingan dan teknis, mengundang pemateri dari luar madrasah.</p> <p><i>2. Inspirational Motivation</i></p> <p>a. pemberian motivasi dari kepala madrasah dilakukan secara langsung ketika pertemuan-pertemuan, rapat hari senin, rapat dinas, menyapa Bapak ibu guru diruangan, pemberian</p>	<p><i>idealized Influence</i> (pengaruh ideal) berinteraksi dan komunikasi saling membutuhkan, menghargai aspirasi serta kontribusi unsur pimpinan dan unit di bawahnya. Selain itu menjadi suritauladan pemimpin yang ideal.</p> <p><i>Inspiration motivation</i> (inspirasi dan motivasi) pemberian motivasi secara langsung ketika rapat dinas, memberikan apresiasi atau reward guru dan tenaga kependidikan yang berprestasi.</p> <p><i>Intelektual stimulation</i> (ransangan intelektual) kemampuan mangatasi permasalahan atau kendala dengan melibatkan dan memusyawarahkan</p>
--	--	--	--	--

		<p>segala hal terutama dalam mengatasi suatu permasalahan.</p> <p>3. <i>Intelektual stimulation</i></p> <p>c. Kemampuan mengatasi masalah kepala madrasah membicarakan dan bercerita dengan unsur pimpinan jika mendapatkan suatu permasalahan.</p> <p>d. Adanya Dumas (pengaduan masyarakat) di madrasah.</p> <p>4. <i>Individualized consideration</i></p> <p>a. Memenuhi kebutuhan guru dan tenaga kependidikan ketika rapat dinas menyampaikan kebutuhan yang diperlukan.</p> <p>b. Memiliki rasa empati atau kepedulian terhadap warga madrasah, jika terdapat salah seorang guru mendapat musibah bergotong royong memberikan bantuan. Sikap yang humble terhadap warga madrasah.</p> <p>c. Mendorong semua menambah wawasan keilmuan sesuai dengan</p>	<p>apresia dan reward berupa sertifikat atau cedera mata.</p> <p>b. memancing ide inovatif dan kreatif dengan melibatkan, menghargai pendapat bawahan untuk mencari solusi dari permasalahan yang ada.</p> <p>3. <i>Intelektual Stimulation</i></p> <p>a. kemampuan mengatasi masalah kepala madrasah melakukan evaluasi, memusyawarahkan bersama dengan unsur pimpinan yang bersangkutan. Ada sistem pengaduan masyarakat dan kotak saran untuk bahan evaluasi.</p> <p>4. <i>Individualized Consideration</i></p> <p>a. memenuhi kebutuhan guru, tenaga kependidikan kepala madrasah ketika rapat menanyakan untuk menyampaikan kebutuhan terkait pekerjaan.</p> <p>b. kepala madrasah memiliki empati atau kepedulian yang tinggi, mengutamakan dan memberikan fasilitas kenyamanan untuk guru, tenaga kependidikan. Jika terdapat guru yang</p>	<p>bersama. <i>Individualizes Consideration</i> (pertimbangan individu) memenuhi kebutuhan guru dan tenaga kependidikan yang terkait dengan menyelesaikan tugas dan pekerjaan di madrasah.</p>
--	--	---	--	--

		perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan.	sakit membelikan obat, vitamin dan donasi sosial. c. kepala madrasah mendorong dan memberikan kesempatan semua untuk meningkatkan khasanah keilmuan dengan berbagai kegiatan.	
3	implikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. hasilnya dapat menjadi suri tauladan untuk guru dan tenaga kependidikan bisa menjadi <i>leader</i> yang mengayomi, memberikan pengaruh positif dan menumbuhkan aspirasi bawahan. 2. kompetensi guru. <ol style="list-style-type: none"> a. guru memahami peserta didiknya dengan pendekatan secara intens, jika mendapat keanehan pada peserta didik guru langsung home visit. b. guru menggunakan metode pembelajaran yang berbeda membuat situasi kondusif di kelas. c.)menyusun RPP untuk kondisi luring dan daring sesuai dengan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil adanya kepemimpinan transformasional dapat menjadi suritauladan guru kepada peserta didiknya menjadi pemimpin yang membimbing, mengayomi memberikan pengaruh positif dan menggugah aspirasi bawahan. 2. Kompetensi guru <ol style="list-style-type: none"> a. Guru memahami peserta didiknya dengan pendekatan secara intens. b. Guru menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi, hasilnya kondisi kelas menjadi kondusif dan nyaman. c. Metode <i>student center</i> peserta didik presentasi materi dan memecahkan masalah secara kelompok. d. Menyusun RPP dengan metode belajar <i>blended learning</i> online dan offline. 	Jika Implikasi atau hasil dari adanya kepemimpinan transformasional kepala madrasah dapat dilihat dari perubahan kultur, iklim dan kondisi madrasah le arah perbaikan secara terus menerus, perubahan sumber daya manusia yang menjadi faktor penting keterlaksanaan proses pendidikan di madrasah, kompetensi guru dan tenaga kependidikan meningkat sesuai dengan tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini. Memperoleh prestasi

		<p>perkembangan media dan teknologi yang dibutuhkan.</p> <p>d. 80% guru di madrasah sudah sesuai kualifikasi guru mata pelajaran yang dibutuhkan.guru juga banyak yang berpretasi.</p> <p>3. kompetensi tenaga kependidikan meningkat</p> <p>a. tenaga kependidikan disiplin dalam hal datang ke madrasah juga penyelesaian tugas.</p> <p>b. dapat menyampaikan kontribusi ide-ide inovatif dan kreatif dalam mencari solusi ketika ada masalah.</p> <p>c. banyak staf TU dan tenaga kependidikan berprestasi dengan kategori disiplin dan inovatif.</p> <p>4. hasil belajar peserta didik meningkat</p> <p>a. banyak peserta didik diterima di perguruan tinggi ternama dan terfavorit di Indonesia</p> <p>b. keterampilan siswa meningkat terciptanya produk yang dihasilkan</p>	<p>e. 90% guru sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan madrasah.</p> <p>3. Kompetensi tenaga kependidikan</p> <p>a. Tenaga kependidikan disiplin ketika datang ke madrasah dan penyelesaian tugas pekerjaan</p> <p>b. Dapat menyampaikan kontribusi ide-ide inovatif dalam mencari solusi ketika ada masalah</p> <p>4. Hasil belajar peserta didik</p> <p>a. Banyak peserta didik diterima di perguruan tinggi ternama di Indonesia</p> <p>b. Keterampilan peserta didik meningkat dengan tercapainya produk yang dihasilkan dari program unggulan maupun ekstrakurikuler.</p> <p>c. Prestasi akademik meupun non akademik mendapatkan juaran juga dalam perlombaan riset dan olimpiade.</p> <p>d. Prestasi madrasah penilaian zona integritas tertinggi no 3, adiwiyata madrasah, UTBK meningkat.</p>	<p>lembaga, guru dan peserta didik (akademik non akademik ekstrakurikuler) yang bisa berdaya saing dengan lulusan lembaga lainnya.</p>
--	--	--	--	--

		<p>dari tata busana, multimedia, desain grafis dan robotik.</p> <p>c. peserta didik dapat menerapkan ilmu keagamaan di masyarakat.</p> <p>d. Meningkatnya public speaking di kelas.</p> <p>e. Mendapatkan juara dalam perlombaan olimpiade dan riset nasional.</p> <p>Prestasi kejuaraan akademik dan non akademik</p>		
--	--	--	--	--

E. Temuan Akhir Penelitian

Dari hasil analisis lintas situs dan proposisi di atas maka didapatkan temuan hasil akhir penelitian sebagai berikut:

1. Strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang diwujudkan dengan:
 - a. Mengadakan pertemuan dan rapat kerja atau dinas untuk menyusun program dan kegiatan yang termuat di dalam ERKAM (rencana kerja anggaran madrasah berbasis elektronik/digitas) kemudian menjadi rencana kerja tahunan melibatkan kepala madrasah, wakil kepala madrasah bidang kurikulum, kesiswaa, sarana prasarana, hubungan masyarakat, komite, tenaga kependidikan, staf dan guru. Dalam rapat ini mendapat masukan, ide dan saran dari berbagai pihak, dan program yang tersusun lalu disahkan mengacu pada visi madrasah.
 - b. Menciptakan berbagai inovasi yang membangun kompetensi sumber daya manusia (guru, tenaga kependidikan dan peserta didik), meningkatkan dan melengkapi sarana prasarana sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
2. Implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang diwujudkan dengan:
 - a. *Idealized influence* (pengaruh ideal) kepala madrasah bersikap terbuka transparan menerima masukan, pendapat, ide dengan interaksi dan komunikasi

dua arah yang saling membutuhkan satu sama lainnya. Kepala madrasah menjadi suritauladan pemimpin yang ideal untuk kemajuan dan perkembangan madrasah dengan membangun komitmen bersama.

- b. *Inspirational motivation* (inspirasi dan motivasi) kepala madrasah memberikan motivasi secara langsung ketika rapat dinas terbuka agar semua tugas dan tanggung jawab masing-masing bidang terlaksana dengan baik. Kepala madrasah memberikan apresiasi atau reward sekecil apapun atas kontribusi bawahan. Melibatkan semua unsur pimpinan dan lainnya pengambilan keputusan.
 - c. *Intellectual stimulation* (ransangan intelektual) kepala madrasah mampu mengatasi berbagai kendala dan permasalahan dengan unsur pimpinan setiap bidang jika terdapat suatu masalah dalam pelaksanaan program madrasah.
 - d. *Individualized Consideration* (pertimbangan individu) kepala madrasah berusaha untuk mampu memenuhi kebutuhan guru dan tenaga kependidikan dengan fasilitas tambahan terkait dengan penyelesaian tugas dan pekerjaan di madrasah.
3. Implikasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang diwujudkan dengan:
- a. Menilai dari peningkatan kompetensi sumber daya manusia (guru, tenaga kependidikan dan karyawan).
 - b. Prestasi yang diperoleh madrasah, prestasi peserta didik akademik maupun non akademik yang unggul dapat berdaya saing.

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang

Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing. Keunggulan bersaing hanya dapat dicapai dengan mengembangkan produk dengan sangat spesifik dan lebih menguntungkan dibandingkan dengan para pesaing.¹⁴⁵ Dalam lembaga pendidikan islam keunggulan berdaya saing merupakan usaha untuk meningkatkan kualitas daya saing lembaga, sehingga mampu menjaga mutu lembaga dan diminati oleh pelanggan pendidikan.¹⁴⁶ Beberapa hal yang dapat dijadikan sebagai alasan pentingnya meningkatkan daya saing adalah sebagai berikut:

1. Pertambahan unit sekolah yang pesat.
2. Tingkat kesadaran masyarakat yang tinggi.
3. Berkurangnya jumlah anak usia sekolah.
4. Tuntutan masyarakat atas kualitas sekolah.¹⁴⁷

Dalam lembaga pendidikan Islam, kepala madrasah merupakan elemen penting yang tak dapat tergantikan oleh elemen lainnya. Karena ibarat manusia,

¹⁴⁵ Danang Sunyoto, *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) : Konsep Bersaing Melalui Kualitas Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CAPS [Center for Academic Publishing Service], 2015), 1.

¹⁴⁶ Bashori, Strategi Kompetitif dalam Lembaga Pendidikan, *Tadris*, Volume. 12, Nomor 2, Desember 2017, 168.

¹⁴⁷ Mohammad Saroni, *Analisis dan strategi meningkatkan daya saing sekolah* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2017), 25-30.

kepala madrasah adalah kepala dan otaknya. Keberadaan kepala madrasah menentukan berkembang suatu lembaga pendidikan Islam. Terlebih sekarang ini, semakin banyak lembaga pendidikan Islam dengan berbagai program unggulan yang ditawarkannya. Menyikapi hal ini, kepala madrasah dituntut untuk mampu mengembangkan madrasah yang berbeda dengan lainnya, dan madrasah yang mempunyai keunggulan bersaing yang tinggi.

Dilihat secara spesifik, strategi adalah menentukan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan oleh lembaga sebagai suatu kesatuan, apa yang akan dilakukan sebagai personel yang berada di dalamnya dengan satu pandangan untuk mencapai tujuan lembaga. Strategi sebagai penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan. Strategi adalah pendekatan jangka panjang suatu lembaga. Sebaliknya, taktis adalah pendekatan jangka pendek suatu lembaga. Lamanya waktu jangka panjang atau jangka pendek tergantung kesepakatan anggota lembaganya.¹⁴⁸

Strategi kepemimpinan adalah tuntutan bagi pemimpin agar bersifat fleksibel dalam mengatasi sesuatu yang tidak diharapkan, dan tuntutan bagi mereka untuk mempunyai “visi helikopter”, yaitu sesuatu kemampuan untuk berpandangan jauh kedepan. Kepemimpinan strategis, sebaliknya merupakan seni dan ilmu yang memfokuskan perhatiannya pada kebijakan-kebijakan dan tujuan-tujuan dengan rencana-rencana jangka panjang.

¹⁴⁸ David Fred R, *Manajemen Strategi, Edisi Sepuluh* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 16-17.

Agar dapat mencapai hasil yang diinginkan madrasah berdaya saing dengan lembaga lainnya kedua kepala MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang mempunyai strategi atau langkah kepemimpinan yang sama yaitu:

1. Melakukan EDM (evaluasi diri madrasah) untuk mengetahui kekurangan, kelemahan dan kendala dalam pelaksanaan program kegiatan madrasah untuk acuan dalam tindak lanjut pelaksanaan program kedepannya.
2. Mengadakan forum rapat setiap hari senin, satu bulan sekali, dan 3 bulan sekali dan rapat dinas untuk menyusun program kegiatan yang termuat dalam ERKAM (rencana kerja anggaran madrasah berbasis elektronik) kemudian menjadi rencana kerja tahunan melibatkan kepala madrasah, wakil kepala semua bidang, guru, tenaga kependidikan, komite dan karyawan.
3. Melakukan MOU (Memorandum of Understanding) kerjasama dengan beberapa instansi seperti perguruan tinggi, alumni, BNI (Bank Negera Indonesia), kepolisian, dan tokoh masyarakat.

Untuk mendukung agar program yang dilaksanakan tidak monoton diperlukan inovasi kreatifitas yang harus diciptakan kepala madrasah bersama dengan unsur pimpinan. Inovasi merupakan kemampuan untuk menciptakan atau menggunakan keahlian dan kemampuan dalam melakukan atau mengembangkan suatu pekerjaan tertentu. Tujuan dilakukan inovasi adalah memperbaiki dan meningkatkan keseluruhan sistem agar suatu tujuan dapat dicapai secara efektif.¹⁴⁹

¹⁴⁹Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Yogyakarta: Ar-ruzz Media,2017),217.

Hasil temuan lapangan inovasi yang diciptakan kepala MAN 2 Ponorogo untuk mendisiplinkan dan sekaligus untuk menambah wawasan keilmuan warga madrasah yaitu menciptakan program membaca Al-qur'an pagi sebelum aktivitas dan khatam Al-qur'an bagi guru, tenaga kependidikan selama 1 bulan. Kegiatan lain menciptakan budaya literasi setiap hari dan mengumpulkan ke kepala madrasah mengisi google form untuk guru dan tenaga kependidikan. Untuk keagamaan menciptakan budaya beribadah (sholat berjamaah) bersama ketika sudah waktunya di Masjid dekat madrasah.

Sedangkan ada sedikit perbedaan inovasi yang diciptakan kepala MAN 1 Kota Malang bersama unsur pimpinan untuk mendisiplinkan warga madrasah yaitu menciptakan program MANTAKU BERSINAR (MAN 1 tanpa kumuh, bersih, indah, disiplin dan berkarakter) yang menjadi prinsip semuanya dengan tujuan lingkungan madrasah yang aman, nyaman dan bersih. Kemudian untuk kegiatan keagamaan menciptakan budaya beribadah bersama (sholat berjamaah) sesuai waktunya guru maupun peserta didik.

Pada dasarnya salah satu fungsi kepala madrasah adalah inovator, inovasi-inovasi yang diciptakan bersama unsur pimpinan tersebut mampu membawa perubahan dengan gagasan baru yang relevan dengan perkembangan zaman saat ini. Walaupun berbeda, semua mempunya tujuan dan harapan tersendiri untuk kemajuan dan perkembangan mutu masing-masing madrasah yang unggul dan dapat mencetak lulusan yang berdaya saing dengan lulusan lembaga lainnya..

B. Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang

Pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan yang dramatis dalam diri individu dan lembaga. Selain itu pemimpin transformasional adalah seseorang yang dapat membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dan ketertarikan dalam lembaga maupun organisasi, serta mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan organisasi.¹⁵⁰

Fokus kepemimpinan transformasional kepala madrasah adalah komitmen dan kapasitas sumber daya manusia di madrasah. Komitmen dan kapasitas yang semakin bertambah dapat menghasilkan usaha dan produktivitas yang lebih besar sehingga akan menjadi *outcome* yang diharapkan bagi madrasah. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah melibatkan usaha untuk melampaui kepentingan diri sendiri menuju usaha bersama demi tujuan kemajuan madrasah. Secara umum prinsip dasar kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

1. *Idealized influence* (Pengaruh Ideal dan Berkarisma)

Perilaku ini dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen yang tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras, konsisten serta

¹⁵⁰ N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000, (The Quality Management Journal, 12, 2005), hlm. 21-29.

mampu menunjukkan ide-ide penting.¹⁵¹ Dari masing-masing kepemimpinan transformasional kepala MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang sudah menerapkan dan sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a. Berinteraksi dengan komunikasi dua arah, kepala madrasah bersikap terbuka dengan penyampaian, pendapat, saran, masukan serta ide-ide yang membangun proses pendidikan. Melibatkan semua unsur pimpinan dan lainnya dalam pengambilan keputusan yang mengharuskan perlu di musyawarahkan bersama.
- b. Kepala madrasah dapat menjadi contoh dan suritauladan untuk lainnya dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan di madrasah, misalnya semangat tinggi, pekerja keras, loyalitas tinggi, disiplin, cekatan dalam menyelesaikan tugas. Hal itu juga menunjukkan pemimpin yang dapat mengayomi para bawahannya.
- c. Kepala madrasah membangun komitmen dengan cara forum rapat dinas dan pertemuan lainnya, kemudian kedua madrasah ditunjuk sebagai madrasah zona integritas semua warga harus menandatangani fakta integritas yang bebas dari WBK (wilayah bebas korupsi) dan WBBM (wilayah birokrasi bebas melayani) ditunjukkan dengan tindakan yang bersih oleh semua warga madrasah.

¹⁵¹Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*,55.

d. Kepala madrasah memberikan dukungan dan kesempatan untuk guru dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kompetensi masing-masing melalui kegiatan webinar, diklat, pelatihan-pelatihan informasi teknologi, mengikuti MGMP dengan teratur, bimbingan teknik yang mengundang pematir dari instansi luar madrasah.

2. *Inspiration Motivation* (inspirasi motivasi)

Perilaku inspirasi motivasi merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi.¹⁵²

Motivasi ialah sesuatu yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu merangsangnya untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi kerja dapat diartikan sebagai kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga ia terdorong untuk bekerja dengan maksimal.¹⁵³

Kepala madrasah dari kedua lembaga pendidikan islam sudah memberikan motivasi yang tinggi kepada semua warga madrasahny, terbukti pemberian motivasi dengan dua cara yaitu secara langsung ketika forum diskusi, rapat dinas, pertemuan-pertemuan kepala madrasah menyampaikan agar menjalani serta menyelesaikan pekerjaan dengan ikhlas dan

¹⁵² Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*,55.

¹⁵³ Husaini Usman, *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, edisi 3.202.

tanggungjawab. Sedangkan cara kedua secara tidak langsung memberikan dorongan berupa apresiasi ucapan melalui media elektronik kepada guru yang berprestasi atau yang dapat menyelesaikan program tanpa kendala. Memberikan penghargaan atau reward dengan kategori guru berprestasi, disiplin, religius, dan inovatif, reward berupa sertifikat atau cendera mata.

3. *Intellectual Stimulation* (rangsangan intelektual)

Menurut Bass mengatakan bahwa rangsangan intelektual, berarti mengenalkan cara pemecahan masalah secara cerdas, rasional dan hati-hati sehingga anggota mampu berpikir tentang masalah dengan cara baru dan menghasilkan pemecahan masalah yang kreatif.

Untuk prinsip ketiga ini, kedua kepala madrasah sama-sama dapat menyelesaikan permasalahan yang timbul pada setiap bidang di madrasah, kendala-kendala pasti ada dalam pelaksanaannya. Jika terdapat kendala unsur pimpinan setiap bidang yang bersangkutan menyampaikan ke kepala madrasah kemudian evaluasi dan memusyawarahkan bersama untuk mencari solusi serta jalan keluar. Di kedua madrasah terdapat program pengaduan masyarakat, ada saran kotak dan pengaduan melalui web madrasah di bawah pengelolaan wakil kepala bidang hubungan dan masyarakat.

4. *Individualized Consideration* (pertimbangan individu)

Perhatian individual merupakan cara yang digunakan oleh pemimpin untuk memperoleh kekuasaan dengan bertindak sebagai pembimbing, memberi perhatian secara individual dan dukungan secara pribadi kepada bawahan. Bass mengemukakan, pertimbangan individual berarti memberi

perhatian secara personal, memperlakukan bawahan secara individu, mebneri saran dan memberi bimbingan.¹⁵⁴

Dari kedua kepala MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang dengan persepsi dan penilaian unsur pimpinan dan guru maupun tenaga kependidikan mengemukakan bahwa ketika rapat dinas kepala madrasah menyampaikan untuk melaporkan jika guru dan lainnya membutuhkan fasilitas atau lainnya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan di madrasah. Dan secara umum mampu memenuhi kebutuhan guru dan tenaga kependidikan, secara pribadi atau masing-masing masih ada keterbatasan. Kepala madrasah mempunyai empati atau kepedulian yang sangat tinggi kepada semua warga madrasah, caranya mengganti dan melengkapi fasilitas di ruang guru, selain itu ketika ada guru yang sakit kepala madrasah memberikan obat-obatan, vitamin dan donasi sosial.

C. Implikasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam

Implikasi merupakan efek atau hasil dari sesuatu hal yang terkait. Tanpa kepemimpinan yang efektif atau yang baik, maka jalannya sebuah organisasi tidak akan terarah, tidak akan mencapai tujuan tidak akan ada kemajuan, tidak ada inovasi dan perubahan. Karena kepemimpinan transformasional dikatakan sebuah rentan yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu

¹⁵⁴Sudarwan Danim, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*,55.

proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan.¹⁵⁵ Oleh karena itu merupakan hal yang amat menguntungkan jika para pemimpin dapat menerapkan kepemimpinan transformasional dalam lembaga pendidikan yang dikelolanya. Seorang kepala madrasah disebut menerapkan kaedah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya; baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi madrasah.

Sebagai pemimpin formal kepala madrasah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya peningkatan profesionalisme guru guna peningkatan prestasi peserta didik. Oleh karena itu kepala madrasah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinannya baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim madrasah yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien.¹⁵⁶

Kompetensi guru merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial dan spiritual yang secara *kaffah* membentuk kompetensi standart profesi guru, yang mencakup penguasaan materi, pemahaman terhadap peserta didik, pembelajaran yang mendidik, pengembangan pribadi dan profesionalisme. Di dalam agama Islam juga diterangkan bagaimana sikap yang harus dimiliki oleh seorang pendidik yaitu mempunyai kecerdasan secara menyeluruh (cerdas intelektual dan kepribadian)

¹⁵⁵Bahar Agus Setiawan, *Transformasional Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*, 13.

¹⁵⁶ Sukma Windhari Dagong1 Dan I Kadek Satria, Kompetensi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalammeningkatkan Mutu Pendidikan Smp Negeri 3 Kwandangarsana2al-Idarah: *Jurnal Kependidikan Islam Vol. 9 No. 2, Desember 2019*, 211.

serta memberikan suritauladan yang baik kepada peserta didik maupun masyarakat.¹⁵⁷ Guru menjadikan pendidikan atau proses pembelajaran yang berkualitas, sehingga sumber manusia yang dihasilkan dari lulusan madrasah berkualitas dan nantinya bisa bersaing di era globalisasi.

Dari kedua kepala MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang yang menerapkan kaedah kepemimpinan transformasional sudah menjadi suritauladan para bawahannya. Kompetensi guru dapat meningkat, awal tahun ajaran baru guru menyusun RPP (rencana perangkat pembelajaran) secara lengkap kemudian dikumpulkan ke wakil kepala bidang kurikulum. Selain itu terbukti guru di madrasah mampu memahami peserta didik dikelas, jika terdapat keanehan guru menelusuri sampai home visit kerumah peserta didik yang mempunyai masalah. Selain itu madrasah dengan kurikulum 2013, guru menggunakan metode dan media pembelajaran yang inovasi dan bervariasi, sehingga proses pembelajaran berjalan kondusif, aman dan nyaman. Guru di madrasah sesuai kualifikasi yang dibutuhkan madrasah, dengan hal itu materi yang disampaikan ke peserta didik dapat lebih tepat dan mudah dipahami peserta didik.

Selain itu tidak hanya peran guru saja, peran tenaga kependidikan juga menjadi faktor penting untuk mendukung pelaksanaan pendidikan. Tenaga kependidikan yang bertugas melakukan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses

¹⁵⁷As'dut Tabi'in, Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar pada MTsn Pekan Heran Indragri Hulu, *Jurnal Al-Thariqah Vol. 1, No. 2, Desember 2016*, 159.

pendidikan pada satuan pendidikan. Misalnya orang yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan pendidikan seperti tata usaha yang bertugas dalam bidang administrasi dan pelayanan publik.¹⁵⁸

Kepala MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang membuat aturan kedisiplinan untuk tenaga kependidikan beserta staf madrasah, datang tepat waktu sesuai jadwal yang sudah ditentukan, memberikan pelayanan prima terutama kepada peserta didik, wali murid, dan masyarakat yang bertamu atau mempunyai kepentingan di madrasah. Kepala madrasah juga melibatkan tenaga kependidikan dalam berbagai macam penyusunan program dan pelaksanaannya di madrasah. Kepala madrasah memancing ide-ide inovatif tenaga kependidikan dengan melibatkan, menerima masukan dan pendapat ketika terdapat kendala dan memerlukan solusi dan jalan keluar. Kepala madrasah juga memberikan kesempatan dan dorongan tenaga kependidikan untuk mengembangkan skil dan kompetensinya melalui bimbingan teknis serta mendatangkan pemateri dari luar madrasah.

Dalam hal ini kompetensi guru yang meningkat dengan adanya empati dan dukungan pengembangan oleh kepala madrasah, mempengaruhi hasil belajar peserta didik yang mana hasil belajar peserta didik merupakan perilaku yang diperoleh peserta didik setelah mengalami aktivitas belajar. Perubahan aspek-aspek perubahan perilaku tersebut tergantung pada yang dipelajari oleh peserta didik.¹⁵⁹

¹⁵⁸ Sudiartono, Manajemen Tenaga Kependidikan Di Smp Negeri Satap Tira, *Jurnal Pendaia*, vol.2. No.1 Juni 2020. 91.

¹⁵⁹ Elsinara Mahananingtyas, Hail Belajar Kognitif, Afektif dan Psikomotorik Melalui Penggunaan, *Jurnal Belajar Bagi Mahasiswa PGSD*. IV Tahun 2017. 195.

Seperti yang dikemukakan oleh guru MAN 2 Ponorogo, hasil belajar peserta didik meningkat terbukti pemahaman materi dengan menggunakan media dan metode yang bervariasi serta *student center* presentasi dengan pemecahan masalah peserta didik lebih mendapatkan hasil pemahaman. Hasil keterampilan dapat dirasakan dengan produk yang dihasilkan peserta didik dengan tambahan ekstrakurikuler di madrasah. Prestasi di bidang program unggulan juga meningkat. Hasil keagamaan juga dapat diterapkan di lingkungan masyarakat. Sedangkan di MAN 1 Kota Malang dikemukakan oleh guru dengan KKM yang ditingkatnya semangat peserta didik untuk belajar semakin meningkat. Prestasi yang diraih di UTBK juga meningkat, di perlombaan ekstrakurikuler maupun program unggulan juga meningkat.

Sehingga dalam hal tersebut, adanya kaedah kepemimpinan transformasional kepala madrasah dengan motivasi dan moralitas tinggi kepada unsur di bawahnya membawa perubahan dalam madrasah selain itu diharuskan untuk selalu berinovasi dan melakukan evaluasi diri madrasah, Dengan kerjasama dan solidaritas kekompakan semua unsur pimpinan dalam pengelolaan dan program kegiatan sesuai dengan visi misi madrasah dapat menjaga mutu madrasah serta memenuhi harapan pelanggan pendidikan yang mana mutu lulusan unggul berdaya saing dengan lulusan lembaga pendidikan lainnya.

BAB VI PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan fokus penelitian, paparan data dan temuan penelitian, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut

1. Strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan islam keduanya diawali dengan pertemuan rapat kerja kemudian menyusun program dan kegiatan yang termuat di dalam ERKAM dengan acuan hasil EDM (evaluasi diri madrasah) mengetahui yang kurang disempurnakan dan program yang tidak berjalan diganti dengan inovasi lainnya. Melakukan kerjasama dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan madrasah, keterbukaan informasi dengan memanfaatkan media sosial dan elektronik. Selain itu melakukan inovasi, kepala MAN 2 Ponorogo menciptakan inovasi bersama unsur pimpinan dengan harapan dan tujuan untuk menambah wawasan keilmuan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yaitu literasi setiap hari dengan mengumpulkan di google form yang dikelola oleh kepala madrasah, sedangkan kepala madrasah di MAN 1 Kota Malang berserta unsur pimpinan menciptakan inovasi lebih mengarah pada pemberian kenyamanan, keamanan dan fasilitas yang memadai untuk menunjang pembelajaran dan pekerjaan unsur pimpinan dan guru di madrasah.
2. Implementasi kepemimpinan transformasional mengacu pada 4 prinsip dasar kepemimpinan transformasional yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal dan karism) kepala madrasah bersikap terbuka berinteraksi dan komunikasi dua arah yang saling membutuhkan, saling menghargai, menerima masukan, sara

dan ide-ide inovatif dari unsur pimpinan di bawahnya. Menjadi suritauladan dalam bekerja semangat tinggi, disiplin, loyalitas, pekerja keras. Membangun komitmen ketika rapat dinas dan menandatangani fakta integritas madrasah. Memberikan kesempatan dan dukungan untuk guru dan tenaga kependidikan mengikuti webinar, pelatihan, diklat dan mendatangkan pemateri dari luar madrasah. **Inspiration Motivation** (inspirasi motivasi) pemberian motivasi dari kepala madrasah secara langsung melalui rapat dinas, forum diskusi, pertemuan-pertemuan, secara tidak langsung pemberian ucapan dan apresiasi melalui media elektronik. Pemberian reward untuk guru yang berprestasi. **Intelektual Stimulation** (ransangan intelektual) ketika terdapat suatu kendala dan permasalahan dalam pelaksanaan program kegiatan di madrasah kepala madrasah mampu mengajak dan menginstruksikan secara bersama dengan unsur pimpinan dan lainnya dalam menyelesaikan masalah dan mencari solusi yang tepat. **Individualized Consideration** (pertimbangan individu) kepala madrasah mampu memenuhi kebutuhan secara umum untuk guru dan tenaga kependidikan di madrasah untuk menunjang penyelesaian pekerjaan dan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan di madrasah. Kepala madrasah juga mempunyai empati dan kepedulian yang tinggi terhadap warga madrasah.

3. Implikasi atau hasil adanya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan daya saing melihat kaedah kepemimpinan transformasional kepala madrasah membawa perubahan kearah perbaikan secara terus menerus dapat merealisasikan visi misi menjadi kenyataan, meningkatkan kompetensi

guru, kompetensi tenaga kependidikan dengan mendukung kemauan peningkatan keahlian di masing-masing bidang di madrasah, mendapatkan prestasi guru, prestasi madrasah, prestasi peserta didik bidang akademik maupun non akademik (program unggulan dan ekstrakurikuler), mutu lulusan yang unggul serta diterima dan lolos masuk perguruan tinggi ternama dengan ciri khas tersendiri yang dapat berdaya saing dengan lulusan dari lembaga pendidikan lainnya selain itu tingkat daya saing keduanya tinggi secara Nasional di dalam daerah Jawa Timur terbukti tidak adanya sistem zonasi, kedua madrasah bisa di jangkau dan dapat menerima peserta didik luar daerah masing-masing.

B. Saran

1. Bagi pengelola lembaga pendidikan

Kedua pemimpin di madrasah tersebut mempunyai ciri khas dalam pola kepemimpinannya yang bertujuan untuk mewujudkan visi misi dan tujuan lembaga pendidikan Islam yang berwawasan ilmu pengetahuan dan teknologi era modernisasi saat ini. Sehingga dengan adanya penelitian ini kedua lembaga dapat mengambil poin-poin yang bisa bermanfaat untuk kemajuan madrasah, dengan terciptanya inovasi-inovasi baru dengan kebersamaan semua warga madrasah. Selain itu keinginan dan harapan peneliti untuk para pemimpin lembaga yang mana disebut kepala madrasah atau sekolah di manapun agar dapat memotivasi serta bersikap yang bisa menjadi suritauladan bagi warga madrasah, serta mampu menciptakan inovasi dengan warga madrasah yang sesuai dengan visi, misi dan tujuan madrasah dengan cara melakukan perubahan

kearah perbaikan secara terus menerus. Dengan harapan lembaga pendidikan yang dikelola mampu bertahan dan tetap eksis di tengah-tengah ketatnya persaingan antar daerah bahkan tingkat Nasional.

2. Bagi peneliti lain dan Pembaca

Dengan penelitian ini agar menjadi bahan referensi dan wawasan keilmuan nantinya jika ingin menganalisis lebih dalam tentang kepemimpinan transformasional kepala madrasah yang mengacu pada visi misi kedepan dan perubahan kearah perbaikan secara terus menerus di madrasah maupun sekolah dimapun.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin D. Zainal *Tips-tips Cemerlang Dari Pada Al-Qur'an, Cet. VIII*. Kuala Lumpur: Pts Millennia. 2008.
- Andang, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Ar-ruzz Media. 2017.
- Andiek Widodo, Peningkatan Daya Saing Sekolah Melalui Sistem Informasi Manajemen Pendidikan yang Terpadu dan Terintegrasi (Pengembangan Materi Diklat Total Quality Management), <http://www.Bdksurabayakemenag.com/P3/Data/Uploaded/Dokumen/PeningkatanDayaSaingLembagaPendidikan.pdf>. Diakses pada tgl 3 Oktober 2021.
- Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Jogjakarta: DIVA Press. 2012.
- Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2013.
- Bashori, Strategi Kompetitif dalam Lembaga Pendidikan, *Tadris*. Volume. 12. Nomor 2. Desember 2017.
- Danim, Sudarwan. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009.
- Daryanto, *Kepala Sekolah sebagai Pemimpin Pembelajaran*. Yogyakarta: Gava Media. 2011.
- David Fred R, *Manajemen Strategi, Edisi Sepuluh*. Jakarta: Salemba Empat. 2006.
- Departemen Agama. *Al-Qur'an dan Terjemahan*. Kudus: PT. Menara Kudus. 2006.
- Elsinara Mahanangingtyas, Hail Belajar Kognitif. Afektif dan Psikomotorik Melalui Penggunaan. *Jurnal Belajar Bagi Mahasiswa PGSD*. IV Tahun 2017.
- Engkoswara dan Aan Komariah, *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Euis Karwati dan Donni Juni Priansa, *Kinerja dan Profesionalisme Kepala Sekolah Membangun Sekolah yang Bermutu*. Bandung: Alfabeta. 2013.
- Hermiono, Agustinus. *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2014.
- <https://onlinelearning.binus.ac.id/2021/04/19/mengenal-lebih-jauh-tentang-society-5-0/>. Diakses pada tgl 7 oktober 2021.

- Khasanah, Uswatun. *Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Pendidikan Islam*. Surabaya: CV Jakad Publishing. 2019.
- Liauw, Hindra. *Pendidikan Untuk Daya Saing*, <https://edukasi.kompas.com/read/2014/05/02/2126236/Pendidikan.untuk.Daya.Saing?page=all>, diakses pada tgl 7 oktober 2021.
- M. Djunaidi Ghony & Fauzan Almanshur, *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media. 2012.
- Moh. Padil dan Angga Teguh, *Strategi Pengelolaan SD/MI Visioner*. Malang: UIN Maliki Press. 2011.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2006.
- Munawaroh, Lailatul. Sekripsi, “*Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Untuk Peningkatan Tenaga Kependidikan*”, 2020.
- N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000, *The Quality Management Journal*. 12. 2005.
- Nasution, M.Nur. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Manajemen)*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2005.
- Nawawi, Hadari. *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung. 1997.
- Ningrum, Nurita Kustiari. Strategi Keunggulan Bersaing pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Magistra Utama Jember. *Tesis*, Konsentrasi Ilmu Administrasi dan Bisnis Program Studi Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember 2016.
- Prihatin, Eka. *Teori Administrasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2011.
- Ragil, Wukir. “Membangun Tata Nilai Kepemimpinan Kepala Sekolah”. *Jurnal Tenaga Kependidikan*, Edisi 3, No.2. Jakarta: Depdiknas. 2009.
- Rahayu, Agus. *Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Strategik)*. Bandung: Alfabeta. 2008.
- Rngkuti, Freddy. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2004.
- Sari, Frank Endang. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru. Studi Di Sma Negeri 2 Pematangsiantar*. *Tesis*.

- Saroni, Mohammad. *Analisis dan strategi meningkatkan daya saing sekolah*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media. 2017.
- Sudiartono. Manajemen Tenaga Kependidikan Di Smp Negeri Satap Tira. *Jurnal Pendaiss. vol.2. No.1 Juni 2020*.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta. 2017.
- Suharsaputra,Uhar. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan, Mengembangkan Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*. Bandung: PT Refika Aditama. 2016.
- Sukma Windhari Dagong¹ Dan I Kadek Satria, Kompetensi Pendidik Dan Tenaga Kependidikan Dalammeningkatkan Mutu Pendidikan Smp Negeri 3 Kwandangarsana^{2al-Idarah}: *Jurnal Kependidikan Islam Vol. 9 No. 2, Desember 2019*.
- Sumihardjo,Tumar. *Daya Saing Daerah dan Pengukurannya di Indonesia*, .Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. 2002.
- Sunyoto, Danang. *Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage) : Konsep Bersaing Melalui Kualitas Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS [Center for Academic Publishing Service].
- Suroyya, Naharin. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan*. *Tesis*. 2018.
- Tabi'in, As'dut. Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar pada MTsn Pekan Heran Indragri Hulu, *Jurnal Al-Thariqah Vol. 1, No. 2, Desember 2016*.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2011.
- Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD. 2008.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan, edisi 3*. Jakarta: Bumi Aksara. 2009.
- Wibowo, Ahmad Elly. Strategi Membangun Brand Image Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Man 2 Ponorogo. *Tesis*.
- Y.S. LincoIn dan Guban E.G, *Naturalistic Inqueiry*. Beverly Hill: SAGE Publication.Inc. 1985.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran 1

A. Tema atau Fokus 1: “Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam”

Sub Tema : Strategi Kepemimpinan Kepala Madrasah

Indikator : RKAM, Renop, Renstra

No.	Pertanyaan Wawancara	Observasi	Dokumentasi
1.	Apa pedoman penyusunan RKAM, Renop, Renstra madrasah serta siapa saja yang terlibat?(Kepmad, Waka kurikulum, waka sarpras, guru, KTU, Waka humas)	Mengamati/melihat pedoman penyusunan RKAM, Renop, Renstra	Data pedoman penyusunan RKAM, Renop, Renstra
2.	Apa saja kebijakan dan aturan sebagai inovasi yang kepala madrasah ciptkan bersama guru dsn karyawan untuk membangun kedisiplinan warga madrasah? (Kepmad, Waka kurikulum, waka sarpras, guru, KTU, Waka humas)	Sikap dan perilaku guru terhadap aturan dan kebijakan yang diciptakan bersama-sama	Dokumentasi guru atau karyawan mematuhi aturan atau kebijakan madrasah
3.	Apa strategi/ cara serta langkah kepala madrasah untuk mempertahankan dan menjaga kualitas atau mutu madrasah? Dan apakah strategi kepemimpinan Kepmad membawa perubahan untuk madrasah? (Kepmad, Waka kurikulum, waka sarpras, guru, KTU, Waka humas)	Mengobvervasi cara dan langkah Kepmad yang diterapkan	Data dan dokumentasinya
4.	Kegiatan dan program apa saja yang sudah terlaksana dan bagaimana sistem monitoring serta evaluasi yang dilakukan Kepmad? (Kepmad, Waka kurikulum, waka sarpras, guru, KTU, Waka humas)	Kegiatan memonitoring atau evaluasi kegiatan	Dokumentasi kegiatan monitoring dan evaluasi kegiatan
5.	Apakah Kepmad selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan untuk pengambilan keputusan? Apakah upaya Kepmad selalu diterima dan disetujui oleh guru dan karyawan? (Guru, waka kurikulum, waka sarpras, waka humas dan KTU)	Kegiatan musyawarah, rapat dan lainnya	Dokumentasinya
6.	Apakah kepemimpinan Transformasional Kepmad dapat merealisasikan serta mewujudkan wivi misi sekolah	Mengamati perubahan madrasah dari tahun ke tahun	Data dan Dokumentasi

	menjadi kenyataan? (Guru, waka kurikulum, waka sarpras, waka humas dan KTU)		
<p>Sub Tema : Strategi Kompetitif Atau Bersaing Indikator : Mempertahankan kualitas dan keunggulan madrasah (inovatif dan peningkatan mutu)</p>			
1.	Bagaimana strategi kompetitif atau bersaing yang kepala madrasah gunakan untuk mempertahankan mutu madrasah? Selain itu cara yang digunakan untuk mempertahankan eksistensi dan kepercayaan pelanggan pendidikan? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Program kegiatan yang ada di madrasah	Data dan Dokumentasi program kegiatan
2.	Apa cara yang kepala madrasah gunakan untuk mempertahankan ciri khas madrasah dan kekuatan mdrasah untuk dapat berdaya saing dengan madrasah lain? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Ciri khas madrasah, program yang di unggulkan	Data dan Dokumentasinya
3.	Apakah Kepmad dapat mengupayakan atau mengupdate sarana prasarana pembelajaran dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan pendidikan? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Fasilitas, sarana prasarana yang digunakan dalam proses pembelajaran siswa dan guru	Data dan dokumentasi
4.	Adakah kendala untuk mempertahankan mutu madrasah? Lalu solusi apa yang diambil Kepmad dengan guru dan karyawan? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Kendala yang dihadapi	Dokumentasinya

B. Tema atau Fokus 2: “Impelementasi Kepemimpinan Transformasioanal Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam”

Sub Tema : Komponen-komponen Kepemimpinan Transformasional (*Idealized Influence* atau karisma, *Inspirational Motivation*, *Intelektual Stimulation*, *Idividualized Consideration* atau perhatian individu)

Indikator : Ketepatan waktu, cara memperlakukan orang lain, keteladanan

No.	Pertanyaan Wawancara	Observasi	Dokumentasi
Indikator : Cara Memperlakukan Orang lain			
1.	Bagaimana interaksi atau komunikasi Kepmad dengan warga madrasah dan komite madrasah? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU, komite (jika ada))	Sikap dan interaksi Kepmad dengan guru dan karyawan	Dokumentasinya
Indikator: Keteladanan			
1.	Bagaimana cara Kepmad dalam memberikan contoh perilaku yang baik kepada warga madrasah serta keteladanan apa yang bisa dicontoh? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Sikap dan interaksi Kepmad dengan komite madrasah	Dokumentasinya
2.	Bagaimana cara Kepmad membangun komitmen bersama guru, tenaga kependidikan dan karyawan? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Guru, tenaga kependidikan dan karyawan bekerja sesuai dengan Tupoksinya	Dokumentasinya
3.	Kegiatan dan program apa saja yang diciptakan Kepmad untuk meningkatkan potensi guru dan tenaga kependidikan? Dan bagaimana hasilnya? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Seminar, pelatihan, worksop dll	Dokuemntasinya
Sub Tema : <i>Inspirational Motivation</i>			
Indikator: Kegiatan yang dapat membangun motivasi			
1.	Apa saja kegiatan yang diciptakan Kepmad untuk membangun motivasi warga sekolah? serta Bagaimana respon bapak/ibu terhadap motivasi yang diberikan kepala madrasah? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Pemberian motivasi berupa kegiatan ataupun empati	Dokumentasi
Indikator: Pemberian Motivasi			

1.	Bagaimana cara kepmad untuk memancing ide-ide kreatif dan inovatif guru? Apakah Kepmad memberikan reward kepada guru atau karyawan yang berprestasi? Apakah Kepmad memberikan teguran atau punishment kepada guru dan karyawan yang tidak fokus dalam bekerja? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Rapat ketika membutuhkan solusi	Dokumentasi
Sub Tema: <i>Intelektual Stimulation</i> Indikator: Prestasi yang pernah diraih			
1.	Pernahkan kepala madrasah menjadi role mode mengajar guru ? Pernahkan Kepmad menjadi role mode kinerja baik dan disiplin bagi tenaga kependidikan? (waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Kegiatan yang mencontoh kepala madrasah	Dokumentasi
Indikator: Kemampuan problem solver			
1.	Masalah terberat apa di madrasah yang pernah dialami dan cara mengatasinya? Serta Bagaimana sikap guru dan karyawan ketika mendapat kritikan, saran dari Kepmad? (Kepmad,waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Kegiatan rapat di setiap bidang yang memiliki masalah	Dokumentasi
Sub Tema: <i>Individualized Consideration</i> Indikator: Memberikan perhatian kepada guru, dan tenaga kependidikan			
1.	Apakah Kepmad memahami setiap kebutuhan guru dan tenaga kependidikan di madrasah? (waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Fasilitas tambahan yang didapatkan	Dokumentasi
2.	Apakah Kepmad selalu memberikan empati dan dukungan kepada guru dan tenaga kependidikan? (waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Perhatian dan kepedulian yang dirasakan bawahan	Data

3.	Apakah Kepmad mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk memiliki kemauan dan aspirasi untuk mengembangkan diri untuk tugas mereka? (Kepmad, waka kurikulum, waka sarpras, waka humas, guru dan KTU)	Kegiatan tambahan menambah wawasan ilmu pengetahuan	Dokumentasi
----	--	---	-------------

C. Tema atau Fokus 3 : “ Implikasi dari adanya Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam ”

Sub Tema : Kompetensi guru, Kompetensi Tenaga Kependidikan dan Karyawan, Mutu Peserta Didik dan Mutu Lulusan, Daya Saing Madrasah

Indikator : Kompetensi Guru (Kompetensi Kepribadian, Pedagogik, Sosial dan Profesional)

No.	Pertanyaan Wawancara	Observasi	Dokumentasi
1.	Apakah pengaruh kepemimpinan transformasional kepmad guru dapat menjadi suri tauladan yang baik kepada guru dan siswa? (Guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)	Perilaku, sikap Kepmad terhadap warga madrasah	Dokumentasi
Indikator: Kompetensi Pedagogik			
1.	Apakah guru dapat memahami peserta didik? Apakah guru bisa membuat kondisi pembelajaran dengan iklim yang kondusif? (Guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)	Ketika peserta didik kurang memahami suatu pembelajaran dan bertanya pada guru	Dokumentasinya
2.	Apakah guru setiap tahun ajaran baru merancang RPP dan Silabus sesuai dengan perkembangan ilmu pendidikan? Serta Apakah Kepmad membantu guru jika kesulitan dalam menyusun RPP atau Silabus? (Guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)	Mengamati dan melihat RPP dan silabus	Dokumentasinya
3.	Apakah guru juga selalu mengupayakan penggunaan dan pemanfaatan sarana prasarana untuk menunjang pembelajaran? (Guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)	Mengamati guru menggunakan sarana pembelajaran kepada siswa	Dokumentasi

4.	Apakah Kepmad memonitoring RPP dan silabus guru setiap awal tahun ajaran baru? Bagaimana kegiatan evaluasi yang dilakukan Kepmad? (Guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)	Mengamati kegiatannya	Dokumentasinya
Indikator: Kompetensi Sosial			
1.	Apakah kepemimpinan transformasional kepmad memberikan contoh interaksi atau berkomunikasi antar warga sekolah dengan baik dan sopan? Apakah guru dapat berkomunikasi dengan baik dengan wali murid dan komite? (Guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)	Interaksi dan komunikasi di madrasah	Dokumentasi
Indikator: Kompetensi Profesional			
1.	Apakah guru di madrasah sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan madrasah sesuai dengan bidang masing-masing? Apakah guru dapat menguasai materi pembelajaran dengan fasilitas tambahan di madrasah? (Kepmad, Guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)	Melihat data kualifikasi guru	data
2.	Apa langkah Kepmad jika mengetahui kompetensi dan potensi guru untuk mengajar kurang sesuai dengan tuntutan pendidikan saat ini? (Kepmad, Guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)	Memberikan tambahan kegiatan formal maupun non formal	dokumentasi
Sub Tema: Kompetensi Tenaga Kependidikan dan Karyawan			
Indikator: Kedisiplinan dan Inovatif			
1.	Apakah tenaga kependidikan dan karyawan datang tepat waktu sesuai jadwal yang sudah ditentukan madrasah?	Melihat kehadiran tenaga kependidikan	Dokumentasi

	Serta penyelesaian tugas dengan tepat waktu?(Kepmad dan KTU)		
2.	Bagaimana cara Kepmad memancing ide inovatif untuk para tenaga kependidikan di madrasah? Bagaimana sikap Kepmad jika mengetahui tenaga kependidikan tidak disiplin? (Kepmad dan KTU)	Rapat ketika ada suatu kendala atau permasalahan	Dokumentasi
3.	Apa ada reward yang diberikan kepada tenaga kependidikan yang disiplin dan pekerja keras? Apa ada punishment untuk tenaga kependidikan dan karyawan yang tidak disiplin dan sembrono dalam bekerja? (Kepmad dan KTU)	Reward atau penghargaan yang diberikan	dokumentasi
Sub Tema: Mutu peserta didik dan mutu lulusan			
Indikator: Hasil belajar (kognitif, afektif dan psikomotorik)			
1.	Bagaimana hasil belajar kognitif (pemahaman dan pengetahuan) siswa dengan kualitas pembelajaran dari guru yang berkompeten? (guru, waka kurikulum, waka sarpras/waka humas)	Hasil belajar peserta didik	Dokumentasinya
2.	Apakah dengan adanya guru yang menggunakan metode pembelajaran yang tepat siswa dapat memahami pembelajaran dengan mudah? Selain itu adanya layanan kelas apakah keterampilan siswa meningkat?(guru, waka kurikulum, waka sarpras/waka humas)	Hasil belajar peserta didik	Dokumentasinya
Sub Tema: Daya Saing Madrasah			
Indikator: prestasi siswa			
1.	Apakah terdapat tim khusus untuk menuntun siswa yang memiliki potensi lebih untuk siap berlomba dengan	Struktur organisasi ekstrakurikuler atau tim yang mengelola perlombaan	Dokumentasinya

	madrasah lain? (guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)		
Indikator: Prestasi madrasah, prestasi guru			
1.	Selama kepemimpinan Kepmad prestasi apa saja yang sudah diperoleh madrasah? Apa saja prestasi yang sudah diraih guru? Apakah Kepmad memberikan reward untuk guru yang berprestasi? (Kepmad, guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)	Prestasi madrasah	Dokumentasinya
2.	Bagaimana langkah Kepmad untuk mempertahankan kekuatan yang dimiliki madrasah dan meminimalisir ancaman dari luar untuk meningkatkan daya saing madrasah? (Kepmad, guru, waka kurikulum, waka sarpras dan waka humas)	Keunggulan dan ciri khas madrasah terjaga, kepercayaan dan jumlah animo pendaftara siswa meningkat	Data dan dokumentasinya

Lampiran 2

**PEDOMAN WAWANCARA
IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH UNTUK MENINGKATKAN
DAYA SAING MADRASAH**

Fokus Penelitian I		Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam MAN 2 Ponorogo	
No.	Pertanyaan	Kode	TEKS
1.	Apa pedoman penyusunan RKAM, Renstra madrasah serta siapa saja yang terlibat?	W/RW/KM/16/02/22	Bicara sejarah RKAM dulu sebelumnya kita buat sesuai kebutuhan, mengundang konsultan untuk membuat RKAM dengan tim yang sungguh-sungguh mau menyusun bersama. Kemudian setahun terakhir ini ada ERKM tidak serumit RKM. Tim nya melibatkan kepala madrasah, bapak ibu Waka, guru, tenaga kependidikan, komite, ada juga dengan wali murid dan murid. Dan berlaku jangka 4 tahun.
		W/RW/WH/18/02/22	Iya untuk pedoman RKAM ada pedomannya, dan yang lebih memahami dan mengetahui lebih detailnya para tenaga kependidikan, staf tata usah dan para timnya.

W/RP/G/20/02/22	Pedomannya sebelum kita menyusun RKAM ada tahapannya yang disebut evaluasi diri madrasah (EDM), jadi kepala madrasah bersama tim bermusyawarah dalam evaluasi diri madrasah dalam satu tahun program kerja yang sudah terlaksana dan yang belum terlaksana serta kendalanya yang dialami apa dievaluasi kemudian nantinya digunakan sebagai dasar untuk menyusun RKAM. RKAM berlangsung selama 1 tahun, sedangkan RKM itu jangka 4 tahun. Untuk renop itu yang sudah dilakukan setiap tahunnya. Untuk rencana strategi itu untuk strategi pemasaran madrasah kedepannya. Timnya meliputi kepala madrasah, Waka, guru, tenaga kependidikan, komite, perwakilan wali murid dan murid, karena dalam EDM ada keterlibatan siswa didalamnya.
W/RW/WSP/21/02/22	Pedoman RKAM ada jangka pendek, menengah dan panjang. Setiap tahun sekali kami mengadakan pertemuan masing-masing bidang untuk bersama-sama menyusun anggaran dan kegiatan masing-masing bidang. Jadi biasanya memakan waktu 1 hari samapi 2 hari melibatkan komite juga. Kemudian untuk jangka panjang menyesuaikan dari bapak kepala madrasah biasanya 4 tahun dan setiap tahun menyelenggarakan program kegiatan yang sudah di anggarkan dari BOS. Disusun oleh unsur pimpinan perwakilan, komite dan guru.
W/RW/WK/22/02/22	Untuk pedoman RKM sudah mulai berganti dan menggunakan ERKM, sebelum kita ke ERKM kami ada EDM (evaluasi diri madrasah) dulu dan ada beberapa komponen yang ada di EDM yang pertama yaitu program pembelajaran, sumber daya dan sarana prasarana serta pembiayaan madrasah. EDM memiliki tim tersendiri dan nantinya digunakan untuk penyusunan ERKM. Tim penyusun ada kepala madrasah, para waka,KTU dan komite.
W/RTU/STU/26/02/22	RENSTRA itu 5 tahunan, RKAM itu 4 tahunan terdapat juga RKATM 1 tahunan dalam madrasah. Ada pedomannya BP tahun 2015 tentang perubahan atas PP no 19 tahun 2005 tentang standart pendidikan nasional itu juga masuk dalam standart mutu atau SPM (standart penjaminan mutu). Yang terlibat dalam penyusunan di madrasah semua unsur kepala madrasah, waka, guru dan tenaga kependidikan. Sedangkan RENSTRA itu turunan dari Kemenag lalu Dirjenpendis lalu ke Kanwil lalu ke madrasah. Langkah awal pemetaan mutu perencanaan peningkatan mutu, implementasi peningkatan mutu, lalu di audit dan penetapan standart.

2.	Apa saja kebijakan atau aturan-aturan yang kepala madrasah ciptakan bersama guru dan karyawan sebagai inovasi untuk membangun kedisiplinan warga madrasah?	W/RW/KM/16/02/22	Untuk membangun kedisiplinan kita mulai ada tata tertib guru, peserta didik dan tenaga kependidikan. Contohnya ketika pagi guru menyambut peserta didik yang datang sebagai upaya mengelola kehadiran peserta didik yang tepat waktu dan yang terlambat akan diberikan sanksi. Sedangkan untuk guru ada absensi dan kepala madrasah memonitoring kegiatan guru di kelas untuk kehadiran dan keaktifan sebagai sarana supervisi yang dilakukan. Seingat saya inovasi yang sudah dilakukan yaitu, perombakan komite, pendirian mahad, perbaikan perwajahan (daerah pintu masuk) madrasah, mengikuti program-program nasional seperti SKS, adiwiyata, ataupun keterampilan madrasah. Selain itu kami aktifkan semua kegiatan ekstrakurikuler di madrasah. Karena saya mempunyai prinsip semua peserta didik cerdas, berbakat dan pintar dalam bidang masing-masing.
		W/RW/WH/18/02/22	Untuk membangun kedisiplinan warga madrasah, di sini ada tata tertib untuk peserta didik, guru dan tenaga kependidikan. Untuk tetap berjalan dengan semestinya dan terjaga tentunya ada evaluasi, buktinya Kepala Madrasah selalu memonitoring untuk bapak ibu guru dalam proses mengajarnya di kelas, selain itu juga terdapat cctv di ruang kepala madrasah dan kami juga ada jawal monitoring. Ada tim sendiri yang membantu memonitoring bapak ibu guru, misalnya guru yang sudah senior dipercaya untuk membantu memonitoring bapak ibu guru yang lain. Kegiatan atau inovasi yang kepala madrasah ciptakan misalnya dalam hal kedisiplinan yaitu, kegiatan pagi 15 menit sebelum memulai kegiatan semua bapak ibu guru dan staf TU harus membaca al-qur'an dengan istilah ngaji center walaupun di ruang guru, ruang TU ataupun yang sudah masuk ruang kelas dan nantinya di ikuti oleh semua peserta didik. Selanjutnya inovasi yang akan dilakukan yaitu absensi sholat duhur berjamaah dengan figer print. Inovasi lain terkait karya tulis madrasah memberikan kesempatan untu guru mengikuti workshop dan kursus sendiri, hasilnya madrasah bisa sampai internasional. Untuk siswa ada namanya moving class, jadi misalnya peserta didik jurusan IPA dengan keinginan layanan kelas unggulan karya tulis jadi ketika jadwal karya tulis siswa pindah kelas sesuai dengan yang diinginkan. Inovasi lain yaitu literasi apapun yang bisa menambah wawasan 15 menit sebelum pulang dan mengisi google form sebagai bukti.
		W/RP/G/20/02/22	Jadi pagi hari semua bapak ibu guru 15 menit sebelum memulai kegiatan di madrasah, ada sebagian yang menunggu dan menyapa siswa yang datang dan yang terlambat ke

			<p>madrasah dengan 5S 1B, sedangkan yang tidak bertugas di ruang guru membaca al-qur'an sesuai kelompok kotmil al-qur'an yang membagi ayat dan mempunyai target katam dalam waktu 2 minggu.</p>
		W/RW/WSP/21/02/22	<p>Jadi yang pertama kebijakannya adalah rapat dinas pembinaan, di rapat ini ada tausiyah-tausiyah yang disampaikan oleh bapak kepala madrasah untuk peningkatan disiplin dan kinerja. Kemudian kedua untuk meningkatkan rasa religius beliau setiap pagi sebelum mengajar itu membaca al-qur'an. Untuk pembinaan lainnya mungkin punya kebijakan sendiri keliling ke kelas untuk meningkatkan kinerja guru. Tentang keterampilan dan sumbernya, setelah itu disampaikan. Untuk ketiga yaitu kegiatan supervisi.</p>
		W/RW/WK/22/02/22	<p>Kegiatan dan inovasi yang bapak kepala madrasah ciptakan bersama bapak ibu guru misalnya yang pertama, sekolah SKS (sistem kredit semester) kami mempunyai data itu, kedua madrasah punya plus keterampilan (robotik, multimedia, tata busana), di tambah kami memiliki SK Riset atau madrasah riset, terakhir madrasah unggulan akademik.</p>
		W/RTU/STU/26/02/22	<p>Aturan serta kebijakan bapak kepala madrasah itu masuk di RKATM (rencana kerta tahunan madrasah) turunan dari RKM. Memuat dengan mengacu 8 standart nasional pendidikan, dan setiap standart tersebut ada indikator dan juga ada mekanisme yang akan dilaksanakan serta dicapai. Tetapi sebelumnya kami ada EDM (evaluasi diri madrasah) untuk mengetahui mana yang harus di penuhi dan ditingkatkan serta dipertahankan. Sehingga terciptakan aturan SOP dan SP (standart pelayanan). Serta tata tertib juga untuk bapak ibu guru dan tenaga kependidikannya, misalnya ada jadwal pagi menyambut peserta didik, dan sebelum semua beraktivitas membaca al-qur'an terlebih dahulu.</p>
3.	<p>Apa strategi/ cara serta langkah kepala madrasah untuk mempertahankan dan menjaga kualitas dan image positif dan mutu madrasah? Dan apakah strategi</p>	W/RW/KM/16/02/22	<p>Jadi untuk menjaga kualitas mutu madrasah idealnya yaitu, <i>quality planning</i>, <i>quality controlling</i> dan <i>quality approving</i>. Planning sudah banyak dilakukan dan kontrol juga banyak yang sudah berjalan dan dilakukan, dan yang saya lakukan ada supervisi masuk kelas, ada absen-absen yang disampaikan ke bapak ibu, ada cctv di ruangan saya. Serta ada reward dan punishment untuk guru dan tenaga kependidikan. Sedikit membawa perubahan karena hal tersebut yang dapat menilai dan merasakan hanya orang lain dan lingkup madrasah. Sedangkan untuk memonitoring karyawan atau tenaga kependidikan saya cukup hadir dalam kegiatan.</p>

kepemimpinan Kepmad membawa perubahan untuk madrasah?		
	W/RW/WH/18/02/22	Strategi atau langkah untuk mempertahankan kualitas atau mutu madrasah pastinya satu dengan inovasi-inovasi yang diciptakan, menjaga komitmen dan kebersamaan dengan warga madrasah, karena walaupun memiliki cita-cita yang tinggi jika kami tidak saling merangkul satu sama lain pastinya tidak akan berjalan sesuai harapan. Kepala sekolah sering mengadakan workshop dengan mengundang pembicara yang memiliki pengalaman banyak dari kampus ternama. Kami juga memiliki fasilitator provinsi dan daerah.
	W/RP/G/20/02/22	Untuk strategi menjaga kualitas dan mutu madrasah kembali lagi kepala madrasah selalu melakukan evaluasi diri, misalkan rapat kami dalam satu bulan dari tim semua Waka introspeksi diri sudah sampai dimana langkah perjalanan keterlaksanaan dalam satu bulan dengan melihat kekurangan atau melihat layanan untuk menjaga mutu madrasah. Karena mutu tidak hanya mengevaluasi saja tapi tidaklanjutnya, kepala madrasah memberikan kesempatan dan layanan kepada bapak ibu guru untuk peningkatan dengan workshop minimal dalam satu semester harus dilakukan baik secara daring maupun luring. Untuk menjaga image positif kami melakukan kerjasama atau kolaborasi MOU dengan yang kami butuhkan misalnya perguruan tinggi yang sangat bersinergis dengan alumni, pembayaran dengan BNI, PKS siswa dengan Kepolisian, dan dengan tokoh masyarakat, selain itu ketika kelas 12 mengadakan istigosah kami mengundang dari MUI langsung. Tidak hanya itu kami juga memberikan layanan sebaik dan semaksimal mungkin apalagi pada wali murid, hasilnya nanti wali murid bisa mengisi google form untuk kritik dan saran sebagai evaluasi untuk kedepannya.
	W/RW/WSP/21/02/22	Strategi atau langkah untuk mempertahankan kualitas atau mutu madrasah pertama yaitu pengadaan worksop peningkatan kinerja dan peningkatan pengetahuan untuk bapak ibu guru dan tenaga kependidikan. Kedua pemberian reward bagi bapak ibu guru yang bekerja dengan baik dan sesuai tugas pokok dan fungsi, sedangkan punishment teguran berupa panggilan untuk bapak ibu guru yang kurang disiplin dan sebagainya diberikan pembinaan kusus secara mandiri. Tidak hanya itu untuk

			meningkatkan kualitas tidak hanya pelayanan yang diberikan, tentunya juga peningkatan kualitas atau mutu peserta didiknya dengan cara pendalaman materi dan kelas-kelas olimpiade hasilnya peningkatan mutu lulusan dari madrasah. Strategi tersebut membawa perubahan mislanya guru menjadi disiplin.
		W/RW/WK/22/02/22	Kami di madrasah ada tim pengembang kurikulum yang bertugas menginovasi kegiatan-kegiatan serta model pembelajaran yang bagus dan memang peserta didik juga senang. Apalagi ketika kegiatan belajar mengajar online atau daring itu salah satu pukulan buat bapak ibu guru untuk bisa menggunakan metode pembelajaran yang menyenangkan walaupun daring. Tim penjamin mutu itu dari waka kurikulum dengan perwakilan bapak ibu guru senior yang sudah berkompeten. Tim tersebut menaungi 5 program sarana prasarana, pengembangan religius, program pembelajaran, dan pembiayaan.
		W/RTU/STU/26/02/22	Sebenarnya strategi atau mekanismenya sama yang sudah saya sampaikan sebelumnya. Semua sesuai dengan strandart nasional pendidikan, kami berupaya untuk menjaga kualitas mutu madrasah dengan EDM (evaluasi diri madrasah) itu yang mana jika terdapat sesuatu yang di rasa perlu ditingkatkan maka harus kami tingkatkan untuk memenuhi harapan serta tuntutan masyarakat atau pelanggan pendidikan.
4.	Kegiatan dan program apa saja yang sudah terlaksana dan bagaimana sistem monev?	W/RW/KM/16/02/22	Banyak kegiatan dan program yang sudah terlaksana di madrasah, dan cara memonitoring saya dibantu tim lainnya seperti waka dan guru senior. Jika kegiatan belajar mengajar di kelas saya terkadang keliling dan melihat situasi setiap kelas ada guru atau tidak, selain itu juga ada cctv di ruang saya. Untuk guru senior tadi membantu saya untuk memonitoring guru lainnya tidak hanya itu juga dalam rangka untuk saling berbagi pengalaman dan pendapat saat pembelajaran.
		W/RW/WH/18/02/22	Seperti yang sudah saya katakan, untuk proses memonitoring dan evaluasi yang sudah dilakukan Kepala madrasah yaitu dengan cara seperti supervisi berkeliling dari satu kelas ke kelas lain untuk mengetahui keaktifan dan kehadiran bapak ibu guru yang jadwalnya mengajar, jika terdapat kelas kosong Kepala Madrasah langsung menghubungi guru yang bersangkutan.
		W/RP/G/20/02/22	Sedangkan untuk memonitoring semua kegiatan, beliau melakukan supervisi dengan membentuk tim supervisi disebut lason study, ada perbandingan kalau supervisi top down dari atasan kepada bawahan sedangkan lason study ada guru yang jadi panutan

	<p>atau role model biasanya guru senior untuk bapak ibu yang lain. Dan kegiatannya terkadang mengikuti guru mengajar di kelas bukan bertujuan mencari kesalahan yang lain tapi saling syering dan mendukung satu sama lain. Dari Kemenag ada program PKB dan setelah melalui seleksi terdapat beberapa bapak ibu guru terpilih menjadi fasilitator daerah dan provinsi beberapa mata pelajaran tertentu. Fungsi lason study ini mereview pembelajaran di kelas yang menekankan student center yang biasanya masih teacher center. Sedangkan ketika pembelajaran daring salah satu cara supervisi atau monitoring yang dilakukan kepala madrasah yaitu beliau mengikuti zoom bapak ibu guru yang sedang mengajar.</p>
W/RW/WSP/21/02/22	<p>Untuk kegiatan monitoring dan evaluasi biasanya ada yang namanya PKB (penilaian kinerja yang berkelanjutan) itu biasanya dilakukan 1 tahun sekali, terkadang juga kepala madrasah keliling ke kelas. Karena guru banyak maka ada tim monitoring atau penilai dalam kelas biasanya guru senior memonitoring 4 guru lainnya dan di awal tahun juga ada SKP (sasaran kinerja pegawai) kemudian berlanjut dengan penilaian angka kredit, jadi tingkat kedisiplinannya di nilai integritasnya juga dinilai. Ada pula DP3 (daftar penilaian) yang baikatan antara SKP yang ada di aplikasi. Selain itu juga ada lembar kerja harian (LKH) yang berada dalam aplikasi si-EKA untuk mengetahui apa saja yang sudah dikerjakan bapak ibu di madrasah selama 1 bulan.</p>
W/RW/WK/22/02/22	<p>Monitoring dari Kemenag ada sebelum kegiatan PKG, ada penilaian kinerja kepala madrasah (PKKM) dari kegiatan tersebut berlanjut dengan PKG untuk guru. Jelas untuk mendisiplinkan misalnya untuk kegiatan pembelajaran ada monitoring dari bapak kepala madrasah, tetapi tidak hanya beliau kami juga di bantu oleh tim PKG (penilai kinerja guru) biasanya oleh bapak ibu guru yang senior yang membantu proses monitoring. 1 bulan sekali saya sebagai waka kurikulum membuat jadwal untuk merefleksi kegiatan bapak ibu guru saat mengajar.</p>
W/RTU/STU/26/02/22	<p>Monitoring yang beliau lakukan itu bisa dikatakan supervisi tapi bukan semata-mata mencari kesalahan, tapi mengawasi untuk kelancaran kegiatan terkhusus kegiatan pembelajaran peserta didik. Terkadang beliau memantau secara langsung ke kelas, dan jika pembelajaran online atau dari beliau memantau dengan cara ikut join di aplikasi zoom atau google meet yang digunakan guru ketika pembelajaran. Walaupun ada yang terjun langsung tapi juga ada yang di bagi kepada tim monitoring lainnya.</p>

5.	Apakah Kepmad selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan untuk pengambilan keputusan?	W/RW/KM/16/02/22	Kepemimpinan saya itu fleksibel demokrasi dengan melibatkan dan memusyawarahkan dengan bapak ibu Waka dan tenaga kependidikan beserta stafnya untuk mengambil keputusan. Terkadang saya juga tidak memaksakan pendapat, ya walaupun terdapat sesuatu yang semestinya saya tetapkan dan putuskan sendiri. Intinya semua keputusan yang diambil semua hasil mayoritas melibatkan dan musyawarah bersama-sama.
		W/RW/WH/18/02/22	Kalau untuk itu pasti kepala madrasah melibatkan para bawahannya seperti semua Waka dan bapak ibu guru dalam memusyawarahkan program dan kegiatan dan untuk hasil keputusan yang akan diambil itu juga hasil dari keputusan bersama-sama. Ada salah satu yang mengharuskan keputusan diambil oleh kepala madrasah sendiri, sepeti terkait pembiayaan yang mana tidak semua orang mengetahui akan hal itu.
		W/RP/G/20/02/22	Karena saya merupakan perwakilan dari bapak ibu guru sebagai tim kurikulum jadi yang lebih biasanya berhubungan dengan kepala madrasah, jadi beliau setiap ada yang ingin disampaikan dengan tim pasti melakukan pertemuan atau rapat terlebih dahulu untuk membicarakan bagaimana baiknya untuk suatu kendala atau permasalahan yang sedang terjadi. Dan beliau selalu melibatkan semua dengan tujuan jangan sampai mengambil keputusan secara sepihak saja, akan tetapi keputusan dari tim. Berlaku demokrasi beliau terapkan.
		W/RW/WSP/21/02/22	Iya pasti beliau selalu melibatkan kami sebagai waka, dan bapak ibu ketika terdapat sesuatu yang mengharuskan mendapatkan jalan keluar beliau meminta kami untuk memusyawarahkan, dan semua unsur juga di haruskan terlibat dalam kegiatan dan program yang sudah disusun madrasah.
		W/RW/WK/22/02/22	Iya beliau melibatkan semua unsur kami dalam pengambilan keputusan setiap memulai untuk pelaksanaan suatu kegiatan atau program yang ada di madrasah. Misalnya saya sebagai waka kurikulum, dan karena saat ini kondisi dan situasi masih kurang aman dan mengharuskan pembelajaran kembali daring, beliau selalu meminta pendapat kami semua sebagai waka untuk bagaimana baiknya pembelajaran untuk peserta didik.
		W/RTU/STU/26/02/22	Iya melibatkan, apapun kegiatan dan program madrasah beliau selalu merangkul kami meminta pendapat kami di setiap bidang-bidang yang ada di madrasah sesuai dengan yang beliau dan madrasah butuhkan. Biasanya setiap 1 minggu sekali ketika ada yang

			harus di selesaikan atau 1 bulan sekali untuk mengetahui progres yang sudah terlaksana dan juga sebagai evaluasi beliau.
6.	Apakah kepemimpinan Transformasional Kepmad dapat merealisasikan serta mewujudkan wivi misi sekolah menjadi kenyataan?	W/RW/WH/18/02/22	Menurut saya sudah banyak yang terealisasi dan terwujud, karena visi kami yang sederhana dan singkat di ucap tapi rincian untuk mendorong visi terealisasi itu kan banyak. Religius melihat ibadah-ibadah yang selalu kami utamakan dan terapkan secara maksimal dengan bantuan ibuk bapak guru kepada peserta didik. Unggul disini sebisa mungkin kami menjaga kualitas kegiatan dan perlombaan bagi peserta didik di luar madrasah. Berbudaya juga kami sudah memberikan contoh sopan santu dan slogan 5 S 1 B untuk semua warga madrasah. Integritas disini kami berusaha untuk apa yang kami ucap harus sesuai dengan perbuatan yang dilakukan dan kenyataan yang harus di perlihatkan.
		W/RP/G/20/02/22	Visi misi dari madrasah RUBI (religius, unggul, berbudaya dan integritas), karena beliau sudah menjabat 2 periode ini jadi istilahnya keadaan ini sudah mapan, tatanan madrasah sudah lebih baik dari sebelumnya dan tinggal pengembangan dan pelaksanaan dari suatu program yang sudah ditetapkan kemudian ditingkatkan. Karena madrasah besar tentu mendapat gelombang dan tantangan yang besar pula, apalagi animo kepercayaan juga sudah percaya otomatis kami harus terus mempertahankan kualitas mutu madrasah serta pangsa pasar kami, yang mana madrasah mampu mewujudkan religiusnya tetap ada dengan diimbangi keterampilan peserta didiknya, berbudaya juga harus selalu tampak, serta integritas disini kepala madrasah dan guru membuat aturan ketika ujian peserta didik harus di madrasah dan ada yang menjaga.
		W/RW/WSP/21/02/22	Jadi di era kepemimpinan beliau bapak nasta'in yang penuh dengan masa transisi dulu perubahan teknologi yang cepat secara digital yang mana masih banyak kekurangan di sana sini tapi kami tetap berusaha mengoptimalkan. Jadi ada yang terwujud misalnya visi unggul jadi unggul dari akademik itu dapat terbukti dengan output peserta didik banyak yang diterima ke perguruan tinggi sesuai keinginan. Kalau secara fisik dapat dilihat bangunan madrasah dapat gedung worksop.
		W/RW/WK/22/02/22	Alhmdulilah menurut saya selaku waka kurikulum madrasah dengan visi RUBI, bapak kepala madrasah sudah menerapkan yang religius kami ada khotmil Al-Qur'an setiap pagi 15 menit membaca al-qur'an sebelum aktivitas dan menarget 2 minggu bisa khatam. Untuk unggul bapak menciptakan kegiatan literasi untuk bapak ibu agar senantiasa menambah khasanah keilmuan dan wawasan pada masing-masing guru.

		W/RTU/STU/26/02/22	Menurut saya iya, yang pertama strategi itu sudah dirumuskan dari EDM setelah itu muncul kelemahan-kelemahan program madrasah. Dan akhirnya terciptanya program-program untuk peningkatan mutu madrasah, seperti adanya ekstrakurikuler di madrasah dan inovasinya adanya pelatihan dan lainnya. Dan itu semua tersusun perencanaan setiap bidang-bidang oleh pembina setiap bulan dan minggu. Hal tersebut membuktikan visi madrasah yang unggul dalam program madrasah sedikit-sedikit dapat terealisasi.
7.	Bagaimana strategi kompetitif atau bersaing yang kepala madrasah gunakan untuk mempertahankan mutu madrasah? Selain itu cara yang digunakan untuk mempertahankan eksistensi dan kepercayaan pelanggan pendidikan?	W/RW/KM/16/02/22	Sebenarnya di era saat ini yang tepat digunakan adalah kolaborasi dengan berbagai pihak, karena pada dasarnya kompetisi itu sebagai pemicu untuk menjaga dan mempertahankan kualitas atau mutu madrasah bukan untuk jalan hidup yang memberatkan. Bagaimana kita setiap ada kegiatan perlombaan di luar madrasah kami akan ikuti dan kami akan membimbing peserta didik tersebut semaksimal mungkin untuk mendapatkan keberhasilan dan kejuaraan. Untuk mempertahankan eksistensi prinsipnya kalau kualitas pembelajaran dan mutu madrasah terjaga otomatis masyarakat dan pelanggan pendidikan akan tetap mempercayai madrasah ini.
		W/RW/WH/18/02/22	Untuk strategi kompetitif bersaing dengan lembaga lain satu, adanya kerjasama dengan semua warga madrasah jika kami bersatu memiliki tekad yang sama untuk bersama-sama mempertahankan mutu madrasah, maka kami pun siap berkompetisi dengan madrasah yang lain. Selain itu madrasah juga sudah dalam zona integritas yang mana semua harus sesuai ucapan serta tindakan. Selain itu masyarakat dapat menilai dan melihat sendiri isi serta fisik dari madrasah sendiri. Apalagi kepala madrasah sangat menjaga dan mendukung pengembangan potensi peserta didiknya yang nantinya bisa unggul dan bersaing dengan peserta didik di luar madrasah. Untuk menjaga kepercayaan dan eksistensi masyarakat sekitar meninjau dan melibatkan masyarakat dengan baik ketika madrasah mempunyai kegiatan. Kami juga ada bantuan sosial terhadap masyarakat yang membutuhkan di lingkup madrasah.

		W/RP/G/20/02/22	Hal itu dengan cara kerja tim, apalagi kami madrasah yang sudah mendapat beberapa sebutan dan di sana SK kami SK keterampilan, jadi tetap kami diberikan kepercayaan dari Kemenag madrasah sebagai penyelenggara keterampilan atau vocation terbukti dengan adanya gedung workshop 3 lantai, hal itu membuat eksistensinya tetap bisa menjadi icon walaupun bukan satu-satunya. Selain itu juga mendapat kepercayaan madrasah riset, terbukti 2 tahun terakhir peserta didik kami banyak yang mendapat juara dalam perlombaan riset. Dan itu tersistematis terstruktur dalam kurikulum intra masuk.
		W/RW/WSP/21/02/22	Untuk bisa mempertahankan madrasah agar tetap bisa berkompetisi dengan sekolah atau madrasah tentunya disitu ada strategi tersendiri untuk mendapatkan input yang bagus tentunya melalui penyaringan-penyaringan yang ketat, tetapi juga luwes dapat menepati permintaan-permintaan masyarakat dan pelanggan pendidikan. Jadi mau dibawa kemana madrasah ini sesuai dengan strategi yang dijabarkan oleh bapak kepala madrasah. Selanjutnya bapak kepala madrasah mempunyai tim
		W/RW/WK/22/02/22	Strategi kepala madrasah dan waka untuk kompetitif madrasah dengan madrasah atau sekolah lain dengan mengembangkan kompetensi dari dalam yaitu kualitas dan mutu bapak ibu guru dan karyawan dengan mendukung semuanya mengikuti workshop dan pelatihan di dalam maupun di luar madrasah. Untuk mempertahankan madrasah agar tetap eksis contoh kami sudah eksis dan setiap madrasah atau sekolah pasti mempunyai kompetitornya, jadi dengan adanya media sosial saat ini untuk memberikan sosialisasi ke madrasah tsanawiyah tingkat menengah mengupdate berita dan pengumuman di web, fb, ig dan lainnya.
		W/RTU/STU/26/02/22	Cara yang dilakukan untuk tetap eksis dan berdaya saing dengan yang lain, kami selalu kompak dalam kegiatan dan program apapun. Bapak kepala madrasah selalu mendorong potensi peserta didik di madrasah mengutamakan pembinaan. Tidak lupa kami juga selalu memberikan pelayanan terbaik untuk wali murid dan lainnya.
8.	Apa cara yang kepala madrasah gunakan untuk mempertahankan ciri khas madrasah dan kekuatan madrasah	W/RW/KM/16/02/22	Jadi begini, ciri khas madrasah itu kan keagamaan jadi dimanapun agama harus dibawa yang utama, selain itu kami ada tambahan keunggulan akademik, maka dari itu kami selalu berupaya memicu dan memacu peserta didik di madrasah untuk juga aktif dalam bidang keakademikan tanpa meninggalkan pengembangan bakat yang lain non akademik. Sedangkan untuk yang berdaya saing di madrasah juga menekankan biaya pendidikan, ada beasiswa bagi peserta didik ada beasiswa untuk

	untuk dapat berdaya saing dengan madrasah lain?		peserta didik kurang mampu, untuk berprestasi, beasiswa anak guru. Semua komponen di madrasah menjadi faktor pendukung seperti bapak ibu guru dan segi fisik untuk mempertahankan kualitas madrasah.
		W/RW/WH/18/02/22	Untuk menjaga ciri khas lembaga pastinya kami menjaga mutu madrasah itu paling utama. Misalnya jika menginginkan kualitas dan mutu dari peserta didiknya yang siap mengikuti kegiatan perlombaan akademik maupun non akademik meningkat, berarti pembimbing untuk peserta didiknya kami juga harus berikan kesempatan untuk mengembangkan wawasan ilmunya dan potensinya, sehingga dalam proses membimbing peserta didik sudah sesuai dengan harapan madrasah.
		W/RP/G/20/02/22	Ciri khas madrasah yaitu madrasah akademik yang mana tidak terlepas juga dengan keagamaan di tambah madrasah dengan keterampilan dan layanan kelas unggulan, sebisa mungkin kami mempertahankan ciri khas tersebut dengan meningkatkan kualitas bapak ibu guru dan peserta didik serta mengikuti lomba di luar madrasah.
		W/RW/WSP/21/02/22	Selanjutnya bapak kepala madrasah mempunyai tim tersendiri yaitu waka dalam bidang olimpiade atau riset itu ciri khas madrasah yang harus selalu di kembangkan dan mengupayakan kebutuhan fasilitas untuk menunjang kegiatan bimbingan untuk perlombaan yang siap bersaing dengan peserta didik di luar madrasah. Kemudian ada guru yang menjadi agen perubahan untuk madrasah yang selalu di dukung oleh bapak kepala madrasah untuk meningkatkan potensi dirinya, sehingga siap untuk membimbing peserta didiknya.
		W/RW/WK/22/02/22	Cara untuk mempertahankan ciri madrasah yaitu terus meningkatkan kualitas dan mutu dari guru dan pembelajaran siswa dan layanan unggulan di madrasah.dengan hal tersebut madrasah tetap eksis di tengah-tengah persaingan lembaga pendidikan yang bervariasi.
		W/RTU/STU/26/02/22	Masyarakat dan pelanggan pendidikan pasti bisa menilai bagaimana pengembangan madrasah ini dengan prestasi yang sudah di dapat dan prestasi yang di raih siswa sampai masuknya peserta didik di perguruan tinggi favorit di indonesia. Hal itu cukup menjadikan bukti bahwa madrasah kami tetap bisa eksis dengan perkembangan teknologi saat ini.
9.	Apakah Kepmad dapat mengupayakan atau mengupdate	W/RW/KM/16/02/22	Iya sangat mengupayakan, karna itu salah satu keinginan dan cita-cita kami bersama untuk memberikan suatu proses kegiatan pembelajaran untuk peserta didik yang mudah, perlahan-lahan terus kami mengupayakan sarana prasarana yang bapak ibu

sarana prasarana pembelajaran dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan pendidikan?		guru dan peserta didik butuhkan untuk menunjang dan mendukung kegiatan pembelajaran di Madrasah.
	W/RW/WH/18/02/22	Iya pastinya, menurut saya selaku waka humas yang tugas saya mengelola hubungan baik dengan masyarakat serta pelanggan pendidikan, beliau selalu mengupayakan fasilitas yang tim humas butuhkan ketika kami kekurangan fasilitas tambahan untuk menyalurkan informasi madrasah kepada kalayak umum di luar madrasah. Tidak hanya humas saja, tapi juga unsur lainnya yang memungkinkan membutuhkan fasilitas tambahan untuk menunjang kegiatan pembelajaran ataupun lainnya.
	W/RP/G/20/02/22	Beliau dari awal menjabat di madrasah untuk sarana prasarana madrasah sangat mengupayakan peningkatan yang bertujuan untuk memudahkan, misalnya dulu beliau mau memakai intranet untuk pembelajaran digital yang semua bisa di akses dan digunakan seperti materi pembelajaran dan lainnya sebelum adanya internet yang perkembangannya semakin cepat. Karena perkembangan semakin cepat kami menggunakan serta memanfaatkan semaksimal mungkin aplikasi Elearning dari Kemenag yang menjadi teman saat pembelajaran daring. Selain itu juga mengupayakan peningkatan sarana untuk menunjang pembelajaran layanan kelas siswa dan untuk bapak ibu guru.
	W/RW/WSP/21/02/22	Bapak kepala madrasah selalu mengupgrade sarana prasarana di madrasah untuk penunjang proses pembelajaran, misalnya yang paling vital yaitu penggunaan media LCD di dalam kelas, kedua penguatan jaringan internet yang ada di madrasah dengan membentuk tim IT agar peserta didik mampu dan mau menggunakan internet. Ketika pembelajaran daring guru juga di haruskan menggunakan google meet atau zoom. Pembangunan gedung keterampilan, perpustakaan berbasis digital, pembangunan mahad putri. Ruang ekstrakurikuler peserts didik, gazebo untuk bersantai.
	W/RW/WK/22/02/22	Pastinya beliau selalu berupaya untuk mengupdate sarana prasarana kususnya untu kegiatan belajar mengajar dan untuk bapak ibu guru, misalnya madrasah membutuhkan ruang perpustakaan dan media atau alat untuk menjadikan perpustakaan digital, melengkapi laboratorium dan fasilitas lainnya di madrasah.

	W/RTU/STU/26/02/22	Sangat mengupdate dan mengupayakan, contohnya tim PTSP (pelayanan terpadu satu pintu) yang mengharuskan sistemnya bisa dengan online. Dan beliau kepala madrasah mendukung untuk memenuhi apa yang akan dibutuhkan tim tersebut. Selain itu pembangunan sarana dan fasilitas di madrasah juga terus di update. Hal tersebut tentu untuk memberikan pelayanan yang maksimal untuk pelanggan pendidikan.
--	--------------------	--

Fokus Penelitian II		Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam MAN 2 Ponorogo	
No.	Pertanyaan	Kode	TEKS
1.	Bagaimana interaksi atau komunikasi Kepmad dengan warga madrasah dan komite madrasah?	W/RW/KM/16/02/22	Interaksi dan komunikasi saya dengan unsur pimpinan di sini baik dan lancar, saya selalu membicarakan ketika terdapat suatu permasalahan dan meminta pendapat setidaknya waka.
		W/RW/WH/18/02/22	Menurut saya interaksi dan komunikasi Kepala madrasah dengan bapak ibu Waka dan guru itu baik, lancar dan mengimbangi dengan komunikasi dua arah jadi tidak hanya satu arah dari atasan ke bawah tidak, tapi juga dari bawah pun diberikan kesempatan untuk menyampaikan unek-unek aspirasi yang ingin di sampaikan. Dan kepala madrasah membiasakan diri untuk tanggung jawab serta tugas pokok dan fungsi dari setiap bagian struktur organisasi harus dilakukan sesuai bidangnya tidak bisa di gantikan dengan yang lain.
		W/RP/G/20/02/22	Menurut saya interaksi beliau kepala madrasah sangat humble dalam bergaul kepada siapapun penyampaiannya pun juga menggunakan tutur kata yang sopan halus tidak meledak-meledak yang stabil dan cenderung tidak menggurui itu membuat kami tidak terlalu merasa canggung atau ada batasan, jika kami merasa jauh itu menjadikan tidak objektif dalam berkomunikasi dan interaksi.
		W/RW/WSP/21/02/22	Untuk tingkat interaksi menurut saya cukup imbang balik saling mengisi dan saling membutuhkan. Ketika madrasah membutuhkan dana komite pastinya saling bekerja sama. Interaksinya berjalan baik dari atasan dan bawahan saling berkomunikasi dan saling membutuhkan dengan berbagai unsur di madrasah.

		W/RW/WK/22/02/22	Untuk komunikasi dan interaksi sangat baik tidak hanya satu arah saja tapi dua arah, jadi kalau memang kita memberikan informasi dari bapak ibu guru untuk menyampaikan ke bapak kepala madrasah kami diskusikan dan musyawarahkan bersama untuk mencari solusi yang tepat. Begitu juga dengan interaksi dengan kotime. Misal kami mau mengadakan kegiatan pasti dengan sepengetahuan dari komite. Kepemimpinan beliau itu demokrasi tidak kaku.
		W/RTU/STU/26/02/22	Sangat baik, interaksi dan komunikasi beliau lancar kepada setiap unsur di madrasah, karena dalam menentukan dan pengambilan keputusan mau tidak mau juga harus melibatkan komite dan para unsur pimpinan lainnya. Dana madrasah yang memegang ya komite, jadi ketika kita membutuhkan dan mengajukan sesuatu bapak kepala madrasah akan mengkomunikasikan dengan para komite. Jadi terbuka transparan tidak ada yang ditutupi. Wali murid pun ketika ingin mengetahui sistem pelaporan bisa ditunjukkan.
2.	Bagaimana cara Kepmad dalam memberikan contoh perilaku yang baik kepada warga madrasah serta keteladanan apa yang bisa dicontoh? Apakah menjadi role mode untuk warga madrasah?	W/RW/WH/18/02/22	Cara yang dilakukan kepala madrasah dalam memberikan contoh perilaku dan tauladan yang baik, pasti dengan terlebih dahulu mencontohkan. Misalnya dalam beribadah, beliau selalu mengajak warga madrasah untuk mengutamakan sholat berjamaah di masjid. Sikap kepeduliannya terhadap warga madrasah, dan pastinya menjadi role mode bagi kami untuk menjalankan tugas.
		W/RP/G/20/02/22	Menurut saya kedisiplinan beliau, ketaatan beliau dalam beribadah, dan kecekatan dalam melakukan pekerjaan. Beliau kepala madrasah yang humble kepada semuanya tidak pernah mengeluarkan nada tinggi kepada bapak ibu di madrasah.
		W/RW/WSP/21/02/22	Bapak kepala madrasah selama ini cukup memberikan suri tauladan yang baik kepada kami semua, mulai dari sikapnya kepada kami, kebijaksanaannya, kemudian dari keterbukaan dan transparansinya kepada bapak ibu guru dan wakilnya. Selain itu kompetensinya juga mumpuni sesuai dengan harapan kami semuanya. Di bawah pimpinan beliau selama 6 tahun cukup signifikan sekali

			perubahannya di madrasah, itu juga sebagai contoh pemberian suri tauladan pimpinan terhadap warga madrasahnyanya.
		W/RW/WK/22/02/22	Untuk beliau kepala madrasah saya akui beliau memberikan contoh leader yang baik dan bagus. Misalnya kami dan bapak ibu guru harus berangkat ke madrasah pagi, beliau juga ikut berangkat pagi. Sebelum aktivitas beliau juga membaca al-qur'an bersama bapak ibu guru yang lain.
		W/RTU/STU/26/02/22	Keteladanan beliau yang bisa kami contoh pertama, beliau tidak pernah mengeluh walaupun aktivitas beliau sangat padat, kedua beliau mengutamakan agama dimanapun berada dan apa adanya, beliau juga integritasnya sangat tinggi apa yang di ucapkan sesuai dengan tindakan yang harus dilakukan.
3.	Bagaimana cara Kepmad membangun komitmen bersama guru, tenaga kependidikan dan karyawan?	W/RW/KM/16/02/22	Ada pemahaman bersama, pemahaman tujuan dengan waka, tenaga kependidikan dan guru, memberikan gambaran dan contoh yang sesuai apa yang dibutuhkan warga madrasah. Apalagi madrasah sudah zona integritas jadi kami berusaha bersama-sama merealisasikan itu dengan cara berkomitmen bersama apa yang kami ucapkan sesuai dengan tindakan.
		W/RW/WH/18/02/22	Jadi menurut penilaian saya, di kala seseorang itu agama bagus pasti komitemennya bagus dari akhaknya pun juga terbawa bagus. Dan kami di madrasah memiliki tanda ikatan bersama sebagai zona integritas berupa tanda tangan semua waka, tenaga kependidikan atau staf tata usaha dan guru. Dan itu di pasang di papan di PTSP, hal tersebut sebagai tanda komitmen bersama untuk selalu berusaha memberikan yang terbaik dan semaksimal mungkin untuk Madrasah.
		W/RP/G/20/02/22	Untuk komitmen beliau kepala madrasah, kalau yang saya rasakan sebagai guru dan tim kurikulum yang sering berbaur dan berinteraksi dengan beliau. Jadi begini komitmen beliau pekerjaan itu kalau kita bisa kerjakan sesuai dengan target, maka kita akan jauh lebih mudah daripada kita mengerjakannya dengan cara melembur, jadi beliau lebih suka menenangkan pada kami untuk deadline tepat waktu. Hal itu juga kami rasakan kegiatan silih berganti tidak hanya kegiatan peserta didik tapi juga mobilitas kegiatan bapak ibu guru yang banyak. Selain itu beliau juga berkomitmen serta memberikan arahan kepada bapak ibu sebagai guru untuk selalu menyiapkan memberika layanan pendidikan yang menyenangkan untuk peserta didik.

		W/RW/WSP/21/02/22	Usaha yang dilakukan oleh bapak nasta'in membangun komitmen bersama meningkatkan mutu madrasah yang pertama itu mengadakan integritas dimana disitu secara formalitas sudah ada dan tanda tangan dari semua bapak ibu yang ada di madrasah lalu di tempelkan di ruang PSTP yang mana lokasi tujuan utama bagi para tamu yang ingin berkunjung ke madrasah. Untuk peningkatan integritas itu yang pertama peningkatan disiplin, kedua peningkatan kinerja pegawai. Yang ketiga adalah mutu hasil dari pekerjaan itu sendiri.
		W/RW/WK/22/02/22	Membangun komitmen biasanya di awal rapat dinas kami harus membuat semacam kontrak dari bapak ibu guru dengan bapak kepala madrasah untuk 1 semester kedepan yang berisi kegiatan yang harus dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan. Selain itu awal tahun ajaran baru kami selaku waka program kami harus disampaikan kepada kepala madrasah.
		W/RTU/STU/26/02/22	Setiap awal tahun ajaran ada rapat dinas seluruh unsur mengikuti dan di situ sitem yang diunggulkan apa saja dan yang kurang apa saja itu disampaikan. Dan kegiatan itu ada tanda tangan fakta integritas ber materai untuk kesepakatan bersama, dan akhirnya terbitnya IKU (indikator kinerja utama) dan turunanya baik ke staf dan guru disebut lagi SKP (sasaran kinerja pegawai). Maka dari itu sistem tersebut harus di bangun bersama awal sampai akhir kegiatan.
4.	Kegiatan dan program apa saja yang diciptakan Kepmad untuk meningkatkan potensi guru dan tenaga kependidikan?	W/RW/KM/16/02/22	Ada workshop, pelatihan seminar di dalam madrasah maupun di luar madrasah. Selain itu juga ada belajar bersama antara bapak ibu guru yang sama mengajar mata pelajaran dengan guru senior yang terkadang mengikuti seminar atau pelatihan perwakilan dari Kemenag.
		W/RW/WH/18/02/22	Seperti yang sudah saya katakan, ada kegiatan workshop di madrasah untuk bapak ibu guru dengan membawa dan mengundang pembicara yang memiliki pengalaman banyak di bidang yang dibutuhkan, seminar dan pelatihan menambawah wawasan khasanah keilmuan di luar madrasah secara daring ataupun luring.
		W/RP/G/20/02/22	Pengadaan workshop dan pelatihan di dalam madrasah maupun di luar madrasah, beliau selalu mendukung bapak ibu guru untuk mengembangkan potensi pada dirinya dengan mengizinkan dan mempersilahkan mengikuti kegiatan semacam

			itu. Selain itu di awal tahun ajaran baru sebelum menyusun RPP perwakilan 10 guru untuk mengikuti kegiatan yang diselenggarakan Kemenag secara daring untuk dapat menyusun RPP yang berbasis literasi. Setelah worksop itu perwakilan 10 orang melakukan deminasi untuk membuat kelompok membagi guru yang tidak mengikuti workshop untuk dapat penyampaian dari yang mengikuti worksop.
		W/RW/WSP/21/02/22	Tentunya kami diberikan worksop peningkatan IT karena hal tersebut zaman sekarang yang paling banyak dibutuhkan dan dikembangkan, dan beliau kepala madrasah juga memfasilitasi untuk kegiatan worksop dan pelatihan terkait apapun termasuk IT tersebut. Selain itu beliau juga mendukung bagi bapak ibu guru yang ingin dan ada kemauan untuk mengembangkan potensi dengan melanjutkan kuliah S2.
		W/RW/WK/22/02/22	Misalnya kami diberikan dukungan dan kesempatan untuk mengikuti workshop, dan beberapa bulan lalu kami mengikuti pelatihan di amanah sekaligus outbond juga sebagai refreasing untuk bapak ibu guru dan waka di madrasah agar tidak jenuh dengan aktivitas yang ada di madrasah saja. Dengan harapan bapak ibuk bertambah kompetensi dengan prinsip MIKIR (mengamati, interaksi, komunikasi dan refleksi) untuk pembelajaran. Selain itu kami juga mengundang pematiri dari kampus UNS profesor untuk memberikan ilmu dan gambaran kurikulum prototype.
		W/RTU/STU/26/02/22	Kalau kami selaku staf tata usaha atau tenaga kependidikan, beliau kepala madrasah selalu memberikan dan mengizinkan kami mengikuti pelatihan dan bimbingan teknis online maupun tidak untuk menambah khasanah keilmuan dan pemahaman kami dalam bekerja di madrasah.
5.	Apa saja kegiatan yang diciptakan Kepmad untuk membangun motivasi warga sekolah? serta Bagaimana respon bapak/ibu terhadap motivasi yang diberikan kepala madrasah?	W/RW/KM/16/02/22	Caranya ada verbal dan non verbal atau lebih tepatnya tindakan secara langsung. Dengan kualitas serta mutu pastinya bapak ibu guru dan waka serta tenaga kependidikan dapat termotivasi dan percaya diri dalam setiap aktivitas yang harus dilakukan di madrasah. Ada reward juga yang saya berikan untuk menambah motivasi dalam melakukan kewajiban mereka. Dengan adanya itu nyatanya banyak yang berubah lebih baik dari sebelumnya.

		W/RW/WH/18/02/22	Untuk kegiatan yang membangun motivasi bapak ibu yaitu diadakan perlombaan dalam hal karya tulis atau perlombaan keseruan yang menumbuhkan solidaritas dan hubungan baik bersama di madrasah, selain itu juga adanya monitoring itu membangun motivasi untuk selalu memberikan yang terbaik dalam berbagai program kegiatan di madrasah. Selain itu dalam kegiatan rapat dinas saya membuat jawdal kultum yang berisi pemberian motivasi untuk bersama-sama.
		W/RP/G/20/02/22	Untuk membangun motivasi Bapak ibu di madrasah ada kegiatan literasi, jadi beliau setiap hari ada link khusus untuk guru dan karyawan untuk mengisi literasi secara digital melalui mengisi google form dan di emailkan ke beliau. Setelah berjalan 1 semester beliau akan memberikan reward kepada literasi guru yang baik dan istiqomah dan di umumkan ketika rapat dinas. Kategori guru disiplin guru peduli dan berdedikasi kepada peserta didik, guru yang banyak membimbing juga. Hadiah berupa piagam, sertifikat dan alat keperluan guru untuk beliterasi. Selain itu pemberian hadiah pada hari guru lomba barsama dengan membagi tim. Akhir-akhir ini baru outbond di karanganyar.
		W/RW/WSP/21/02/22	Cara yang digunakan bapak kepala madrasah untuk membangun motivasi yaitu peningkatan wawasan yang disebut literasi madrasah dan bapak ibu guru semua dipersilahkan untuk menambah wawasannya dengan membaca buku, jurnal, artikel dll, jadi setelah itu setiap satu bulan atau 2 bulan sekali di rekap oleh bapak kepala madrasah.
		W/RW/WK/22/02/22	Salah satu motivasi yang bapak kepala madrasah ciptakan yaitu beliau selalu mengingatkan untuk selalu literasi dengan terus menerus berkelanjutan dengan istikhomah dan nantinya hasil pengumpulan di google form yang mengumpulkan 1 bulan sekali atau 1 semester sekali diberikan reward, hal tersebut guna membangun motivasi bapak ibu guru di madrasah.
		W/RTU/STU/26/02/22	Membangun motivasi kami ada pelatihan dan ada upgrading yaitu pembaharuan setiap 2 kali salam semester untuk pengembangan sistem pembelajaran dan sistem pelayanan. Ada workshop dan bimbingan teknis yang kami banyak lakukan karna pelayanan harus terus di update, misalnya bimtek KPPN untuk pembiayaan dari pemerintahan, dari wilayah madiun dan sampai ke pusat.
6.	Bagaimana cara kepmad untuk memancing ide-ide	W/RW/WH/18/02/22	Cara kepala madrasah memancing ide inovatif bapak ibu waka dan guru itu selalu melibatkan dalam segala kegiatan, menerima ide dan aspirasi dari bapak ibu untuk

	<p>kreatif dan inovatif guru? Apakah Kepmad memberikan reward kepada guru atau karyawan yang berprestasi? Apakah Kepmad memberikan teguran atau punishment kepada guru dan karyawan yang tidak fokus dalam bekerja?</p>		<p>membangkitkan rasa percaya diri dalam segala hal. Jika terdapat suatu problem kepala madrasah bertanya kepada guru yang bersangkutan untuk jalan keluarnya. Untuk guru yang disiplin, religius mendapat reward atau penghargaan dari bapak kepala madrasah berupa sertifikat dan piagam selain itu diberikan hadiah kecil yang bermanfaat. Sedangkan untuk guru yang tidak fokus dalam aturan di berikan teguran dengan memanggil yang bersangkutan keruang kepala madrasah.</p>
		W/RP/G/20/02/22	<p>beliau sudah tau karakter dari para bawahannya mana yang unggul dalam bidang tertentu sesuai passion tertentu disuruh membimbing kegiatan yang terkait. Selain ada reward juga ada punishment atau teguran juga dibutuhkan karena untuk mengingatkan dan membuat bapak ibu guru bisa introspeksi dirinya tentu ada sebuah teguran dari beliau untuk tindak lanjut . teguran yang diambil beliau itu misalnya ada salah satu bapak ibu guru yang tidak hadir dalam rapat dinas tanpa memberikan keterangan dan melihat bukti dari absensi ketidakhadiran, maka beliau langsung memanggil yang bersangkutan untuk datang keruangan kepala madrasah. Jadi istilahnya memberi teguran secara personal tidak semata-mata di depan umum yang itu tidak etis dilakukan.</p>
		W/RW/WSP/21/02/22	<p>Iya beliau memberikan reward kepada guru yang bisa menjadi role model disiplin, religius dan berwawasan tinggi untuk bapak ibu guru lainnya, reward berupa barang atau alat yang berguna dan bermanfaat untuk bapak ibuk proses kegiatan pembelajaran, selain itu juga ada sertifikat dan piagam penghargaan. Sedangkan punishment atau teguran bago bapak ibu guru yang kurang bekerja dengan baik maka di panggil diajak ngobrol di ruangan beliau tanpa sepengetahuan siapapun.</p>
		W/RW/WK/22/02/22	<p>Untuk memancing ide inovatif guru, dengan permasalahan yang ada. Selain reward yang sudah saya katakan tadi tentunya diimbangi dengan adanya punishment, karena walaupun kegiatan tersebut menjadi suatu yang kebiasaan tapi tetap saja terdapat beberapa dari bapak ibu guru yang kurang disiplin, misalnya ketika ada yang tidak mengumpulkan literasi beliau memanggil untuk datang</p>

			keruangan kepala madrasah. Untuk bulan selanjutnya yang di panggil tersebut ternyata mendapat juara hal tersebut membuktikan pendekatan yang dilakukan kepala madrasah membuahkan hasil baik.
		W/RTU/STU/26/02/22	Memancing ide-ide nya dengan mengajak untuk mengatasi permasalahan bersama. Kalau reward di madrasah itu pasti ada itu juga untuk membangun motivasi bapak ibu guru untuk terus merefresh ilmunya. Diberikan kepada guru yang berprestasi tenaga kependidikan yang inovatif dan yang berprestasi. Dan ada juga reward ketika hari guru yang tepat dengan momentnya. Serta punishmentnya juga ada, dan di pegawaian ada namanya peraturan kedisiplinan. Jadi ada teguran lisan, tertulis dan pernyataan tidak menyenangkan. Tetapi beliau memberikan teguran tidak di depan umum, tetapi memanggil yang bersangkutan untuk keruangnya.
7.	Masalah terberat atau kendala apa di madrasah yang pernah dialami dan cara mengatasinya	W/RW/KM/16/02/22	Kendala dalam setiap program dan kegiatan itu pasti ada, dan itu kami bisa menyelesaikan dengan bantuan waka dan guru. Tapi kendala ringan saja menurut saya tidak ada kendala yang berat yang susah dicarai solusinya gtu.
		W/RW/WH/18/02/22	Jika terdapat suatu permasalahan di dalam Madrasah, bapak kepala madrasah bercerita atau curhat ke bapak ibu Waka terlebih dahulu sesuai bidang apa dan permasalahan apa baru nanti ditindak lanjuti bersama-sama mencari solusi dan jalan keluar yang tepat. Di madrasah juga ada Dumas (pengaduan masyarakat) dan yang bertanggung jawab adalah saya sebagai waka humas, jadi kepala madrasah memanggil saya dan menanyakan solusi yang tepat untuk adanya pengaduan yang sudah disampaikan oleh masyarakat.
		W/RP/G/20/02/22	Jika terdapat suatu perasamalah atau problem di suatu program, misalnya pada bidang kurikulum pasti di musyawarahkan atau diskusi dengan tim kurikulum untuk ditindaklanjuti mencari solusi yang tepat.
		W/RW/WSP/21/02/22	Jadi kalau ada persoalan atau masalah-masalah mungkin berkaitan dengan madrasah tentunya beliau mengundang semua unsur pimpinan di madrasah melakukan musyawarah bersama. Misalnya kemarin ada pesan masuk pengaduan masyarakat atau wali murid terkait keuangan hal tersebut kepala madrasah tidak mengambil keputusan sendiri tapi memusyawarahkan bersama.

		W/RW/WK/22/02/22	Ketika terdapat suatu permasalahan perwakilan pimpinan seperti kami beliau selalu mengajak bicara dan musyawarah bersama untuk sama-sama mencari solusi yang terbaik, jadi beliau tidak pernah ketika ada permasalahan diselesaikan sendiri tanpa adanya musyawarah selalu bertanya pendapat kepada kami.
		W/RTU/STU/26/02/22	Setiap bulan ada evaluasi baik evaluasi untuk bapak ibu guru maupun untuk tenaga kependidikannya dan unsur pimpinan tim penjamin mutu. Dan ketika ada kendala-kendala atau suatu permasalahan yang di hadapi setiap unsur di madrasah, misalnya di sistem ada yang kurang bagus atau eror atau kerusakan kan itu harus ada perbaikan, dan untuk memulai ada suatu sistemnya yang mana itu membutuhkan persetujuan bapak kepala madrasah.
8.	Apakah Kepmad memahami setiap kebutuhan guru dan tenaga kependidikan di madrasah?	W/RW/WH/18/02/22	Kalau untuk memahami semua kebutuhan bapak ibu guru dan Waka, dan namanya pimpinan tugasnya sangat banyak jadi sebisa mungkin beliau memenuhi kebutuhan setiap bapak ibu guru. Setiap rapat dinas hari senin awal bulan beliau menanyakan setiap kebutuhan dari setiap bidang apalagi kami sebagai waka perwakilan menyampaikan kebutuhan yang dibutuhkan.
		W/RP/G/20/02/22	Iya memenuhi, misalnya kami guru kekurangan fasilitas atau media di laboratorium untuk praktik siswa, dan ketika kami mengajukan hal tersebut beliau selalu menyetujui dan mendukung karena demi kegiatan belajar mengajar di madrasah.
		W/RW/WSP/21/02/22	Bagi seorang pimpinan tentunya cukup memahami kebutuhan apa yang diperlukan oleh madrasah, mungkin kebutuhan itu digunakan untuk kegiatan belajar mengajar dengan meningkatkan kebutuhan utamanya teknologi yang semakin berkembang.
		W/RW/WK/22/02/22	Menurut saya memahami kebutuhannya apa, sebagai contoh kami kurang perpustakaan, laboran atau yang mengelola laboratorium kekurangan guru juga beliau mendukung untuk mengadakan rekrutmen pegawai dan guru yang di butuhkan madrasah.
		W/RTU/STU/26/02/22	Kebutuhan itukan berawal dari sebuah ketimpangan, contoh kebutuhan yang berbeda-beda. Dilihat dari pekerjaannya atau analisis jabatan dan ada suatu sistem yang menyatakan kebutuhan-kebutuhan suatu bidang. Misalnya pekerjaan satu membutuhkan apa aja itu tertera disitu, dan analisis jabatan disusun 1 tahun

			sekali. Sehingga beliau sebisa mungkin dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tenaga kependidikan.
9.	Apakah Kepmad selalu memberikan empati dan dukungan kepada guru dan tenaga kependidikan?	W/RW/WH/18/02/22	Tentunya, ketika kami waka dan guru sedang mendapat kesulitan dalam bekerja, beliau selalu memberikan perhatian dan kepedulian terhadap kami. Hal tersebut menjadikan semangat bagi kami untuk terus meneruskan tugas pokok dan fungsi kami di madrasah.
		W/RP/G/20/02/22	Iya, alhamdulillah empati beliau sangat tinggi dengan sifat beliau yang humble sehingga sekecil apapun itu tetap kepada guru dan yang lain, ini yang menjadi kekuatan. Apalagi kami madrasah besar jika dikelola dengan menggunakan emosional tidak akan berkembang dengan bagus. Jadi perlu kejernihan berpikir serta kesulitan dalam kerja tim, dan itu semua bisa terbangun dengan adanya atasan yang bisa mengayomi dan bisa bersama dengan para guru ataupun karyawan.
		W/RW/WSP/21/02/22	Selain itu beliau juga memberikan empati, mungkin ketika bapak ibu guru ada yang terkena musibah otomatis beliau mengajak yang lain menjenguk kerumah yang mendapat musibah tersebut. Dan ketika ada bencana alam beliau juga berdonasi dan memberikan sedikit sumbangan atas nama madrasah yang dapat bermanfaat bagi yang membutuhkan.
		W/RTU/STU/26/02/22	Iya beliau selalu memberikan perhatian dan kepedulian terhadap staf kependidikan di tengah kesibukan beliau yang banyak sekali tugasnya, beliau menyempatkan selalu untuk bertanya kepada para bawahannya.
10.	Apakah Kepmad mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk memiliki kemauan dan aspirasi untuk mengembangkan diri untuk tugas mereka?	W/RP/G/20/02/22	Betul, beliau selalu mendorong kami selaku guru untuk terus mengembangkan potensi dan wawasan keilmuan kami di era perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang semakin pesat saat ini.
		W/RW/WSP/21/02/22	Iya selalu mendorong untuk menumbuhkan kemauan dan aspirasi pada diri setiap bapak ibu guru untuk mengembangkan potensi dan wawasan masing-masing dengan yang sudah saya jabarkan itu tadi.

		W/RW/WK/22/02/22	Mendorong bapak ibu guru dan tenaga kependidikan dengan memberikan kesempatan melaksanakan diklat misalnya ada diklat toefl, jadi sebelum ke peserta didik bapak ibu guru yang di tes toefl itu merupakan satu langkah untuk mengembangkan kompetensi bapak ibu guru di madrasah.
--	--	------------------	---

Fokus Penelitian III		Implikasi atau Hasil Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam MAN 2 Ponorogo	
No.	Pertanyaan	Kode	TEKS
1.	Apakah pengaruh kepemimpinan transformasional kepmad guru dapat menjadi suri tauladan yang baik kepada guru dan siswa?	W/RW/KM/16/02/22	Saya berperilaku dan berbuat apa adanya tanpa ada yang dirubah dan ditutupi atau malah berperilaku yang tidak sesuai dengan diri sendiri tidak seperti itu. Memberikan contoh melaksanakan kewajiban-kewajiban, intinya tidak berbuat yang dibuat-buatlah tapi apa adanya saja. Dan saya mengawali dari apa yang saya perintahkan.
		W/RW/WH/18/02/22	Iya betul, kepemimpinan beliau selama 2 periode ini dapat menjadi contoh dan suri tauladan yang baik apalagi kami sebagai unsur pemimpin, beliau juga memberikan contoh menjadi leader yang bisa mengayomi dan bisa menumbuhkan aspirasi bapak ibu guru lainnya.
		W/RP/G/20/02/22	Menurut saya iya menjadi suri tauladan yang baik, bukan saya membagus-baguskan tidak ya, tapi itu yang saya rasakan. Misalnya visi kami integritas itu beliau memegang teguh sekali untuk selalu bisa dan menerapkannya seperti itu. Apalagi background beliau seorang kyai jadi taat dalam hal tersebut. Selain itu beliau tidak mau menerima uang lebih dari hasil kerjanya, ketika mendapat uang dari tender lain beliau berikan untuk pembangunan mahad di madrasah. Dan beliau selalu menambah wawasan keilmuan untuk diri sendiri dan nantinya bisa diterapkan untuk kebutuhan madrasah seperti IT.
		W/RW/WK/22/02/22	Jelas menjadi suri tauladan yang baik terhadap kami semua seperti yang sudah saya sampaikan tadi sesuai visi madrasah kami apalagi yang terkait religius tadi beliau dimana pun selalu mengingatkan tentang keagamaan di madrasah yang mana menjadi contoh dan suri tauladan warga madrasah.

2.	Apakah guru dapat memahami peserta didik? Apakah guru bisa membuat kondisi pembelajaran dengan iklim yang kondusif?	W/RW/WH/18/02/22	Iya karena peserta didiknya banyak, bapak ibu guru ada yang bisa memahami ada yang kurang memahami. Bapak ibu guru sudah menggunakan berbagai metode belajar di kelas yang menyenangkan, kondusif dan tidak membosankan. Kurikulum madrasah yang KTSP dengan K13 revisi sudah dikatakan pembelajaran tidak monoton. Peserta didik lebih diberikan kesempatan lebih aktif dibandingkan sebelumnya.
		W/RP/G/20/02/22	Untuk memahami peserta didik bapak ibu guru berusaha termasuk peduli, misalnya dalam hal pembelajaran kenapa anak ketika di kelas tidur ternyata itu dituntut, yang biasanya ketika pagi hari tidak mungkin anak tidur di kelas, bukan kami seorang guru yang kepo atau terlalu ikut campur tapi karena kami peduli dan mencari tahu dan ternyata malamnya penjaga warung kopi sehingga anak ini tidak bisa belajar dan istirahat dengan nyaman. Wali kelas ada juga yang home visit ke rumah peserta didik yang dirasa harus mendapat perhatian lebih. Untuk kondisi kondusif kami membuat cara agar materi yang kami sampaikan itu menarik dengan penyampaian memakai cara menyenangkan, sehingga anak memiliki bekal dan berpikir kreatif.
		W/RW/WSP/21/02/22	menurut saya mayoritas hampir 90% bapak ibu guru memahami bidang pedagogik dan memahami peserta didiknya. Mungkin metode-metode yang digunakan dalam proses pembelajaran pastinya memahami teori-teori tentang praktek-praktek kependidikannya. Dengan menghasilkan dan terbukti dari output peserta didiknya yang dapat masuk perguruan tinggi.
		W/RW/WK/22/02/22	Menurut saya dengan adanya supervisi yang mana 1 bulan sekali bapak ibu guru selalu mengubah cara mengajarnya yang dulu hanya ceramah, sekarang menggunakan metode yang lain yang tidak memusatkan hanya pada gurunya saja.
3.	Apakah guru setiap tahun ajaran baru merancang RPP dan Silabus sesuai dengan perkembangan ilmu pendidikan? Serta Apakah	W/RW/WH/18/02/22	Iya pasti setiap tahun ajaran baru guru merancang RPP dan Silabus yang akan digunakan untuk proses belajar mengajar di kelas selama satu semester. Guru di madrasah memiliki suatu tim setiap mata pelajaran yang sama guna untuk menyesuaikan isi perangkat pembelajarannya dengan metode dan media yang terbaru yang digunakan.

		W/RP/G/20/02/22	iya betul guru setiap tahun ajaran membuat RPP dan silabus untuk pedoman dalam proses kegiatan pembelajaran yang sesuai dengan perkembangan ilmu dan media yang digunakan. Kepala madrasah selalui memonitoring juga dan memiliki cheklist bagi guru yang sudah membuat dan yang belum membuat RPP setiap ajaran baru, yang sudah menyusun dikumpulkan dan dimintakan tanda tangan kepala madrasah. Jika terdapat guru yang belum membuat dan mengumpulkan akan di panggil keruarganya.
		W/RW/WSP/21/02/22	Jadi setiap tahun bapak ibu guru juga mengupdate RPP dan juga media pembelajarannya, RPP banyak bervariasi.
		W/RW/WK/22/02/22	Iya bapak ibu guru setiap tahun ajaran baru menyusu RPP dan silabus untuk pembelajaran satu semester kedepan dengan menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini, apalagi kondisi yang masih kurang normal seperti dlu, maka guru diharuskan membuat RPP dengan sistem pembelajaran daring maupun luring. Setelah itu melaporkan dan mengumpulkan ke bapak kepala madrasah.
4.	Apakah Kepmad memonitoring RPP dan silabus guru setiap awal tahun ajaran baru? Bagaimana kegiatan evaluasi yang dilakukan Kepmad?	W/RW/WH/18/02/22	Iya, jadi setelah bapak ibu guru menyusun RPP dan silabus, lalu di kumpulkan ke bapak madrasah untuk proses pengecekan. Jika terdapat sesuatu yang kurang maka RPP dikembalikan kepada guru yang bersangkutan untuk merevisi atau perbaikan, bapak kepala madrasah juga mempunya daftar check list kusus untuk yang sudah mengumpulkan atau yang belum, itu suatu cara beliau memonitoring RPP guru.
		W/RP/G/20/02/22	Iya jadi sebelum tahun ajaran baru kami pasti ada rapat, awal tahun ajaran baru kemarin kami mendatangkan praktisi pendidikan dari ITS dimana kami masih blendead learning, dimana prosesn pembelajaran masih ada yang daring dan luring jadi kami guru menyusun RPP yang digunakan secara daring maupun luring secara implementatif berusaha mengupdate sesuai dengan perkembangan keadaan dan RPP yang berbasis literasi dan numerasi. Kami ketika penyusunan RPP dan silabus langsung ke beliau kepala madrasah, dan beliau mempunya check list untuk bapak ibu guru untuk pengecekan jika terdapat sesuatu yang tidak sesuai beliau memberikan catatan serta meralat dan dikembalikan untuk perbaikan.

		W/RW/WSP/21/02/22	Iya Kepmad setiap tahun ketika waktunya mengupdate RPP dan mengumpulkannya ke kepala madrasah, beliau mempunyai catatan sendiri yang sudah mengumpulkan dan belum, karena beliau mengecek setiap RPP bapak ibu guru di madrasah.
		W/RW/WK/22/02/22	Alhamdulillah setiap tahun ajaran baru di awal itu kita harus mengumpulkan kepada bapak kepala madrasah, walaupun pada saat pembelajaran melalui online atau daring sekalipun. Kepala madrasah mempunyai rekapan terkait RPP bapak ibu guru yang sudah mengumpulkan dan belum mengumpulkan.
5.	Apakah guru di madrasah sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan madrasah sesuai dengan bidang masing-masing? Apakah guru dapat menguasai materi pembelajaran dengan fasilitas tambahan di madrasah?	W/RW/WH/18/02/22	Menurut saya sudah sesuai kualifikasi bidang masing-masing, ya kalau ada itu tidak banyak. Misalnya guru SKI disini Cuma 1 dan SKI tersebut termasuk PAI jadi guru yang lulusan PAI boleh mengajar mata pelajaran tersebut.
		W/RP/G/20/02/22	Menurut saya bapak ibu guru di madrasah sudah banyak yang mengajar sesuai dengan mata pelajaran masing-masing dan yang belum sertifikasi hanya guru baru, dari 80 guru prosentasinya sudah 90% sudah sesuai kualifikasi. Walaupun ada yang belum sertifikasi tapi kompetensinya bisa sesuai dengan mata pembelajaran. Dan yang sudah berpendidikan S2 juga sudah banyak. Iya untuk penguasaan materi bapak ibu sudah luar biasa untuk penggunaan media aja yang mungkin masih kurang variatif, hal itu menjadi evaluasi untuk kedepannya. Sebenarnya kami juga selalu mengupayakan pemberharuan dan harus kami ikut terus media pembelajaran secara maksimal. Apalagi ketika praktikum peserta didik sangat suka dan bersemangat mengikuti.
		W/RW/WSP/21/02/22	Jadi kalo di madrasah 85% sudah sesuai kualifikasi dan yang 15% belum sesuai kualifikasi bidangnya. Bapak ibu guru di madrasah bisa membuat kondisi yang nyaman aman dan kondusif saat kegiatan belajar mengajar. Sudah bisa memahi situa dan kondisi lingkungan madrasah dan peserta didiknya. Dan selain itu

			bapak ibu guru cukup menguasai materi-materi yang mereka sampaikan dengan menggunakan fasilitas tambahan di madrasah misalnya buku yang ada di perpustakaan, lab IPA juga sudah ada.
		W/RW/WK/22/02/22	Kebanyakan guru sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan madrasah sesuai mata pelajaran yang ada di madrasah, jika ada itupun tidak banyak yang pasti yang belum sesuai itu mempunyai potensi di kemampuan di bidangnya sekarang. Dengan hal tersebut peningkatan pengetahuan dan hasil nilai juga meningkat.
6.	Apakah tenaga kependidikan dan karyawan datang tepat waktu sesuai jadwal yang sudah ditentukan madrasah? Serta penyelesaian tugas dengan tepat waktu?	W/RW/KM/16/02/22	Iya pasti tidak semua bisa tepat waktu atau disiplin, yang pasti di madrasah sudah ada absensi secara digital. Dengan media tersebut bapak ibu semua bisa dengan mandiri dan kesadaran diri untuk bisa sesuai dengan yang sudah ditentukan madrasah.
		W/RTU/STU/26/02/22	Iya, karena kami di madrasah sudah di fasilitasi figer print untuk kami tenaga kependidikan, maka dari itu terlihat yang tepat waktu dan yang belum tepat waktu. Dan data tersebut setiap akhir bulan saya rekap untuk diserahkan kepala madrasah dan untuk bahan evaluasi bagi kami semua secara terbuka.
7.	Bagaimana cara Kepmad memancing ide inovatif untuk para tenaga kependidikan di madrasah? Bagaimana sikap Kepmad jika mengetahui tenaga kependidikan tidak disiplin?	W/RW/KM/16/02/22	Saya selalu membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan tenaga kependidikan yang itu menjadi unsur penting di madrasah. Saya juga mempersilahkan jika mereka memiliki inovasi atau konstribusi lain yang sekiranya membangun untuk mereka dan madrasah kami.
		W/RTU/STU/26/02/22	Memancing ide-ide nya dengan mengajak untuk mengatasi permasalahan bersama. Jika beliau mengetahui tenaga kependidikan kurang disiplin beliau akan memberikan pendekatan secara personal untuk menanyakan yang sedang

			terjadi atau ada sesuatu yang membuat tenaga kependidikan kurang disiplin di madrasah
8.	Apa ada reward yang diberikan kepada tenaga kependidikan yang disiplin dan pekerja keras? Apa ada punishment untuk tenaga kependidikan dan karyawan yang tidak disiplin dan sembrono dalam bekerja?	W/RW/KM/16/02/22	Reward yang kami berikan kepada tenaga kependidikan yaitu untuk yang disiplin dalam segala kegiatan atau pekerja, untuk yang inovatif. Reward saya berupa piagam atau sertifikat dan alat atau media yang bermanfaat untuk menunjang pekerjaan.
		W/RTU/STU/26/02/22	Kalau reward di madrasah itu pasti ada itu juga untuk membangun motivasi bapak ibu guru untuk terus merefresh ilmunya. Diberikan kepada guru yang berprestasi tenaga kependidikan yang inovatif dan yang berprestasi. Dan ada juga reward ketika hari guru yang tepat dengan momentnya. Serta punishmentnya juga ada, dan di pegawaian ada namanya peraturan kedisiplinan. Jadi ada teguran lisan, tertulis dan pernyataan tidak menyenangkan. Tetapi beliau memberikan teguran tidak di depan umum, tetapi memanggil yang bersangkutan untuk keruangnya.
9.	Bagaimana hasil belajar kognitif (pemahaman dan pengetahuan) siswa dengan kualitas pembelajaran dari guru yang berkompeten?	W/RP/G/20/02/22	Hasilnya saya lihat meningkat ya, karena kompetensi bapak ibu guru yang meningkat menjadikan hasil pengetahuan, pemahaman dan sikap serta keterampilan siswa semakin bisa memuaskan madrasah dan sesuai harapan kami.
		W/RW/WSP/21/02/22	Jadi kita lihat peserta didik di madrasah secara kognitif, afektif dan psikomotorik meningkat juga terbukti ketika di perguruan tinggi negeri yang favorit bagi kalangan siswa menengah atas. Dalam psikomotorik dalam ilmu keagamaan peserta didik bisa mengaplikasikan di masyarakat. Kemudian afektif atau sikapnya cukup tawaduk pada bapak ibu guru di madrasah.
		W/RW/WK/22/02/22	Jadi hasil belajar peserta didik sebelum menjadi raport, di madrasah ada penilaian tengah semester, nah itu juga menjadi monitoring bapak ibu guru hasil belajar

			siswanya seperti yang sudah diharapkan atau belum. Itu merupakan suatu langkah agar bapak ibu guru mengetahui perkembangan setengah semester yang sudah dilaluinya.
10.	Apakah dengan adanya guru yang menggunakan metode pembelajaran yang tepat siswa dapat memahami pembelajaran dengan mudah? Selain itu adanya layanan kelas apakah keterampilan siswa meningkat?	W/RP/G/20/02/22	Untuk keterampilan dari pelajaran yang sudah meningkat dengan melihat bagaimana peserta didik public speakingnya keberaniannya dalam menyampaikan ide gagasan itu nampak, akan tetapi secara keterampilan mungkin menghasilkan produk ini karyannya peserta didik yang merata seluruh jurusan adalah PKW, kalau untuk peserta didik yang kusus jurusan vocation sudah benar-benar ada produknya, peserta didik sudah mampu membuat desain sendiri dan di sablon. Skil dan keterampilan siswa dianggap meningkat. Apalagi juga keterampilan menulis dan membuat karya ilmiah, peserta didik sudah mulai bisa membuat makalah karya tulis sendiri.
		W/RW/WH/18/02/22	Adanya kelas layanan keterampilan serta unggulan otomatis meningkat, kemarin ada rancangan busana dipamerkan ketika kegiatan pramuka SAC, kemudian untuk IT desain grafis, multimedia banyak sekali peningkatannya, peserta didik juga mengikuti perlombaan dimana mereka bisa memberikan apresiasi dan prestasi pastinya membawa pengaruh.
		W/RW/WK/22/02/22	Iya, jadi untuk layanan kelas keterampilan, untuk yang angkatan dulu untuk keterampilan satu angkatan sama, misalnya kelas 12 keterampilan tata busana ketika ada kegiatan SAC pramuka peserta didik diberi kewenangan untuk membuat baju peragaan dengan model dari peserta didik kelas itu juga. Itulah salah satu produk atau karya dari peserta didik dengan layanan kelas tata busana.
11.	Apakah terdapat tim khusus untuk menuntun siswa yang memiliki potensi lebih untuk siap berlomba dengan madrasah lain?	W/RP/G/20/02/22	Iya untuk tim kusus ada, misalnya olahraga itu ada timnya, kemudian untuk riset juga ada timnya, olimpiade juga sudah ada timnya, bahasa inggris dan bahasa arab juga sudah ada timnya sehingga peserta didik tidak dibiarkan bakatnya di asah sendiri tidak, jadi dari madrasah sudah dibentuk tim dan semua memiliki tim masing-masing untuk mengelola kegiatan peserta didik sesuai dengan bidang yang akan mengikuti perlombaan di luar madrasah.
		W/RW/WH/18/02/22	Pasti ada timnya yang mana untuk mengawal, mendukung menaungi dan mengelola membimbing dan membentuk peserta didik yang akan mengikuti perlombaan setiap bidang akademik maupun non akademik.

		W/RW/WK/22/02/22	Pasti itu, jadi kami ada yang namanya bimbingan dan bimbingan tersebut tidak hanya di program unggul dan di ekstrakurikuler juga ada. Biasanya lebih intens lagi kalau ada yang mau lomba sampai lomba selesai. Dan untuk riset ada bimbingan kusus di luar jam pelajaran lainnya.
12.	Selama kepemimpinan Kepmad prestasi apa saja yang sudah diperoleh madrasah? Apa saja prestasi yang sudah diraih guru?	W/RW/WH/18/02/22	Banyak sekali yang sudah madrasah raih selama kepemimpinan beliau, sekarang juga mendapat proyek zona integrasi, peserta didik juga sudah banyak yang diterima di perguruan tinggi negeri di Indonesia. Guru juga banyak yang berprestasi di luar madrasah.
		W/RP/G/20/02/22	Selama kepemimpinan beliau banyak sekali prestasi-prestasi yang diperoleh madrasah, misalnya madrasah memperoleh top 1000 UTBK, menjadi sekolah adiwiyata tingkat nasional, kemudian dijadikan pilot proyek untuk zona integritas madrasah, selain itu mendapatkan penghargaan sebagai KPA (kuasa pengguna anggaran) yang paling bagus dari menteri keuangan atau KPKA Madiun.
		W/RW/WK/22/02/22	Prestasi madrasah sudah banyak yang di capai. Selain itu bapak ibu guru tidak kalah membanggakan, banyak guru yang berprestasi dengan mengikuti berbagai macam lomba di luar madrasah, dari Kemenag juga mendapatkan penghargaan guru, selain itu juga terdapat guru yang terpilih menjadi fasilitator mata pelajaran tingkat daerah dan provinsi.
13.	Bagaimana langkah Kepmad untuk mempertahankan kekuatan yang dimiliki madrasah yang berbeda dengan madrasah lain serta meminimalisir ancaman dari luar untuk meningkatkan daya saing madrasah?	W/RW/WH/18/02/22	Untuk mempertahankan kekuatan dari dalam madrasah, kami selalu bersama-sama dalam menghadapi situasi dan kondisi yang berubah-ubah. Kami harus selalu meningkatkan potensi masing-masing agar hasil mutu lulusan siswa sesuai dengan harapan dan tujuan madrasah. Sedangkan saya selaku wakil hubungan masyarakat harus berupaya terus memberikan informasi yang terbuka dan transparan kepada publik.
		W/RP/G/20/02/22	Kalau untuk menguatkan itu seperti yang sudah saya katakan tadi beliau selalu membangun tim yang solid dan komitmen yang mana kebersamaan beliau dalam

		<p>setiap langkah dan kegiatan. Jadi kepala madrasah berusaha menyelami semua kegiatan bersama bapak ibu guru dan juga karyawan walaupun dengan kegiatan peserta didik maka secara emosional itu akan terbentuk ikatan. Kembali lagi bahwa keteladanan itu akan memberikan efek kepada bawahan dan staf pimpinan itu semua tergerak, dan jika kepala madrasah tidak memberikan keteladanan yang kuat karakter yang kuat tentu tidak akan bisa mempengaruhi yang ada di sekitarnya. Keteladanan dan keistiqomahan beliau menguatkan warga madrasah, ada juga selain itu yaitu kepedulian karena beliau sangat peduli pada hal-hal yang di madrasah baik itu mungkin untuk peserta didik ataupun karyawannya lebih-lebih kepada bapak ibu guru. Untuk meminimalisir ancaman dari luar dengan adanya reward dari kepala madrasah dan kegiatan bersama di luar madrasah outbond semakin merekatkan bapak ibu guru. Jika dari luar ada guncangan jadi kami dari dalam sudah kokoh maka tidak mudah tergoyahkan bagi kami.</p>
	W/RW/WSP/21/02/22	<p>Jadi cara yang dipergunakan untuk mempertahankan yang pertama pembinaan, penguatan dari semua elemen yang ada di madrasah untuk meningkatkan kinerjanya. Mengadakan pembinaan serta pelatihan semua bapak ibu guru yang ada di madrasah.</p>
	W/RW/WK/22/02/22	<p>Yang jelas kami setiap kegiatan harus ada perencanaan ada pelaksanaan serta ada evaluasi jadi harus diterapkan, dan evaluasi untuk tindak lanjut kegiatan yang akan datang. Maka dengan hal tersebut memperkuat formasi madrasah dan meminimalisir permasalahan dari luar madrasah</p>
	W/RTU/STU/26/02/22	<p>Karena kita itu pelayanan memberikan jasa ya, jadi kami berusaha memberikan pelayanan yang terbaik dan terpercaya dan semaksimal mungkin hasilnya kepada masyarakat dan pelanggan pendidikan. Karena mau tidak mau yang dilihat masyarakat bukan proses tapi hasil, maka dari itu kami selalu melakukan evaluasi di EDM tadi, untuk mempertahankan yaitu 1 tahun sekali mengadakan evaluasi global atau keseluruhan serta adanya tim penjaminan mutu. Tugas tim penjamin mutu selain mencari kelemahan dari dalam juga harus sigap mengatasi persaingan dengan lembaga lain. Karena prinsip madrasah kami, kami mencari peserta didik bukan yang pintar tapi yang mau dan mau berproses di lembaga.</p>

**PEDOMAN WAWANCARA
IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA MADRASAH UNTUK MENINGKATKAN
DAYA SAING MADRASAH**

Fokus Penelitian I		Strategi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam MAN 1 Kota Malang	
No.	Pertanyaan	Kode	TEKS
1.	Apa pedoman penyusunan RKAM, Renstra madrasah serta siapa saja yang terlibat?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Pastinya ada, kita ada rencana strategi, rencana kerja, rencana kinerja tahunan. Setiap proses penyusunan kami mengacu atau berpedoman dari rencana strategi pertama kali di susun lalu terus melakukan pengembangan dan peningkatan. RENSTRA untuk 5 tahun sekali, setelah itu di susun rencana kerja setiap tahunnya kemudian setelah terlaksana kami melakukan evaluasi diri madrasah bersamaan dengan anggaran kinerja madrasah. Setelah itu melakukan perjanjian kerja dari kepala madrasah kepada setiap wakil-wakil di bidangnya, guru dan masing-masing karyawan
		W/RW/WSP/4/4/22	Ada pedoman RKAM setiap masing-masing bidang menyusun dan memilikinya. Setiap awal tahun kami menyusun kebutuhan dan anggaran yang akan di laporkan kepada kepala madrasah untuk mendapatkan prioritas yang akan disetujui untuk di kembangkan. Semua terlibat guru, wakil kepala madrasah setiap bidang, komite dan peserta didik.
		W/RG/G/5/4/22	Ada pedoman dari kemenag, dan RKAM sudah menggunakan ERKM (rencana kegiatan madrasah berbasis elektronik), di dalam aplikasi tersebut memuat berbagai sistem atau bagian misalnya EDM, RENSTRA, rencana tahunan, rencana semester, bahkan rencana jangka panjang. Dengan aplikasi tersebut pengelolaan madrasah dapat membuat usulan program kerja dengan berbasis kebutuhan.
		W/RW/WK/5/4/22	Iya ada pedoman dari kemenag dan yang menjadi acuan itu RKAM yang sudah terlaksana sebelumnya dengan proses EDM (evaluasi diri madrasah) jadi pembaharuan program kegiatan selanjutnya mencacu hal-hal yang sekiranya belum terlaksana dengan maksimal, atau bahkan ada yang digantikan dengan program terbaru. Melibatkan semua unsur pimpinan dan guru serta tenaga kependidikan untuk pengesahan dan persetujuan bersama.
		W/RKM/KM/5/4/22	Ada, pedoman RKAM dari kemenag kemudian kami beserta wakil kepala madrasah setiap masing-masing bidang menyusun program kegiatan yang akan diselenggarakan

			satu tahun sampai satu semester kedepan, dengan melihat dan mengacu pada EDM (evaluasi diri madrasah).
		W/RW/WH/4/12/2 2	Di madrasah ada EDM (evaluasi diri madrasah), setelah itu dari bawah ada rekomendasi lalu muncul program yang ada di madrasah bernama RKAM berlaku 4 tahun, kemudian muncul RKTM (rencana kerja tahunan madrasah), pedmomannya yang pasti kita mengacu 8 SNP pendidikan. Kami membentuk tim besar untuk melakukan evaluasi.
2.	Apa saja kebijakan atau aturan-aturan yang kepala madrasah ciptkan bersama guru dan karyawan sebagai inovasi untuk membangun kedisiplinan warga madrasah?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Dalam kebijakan atau aturan-aturan dari kepala madrasah dengan disesuaikan perjanjian kinerja beserta sasaran kinerjanya, disitu masing-masing unsur pimpinan setiap bidang bekerja sesuai dengan perjanjian kinerjanya.
		W/RW/WSP/4/4/22	Peningkatan tata tertib untuk guru, tenaga kependidikan dan para wakil kepala madrasah, ketika pagi guru menyambut peserta didik di pintu gerbang masuk madrasah. Misalnya tata tertib masuk dan keluarnya peserta didik di dari madrasah, peserta didik juga diwajibkan untuk sholat berjamaah sholat duhur di masjid madrasah, karakter peserta didik berakhlak yang baik juga di bentuk di madrasah dengan mengutamakan keagamaan dan penerapannya di masyarakat.
		W/RP/G/20/02/22	Kebijakan dan aturan yang ada di madrasah, sudah tersusun tata tertib untuk bapak ibu guru juga ada, untuk tenaga kependidikan juga ada dan untuk karyawan juga ada. Dengan hal tersebut pastinya semua warga madrasah menjadi tertib dan berusaha mematuhi semuanya.
		W/RW/WK/5/4/22	Kegiatan untuk mendisiplinkan warga madrasah, kami ada tata tertib untuk guru tenaga kependidikan dan peserta didik, untuk kedisiplinan beliau sangat bagus. Misalnya ketepatan waktu datang ke madrasah juga sesuai jadwal dan menyambut peserta didik datang dan menyapa ibu bapak guru di ruang guru. Jadi hal semacam itu menjadikan guru dan lainnya menjadi ikut datang tepat waktu seperti yang dicontohkan kepala madrasah.

		W/RW/WKS5/4/22	Untuk tete tertib semua warga madrasah, ada pedoman tata tertib untuk peserta didik dan kultur madrasah, sedangkan untuk guru dan tenaga kependidikan harus mematuhi peraturan yang sudah ada di peraturan guru dan karyawan. Misalnya kedatangan ke madrasah, ketepatan waktu dalam mengajar, disiplin ketika waktunya beribadah berjamaah di masjid,
		W/RW/WH/12/4/22	Yang pertama aturan sudah jelas sebagai pegawai negeri sipil, sebagai guru, sebagai tenaga kependidikan, karyawan. Jadi semua harus paham untuk selalu disiplin di dalam madrasah, datang ke madrasah tepat waktu, dan juga menyelesaikan masing-masing tugas dan pekerjaan. dan kami juga mempunyai inovasi besar yang di komandani beliau yaitu MANTAKU BERSINAR (MAN 1 tanpa kumuh, bersih, sehat, indah, disiplin dan berkarakter) itu ada 4 hal yang ditangani yaitu kebersihan, kesehatan, tata tertib dengan kesiswaan, dan karakter dengan bidang keagamaan.
3. 4	Apa strategi/ cara serta langkah kepala madrasah untuk mempertahankan dan menjaga kualitas dan image positif dan mutu madrasah? Dan apakah strategi kepemimpinan Kepmad membawa perubahan untuk madrasah?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Dengan adanya inovasi-inovasi dari kepala madrasah kami semua melaksanakan dan wajib mendukung kepala madrasah untuk kemajuan madrasah, jadi inovasi dan strategi untuk menjaga kualitas mutu madrasah. Misalnya inovasi di madrasah Mantaku Bersinar yang artinya MAN 1 Kota Malang bersih bebas dari kumuh, aman dan tertib dan berakhlakul kharimah. Mengembangkan kualitas pembelajaran dengan peningkatan sarana prasarana di madrasah.
		W/RW/WSP/4/4/22	Dengan peningkatan mutu atau kualitas madrasah di dukung dengan peningkatan dan perombakan khususnya untuk pembelajaran peserta didik di madrasah, seperti melengkapi dan mengupdate ruang kelas dengan fasilitas lcd tv yang terhubung internet, meningkatkan fasilitas untuk kenyamanan guru di ruang guru, ruang wakil kepala dan peningkatan sarana prasarana untuk memberikan pelayanan umum di ruang tenaga administrasi madrasah. Ada juga inovasi lain yaitu MAN 1 Bersinar (bersih, sehat, disiplin dan berkarakter)
		W/RP/G/20/02/22	Langkah kami bersama kepala madrasah untuk mempertahankan mutu madrasah, dengan terus menerus secara kontinu mengupayakan peningkatan kualitas fasilitas

			dan memperbaiki program serta kegiatan yang dirasa kurang terlaksana dan kurang membangun untuk madrasah.
		W/RW/WK/5/4/22	Kalau dalam bidang kurikulum begini, karena kelas 12 tidak ada ujian nasional. dan sekarang di madrasah ada UTBK menjadi standart, karena madrasah menjadi peringkat ke tiga jawa timur UTBK maka sebisa mungkin kami terus meningkatkan kualitas guru sebagai pemberi ilmu kepada peserta didik, selain itu bekerjasama dengan bimbingan belajar ruang guru, sehingga hasil ujian peserta didik juga dapat meningkat dan mendapat peringkat 2 jawa timur. Itu merupakan langkah kami mempertahankan mutu madrasah agar berdaya saing yang sportif.
		W/RW/WKS/5/4/22	Untuk strategi menjaga kualitas mutu madrasah, kami mengupayakan fasilitas kenyamanan di madrasah dengan sebaik mungkin, sarana pembelajaran untuk peserta didik kami juga upayakan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi digitas saat ini, misalnya sekarang membangun kelas yang dilengkapi dengan tv lcd yang terhubung dengan internet, jadi peserta didik tidak hanya belajar mengacu pada buku pembelajaran saja. Selain itu kami juga melakukan kerja sama dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar madrasah, misalnya lembaga bimbingan belajar ruang guru, perguruan tinggi terfavorit dan ternama di Indonesia, selain itu peserta didik juga di berikan kesempatan mengikuti kursus atau pelatihan li luar madrasah untuk menambah wawasan mereka.
		W/RW/WH/4/12/22	Untuk menjaga mutu madrasah, beliau kepala madrasah sangat mengupayakan peningkatan mutu madrasah misalnya di bidang akademik kurikulum yang menjadi bagian penting dalam pembelajaran. Dengan cara KKM madrasah ditingkatkan, jika masih rendah KKM guru dan peserta didik merasa puas dengan hasil yang diatas KKM hanya sedikit, makanya sekrang di naikkan agar guru dan peserta didik lebih giat mengembangkkn wawasan keilmuan dan peserta didik meningkatkan belajar. Selain itu di bidang non akademik kami mengelola kelas unggulan riset yang banyak diasuh dan dibina tim masing-masing program unggulan.
4.	Kegiatan dan program apa saja yang sudah terlaksana dan bagaimana sistem monitoring serta	W/RKTU/KTU/01/04/22	Banyak sekali program dan kegiatan yang terlaksana di setiap bidangnya, dan setiap akhir bulan ada pelaporan dari wakil kepala madrasah setiap bidangnya dan juga dari staf pelayanan administrasai, hal itu juga bentuk monitoring yang dilakukan kepala madrasah.

	evaluasi yang dilakukan Kepmad?		
		W/RW/WSP/4/4/22	Moitoring atau pengawasan beliau itu dari laporan yang diserahkan dari setiap unsur-unsur bidang di madrasah, selain itu beliau juga terjun langsung di lapangan, misalnya ketika proses pembangunan di madrasah yang sedang berlangsung beliau mengawasi dan mengamati perkembangan atau progres yang sudah berjalan di madrasah.
		W/RP/G/5/4/22	Banyak program dan kegiatan yang sudah terlaksana di madrasah secara satu persatu sesuai dengan bidang-bidang di madrasah, jika belum terlaksana kami melakukan EDM (evaluasi diri madrasah) untuk mengetahui kelemahan dan kekurangan program tersebut. Monitoring atau pengawasan dari kepala madrasah bisa secara langsung terjun ke lapangan, terkadang juga melakukan pertemuan dan rapat 1 bulan sekali atau 3 bulan sekali sesuai dengan kebutuhan madrasah.
		W/RW/WK/5/4/22	Ada supervisi, tugas pokok beliau kepala madrasah mensupervisi juga kegiatan belajar mengajar, guru dalam menyiapkan pembelajaran, menyiapkan perangkat pembelajaran, guru dalam penguasaan materi dan media di kelas, dan evaluasi untuk semua program kegiatan dengan pelaporan yang diserahkan setiap wakil kepala setiap bidang. Selain itu juga ada monitoring di elearning secara online di madrasah, dan di dalamnya ada tim eksekutif waka kurikulum, pengawas dari kemenag, kemudian kepala madrasah.
		W/RW/WKS5/4/22	Monitoring atau pengawasan terkadang dilakukan setiap hari, mingguan, bulanan, bahkan ada tahunan. Biasanya beliau kepala madrasah terjun langsung ke lapangan melihat dan mengawasi kegiatan di madrasah, kalau untuk monitoring guru kepala madrasah bertanya kepada unsur-unsur pimpinan.
		W/RW/WH/12/4/22	Kami setiap hari senin ada rapat unsur pimpinan, disitu membahas evaluasi, serta rencana aksi untuk minggu kedepannya. Beliau kepala madrasah memberikan arahan kepada setiap masing-masing bidang yang ada di madrasah tanpa terkecuali, untuk menyampaikan jika terdapat kendala atau masalah atau ada kegiatan di pekan ini,
5.	Apakah Kepmad selalu melibatkan guru dan tenaga kependidikan untuk pengambilan keputusan?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Bu binti selaku kepala madrasah beliau sangat terbuka kepada kami staf maupun wakil-wakil setiap bidangnya, beliau melibatkan dan selalu mendengarkan pendapat-pendapat dari kami.

		W/RW/WSP/4/4/22	Iya beliau kepala madrasah selalu melibatkan semuanya untuk membicarakan hal-hal dalam pengambilan keputusan bersama dengan memusyawarahkan atau melalui rapat bersama. Mislanya koordinasi tentang PPDB madrasah, beliau pasti mengajak musyawarah semua unsur-unsur pimpinan yang ada di madrasah.
		W/RP/G/5/4/22	Iya kepala madrasah selalu melibatkan guru, tenaga kependidikan dan lainnya dalam pengambilan keputusan di madrasah dengan melihat kondisi situasi dan beberapa data yang terkait, terkadang juga ada yang sudah dari beliau kemudia menginstruksikan ke unsur pimpinan setelah itu di sampaikan ke unit-unit bawahnya dan ke bapak ibu guru.
		W/RW/WK/5/4/22	Tergantung permasalahannya, tentu beliau sebagai kepala madrasah pengalaman sudah banyak sekali, dan ketika terdapat permasalahan yang sekiranya bisa di tentukan sendiri solusi atau jalan keluarnya beliau memutuskan sendiri dan menginstruksikan kepada bahawan, tetapi jika terdapat permasalahan yang harus melibatkan unsur pimpinan beliau pasti melibatkan semua unsur pimpinan di madrasah. Jadi ketika ada yang harus disepakati bersama ya disepakati bersama.
		W/RW/WKS5/4/22	Iya pastinya, kalau mau mengadakan kegiatan di madrasah beliau selalu melibatkan unsur pimpinan dalam pengambilan keputusan dan sesuai data yang ada di RKAM maupun di EMIS, jadi di musyawarahkan bersama tidak langsung beliau yang memutuskan sendiri.
		W/RW/WH/4/12/22	Iya beliau melibatkan kami unsur pimpinan ketika ada sesuatu hal yang perlu untuk kami ikut memberikan pendapat, ide saran kepada beliau, agar semua dapat berjalan sesuai harapan bersama. Terkadang juga ada yang diharuskan keputusan diambil langsung oleh beliau selaku kepala madrasah kemudian di instruksikan ke unsur pimpinan lainnya.
6.	Apakah kepemimpinan Transformasional Kepmad dapat merealisasikan serta mewujudkan wivi misi sekolah menjadi kenyataan?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Menurut saya sudah dapat merealisasikan visi misi madrasah ini, selama kurang lebih 2 tahun beliau bertugas, misalnya madrasah mendapatkan peringkat dalam penilaian madrasah zona integritas, dan itu juga menjadi salah satu bukti perubahan-perubahan sebelum beliau bertugas dan sudah bertugas sampai saat ini.
		W/RW/WSP/4/4/22	Karena beliau bertugas di madrasah belum ada 2 tahun, dan visi ada sedikit perombakan dari beliau, menurut saya visi pertama unggul beliau mengupayakan

			unggul dalam pembelajaran siswa dengan mendukung perbaikan fisik madrasah serta pelayanan kepada peserta didik.
		W/RW/WK/5/4/22	Karena visi misi sedikit ada perubahan selama beliau memimpin madrasah ini, jadi program dan kegiatan juga mengupayakan agar visi misi yang baru dapat terealisasi dengan semestinya dan tepat sasaran. Misalnya visi unggul beliau kepala madrasah mengupayakan agar fasilitas dan kualitas madrasah meningkat, dan mutu lulusan juga unggul dengan kesuksesan hasil UTBK madrasah. Selain itu juga meningkatkan KKM madrasah dengan banyak kepentingan dan alasan yang bisa diterima. Karena jika KKM rendah guru akan merasa puas dengan wawasan ilmunya, jika KKM ditingkatkan maka guru akan menambah wawasan keilmuan dan peserta didik pun akan terus meningkatkan belajarnya.
		W/RW/WKS5/4/22	Menurut saya sudah sedikit merealisasikan visi misi madrasah, terbukti beliau kepala madrasah selalu mendukung untuk pengembangan potensi peserta didik di madrasah, dengan meningkatkan KKM peserta didik, hal tersebut bertujuan untuk memberikan kepekaan guru untuk mengembangkan khasanah keilmuan untuk proses pembelajaran di kelas agar peserta didik juga bertambah wawasan dan skil sesuai ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini.
		W/RW/WH/4/12/2 2	Menurut saya sudah dapat merealisasikan visi misi, yang pertama non akademik meningkat, raport atau hasil belajar peserta didik terangkat dengan sendirinya, SNMPTN sedikit meningkat, harapannya di UTBK juga meningkat, riset semakin banyak prestasi, olimpiade juga semakin banyak meraih prestasi di Jawa Timur untuk mata pembelajaran tertentu, non akademik juga banyak dalam memaksimalkan segi pelayanan kepada peserta didik, wali peserta didik, alumni. Juga ada 11 titik yang dirombak dan dibenahi oleh ibu kepala madrasah itu juga termasuk program beliau. Selain itu kami lagi fokus untuk pilot proyek dalam pembangunan madrasah zona integritas. Fasilitas dibenahi dan di tambah, misalnya PTSP, ruang guru, kamar mandi peserta didik dengan fasilitas mirip hotel, pembangunan koperasi dan ada food court, dan kelas digital, serta keindahan taman di lingkungan madrasah.
7.	Bagaimana strategi kompetitif atau bersaing yang kepala madrasah gunakan untuk	W/RKTU/KTU/01/04/22	Pastinya kami selalu meningkatkan mutu atau kualitas madrasah kami dengan berbagai upaya yang dilakukan, dengan meningkatkan fasilitas madrasah fasilitas pembelajaran untuk peserta didik di madrasah. Selain itu kami juga merubah karakter guru, peserta didik dan karyawan yang semula baik menjadi tambah baik.

mempertahankan mutu madrasah? Selain itu cara yang digunakan untuk mempertahankan eksistensi dan kepercayaan pelanggan pendidikan?		
	W/RW/WSP/4/4/22	Seperti yang sudah saya sampaikan tadi karena saya wakil kepala bagian sarana prasaranan, pastinya salah satu strategi kompetitif atau bersaing untuk mempertahankan citra atau eksistensi madrasah dengan pembaharuan semua sarana prasanana khususnya untuk menunjang proses pembelajaran peserta didik untuk memaksimalkan program layanan di madrasah dengan media atau teknologi yang disesuaikan dengan kondisi saat ini. Misalnya di perpustakaan nanti menjadi pusat belajar bersama, diadakan kelas digital di sana peserta didik dapat meakses buku berupa file dan bisa di akses melalui handphone pseserta didik.
	W/RP/G/20/02/22	Strategi untuk menjaga image positif dan eksistensi madrasah dengan lembaga pendidikan lainya dengan cara memberikan pembinaan kepada peserta didik baik akademik dalam pembelajaran juga dengan non akademik ekstrakurikulernya ditambah layanan unggul seperti tahfid, olimpiade, riset dan TI. Madrasah selalu memberikan dorongan untuk pengembangan mutu peserta didiknya hal itu sebagai upaya peserta didik tetap bisa eksis di luar dengan lembaga pendidikan lainnya.
	W/RW/WKS5/4/22	Untuk menjaga daya saing dan eksistensi peserta didik dengan lembaga lainnya, kami berusaha memberikan dan meningkatkan pelatihan-pelatihan pembelajaran akademik maupun non akademik seperti ekstrakurikuler dan program unggulan di madrasah seperti riset, olimpiade, tahfidz, olahraga pelatihan rutin di bina mendorong mengikuti perlombaan di luar madrasah untuk melatih mental dan pengalamannya.
	W/RW/WH/4/12/22	Iya beliau semangat untu berkompetisi sangat tinggi, pengalaman beliau menjadi pimpinan madrasah sudah lama, dan ketika beliau di tugaskan memimpin madrasah disini, beliau sangat optimis meningkatkan dan memajukan madrasah dengan berbagai upaya yang mendukung semua dapat terlaksana dengan maksimal mungkin. Beliau menanamkan pondasi-pondasi kepada semua unsur madrasah berupa sistem, berupa budaya kerja itu ditanamkan, menginstruksikan agar semua program dan

			kegiatan terus di kembangkan, beliau yang memantik, menilai, menginisiasi dan merintis dan yang lainnya dapat meneruskan.
8.	Apa cara yang kepala madrasah gunakan untuk mempertahankan ciri khas madrasah dan kekuatan mdrasah untuk dapat berdaya saing dengan madrasah lain?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Pastinya bagi kami memberikan pelayanan secara prima secara maksimal dan terpercaya, hal itu merupaka visi dan prinsip kami selaku staf tata usaha dan administrasi di madrasah terutama untuk pelayanan kebutuhan peserta didik, wali murid dan msyarakat sebagai pelanggan pendidikan. Hal itu juga menjadi salah satu menjaga ciri khas madrasah.
		W/RW/WSP/4/4/22	Dengan peningkatan fasilitas sarana prasarana madrasah menjadi salah satu upaya untuk menjaga cir khas madrasah terhadap penilaian pelanggan pendidikan dan masyarakat secara umum, dengan fasilitas yang mumpuni tingkat motivasi belajar peserta didik dapat terlihat.
		W/RP/G/20/02/22	Karena masyarakat melihat dan berharap peserta didik yang menempuh belajar di madrasah dengan kultur agama yang diutamakan, jadi kami berusaha mempertahankan ciri madrasah tersebut dengan selalu mengutamakan beribadah dimanapun berada, waktunya sholat juga harus di wajibkan secara berjamaah di masjid madrasah. Dengan ditambah program unggul dan ekstrakurikuler yang bisa di ikuti peserta didik untuk menanmbah skil dan mengasah kemampuan diri.
		W/RW/WK/5/4/22	Satu akhlak mulia itu sangat diharapkan oleh stakeholder, orang tua dan lainnya. Apalagi kami lembaga pendidikan islam yang harus beda dengan sekolah umum lainnya, dari sisi bahasa, ketaan dan kesopanan terhadap guru, kepada orang tua, kalau dulu sebelum pandemi peserta didik belajar karakter dengan ketika bertemu dengan bapak ibu guru berjabat tangan dan bilang salam, sekarang masih kondisi pandemi berjabat tangan dengan di ganti isyarat salam tangan saja.
		W/RKM/KM/5/4/22	Ciri madrasah dengan pendidikan islam atau keagamaan yang menjadi fokus atau prioritas utama dengan dukungan pembelajaran akdemik lainnya, kami berupaya mengelola sarana prasarana madrasah dengan harapan peserta didik, guru, tenaga kependidikan nyaman, aman dan betah di madrasah. Mahad putra putri yang terus kami

9.	Apakah Kepmad dapat mengupayakan atau mengupdate sarana prasarana pembelajaran dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan pendidikan?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Selama kepemimpinan ibu Binti, perubahan fasilitas bertambah sarana prasarana terus di update dan di upayakan dengan cepat, misalnya pembangunan koperasi madrasah, ruang laboratorium dan ruang wakil kepala madrasah semua menjadi bukti bahwa kepala madrasah mengupayakan sarana prasarana yang mumpuni untuk warga madrasah.
		W/RW/WSP/4/4/22	Sangat mengupayakan, selama kepemimpinan beliau kepala madrasah yang belum genap 2 tahun, bukti fisik madrasah sudah terlihat dari fasilitas-fasilitas yang terus ditingkatkan, pembangunan ruang osis, membuat kolam ikan, membangun ruang kelas digital dengan lcd tv terhubung internet, membangun mini market.
		W/RG/G/4/4/22	Iya jelas sangat mengupayakan untuk mempercantik madrasah, membuat kondisi nyaman, asri dan tenang. Karena prinsipnya masyarakat, wali murid dan pelanggan pendidikan pastinya pertama kali melihat dan mempunyai daya tarik yang tinggi itu di sarana prasarana lingkungan madrasah. Selain itu fasilitas yang belum ada di lengkapi diadakan, dan yang sudah ada di madrasah di rawat dan dikembangkan sesuai yang terbaru.
		W/RW/WKS5/4/22	Iya beliau kepala madrasah sangat mengupayakan peningkatan sarana prasarana di madrasah, jadi beliau memantau sarana dan fasilitas serta prasarana pendukung untuk memberikan hak dan pelayanan kepada peserta didik jika kurang nyaman kurang bagus langsung diganti dan dibenahi yang sesuai dan layak digunakan.
		W/RW/WH/4/12/22	Sangat mengupayakan seperti yang saya sampaikan tadi selama kepemimpinan beliau banyak sekali perombakan dan pembenahan di Madrasah karena itu salah satu program beliau yang harus dilaksanakan, apalagi yang terkait dengan peserta didik di madrasah semua diupayakan untuk kesejahteraan bersama.

Fokus Penelitian II		Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam MAN 1 Kota Malang	
No.	Pertanyaan	Kode	TEKS

1.	Bagaimana interaksi atau komunikasi Kepmad dengan warga madrasah dan komite madrasah?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Kepala madrasah terbiasa melibatkan kami staf Tata Usaha administrasi dan juga para wakil kepala setiap masing-masing bidang di madrasah untuk memberikan pendapat dan kontribusi. Interaksi dua arah tidak otoriter kepada bawahan. Hal itu juga berdasarkan data dan informasi sebelum mengambil keputusan yang tepat.
		W/RW/WSP/4/4/22	Karena setiap masing-masing orang dan bidang mempunyai pandangan tersendiri terkait itu, tapi menurut saya interaksi dan komunikasi beliau terkadang dari beliau terlebih dahulu menginstruksikan kepada kami para wakil kepala setiap bidang, setelah itu kami juga memberikan pendapat atau saran agar semua dapat berjalan beriringan dan sesuai harapan dan keinginan pelanggan pendidikan dan stakeholder madrasah.
		W/RP/G/5/4/22	Untuk interaksi dan komunikasi kepala madrasah dengan komite itu berjalan dengan baik dengan teratur, karena ada kegiatan pertemuan dengan komite setiap akan pengambilan keputusan. Kalau untuk warga madrasah beliau setiap pagi selalu menyapa guru, tenaga kependidikan bahkan karyawan di madrasah untuk menanyakan kabar, keadaan ataupun progres yang sudah dilakukan.
		W/RW/WK/5/4/22	Iya pastinya, tugas seorang pemimpin juga seperti itu memberikan contoh interaksi dengan semua warga madrasah dengan baik, komunikasi yang saling membutuhkan dua arah. Misalnya bapak ibu guru sebisa mungkin menyapa peserta didik terlebih dahulu karena terdapat sikap peserta didik yang cuek, dengan di sapa oleh guru terlebih dahulu peserta didik merasa tentram.
		W/RW/WKS5/4/22	Interaksi dan komunikasi bersama beliau kepala madrasah dua arah dan saling membutuhkan, biasanya ada tanya jawab, tanya pendapat dan saran jadi langsung diajak komunikasi tidak hanya intruksi dari beliau sebagai atasan saja.
		W/RW/WH/4/12/22	Interaksi beliau pada dasarnya baik, Cuma kita ada kendala satu tempat atau ruang kami terpisah dengan bapak ibu guru di madrasah, kepala madrasah yang memilih ruang di gedung depan madrasah bersama wakil kepala semua bidang, sedangkan yang lainnya berada di gedung belakang. Interaksi kepala madrasah dengan wakil-wakil tidak ada masalah, yang kurang interaksi dengan guru jadi sebisa mungkin di tengah-tengah kesibukan beliau ke belakang keruang guru untuk nimbrung dan berinteraksi dengan bapak ibu guru.

2.	Bagaimana cara Kepmad dalam memberikan contoh perilaku yang baik kepada warga madrasah serta keteladanan apa yang bisa dicontoh? Apakah menjadi role mode untuk warga madrasah?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Menurut saya contoh kepala madrasah memberikan perilaku yang baik yaitu terhadap kami welcome, terbuka, memberikan masukan, arahan sebagaimana beliau sebagai kepala madrasah atau pimpinan di madrasah, jadi tidak ada ukuran atau batasan antara kepala madrasah dengan unsur pimpinan di bawahnya yang bertujuan untuk kemajuan madrasah. Dan beliau menginstruksikan mengutamakan pelayanan terhadap masyarakat.
		W/RW/WSP/4/4/22	Menurut saya sikap dan suritauladan yang bisa kami contoh yaitu loyalitas dari beliau yang sangat tinggi terhadap madrasah, ikhlas dalam segala hal, semangat yang tinggi tanpa kenal lelah, visi yang sangat jelas, kedisiplinan dan juga sistemnya terbangun.
		W/RP/G/5/4/22	Karena setiap bapak ibu guru dan karyawan disini pasti memiliki sudut pandang dan penilaian ke beliau kepala madrasah itu berbeda-beda ya pastinya, kalau menurut saya itu begini komitmen beliau itu tinggi di usia beliau saat ini, pekerja keras, semangatnya tinggi, semua pekerjaan harus dilakukan secara optimal dan disiplin, jika beliau tidak ada tugas dan madrasah sedang menyelenggarakan kegiatan beliau selalu mengikuti dan terlibat di dalamnya. Hal itu yang menurut saya keteladanan beliau yang dapat kami contoh di madrasah ini.
		W/RW/WK/5/4/22	Seperti yang sudah saya sampaikan tadi, beliau kepala madrasah sangat memberikan contoh perilaku dan suritauladan yang baik, dengan kedisiplinan yang kepala madrasah lakukan, pekerja keras, semangat tinggi, tidak mudah mengeluh, dan memberikan contoh leader yang cekatan dalam berbagai kegiatan dan menyelesaikan pekerjaan.
		W/RW/WH/4/12/22	Dalam memberikan contoh dan suritauladan beliau sangat disiplin ketika madrasah sudah pertemuan tatap muka, beliau datang tepat waktu dan menyambut peserta didik di depan gerbang, menyapa bapak ibu guru di ruang guru, bekerja dengan semangat dan tanggung jawab yang tinggi, berupaya semaksimal mungkin untuk melengkapi dan memperindah lingkungan madrasah.
3.	Bagaimana cara Kepmad membangun	W/RKTU/KTU/01/04/22	Kami melakukan rapat seluruh unsur pimpinan dan karyawan di madrasah setiap awal bulan sekali untuk menyampaikan aspirasi dan ide setiap bidang, dan kepala

<p>komitmen bersama guru, tenaga kependidikan dan karyawan?</p>		<p>madrasah menampung ide-ide tersebut lalu memilih skala prioritas yang akan dilaksanakan terlebih dahulu. Apalagi madrasah mendapat nilai terbaik zona integritas dengan survey masyarakat yang dilakukan dengan lintas sektorat kami.</p>
	W/RW/WSP/4/4/22	<p>Menurut saya komitmen antara kepala madrasah dan kepala madrasah dan semua warga madrasah dengan menjaga dan menjalin kerjasama serta kekompakan secara terus menerus dengan tujuan yang sama melaksanakan tugas dan pekerjaan masing-masing sesuai dengan tugas pokok setiap bidang di madrasah.</p>
	W/RP/G/5/4/22	<p>Kalau membangun komitmen menurut saya dengan mengadakan pertemuan-pertemuan unsur-unsur pimpinan dimana dalam kegiatan tersebut beliau kepala madrasah selalu menekankan dan menyampaikan atau menginstruksikan di unit-unit atau tim di bawah setiap wakil kepala bidang di madrasah. Selain itu madrasah juga sudah dipercaya menjadi madrasah zona integritas jadi maksudnya membangun madrasah yang bebas atau bersih dari KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme), dan kami menandatangani fakta integritas di madrasah secara sama-sama, untuk tidak mau menerima bingkisan, sogokan dari pihak luar madrasah.</p>
	W/RW/WK/5/4/22	<p>Kami minimal hari senin itu mengadakan rapat unsur pimpinan, mengevaluasi program kegiatan dan mengatasi permasalahan yang ada, selain itu juga ada pilot proyeck Zona Integritas yang lumayan berat, karena mangacu 2 bagian yaitu WBK (wilayah bebas korupsi), misalnya kita tidak boleh menerima pemberian apapun dari wali murid atau pihak luar madrasah lainnya atau yang memiliki kepentingan dengan madrasah. Itu menjadi komitmen bersama dengan menandatangani fakta integritas. Kedua WBBM (Wilayah Birokasi Bersih Melayani) terutama terhadap stkeholder kami harus memberikan pelayanan yang prima dan terpercaya. Hal itu menjadi harapan kami bisa meningkatkan madrasah dengan lebih baik.</p>
	W/RW/WKS5/4/22	<p>Caranya beliau selalu memberikan contoh dengan istilah menjemput bola, jadi di setiap kegiatan dan program jika terdapat suatu kendala harus segera diselesaikan bersama. Karna madrasah juga dipercaya sebagai madrasah zona integritas jadi kami menandatangani fakta integritas bersama-sama hal tersebut menjadi salah satu komitmen madrasah.</p>
	W/RW/WH/4/12/22	<p>Untuk membangun komitmen bersama beliau kepala madrasah mengajaknya dalam bentuk satu rapat dinas yang diikuti guru tenaga kependidikan, karyawan, komite,</p>

			kedua rapat dinas kusus guru, sudah dimulai rapat dinas dengan unsur pimpinan. Selain itu beliau kepala madrasah juga selalu mengapresiasi jika terdapat guru yang berprestasi walaupun secara virtual. Jadi rapat dinas itu penting untuk membangun komitmen bersama disisi lain ada program zona integrasi. Beliau juga memberikan arahan bahwa harus mempunyai rasa kepemilikan bersama. Rapat dinas dilakukan satu bulan sekali.
4.	Kegiatan dan program apa saja yang diciptakan Kepmad untuk meningkatkan potensi guru dan tenaga kependidikan? Dan bagaimana hasilnya?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Meningkatkan kompetensi tenaga kependidikan, inovasi-inovasi kami bekerjasama dengan guru lembaga lain dengan saling memberikan informasi dan wawasan baru dalam pengalama pembelajaran. Kami juga ada bimbingan teknis untuk staf TU madrasah untuk mengembangkan potensi pada dirinya dan membantu memudahkan pekerjaan di madrasah.
		W/RW/WSP/4/4/22	Iya ada mengadakan worksop, pelatihan dan bimbingan teknik yang lebih menenkankan di luar madrasah pelaksanaannya beliau selalu mengintruksikan untuk mengikut kegiatan-kegiatan semacam itu.
		W/RP/G/5/4/22	Beliau kepala madrasah memberikan peluang, kesempatan untuk bapak ibu guru dan tenaga kependidikan, di dukung untuk menambah pengetahuan lagi dengan kuliah lagi, mengikuti worksop dan pelatihan di luar madrasah, mendukung kegiatan MGMP (musyawarah guru mata pelajaran).
		W/RW/WK/5/4/22	Kegiatanya rapat dinas guru berarti semua guru jika semua berarti juga tenaga kependidikan juga, di dalam rapat itu membicarakan fenomena yang terjadi selama beberapa minggu yang sudah dilalui di madrasah, termasuk rencana-rencana kegiatan yang akan dilaksanakan juga di sampaikan, beliau juga menekan kepada guru agar meningkatkan kompetensi masing-masing ikut pelatihan membuat media pembelajaran, MGMP, worksop, selain itu tenaga kependidikan atau administrasi bagian PTSP juga mendatangkan pelatih dari BNI dengan tujuan jika ada tamu dari luar madrasah dapat melayani dengan maksimal.
		W/RW/WKS5/4/22	Untuk membangun potensi bapak ibu guru dan tenaga kependidikan, program IT harus menguasai, selain itu mengajak bersama untuk belajar di luar madrasah untuk menambah ilmu ikut webinar, worksop dan pelatihan-pelatihan dan bimbingan teknis.

		W/RW/WH/4/12/2 2	Yang pertama mendukung dan memberikan kesempatan bapak ibu guru mengikuti diklat-diklat, yang kedua mendatangkan narasumber untuk bidang-bidang tertentu yang kira-kira membutuhkan untuk pengembangan diri masing-masing unit kerja di madrasah. Belum lama ini kami mendatangkan narasumber terkait dengan pengembangan aplikasi, selain itu terkait layanan dari BNI untuk memberikan contoh melayani dengan bagus dan memberikan layanan prima. Jika mendatang itu inisiatif dari kami semua, selain itu juga ada diklat atau semacam lainnya di luar madrasah.
5.	Apa saja kegiatan yang diciptakan Kepmad untuk membangun motivasi warga sekolah? serta Bagaimana respon bapak/ibu terhadap motivasi yang diberikan kepala madrasah?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Dengan mengajak kegiatan bersama untuk membangun solidaritas, kekompakan dan rasa kekeluargaan, misalnya outbond bersama. rapat kerja sekaligus untuk refresing ke Bali dan lainnya.
		W/RW/WSP/4/4/2 2	Beliau suka sekali rasa kekeluargaan, jadi di madrasah beliau selalu mengajak dan mendorong semua unsur-unsur pimpinan dan timnya untuk menjaga kekompakan terutama dalam berguyup rukun dengan semua warga madrasah tanpa terkecuali.
		W/RP/G/5/4/22	Cara beliau kepala madrasah membangun motivasi tidak hanya memberikan semangat melalui fokus resmi seperti ketika rapat atau pertemuan lain, tetapi juga pemberian motivasi dan semangat secara langsung keruang guru. Selain itu juga ada kegiatan di luar madrasah dengan tujuan membangun kekompakan dan silaturahmi.
		W/RW/WKS5/4/22	Pemberian motivasi yang dilakukan beliau misalnya memberikan semangat ketika rapat dinas untuk warga madrasah agar melakukan pekerjaan tidak gondok hati atau menjadi beban, harus ikhlas dalam hal apapun terutama dalam melakukan masing-masing tugas.
		W/RW/WH/4/12/2 2	Pemberian motivasi yang dilakukan beliau kepala madrasah dengan secara langsung maupun tidak langsung, secara langsung ketika ada pertemuan-pertemuan dan rapat setiap hari senin,dan rapat dinas beliau memberikan motivasi bekerja kepada semua bapak ibu guru dan tenaga kependidikan agar menjalani pekerjaan dengan penuh semangat dan tanggung jawab, sedangkan motivasi yang tidak secara langsung

			dengan mendukung memperbolehkan mengikuti kegiatan yang dapat menambah wawasan keilmuan dan skil yang harus dimiliki seperti webinar dll. Selain itu juga ada yang didorong untuk kuliah lagi.
6.	Bagaimana cara kepmad untuk memancing ide-ide kreatif dan inovatif guru? Apakah Kepmad memberikan reward kepada guru atau karyawan yang berprestasi? Apakah Kepmad memberikan teguran atau punishment kepada guru dan karyawan yang tidak fokus dalam bekerja?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Kepala madrasah memberikan reward dan kesejahteraan bagi guru yang berprestasi, tenaga kependidikan yang berprestasi dan inovatif. Apresiasi yang diberikan seperti sertifikat penghargaan sehingga mampu memacu motivasi guru dan tenaga kependidikan untuk menjalankan tugas sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai madrasah. Sedangkan punishment atau teguran, kepala madrasah memanggil yang bersangkutan untuk ke ruangnya dan menanyakan secara langsung jika terdapat suatu permasalahan dalam pekerjaan.
		W/RP/G/5/4/22	Ada, untuk memberikan apresiasi atas kerja keras dan kontribusi guru dan tenaga kependidikan di madrasah, ada reward yang diberikan bagi guru yang inovatif dan berprestasi. Sedangkan ketika terdapat salah satu guru atau tenaga kependidikan yang kurang dalam bekerja atau tidak disiplin akan di panggil keruangan beliau untuk membicarakan secara intens kendala yang dihadapi, jadi tidak menegur di depan umum yang kurang menjaga privasi pribadi masing-masing guru di madrasah.
		W/RW/WK/5/4/22	Secara umum guru dan tenaga kependidikan terutama yang PNS harus membuat SKP (sasaran kinerja pegawai) minimal akhir tahun, disitu ada angka-angka yang di berikan oleh kepala madrasah berupa kedisiplinan akan dilaporkan secara berjenjang baik ke kemenag kota maupun ke kantor wilayah termasuk bisa reward atau punishment juga. Karena ketika guru kedisiplinannya bagus kepala madrasah akan memberikan nilai bagus suatu apresiasi yang diberikan oleh kepala madrasah. Selain itu pernah memberikan reward untuk wali kelas terbaik. Kalau teguran lebih tepatnya pembinaan, jika terdapat guru yang kurang disiplin akan dipanggil keruangan kepala madrasah.

		W/RW/WKS/5/4/2 2	Memancing ide unsur pimpinan dan unit lainnya dengan cara bertanya pendapat mereka untuk pengembangan program kegiatan, reward itu ada untuk memberikan apresiasi kepada bapak ibu guru yang berprestasi walaupun tidak semuanya ada, misalnya ada guru sebagai pembina lomba peserta didik dan peserta didik tersebut menang perlombaan, guru sebagai pembina tersebut mendapat reward berupa uang pembinaan. Sedangkan teguran juga ada jika ada guru yang datang terlambat, masuk kelas juga terlambat ada teguran dari kepala madrasah.
		W/RW/WH/4/12/2 2	Beliau dengan sangat terbuka membuka lebar dengan umum ide, inovasi dan pendapat dari semua unsur pimpinan maupun guru dan tenaga kependidikan madrasah, apalagi di zona integritas itu ada agen perubahan, maka dari itu dari semua bidang di madrasah masing-masing mempunyai inovasi terkait pembelajaran. Apresiasi atau reward yang diberikan tentu ada dalam bentuk ucapan selamat, ucapan terimakasih, misalnya wali kelas terbaik dengan sertifikat atau cendera mata yang diberikan kepala madrasah. Kedepannya hal seperti itu akan ditingkatkan dengan maksimal pemberian reward berbagai kategori baik guru, tenaga kependidikan maupun karyawan. Sedangkan teguran yang diberikan kepada guru yang kurang disiplin dengan memanggil keruangan, jika sangat fatal terlambat datang beliau terkadang yang mengisi kelas kosong yang belum ada gurunya itu juga termasuk teguran yang dirasa sudah terlalu berat.
7.	Masalah terberat atau kendala apa di madrasah yang pernah dialami dan cara mengatasinya? Serta Bagaimana sikap guru dan karyawan ketika mendapat kritikan, saran dari Kepmad?	W/RKTU/KTU/01/ 04/22	Sejauh ini belum ada, di Madrasah juga ada kotak saran yang bisa di isi oleh wali murid masyarakat dalam memberikan kritikan, aduan atau saran untuk madrasah. Selain itu juga bisa melalui WEB madrasah tersedia secara online, bisa menyampaikan pelayanan yang diberikan madrasah ataupun lainnya. Dengan masukan aduan unsur pimpinan langsung menanggapi dan mencari solusi dari permasalahan yang disampaikan.
		W/RW/WSP/4/4/2 2	Selama kurang lebih pimpinan beliau selama 2 tahun kurang ini belum ada masalah yang sekiranya berat dan tidak bisa dicarikan solusi, namanya program dan kegiatan pasti ada kendala namun itu menjadikan evaluasi dan acuan pelaksanaan kedepannya.

			Kendala setiap bidang di musyawarakahan kepala madrasah dengan bidang yang mempunyai kendala tersebut.
		W/RP/G/5/4/22	Sementara ini selama kepemimpinan beliau di madrasah belum ada masalah yang sangat berat dan sulit dipecahkan atau mencari solusi, hanya masalah kecil yang nantinya langsung di musyawarakahan bersama dengan unsur pimpinan di madrasah untuk mencari jalan keluarnya.
		W/RW/WK/5/4/22	Masalah terberat belum ada yang, hanya saja masalah ringan yang dan pastinya langsung dicarikan solusi serta jalan keluarnya dengan baik. Belum ada masalah yang menyangkut kriminal ataupun lainnya selama kepemimpinan beliau selama ini.
		W/RW/WH/4/12/2 2	Jika terdapat kendala beliau memanggil pihak yang mempunyai kepentingan dan terlibat dengan kendala itu sendiri, dan beliau kepala madrasah menanyakan keadaan dan kendala apa yang dihadapi, keluhannya dan lainnya. Untuk pengambilan solusi biasanya beliau lebih memusyawarakahan bersama dan hasil akhirnya menjadi keputusan bersama yang disepakati bersama-sama menjadi solusi untuk kendala yang dirasakan.
8.	Apakah Kepmad memahami setiap kebutuhan guru dan tenaga kependidikan di madrasah?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Mengerti dan memahami sekali apa yang kami butuhkan untuk menunjang kelancaran pekerjaan kami di madrasah, jadi ketika kami membutuhkan kami mengajukan ke beliau selaku kepala madrasah dan beliau yang menyetujui kebutuhan kami di madrasah.
		W/RW/WSP/4/4/2 2	Iya pastinya, buktinya beliau mengintruksikan ke saya untuk merombak ruang bapak ibu guru dengan fasilitas terbaik untuk memberikan kenyamanan, aman, dan betah dalam bekerja. Membuat taman untuk mempercantik dan segar di lingkungan madrasah, melengkapi media pembelajaran untuk guru di laboratorium ataupun perpustakaan.
		W/RP/G/5/4/22	Menurut saya iya bisa memenuhi kebutuhan kami, misalnya ketika ada pertemuan atau rapat beliau selalu menanyakan setiap unsur bidang dan unit-unitnya kebutuhan apa yang harus dipenuhi untuk menunjang pekerjaan mereka di madrasah dan biasanya lebih mendahulukan program kegiatan 1 tahun yang sudah direncanakan.
		W/RW/WK/5/4/22	Tentu seorang kepala madrasah memiliki keterbatas, ketika berkaitan dengan guru beliau pasti banyak sharing dengan unsur-unsur pimpinan. Misalnya bertanya kepada unsur pimpinan adakah guru yang perlu dilakukan pembinaan, yang lebih tau

			dilapangan kan saya selaku waka kurikulum, mungkin adakah keluhan peserta didik terhadap pembelajaran di kelas, setelah itu saya memberikan masukan ke beliau. Selain itu juga pastinya sedikit demi sedikit memenuhi kebutuhan guru dan tenaga kependidikannya di madrasah.
		W/RW/WH/4/12/2 2	Menurut saya secara umum memahami, namun secara detail tentu secara wakil kepala setiap bidang, guru, tenaga kependidikan maupun karyawan menyampaikan kebutuhan yang digunakan untuk keperluan pembelajaran di madrasah harus menyampaikan. Jika kebutuhan untuk pengembangan pribadi masing-masing tetap disampaikan ketika ingin kuliah lagi menambah keilmuan pengembangan diri disampaikan.
9.	Apakah Kepmad selalu memberikan empati dan dukungan kepada guru dan tenaga kependidikan?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Beliau juga mempunyai rasa empati dan kepedulian yang tinggi terhadap bawahannya, misalnya beliau menanyakan tentang masalah pribadi, keluarga, kesehatan, juga tentang kinerja kami. Hal itu menjadi empati serta kepedulian terhadap bawahan.
		W/RP/G/5/4/22	Iya beliau mempunyai empati dan kepedulian yang tinggi terhadap kami, misalnya ketika ada salah satu ibu bapak guru kesusahan beliau mengajak semua bapak ibu guru dan karyawan untuk menjenguk atau berkunjung. Selain itu di madrasah juga menanyakan keadaan, kesehatan dan keterlaksanaan program dan kegiatan di madrasah.
		W/RW/WK/5/4/22	Iya, misalnya begini beliau kepala madrasah juga memikirkan keinginan guru buktinya ruang guru yang biasa aja dirombak bagaimana bisa memberikan kenyamanan untuk semua bapak ibu guru di madrasah. Selain itu juga gotong royong ketika salah satu guru mempunyai suatu musibah.
		W/RW/WSP/5/4/2 2	Iya beliau sangat memiliki empati atau kepedulian yang tinggi, misalnya setiap pagi ketika menyambut kedatangan peserta didik, beliau menanyakan kabar bapak ibu guru, kesehatannya, keluarganya dan pekerjaan yang dilaksanakannya. Untuk kebersihan lingkungan madrasah beliau juga sangat peduli, jika terdapat daerah yang terkena musibah beliau juga mengajak kami untuk berdonasi.
		W/RW/WH/4/12/2 2	Iya pastinya beliau sangat empati dengan kepedulian yang tinggi, apalagi dalam kaitan tugas, pekerjaan selalu beliau memberikan dukungan dan kepedulian. Misalnya jika terdapat suatu informasi terkait perlombaan ataupun diklat webinar seperti itu beliau menyarankan untuk mengikuti itu bentuk kepedulian beliau, sedangkan untuk

			urusan pribadi guru, tenaga kependidikan dan karyawan yang sakit dan terjangkit virus covid-19 beliau yang sangat peduli memberikan perhatian menyediakan obat-obatan dan vitamin yang sesuai dengan kebutuhan yang sakit dan sedikit diberikan dana sosial dengan di tranfer langsung ke yang bersangkutan.
10.	Apakah Kepmad mendorong guru dan tenaga kependidikan untuk memiliki kemauan dan aspirasi untuk mengembangkan diri untuk tugas mereka?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Selalu mendorong, selama hak guru dan tenaga kependidikan serta karyawan itu ada pasti di dorong untuk selalu bergerak menyelesaikan dan mengembangkan potensi diri untuk kemudahan dan kelancaran dalam setiap masing-masing tugasnya. Untuk pengembangan karir, kenaikan pangkat beliau selalu memantau.
		W/RW/WSP/5/4/22	Beliau kepala madrasah sapat memberikan empati dan dukungan serta dapat mendorong kami, apalagi kami unsur pimpinan atau wakil kepala beliau dan sering berkoordinasi dengan bapak ibu guru, jadi beliau selalu mendorong kami untuk mengembangkan wawasan kami dalam hal apapun terutama dalam segi menambah pengalaman dan wawasan kami.
		W/RW/WK/5/4/22	Iya beliau mendorong dan mendukung kami mengikuti berbagai kegiatan webinar atau lainnya yang dapat menambah wawasan kami untuk perkembangan madrasah. Tidak hanya bapak ibu guru, tetapi juga tenaga kependidikan yang memberikan pelayanan langsung kepada peserta didik dan wali murid, juga di dukung untuk mengikuti atau menyelenggarakan kegiatan pelatihan untuk staf di madrasah.
		W/RW/WH/4/12/22	Iya sangat mendukung dengan besar kalau itu terkait dengan pengembangan kompetensi masing-masing guru dan tenaga kependidikan beliau sangat mendukung, mengarahkan dan memberikan kesempatan dan waktu untuk mengikutinya di dalam madrasah ataupun bisa di luar madrasah.

Fokus Penelitian III		Implikasi atau Hasil Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam MAN 1 Kota Malang	
No.	Pertanyaan	Kode	TEKS

1.	Apakah pengaruh kepemimpinan transformasional kepmad guru dapat menjadi suri tauladan yang baik siswa?	W/RP/G/5/4/22	Dengan kepemimpinan yang membawa perubahan di madrasah, juga memberikan contoh dan suritauladan guru ke peserta didik. Misalnya bapak ibu guru juga memberikan motivasi belajar untuk peserta didik ketika menurut mereka ada yang berat dan bosan untuk dikerjakan guru memberikan dukungan dan motivasi secara langsung di kelas.
		W/RW/WK/5/4/22	Menurut saya guru dapat memberikan suritauladan yang baik untuk peserta didik, misalnya peserta didik yang diwajibkan beribadah sholat berjamaah di masjid, bapak ibu guru juga berbondong-bondong ikut berjamaah bersama. Bapak ibu guru juga memberikan contoh kesopanan jika bertemu saling menyapa dan memberikan ucapan salam.
		W/RW/WH/4/12/22	Iya pastinya, karena kepala madrasah dapat menjadi suritauladan dan contoh yang baik leader yang disiplin dan pekerja keras, otomatis guru terbiasa dengan hal tersebut dan menjadi suritauladan perilaku dan contoh yang bisa diambil atau ditiru peserta didik di madrasah. Misalnya ketika waktunya beribadah sholat guru juga ikut berjamaah dengan peserta didik di masjid madrasah.
2.	Apakah guru dapat memahami peserta didik? Apakah guru bisa membuat kondisi pembelajaran dengan iklim yang kondusif? Dan selalu memanfaatkan fasilitas pembelajaran di Madrasah?	W/RP/G/5/4/22	Kalau menurut saya, saya melihat itu subjektif ya, karena tidak ada keluhan yang masuk yang disampaikan peserta didik kepada bimbingan konseling, itu membuktikan bahwa guru dapat memahami kondisi peserta didik di kelas. Selain itu juga ada guru dan wali kelas home visit kerumah peserta didik yang dirasa kurang mendapatkan perhatian lebih.
		W/RW/WK/5/4/22	Iya pastinya semua harus terus mengembangkan diri sesuai dengan situasi dan kondisi yang terus mengalami perkembangan, membuat kondisi pembelajaran yang kondusif menurut saya sudah banyak dilakukan oleh bapak ibu guru di madrasah. Pengalam juga harus terus ditingkatkan, dengan memanfaatkan fasilitas pembelajaran di madrasah. Media pembelajaran secara digital juga diterapkan eleraning, youtube, aplikasi lainnya.

		W/RW/WKS/5/4/22	Iya tidak semuanya bisa memahami situasi dan kondisi peserta didik di madrasah, tetapi kebanyakan juga sudah dapat memahami dan dapat memberikan kondisi kelas yang nyaman dan kondusif.
		W/RW/WH/4/12/22	Menurut saya secara keseluruhan belum, karena secara regulasi apalagi situasi dan kondisi saat ini yang masih dikatakan belum sepenuhnya kembali normal, jadi ketika pembelajaran secara online belum sepenuhnya dikatakan kondusif, sedangkan sekarang yang sudah pertemuan tatap muka masih berproses kembali menyusun dan mengembalikan keadaan semua seperti dulu sebelum adanya virus covid-19. Karena bapak ibu guru banyak yang masih terbiasa merasa nyaman mengajar online. Artinya memang sedikit-sedikit mengarah ke tertib dan kondusif seperti sedia kala tetapi belum sepenuhnya kembali seperti sebelumnya.
3.	Apakah guru setiap tahun ajaran baru merancang RPP dan Silabus sesuai dengan perkembangan ilmu pendidikan?	W/RP/G/5/4/22	Menurut sepengetahuan saya sudah banyak yang membuat kondisi pembelajaran nyaman dan kondusif di kelas yang menyenangkan dan tidak membosankan untuk peserta didik. Apalagi masih di situasi kondisi pandemi covid-19 jadi bapak ibu guru dituntut ituk bisa mengembangkan pembelajaran juga secara online memanfaatkan elearning madrasah.
		W/RW/WK/5/4/22	Iya diawal semester bapak ibu guru merancang RPP dan mengumpulkan ke saya, dan saya yang memintakan tanda tangan ke kepala madrasah. Tugas saya mengkoordinasi siapa saja yang sudah mengumpulkan dan yang belum mengumpulkan, apalagi sekarang ada intruksi dari kanwil untuk tidak membebani guru dengan RPP atau administrasi persiapan, makanya kami kenal RPP satu lembar, akan tetapi tetap guru harus mempersiapkan untuk pembelajaran secara lengkap seperti kalender akademik, alokasi waktu, prota, promes, silabus.
		W/RW/WSP/5/4/22	Pastinya bapak ibu guru awal tahun ajaran baru menyusun RPP, silabus, kalender akademik, dan alokasi waktu semuanya di rancang dan setelah itu di kumpulkan ke wakil kepala madrasah bidang kurikulum yang bertugas untuk memonitoring rancangan awal guru sebelum kegiatan belajar mengajar berlangsung di madrasah.
		W/RW/WH/4/12/22	Iya pastinya setiap awal tahun ajaran baru bapak ibu guru menyusun rancangan pembelajaran RPP dan silabus, kalender akademik dengan alokasi waktunya. Karena situasi dan kondisi belum sepenuhnya kembali noermal dengan pertemuan tatap mukas sebelum adanya covid-19, jadi RPP bapak ibu guru d rancang dengan 2 blended

			learning kadang online kadang offline dengan tatap muka. Jadi ada yang belajar dirumah dengan zoom, google meet ataupun elearning madrasah dan ada yang belajar di kelas dengan web cam jadi terlihat semua yang dikelas dengan yang dirumah menggunakan aplikasi zoom.
4.	Apakah Kepmad memev RPP dan silabus guru setiap awal tahun ajaran baru?	W/RP/G/5/4/22	Iya, jadi RPP bapak ibu guru awal tahun pembelajaran disusun dan dikumpulkan ke wakil kepala bidang kurikulum untuk selanjutnya di berikan penilaian dan tanda tangan persetujuan dari kepala madrasah.
		W/RW/WK/5/4/22	Seperti yang sudah saya sampikan kepala madrasah memonitoring RPP guru hanya sekilas saja, selebihnya ke saya dan kepala madrasah hanya menandatangani untuk persetujuan RPP bisa dilaksanakan satu semester kedepan.
		W/RW/WSP/5/4/22	Beliau kepala madrasah dengan keterbatasan waktu, tidak bisa memonitoring satu persatu RPP lengkap seperti silabus, metode, kalender akademik, alokasi waktu dengan sendiri, tapi meminta bantuan wakil kepala bidang kurikulum yang mana lebih mengetahui pelaksanaan di lapangan langsung dalam kegiatan belajar mengajar di madrasah. Jadi beliau kepala madrasah cukup menandatangani atau memberikan persetujuan pelaksanaan RPP setiap semester.
		W/RW/WH/4/12/22	Beliau kepala madrasah memonitoring RPP secara lengkap semua bapak ibu guru di madrasah di bantu oleh wakil kepala bagian kurikulum dengan tim nya, sehingga semua dapat terlaksana sesuai dengan pembelajaran yang akan diterapkan di kelas. Setelah dari wakil kepala bidang kurikulum selesai mengoreksi kemudian di tanda tangani oleh kepala madrasah untuk dilaksanakan di lapangan atau pembelajaran.
5.	Apakah guru di madrasah sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan madrasah sesuai dengan bidang masing-masing? Apakah guru dapat menguasai materi pembelajaran	W/RP/G/5/4/22	Iya sudah menguasai materi pembelajaran sesuai dengan indikator-indikator yang akan di sampaikan dalam proses pembelajaran di kelas. Guru di madrasah sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan madrasah tidak ada yang tidak sesuai dengan kompetensi guru sesuai kualifikasi.

	dengan fasilitas tambahan di madrasah?		
		W/RW/WK/5/4/22	Sudah sesuai kualifikasi, saya pastikan 100% bapak ibu guru di madrasah sudah sesuai dengan kompetensi mengajar masing-masing dan sudah sesuai dengan kebutuhan madrasah. Karena kalau tidak sesuai kualifikasi akan mempengaruhi kualitas akreditasi madrasah.
		W/RW/WSP/5/4/22	Menurut saya sudah sesuai kualifikasi masing-masing dari lulusan yang sudah ditempuh bapak ibu guru dan sesuai dengan kebutuhan di madrasah, dengan sesuai kualifikasi pastinya memudahkan guru menguasai dan menyampaikan materi menggunakan fasilitas tambahan di madrasah.
		W/RW/WH/4/12/22	Menurut saya 95% bapak ibu guru yang mengajar sudah sesuai dengan kualifikasi dan ijazah yang dibutuhkan madrasah, hanya satu yang tidak sesuai dengan kualifikasi dengan pekerjaannya. Iya bapak ibu guru dituntut untuk bisa menguasai fasilitas atau sarana pembelajaran di madrasah, karena madrasah berusaha mengelola dan meningkatkan fasilitas pembelajaran sesuai dengan perkembangan teknologi saat ini jadi guru harus mengikuti dan memberikan pembelajaran kepada peserta didik dengan media dan fasilitas yang ada.
6.	Apakah tenaga kependidikan dan karyawan datang tepat waktu sesuai jadwal yang sudah ditentukan madrasah?	W/RKTU/KTU/01/04/22	Menurut saya sebagai kepala tata usaha selama ini melihat kedisiplinan staf saya berangkat tepat waktu sesuai dengan jadwal yang sudah ditentukan madrasah. Selain itu dalam menyelesaikan pekerjaan juga menyelesaikan tepat waktu sesuai deadline pengumpulan.
		W/RKM/KM/5/4/22	Karena jadwal dan aturan sudah ditetapkan oleh madrasah, jadi staf dan tenaga kependidikan rata-rata disiplin dan tepat waktu datang ke madrasah. Terkadang juga ikut menyambut peserta didik dengan saya di depan gerbang belakang madrasah.
7.	Bagaimana cara Kepmad memancing ide inovatif untuk para tenaga kependidikan di	W/RKTU/KTU/01/04/22	Cara kepala madrasah untuk memancing ide-ide inovatif kami staf administrasi dengan melakukan rapat ketika memiliki suatu kendala di setiap penyelenggaraan program dan kegiatan di madrasah, disitu kami menuangkan saran dan ide-ide yang sekiranya bisa mengatasi permasalahan atau jalan keluar yang tepat dan terbaik.

	<p>madrasah? Bagaimana sikap Kepmad jika mengetahui tenaga kependidikan tidak disiplin?</p>		
		W/RKM/KM/5/4/22	<p>Terkadang saya terbuka dan mempersilahkan bapak ibu staf atau tenaga kependidikan mengutarakan atau menyampaikan apa yang bisa disampaikan terkait progres, program yang sudah dilaksanakan dan jika ada kendala sampaikan ide inovatif untuk mencari solusi yang tepat dan sesuai dengan kendala yang dihadapi.</p>
8.	<p>Apa ada reward yang diberikan kepada tenaga kependidikan yang disiplin dan pekerja keras? Apa ada punishment untuk tenaga kependidikan dan karyawan yang tidak disiplin dan sembrono dalam bekerja?</p>	W/RKTU/KTU/01/04/22	<p>Reward berupa apresiasi yang diberikan atas kontribusi yang sudah dilakukan, terlaksananya tugas dan pekerjaan yang dilakukan semua staf tenaga kependidikan di madrasah.</p>
		W/RKM/KM/5/4/22	<p>Reward untuk tenaga kependidikan berupa apresiasi dan cendera mata untuk mengapresiasi atas program yang berjalan sesuai harapan dan prestasi yang diraih bersama-sama. Untuk kedepannya penghargaan akan saya tingkatkan untuk semua unsur pimpinan tenaga kependidikan dan karyawan yang berprestasi sebagai uapaya saya untuk memotivasi.</p>
9.	<p>Bagaimana hasil belajar kognitif (pemahaman dan pengetahuan) siswa dengan kualitas pembelajaran dari guru yang berkompeten?</p>	W/RP/G/5/4/22	<p>Pastinya karna guru menjadi faktor terpenting di madrasah untuk mewujudkan proses pembelajaran di kelas tranfer ilmu yang utama kepada peserta didik. Terbutuk mutu lulusan bisa masuk perguruan tinggi favorit yang ada di Indonesia. great madrasah di tingkat nasional juga meningkat.</p>

		W/RW/WK/5/4/22	Dengan KKM yang sedikit ditingkatkan, otomatis kompetensi guru juga harus ditingkatkan, dengan meningkatnya kompetensi guru hasil belajar peserta didik otomatis meningkat, karena pengalaman saya peserta didik banyak malesnya, dulu KKM hanya 70 dan siswa mendapat nilai 70 itu sudah puas, jika KKM ditingkatnya peserta didik akan bekerja keras untuk mendapat nilai di atas KKM yang jauh lebih bagus, mengerjakan tugas, ujian nilai bagus,
		W/RW/WKS/5/4/22	Iya jelas meningkat, progres hasil belajar peserta didik dari tahun ke tahun meningkat, misalnya UTBK madrasah mendapat peringkat ke 7 Nasional. prestasi peserta didik baik akademik dan non akademik juga meningkat.
		W/RW/WH/4/12/22	Menurut saya hasil belajar peserta didik dengan KKM yang ditingkatkan dapat dirasakan hasilnya selama kurang lebih 3 tahun hasil raport atau belajar siswa meningkat dan dapat bersaing dengan madrasah ataupun sekolah lainnya. Dan harapannya ketika SNMPTN semua bisa ketrima karena di dukung dengan hasil raport yang meningkat. Kalau sebelumnya kelas 12 yang sudah lulus rata-rata juga sudah meningkat. Keterampilan peserta didik juga meningkat dengan adanya ekstrakurikuler yang mereka ikuti.
10.	Apakah dengan adanya guru yang menggunakan metode pembelajaran yang tepat siswa dapat memahami pembelajaran dengan mudah? Selain itu adanya layanan kelas apakah keterampilan siswa meningkat?	W/RP/G/5/4/22	Iya pastinya meningkat, karena dengan guru menggunakan metode pembelajaran yang tepat peserta didik menjadi terfokus dan terserap di pikiran peserta didik dengan mudah. Keterampilan siswa di bidang non akademik juga meningkat dilihat dari prestasi non akademis peserta didik di madrasah yang menang dalam perlombaan.
		W/RW/WK/5/4/22	Menurut saya bapak ibu guru di madrasah sudah banyak yang inovatif dan kreatif untuk metode pembelajaran di kelas, tidak monoton yang hanya pemberian materi melalui metode ceramah yang membuat peserta didik bosan dan ilmu tidak diterima baik oleh peserta didik, jadi dengan penggunaan kurikulum K13 guru mulai menggunakan berbagai metode misalnya memfokuskan peserta didik untuk

			memecahkan masalah sendiri di kelas dan sering bertanya ke guru jika terdapat materi yang belum bisa dipahami.
		W/RW/WH/4/12/22	Iya pastinya itu tergantung dengan guru yang menguasai materi pembelajaran dengan inovasi dan kreasi guru dalam menggunakan metode pembelajaran yang bervariasi peserta didik akan merasa lebih memahami dan mengerti pembelajaran atau materi yang disampaikan oleh guru apalagi kurikulum 13 yang mana lebih menekankan pusat belajar pada peserta didik bukan ke guru yang menyampaikan materi saja.
11.	Apakah terdapat tim khusus untuk menuntun siswa yang memiliki potensi lebih untuk siap berlomba dengan madrasah lain?	W/RP/G/5/4/22	Iya ada, tim khusus dalam setiap ekstrakurikuler dan program unggulan di madrasah yang bertanggung jawab untuk membina peserta didik, melatih peserta didik. Apalagi ketika ada perlombaan yang akan diikuti tim tersebut membina dari awal dan mendampingi sampai perlombaan selesai.
		W/RW/WKS/5/4/22	Iya ada, jadi setiap bidang ekstrakurikuler non akademik ada tim tersendiri untuk membina peserta didik sesuai dengan perlombaan yang akan diikuti, peserta didik dibina sampai selesai dan mendapat kejuaraan
		W/RW/WH/4/12/22	Iya ada tim sendiri yang membina peserta didik dalam mengikuti perlombaan, di setiap masing-masing ekstrakurikuler dan program unggulan di madrasah mempunyai pembina sendiri dan tim sendiri.
12.	Selama kepemimpinan Kepmad prestasi apa saja yang sudah diperoleh madrasah? Apa saja prestasi yang sudah dirai guru?	W/RW/WK/5/4/22	Prestasi madrasah terbaru zona integritas sebagai pilot projek untuk lembaga Negeri, di jawa timur dari sekian banyak MAN, MA dan lembaga pendidikan lainnya yang banyak yang ikut, tapi tidak semua bisa lolos, dan bulan kemarin penilaian sudah keluar madrasah nilai zona integritas lebih tinggi dibandingkan dengan MAN lainnya di jawa timur,
		W/RW/WKS/5/4/22	Prestasi yang terbaru madrasah mendapat juara madrasah adiwiyata nasional, prestasi madrasah yang lolos penilaian madrasah zona integritas tahap pertama, UTBK peringkat ke 7 Nasional.
		W/RW/WH/4/12/22	Prestasi lembaga itu madrasah terbaik ke 3 jawa timur, terkait UTBK nomer 7 nasional, madrasah terbaik dalam melakukan pelayanan PTSP (pelayanan terpadu satu pintu). Mendapatkan penghargaan adiwiyata. Untuk guru ada yang berprestasi pada

			modernisasi bergama. Sedangkan peserta didik sangat banyak prestasi yang diraih dalam segi non akademik maupun akademik.
13.	Bagaimana langkah Kepmad untuk mempertahankan kekuatan yang dimiliki madrasah yang berbeda dengan madrasah lain serta meminimalisir ancaman dari luar untuk meningkatkan daya saing madrasah?	W/RP/G/5/4/22	Mempertahankan kekuatan madrasah dengan melengkapi fasilitas yang kurang di madrasah lalu kemudian di tambah dan ditingkatkan, agar guru juga menjadi fresh dan bersemangat dalam bekerja memberikan wawasan keilmuan kepada peserta didik di madrasah jadi di dorong untuk mengikuti kegiatan yang bermanfaat untuk pengembangan potensi masing-masing guru di madrasah.
		W/RW/WK/5/4/22	Menurut saya komitmen bersama stakeholder yang ada di madrasah, dengan pengelolaan dari kepala madrasah yang memimpin semuanya guru, tenaga kependidikan, karyawan bahkan peserta didik juga harus tau apa yang terjadi, program kegiatan apa yang sudah terlaksana. Madrasah mendapat peringkat ke 7 terkait UTBK, hal itu menjadi bukti bahwa madrasah dapat berdaya saing dengan lembaga pendidikan islam lainnya.
		W/RW/WKS/5/4/22	Yang pasti kami dari dalam madrasah harus terus kerjasama, kompak untuk lebih baik, lebih maju lagi, untuk mengupayakan prestasi di bidang akademik maupun non akademik secara bersama-sama menggunakan berbagai cara yang positif dengan stakeholder madrasah. Untuk meminimalisir ancaman dari luar kami harus banyak inovasi-inovasi terkait ancaman-ancaman dari luar yang dapat menggoyahkan warga madrasah.
		W/RW/WH/4/12/22	Terutama kami pertahankan yang ada, kedua selalu berinovasi, ketiga melihat mengamati dan sedikit meniru atau belajar dari inovasi yang diterapkan madrasah atau sekolah lain yang menjadi contoh yang dilakukan yang diterapkan, tidak pernah berhenti berkreasi, menjaga kekuatan dan kekompakan kerjasama dalam madrasah. Lakukan atau upayakan apapun yang bisa dilakukan untuk mempertahankan mutu madrasah, serta memaksimalkan potensi yang ada jangan sampai madrasah atau sekolah lain mendahului kami.

CATATAN LAPANGAN
Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Situs : Observasi penelitian di MAN 2 Ponorogo
Metode : Dokumentasi atau Foto
Tanggal : 17-26 Februari 2022



Gedung workshop MAN 2 Ponorogo



Gazebo bangunan depan MAN 2 Ponorogo



Gedung Mahad Putri MAN 2 Ponorogo



Gedung Ekstrakurikuler



Wawancara bersama Waka Humas
fasilitator



guru yang terpilih menjadi



Wawancara dengan Guru MAN 2 Ponorogo



Rapat koordinasi persiapan pertemuan wali murid



Wawancara dengan Kepala MAN 2 Ponorogo



wawancara dengan Waka Sarpras



Slogan di MAN 2 Ponorogo



wawancara dengan waka kurikulum



Kegiatan evaluasi dan pendampingan



wawancara dengan staf TU

CATATAN LAPANGAN

Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Situs : Observasi penelitian di MAN 1 Kota Malang

Metode : Dokumentasi atau Foto

Tanggal : 01-10 April 2022



Gedung asrama putri MAN 1 Kota Malang



Wawancara dengan KTU



Wawancara dengan waka sarpras



Wawancara dengan waka kesiswaan



food court dan mini market



Wawancara dengan guru senior



wawancara dengan waka humas



Wawancara dengan waka kurikulum



perpustakaan MAN 1 Kota Malang

PRESTASI MAN 1 KOTA MALANG TAHUN 2021

NO	NAMA	KEJUARAAN	Tingkat	TAHUN
1	1. Muhammad hilmi (XII MIPA 1) 2. Nadien amalia iffadhah (XII MIPA 1) 3. Aurelia khoirunnisa az zahra (XII MIPA 1)	Juara 1 dalam event Youth Innovation Short Essay Competition 2021 SMA/SMK/MA dan Mahasiswa tingkat Nasional yang diadakan oleh UNIVERSITAS AIRLANGGA.	Nasional	2021
2	Mohammad Khalid R (XI MIPA 2)	TOP 5 Lomba Essai dalam ajang Macroeconomic Essay Competition (ICMF) 2021 yang diselenggarakan oleh UNIVERSITAS INDONESIA.	Nasional	2021
3	ZHUFIRA AULIA RIMBA AJRINA	Juara 2 dalam ajang Youth Economic Essay Competition Nasional Tingkat Umum (SMA/SMK/MA DAN mahasiswa) diselenggarakan oleh UNDIP	Nasional	2021
4	Tim Banjari Al Masyhur MAN 1 Kota Malang	Juara 2 Festival Al banjari Pelajar Sejava Timur	Provinsi	2021
5	ZHUFIRA AULIA RIMBA AJRINA	TOP 5 Lomba Essay Tingkat SMA/MA/SMK Se-Indonesia Lomba ICMF 2021 yang diselenggarakan oleh UI .	Nasional	2021
6	1. Naufal Ahmad Hakim, 2. Muhammad Hilmi, 3. Nadien Amalia, 4. Aurelia Khoirunnisa, 5. Azarine Berti Eksanda.	Juara 1 Kompetisi LKTI NASPO (National Applied Science Project Olympiad) tingkat Nasional Tahun 2021	Nasional	2021



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
MADRASAH ALIYAH NEGERI 1 KOTA MALANG**

**JL. Raya Tlogomas No. 21 Malang 65144 Telp (0341) 551752
Website : www.man1kotamalang.ech.id Email : man1mg@yahoo.co.id**

DAFTAR OUTPUT SISWA MAN 1 KOTA MALANG
DITERIMA DI BERBAGAI PERGURUAN TINGGI
MELALUI JALUR SNMPTN, SPAN-PTKIN, SBMPTN ,UM-PTKIN & JALUR NASIONAL LAINNYA
TAHUN PELAJARAN 2020/2021

NO	NAMA SISWA	KELAS	PROGRAM STUDI/JURUSAN	PERGURUAN TINGGI
Jalur SNMPTN (undangan)				
1	FAIRUZ FITRI ANANTACHEA PM	XII BAHASA	PENDIDIKAN BAHASA INGGRIS	UB
2	NABILAH PUTRI RULIA SALMA	XII BAHASA	PENDIDIKAN SOSIOLOGI	UM
3	SALSABILLA AMANDA AYU PRAMITHA	XII BAHASA SKS	BAHASA DAN SATRA INDONESIA	UM
4	TAZKIA ZAHRA BUKHORI	XII BAHASA	SASTRA INGGRIS	UIN MALANG
5	ZAKIATUN NUFUS HASANAH	XII BAHASA	PENDIDIKAN AKUNTANSI	UM
6	NOVELA RIZKA HAPSARI	XII IPS 1	SASTRA INDONESIA	UI
7	HAMDAN FUADI	XII IPS 3	EKONOMI ISLAM	UB
8	NABILA ANNISA TRIE KUSNADI	XII IPS 3	MANAJEMEN PERHOTELAN	UB
9	APRILIA NUR CAHYANTI	XII AGAMA	PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN	UM
10	DIVA AYU AGUSTIN	XII AGAMA	PEND. ILMU PENGETAHUAN ALAM	UM
11	FARAH AULIA ZAHIDAH	XII AGAMA	PENDIDIKAN BAHASA ARAB	UM
12	HANIVO INZAGHI	XII AGAMA	PENDIDIKAN JASMANI, KESEHATAN, DAN REKREASI	UM
13	VINA AZKA AMALIA	XII AGAMA	PENDIDIKAN BAHASA ARAB	UM
14	AINAINI HABIBAH	XII MIPA 1	PENDIDIKAN KIMIA	UM
15	AURA SYIFA MAULANA WINARDI	XII MIPA 1	PSIKOLOGI	UM
16	INTAN LATHIFATUZZAHROH	XII MIPA 1	ARSITEK	UIN MALANG
17	MUHAMMAD AZRIEL ZAKY FANANI	XII MIPA 1	BISNIS	IPB
18	NABILA UMNIYATUL MARDLIYAH	XII MIPA 1	PENDIDIKAN KIMIA	UM



DAFTAR PESERTA DIDIK MAN 2 PONOROGO LOLOS DI PERGURUAN TINGGI NEGERI TAHUN 2021

NO	NAMA	KELAS	KAMPUS	PRODI	JALUR
1	Harwin Fadia LutfiyatusSholichah	12 MIPA 4	InstitutPertanian Bogor	S1 Teknologi Hasil ternak	SNMPTN
2	Nadya Zuhria Amana	12 MIPA 5	InstitutTeknologi Sepuluh Nopember	S1 Teknik Informatika	SNMPTN
3	Saskia IfatulMabrurroh	12 MIPA 3	PoliteknikElektronika Negeri Surabaya	D4 Teknik Informatika	SNMPTN
4	Nurul Hafizza	12 MIPA 1	UIN Maulana Malik Ibrahim	S1 Akuntansi	SNMPTN
5	Amelia Tri Oktavianingtias	12 MIPA 1	UIN Maulana Malik Ibrahim	S1 Farmasi	SNMPTN
6	Fitra Chairina	12 MIPA 4	UIN Maulana Malik Ibrahim	S1 Teknik Arsitektur	SNMPTN
7	Reza Sahidul Akmal	12 IPS 2	UIN Maulana Malik Ibrahim	S1 Psikologi	SNMPTN
8	Faishal Arif Hibatullah	12 MIPA 7	Universitas Airlangga	S1 Teknik Industri	SNMPTN
9	Muhammad Nur Aditya Ahyari	12 MIPA 3	Universitas Brawijaya	S1 Teknik Industri Pertanian	SNMPTN
10	Belva Fausta Afifah	12 MIPA 3	Universitas Brawijaya	S1 Biologi	SNMPTN
11	Putri Nur Zakiyatul Rusyda	12 MIPA 3	Universitas Brawijaya	S1 Teknik Pengairan	SNMPTN
12	Intan Parradita	12 IPS 1	Universitas Brawijaya	S1 Ilmu Pemerintahan	SNMPTN
13	Az-zahra Canlika Affendi	12 MIPA 1	Universitas Brawijaya	S1 Agribisnis Perikanan	SNMPTN
14	Daris Wahyu Muhammad	12 IPS 3	Universitas Brawijaya	S1 Agribisnis	SNMPTN
15	Devin Gelorawan R.	12 MIPA 3	Universitas Brawijaya	S1 Teknologi Bioproses	SNMPTN
16	Dara PramestaPertiwi	12 IPS 1	Universitas Negeri Jember	S1 Ilmu Sejarah	SNMPTN
17	Yufrida Anggia Saputri	12 Keagamaan	Universitas Negeri Malang	S1 Pendidikan Guru Anak Usia Dini	SNMPTN
18	Alfa Salma Mei Maulida	12 MIPA 3	Universitas Negeri Malang	S1 Teknik Sipil	SNMPTN



DAFTAR PRESTASI SISWA AKADEMIK DAN NON AKADEMIK MAN 2 PONOROGO TAHUN PELAJARAN 2020/2021

No	Prestasi	Nama Lomba	Nama Siswa	Kelas	Bulan Pelaksanaan	Pemorganisasi	Level	Keterangan
1	Juara 2	FOODPRENEUR CHALLENGE FOOD ENGINEERING FESTIVAL 2020 ITB 2021	Dwi Rahmatul Azizah	XI MIPA 1	Januari 2021	Teknik Pangan ITB	Nasional	KIR (Kelompok Ilmiah Remaja)
			Naharis Sururi F	XI MIPA 2				
			Dina Kamilasari	XI MIPA 7				
2	Juara 2	INFOGRAPHIC COMPETITION FOOD ENGINEERING FESTIVAL 2020 ITB 2021	Dani Bintang Aprilianyob	XII MIPA 2	Januari 2021	Teknik Pangan ITB	Nasional	Jumalstik
3	Juara 3	Lomba Esai FIONAS	Erissa Dwi Yunita Sari Charissa Wijeyanti	XII MIPA 1 XII IPS 2	Februari 2021	Tadris IPA IAIN Ponorogo	Karesidenan	KIR (Kelompok Ilmiah Remaja)
4	Harapan 3	Lomba Esai FIONAS	Elisa Nur Fatma Dhira RS	XII MIPA 1 XI MIPA 2	Februari 2021	Tadris IPA IAIN Ponorogo	Karesidenan	KIR (Kelompok Ilmiah Remaja)
5	Harapan 4	Lomba Esai FIONAS	Firly Putri Rahayu	XI MIPA 4	Februari 2021	Tadris IPA IAIN Ponorogo	Karesidenan	KIR (Kelompok Ilmiah Remaja)
			Setya Rahayu	XI MIPA 6				
6	Juara 1	UKTI Lomba Karya Tulis Ilmiah	TESSA ADILLAGIANIB	XII MIPA 1	Februari 2021	Universitas Negeri Medan	Nasional	KIR (Kelompok Ilmiah Remaja)
			AMELIATRI OKTAVIANINGTIAS	XII MIPA 1				
			ERISSADWIYUNITA S	XII MIPA 1				
			ELISANUR RAHMAWATI	XII MIPA 1				
7	Juara 1	Operation Innovation Challenge	Iqbal Riski Sucahyo	X MIPA 3	Februari 2021	Universitas Surabaya	Nasional	KIR (Kelompok Ilmiah Remaja)
			Elk Nur Khasanah	X IPS 1				
			Mahmutul Azizah	X IPS 1				
8	Juara 3	X Nation	Iqbal Riski Sucahyo	X MIPA 3	Februari 2021	Universitas Surabaya	Nasional	KIR (Kelompok Ilmiah Remaja)
			Elk Nur Khasanah	X IPS 1				
			Mahmutul Azizah	X IPS 1				
9	Gold Medal Social Science	AISEFF (Asean Innovation Science Environment; & Enetreprenuer Fair)	Sukma Ulfa Khoirul Inno'ah	XII IPS 1	Februari 2021	IYSA (Indonesian Young Scientist Association)	Internasional	KIR (Kelompok Ilmiah Remaja)
			Fadila Asy/Syafina	XI IPS 1				
			Yasmin Shafa Nadiyah	XI IPS 1				
10	Silver Medal Innovation Science	AISEFF (Asean Innovation Science Environment; & Enetreprenuer Fair)	Muhammad Mansyur	XII MIPA 2	Februari 2021	IYSA (Indonesian Young Scientist Association)	Internasional	KIR (Kelompok Ilmiah Remaja)
			Aqila Najwa Al Mumtaza	XI MIPA 2				
			Dwi Rahmatul Azizah	XI MIPA 2				
11	Bronze Medal Environmental Science	AISEFF (Asean Innovation Science Environment; & Enetreprenuer Fair)	Intania Zahrotul Fuada	XI MIPA 2	Februari 2021	IYSA (Indonesian Young Scientist Association)	Internasional	KIR (Kelompok Ilmiah Remaja)
			Fatma Dhira RS	XI MIPA 2				
			Devinta Inian Widyani	XI MIPA 2				
			Naharis Sururi	XI MIPA 1				
12	Juara 3	GHINA' ARABYHAZARODY2	HAUWINNUR AFIFAH AMINUDIN	XI IPS 4	Februari 2021	HMI PBA IAIN PONOROGO	Nasional	Arabic Club
13	JUARA 1	VOICE OVER	HEILDA AL DENA	XI IPS 4				
14	JUARA 2	VOICE OVER	NURUL MUKAROMAH	XII MIPA 1				
15	JUARA 3	VOICE OVER	ANINDAKUSUMA	XII IPS 1		FESTIVAL BUDAYA KOMUNIKASI	Kabupaten	English Club
16	FAVORIT	DESIGN MASKOT	M HANAM AFFAN	XI MIPA 4				
17	Juara 1	TAGDIM AL QISHAH	MUROH ASHLIHATU ROHMATIN	XI MIPA 6	Februari	Dewan Eksekutif Organisasi Santri Husnul Kholimah Madrasah Alyyah (DE-OSHK MA) Kuningan Jawa Barat	Nasional	Arabic Club



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-005/Ps/HM.02/02/2022
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

02 Februari 2022

Kepada
Yth. **Kepala MAN 1 Kota Malang**

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, kami mohon dengan hormat kiranya Bapak/Ibu berkenan memberikan ijin survey untuk pengambilan data bagi mahasiswa kami dibawah ini:

Nama : Ryan Rahmawati
NIM : 200106210009
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.
2. Abdul Aziz, M.A, Ph.D.
Judul Tesis : Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah
Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam
(Studi Multikasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Direktur,

Prof. Dr. H. Wahid Murni, M.Pd





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
PASCASARJANA

Jalan Ir. Soekarno No. 34 Batu 65323, Telepon & Faksimile (0341) 531133
Website: <http://pasca.uin-malang.ac.id>, Email: pps@uin-malang.ac.id

Nomor : B-22/Ps/HM.01/02/2022
Hal : **Permohonan Ijin Penelitian**

02 Februari 2022

Kepada
Yth. **Kepala MAN 2 Ponorogo**

di Tempat

Assalamu'alaikum Wr.Wb

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir studi, maka dengan ini mohon kepada Bapak/Ibu untuk berkenan memberi ijin kepada mahasiswa di bawah ini melakukan penelitian pada lembaga yang Bapak/Ibu pimpin:

Nama : Ryan Rahmawati
NIM : 200106210009
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Dosen Pembimbing : 1. Dr. H. Sugeng Listyo Prabowo, M.Pd.
2. Abdul Aziz, M.A., Ph.D.
Judul Tesis : Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam
(Studi multi kasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang)

Demikian permohonan ini disampaikan, atas perkenan dan kerjasamanya disampaikan terima kasih

Wassalamu'alaikum Wr.Wb



Direktur,

[Signature]
Wahidmurni



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KOTA MALANG
MADRASAH ALYAH NEGERI 1 KOTA MALANG**

**JL. Raya Tlogomas No. 21 Malang - 65144 Telp (0341) 551752
Website : www.man1Kotamalang1.sch.id Email : man1mg@yahoo.co.id**

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-262/Ma.13.25.01/TL.00.3/05/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : **Dr. BINTI MAQSUDAH, M.Pd**
NIP : 19620918 198503 2 0020
Pangkat/Golongan Ruang : Pembina Tingkat I (IV/b)
Jabatan : Kepala

Menerangkan bahwa :

Nama : **RYAN RAHMAWATI**
NIM : 200106210009
Program Studi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Universitas Islam Negeri Maulana Malik
Ibrahim.
Judul Tesis : *Implementasi Kepemimpinan Transformasional
Kepala Madrasah untuk Meningkatkan Daya
saing Lembaga Pendidikan Islam.*

benar-benar telah selesai melaksanakan penelitian di MAN 1 Kota Malang

Demikian surat keterangan ini untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Malang 19 Mei 2022



Dr. Binti Maqsudah, M.Pd
NIP. 19620918 198503 2 0020



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN PONOROGO
MADRASAH ALIYAH NEGERI 2

NSM: 131135020002 NPSN: 20584466 AKREDITASI: A
Jalan Soekarno Hatta Nomor 381 Ponorogo., telepon 0352-481168
Email : man2ponorogo@gmail.com., Website : manduaponorogo.sch.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : B.275/Ma.13.02.02/PP.00.6/05/2022

Nama : Ryan Rahmawati
NIM : 200106210009
Semester : 4 (Empat)
Tahun Akademik : 2022/2023
Perguruan Tinggi : UIN Malik Ibrahim Malang
Falkutas : Program Magister
Jurusan : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : "Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam (Studi Multikasus di MAN 2 Ponorogo dan MAN 1 Kota Malang)"
Keterangan : Bahwa yang bersangkutan telah selesai melaksanakan penelitian individual di lembaga pendidikan kami guna memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan penyusunan Tesis, yang sudah dilaksanakan pada tanggal 15 Februari s/d 10 Maret 2022.

Demikian surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan : Di Ponorogo
Pada tanggal : 14 Mei 2022
Kepala Madrasah

NASTA'IN, S.Pd. M.Pd.I
NIP. 19741005 2003121018