

**STRATEGI KEPERMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM PEMBENTUKAN IKLIM DAN BUDAYA MADRASAH
UNGGUL DI MAN KOTA BATU**

TESIS

OLEH:

TRI SULISTYOWATI
NIM. 230106210052



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

**STRATEGI KEPERIMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DALAM PEMBENTUKAN IKLIM DAN BUDAYA MADRASAH
UNGGUL DI MAN KOTA BATU**

TESIS

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister
dalam Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Pada Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Oleh:

**TRI SULISTYOWATI
230106210052**

Pembimbing I:

**Dr. H. Mulyono, MA.
NIP. 196606262005011003**

Pembimbing II:

**Prof. Dr. H. A. Nurul Kawakib, M.Pd., M.A.
NIP. 197507312001121001**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis dengan judul "Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu" yang disusun oleh Tri Sulistyowati ini telah disetujui dan dipertahankan di depan dewan penguji tesis.

Batu, September 2025

Pembimbing I:



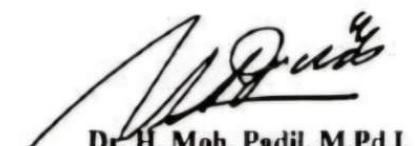
Dr. H. Mulyono, MA.
NIP. 196606262005011003

Pembimbing II:



Prof. Dr. H. A. Nurul Kawakib, M.Pd., M.A.
NIP. 197507312001121001

Mengetahui,
Ketua Program Studi,



Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I.
NIP. 196512051994031003

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul "Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu" yang ditulis oleh Tri Sulistyowati ini telah disetujui untuk diuji dan dipertahankan di depan dewan pengaji tesis pada tanggal 30 Juli 2025

Batu, September 2025

Dewan Pengaji,

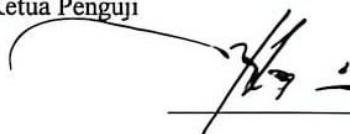
Dr. H. Muhammad Amin Nur, M.A

Pengaji Utama



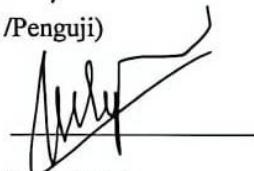
Dr. H. M. Zubad Nurul Yaqin, M.Pd.

Ketua Pengaji



Dr. H. Mulyono, M.A.

(Pembimbing I /Pengaji)



Prof. Dr. H.A Nurul Kawakib, M.A M.Pd.

(Pembimbing 2/ Sekretaris)



Mengetahui,

Direktur Pascasarjana

Dr. H. Agus Maimun, M.Pd.

NIP 196508171998031003

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tri Sulistyowati
NIM : 230106210052
Program Study : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Institusi : Pascasarjana Universitas Maulana Malik Ibrahim
Malang
Judul Tesis : Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam
Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul
di MAN Kota Batu

Dengan sunguh-sunguh menyatakan bahwa Tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Batu, September 2025

Saya yang menyatakan,



Tri Sulistyowati
NIM. 230106210052

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini penulis persembahkan kepada,

Allah S.W.T, sebagai rasa syukur atas karunia-Nya Yang Maha Luas dan
Rosulullah Muhammad S.A.W sebagai panutan jalan menuju Rahmad-Nya.

Ayahanda Machfud, A.R dan Ibunda Sumini tercinta yang senantiasa
dalam setiap langkah selalu mengiringi dengan doa yang tulus, bimbingan,
kasih sayang, kesabaran dan pengorbananya dalam menuntun, membekali
dan membekali perjalanan hidup penulis hingga saat ini.

Suami tercinta beserta anak-anakku yang dengan kesabarannya dan
penuh motivasi dan bersamai penulis hingga terselesaikan karya ini.

Untuk saudara-saudaraku guru MA Bilingual Kota Batu yg selalu
membantu secara langsung maupun tidak langsung, teman-teman seangkatan
di Pasca MPI kelas B yang selalu memotivasi penulis dalam menyelesaikan
studi ini, penulis tidak bisa membalas kebaikan teman-teman semua, penulis
hanya bisa mengucapkan Jazakumulloh Khoiron. Kupersembahkan tesis ini
yang tak sebanding dengan semua yang telah diberikan.

Terima kasih yang tak terhingga atas semua bantuan dan dukunganya.

MOTTO

كُلُّكُمْ رَاعٍ، وَكُلُّكُمْ مَسْؤُلٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Masing-masing dari kalian adalah pemimpin, dan masing-masing dari kalian akan dimintai pertanggung jawaban tentang apa yang dipimpin.

(HR. Al-Bukhâri, 893, Muslim, 1829)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat, taufiq, inayah, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu” ini dengan lancar. Shalawat dan salam tercurahkan kepada junjungan dan suri tauladan Nabi Muhammad SAW yang menjadi sumber inspirasi dan teladan terbaik bagi seluruh umat manusia.

Penulisan tesis ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang telah membantu kelancaran penulisan laporan ini. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini menghadapi berbagai tantangan yang tidak mudah. Namun, dengan dukungan, motivasi, dan doa dari berbagai pihak, penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Ilfi Nur Diana, M.Si. selaku rector UIN Maulana Malik Ibrahim Malang beserta Wakil Rektor
2. Prof. Dr. H. Agus Maimun, M.Pd. selaku direktur Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Dr. H. Moh. Padil, M.Pd.I. selaku ketua dan Dr. M. Fahim Tharaba, M.Pd. selaku wakil program studi Magister Manajemen Pendidikan Islam UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Dr. H. Mulyono MA. selaku pembimbing I dan Prof. Dr. H. A. Nurul Kawakib, M.Pd., M.A. selaku pembimbing II.
5. Bapak dan Ibu dosen Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
6. Drs. H. Farhadi, M.Si. selaku kepala MAN Kota Batu
7. Seluruh guru dan staf MAN Kota Batu
8. Seluruh guru dan staf MA Bilingual Kota Batu

9. Kedua Orang tuaku Bpk. Machfud A.R dan Ibu Sumini, suami, anak-anakku dan saudara yang dengan tulus selalu mendo'akan dan memotivasi.
10. Teman-teman S2 MPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu atas kebersamaan dan motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan studi ini.
11. Berbagai pihak yang telah membantu penulis baik material maupun moral sehingga tesis ini dapat terwujud.

Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat penulis harapkan sebagai masukan yang berharga. Penulis berharap semoga tulisan ini dapat membantu semua pihak yang berkepentingan dan menjadi ilmu yang bermanfaat.

Aamiin Yaa Rabbal 'alamiin

Batu, September 2025

Penulis

Tri Sulistyowati
NIM. 230106210052

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Pernyataan Keaslian	iv
Halaman Persembahan	v
Motto	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
Pedoman Transliterasi	xv
Abstrak	xvi

BAB I PENDAHULUAN

A...Latar Belakang Masalah	1
B...Fokus Penelitian	8
C... Tujuan Penelitian	9
D...Manfaat Penelitian	9
E... Orisinalitas Penelitian	10
F... Definisi Operasional	15
G...Sistematika Pembahasan	21

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A...Kepemimpinan Transformasional	23
1....Definisi Pemimpin	23
2....Pengertian Kepemimpinan Transformasional	28
3....Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional	33

4....Fungsi Kepemimpinan	39
5....Gaya Kepemimpinan Transformasional	41
B...Iklim dan Budaya Madrasah Unggul	44
1....Iklim Madrasah	44
2....Budaya Madrasah	51
3....Madrasah Unggul	57
C...Upaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul	65
D...Implementasi Kepemimpinan Transformasional	66
E...Kerangka Berpikir	68

BAB III METODE PENELITIAN

A...Pendekatan dan Jenis Penelitian	70
B...Lokasi Penelitian	71
C...Subyek Penelitian	72
D...Teknik Pengumpulan Data	73
E... Teknik Analisis Data	74
F... Teknik Pengujian Keabsahan	77
G...Prosedur Pelaksanaan Studi Kasus	81

BAB IV PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A...Paparan Data	86
1....Gambaran Umum Madrasah	86
2....Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu	91
3....Implikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu	98
4....Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu	105
B... Temuan Penelitian	113

1....Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu	113
2....Implikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu	117
3....Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu	119

BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A...Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu	124
B...Implikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu	131
C...Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu	137

BAB VI PENUTUP

A...Kesimpulan	147
B...Saran	148

DAFTAR PUSTAKA	151
LAMPIRAN	156

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Tabel Orisinalitas Penelitian	10
Tabel 4.1. Prestasi Lembaga MAN Kota Batu	89
Tabel 4.2. Prestasi Siswa MAN Kota Batu	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Bagan Kepemimpinan Transformasional	15
Gambar 1.2. Bagan Pembentukan Iklim dan Budaya	17
Gambar 1.3. Bagan Madrasah Unggul	18
Gambar 1.4. Bagan Profil MAN Kota Batu	20
Gambar 2.1. Bagan Kerangka Berpikir	58
Gambar 3.1. Bagan Triangulasi Teknik	66
Gambar 4.1. Kegiatan Pengembangan Profesional dan Pelatihan	96
Gambar 4.2. Lingkungan Belajar MAN Kota Batu	100
Gambar 4.3. Kelas Digital MAN Kota Batu	102
Gambar 4.4. Fasilitas Lapangan Olah Raga MAN Kota Batu	102
Gambar 4.5. Prestasi Siswa MAN Kota Batu	103
Gambar 4.6. Infografis Penerimaan Siswa Jalur SNBP 2025	105
Gambar 4.7. Infografis Penerimaan Siswa Jalur SNBT 2025	105
Gambar 4.8. Pertemuan Dengan Wali Siswa di Aula MAN Kota Batu	108
Gambar 4.9. Pengukuhan Agen Bunda Modis dan Agen Moderasi Beragama	109
Gambar 4.10 Bagan Kepemimpinan Transformasional	133

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian

Lampiran 2 Surat Bukti Penelitian

Lampiran 3 Pedoman Observasi

Lampiran 4 Pedoman Wawancara

Lampiran 5 Dokumentasi

Lampiran 6 Biodata Penulis

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi Arab-Indonesia Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah menggunakan model *Library of Congress* (LC) Amerika sebagai berikut:

Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
أ		ط	t
ب	B	ظ	z
ت	T	ع	'
ث	Th	غ	gh
ج	J	ف	f
ح	H	ق	q
خ	Kh	ك	k
د	D	ل	l
ذ	Dh	م	m
ر	R	ن	n
ز	Z	و	w
س	S	ه	h
ش	Sh	ء	
ص	S	ي	y
ض	D		

Untuk menunjukkan bunyi hidup panjang (madd), maka caranya dengan menuliskan coretan horisontal di atas huruf, seperti a, i dan u. (و, ي, أ). Bunyi hidup dobel Arab ditransliterasikan dengan menggabung dua huruf “ay” dan “aw” seperti layyinah, lawwamah. Kata yang berakhiran ta’ *marbutah* dan berfungsi sebagai sifat atau mudaf ilayh ditransliterasikan dengan “ah”, sedangkan yang berfungsi sebagai mudaf ditransliterasikan dengan “at”.

ABSTRAK

Sulistyowati, Tri. 2025. *Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu.* Tesis, Program Magister Manajemen Pendidikan Islam Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Dr. H. Mulyono, MA., Pembimbing (II): Prof. Dr. H. A. Nurul Kawakib, M.Pd., M.A.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, iklim madrasah, budaya madrasah, madrasah unggul

Strategi kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang sangat relevan dalam konteks peningkatan mutu madrasah unggul. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan staf, guru, serta siswa dalam mewujudkan perubahan positif yang berkelanjutan pada pendidikan. Perubahan yang dilakukan kepala madrasah tentunya memiliki pembeda dengan madrasah atau sekolah yang lain, baik dalam pembentukan iklim yang mencakup suasana atau kenyamanan lingkungan dalam menjalankan aktivitas belajar dan budaya tentang norma serta nilai-nilai positif yang berkembang pada madrasah guna membentuk karakter dan identitas.

Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan transformasional dalam membentuk iklim dan budaya unggul, mendeskripsikan dan menganalisa implikasi dari strategi kepemimpinan transformasional dalam pembentukan iklim dan budaya pada madrasah unggul, dan mengetahui faktor penghambat dan pendukung strategi kepemimpinan transformasional dalam membentuk iklim dan budaya madrasah unggul

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan untuk meneliti suatu peristiwa secara mendalam guna mendapatkan makna dari peristiwa tersebut. Sedangkan jenis penelitian studi kasus dipilih dengan alasan fokus pada analisis mendalam mengenai gaya kepemimpinan tertentu, dalam hal ini adalah kepemimpinan transformasional.

Hasil penelitian ini menunjukkan strategi yang digunakan oleh kepala MAN Kota Batu dalam upaya membentuk iklim dan budaya madrasah unggul, yakni komunikasi visi dan misi madrasah, menciptakan suasana madrasah produktif, menyediakan fasilitas guru dan staf, mempromosikan budaya pembelajaran, dan melaksanakan kegiatan sosial. Sedangkan implikasinya adalah lingkungan belajar yang kondusif, sarana dan prasarana yang memadai, prestasi yang diraih, serta output madrasah yang berkualitas. Adapun dalam proses pembentukannya, terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat yang dihadapi oleh madrasah yang mana ini merupakan tantangan tersendiri bagi

kepala madrasah dalam menyelesaikan permasalahan demi meningkatkan mutu pendidikan di MAN Kota Batu.

ABSTRACT

Sulistyowati, Tri. 2025. *Transformational Leadership Strategies in Shaping the Climate and Culture of an Excellent Madrasah at MAN Kota Batu.* Thesis, Master's Program in Islamic Education Management, Postgraduate Program, Maulana Malik Ibrahim State Islamic University of Malang. Advisors: (I) Dr. H. Mulyono, MA., (II) Prof. Dr. H. A. Nurul Kawakib, M.Pd., M.A.

Abstract: Transformational leadership strategies represent a highly relevant approach in the context of improving the quality of excellent madrasahs. This leadership style emphasizes the leader's ability to inspire, motivate, and empower staff, teachers, and students to achieve sustainable positive change in education. The changes implemented by the head of a madrasah distinguish it from other schools, particularly in shaping the school climate—referring to the atmosphere and comfort of the learning environment—and fostering a culture grounded in positive norms and values that shape the institution's character and identity. This study aims to describe and analyze transformational leadership strategies in shaping a strong school climate and culture, examine their implications, and identify the supporting and inhibiting factors in implementing these strategies. A qualitative approach with a case study design was used to enable an in-depth analysis of transformational leadership practices. The results show that the head of MAN Kota Batu applied several strategies to develop a superior madrasah climate and culture, including communicating the school's vision and mission, creating a productive school atmosphere, providing adequate facilities for staff and teachers, promoting a learning culture, and organizing social activities. These strategies have led to a conducive learning environment, adequate infrastructure, improved achievements, and high-quality student outcomes. However, the process also involves both supporting and inhibiting factors, presenting challenges that must be addressed by the madrasah head to enhance educational quality at MAN Kota Batu.

Keywords: transformational leadership, school climate, school culture, excellent madrasah

سوليسناتي، تر. 2025. استراتيجية القيادة التحويلية في بناء المناخ والثقافة المدرسية المتميزة في المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية بمدينة باتو. رسالة ماجستير، برنامج الماجستير في إدارة التعليم الإسلامي، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية الحكومية مولانا مالك إبراهيم مالانغ. المشرف الأول: الدكتور موليونو، ماجستير الآداب. المشرف الثاني: الأستاذ الدكتور أ. نور الكواكب، ماجستير التربية، ماجستير الآداب.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، مناخ المدرسة، ثقافة المدرسة، المدرسة المتميزة.

تُعدّ القيادة التحويلية إحدى الاستراتيجيات التربوية المعاصرة التي تحظى بأهمية متزايدة في سياق تحسين جودة التعليم في المدارس المتميزة. حيث تركز هذه القيادة على قدرة القائد في إلهام وتحفيز وتمكين الكادر التربوي من معلمين وموظفين وطلبة من أجل تحقيق تغيير إيجابي ومستدام في العملية التعليمية. ومن ثم، فإن التغيرات التي يقودها مدير المدرسة تتعكس على تميز المدرسة مقارنة بغيرها، سواء من حيث تكوين مناخ مدرسي إيجابي يتسم بالراحة والانسجام، أو من خلال ترسیخ ثقافة مدرسية قائمة على القيم والمعايير التربوية الإيجابية، بما يسهم في بناء الشخصية والهوية المؤسسية للمدرسة.

يهدف هذا البحث إلى وصف وتحليل استراتيجية القيادة التحويلية في تشكيل المناخ والثقافة المدرسية المتميزة، وتحديد الآثار المترتبة على تطبيق هذه الاستراتيجية، إضافة إلى الوقوف على العوامل المساعدة والمعيقية التي تؤثر في تنفيذها.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج النوعي بأسلوب دراسة الحالة، وذلك نظراً لملاءمته في تحليل الظواهر التربوية بعمق وفهم أبعادها المختلفة. أما أسلوب دراسة الحالة فقد تم اختياره لكونه يركز على تحليل شامل لنمط القيادة التحويلية كما يمارس في سياق محدد.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية بمدينة باتو في بناء المناخ والثقافة المدرسية تشمل: التواصل الفعال بشأن رؤية المدرسة ورسالتها، إيجاد بيئة تعليمية منتجة، توفير الدعم والتسهيلات للمعلمين والموظفين، تعزيز ثقافة التعلم، وتنفيذ الأنشطة الاجتماعية. أما الآثار المترتبة على هذه الاستراتيجيات فتتمثل في: إيجاد بيئة تعليمية محفزة، توفر مرافق مدرسية ملائمة، تحقيق إنجازات أكاديمية، ورفع جودة مخرجات التعليم. كما أظهرت الدراسة وجود عوامل داعمة وأخرى معيقية في عملية التشكيل هذه، مما يشكل تحدياً أمام القيادة

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam perkembangan ilmu pengetahuan di era globalisasi saat ini, yang terus mengalami perubahan, madrasah sebagai institusi pendidikan Islam memiliki tantangan besar dalam mengembangkan mutu pendidikan agar mampu bersaing dan menghasilkan lulusan yang unggul baik secara akademik maupun karakter. Madrasah unggul bukan hanya ditentukan oleh kualitas kurikulum dan sarana prasarana, namun juga oleh iklim dan budaya madrasah yang kondusif dan mendukung dalam pencapaian visi pendidikan yang holistik.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang sangat relevan dalam konteks peningkatan mutu madrasah unggul. Kepemimpinan transformasional menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan staf, guru, serta siswa dalam mewujudkan perubahan positif yang berkelanjutan pada pendidikan. Pemimpin transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan akademik, tetapi juga berupaya menciptakan iklim dengan tujuan membangun hubungan yang harmonis antara guru, siswa, dan orang tua, serta menciptakan budaya lingkungan yang dapat mendukung pengembangan karakter dan nilai-nilai moral. Dengan menerapkan strategi kepemimpinan transformasional, madrasah dapat membentuk iklim organisasi yang sehat, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Budaya madrasah yang kuat,

mencakup nilai-nilai keagamaan, etika, dan semangat kebersamaan, akan mendorong siswa untuk tidak hanya berprestasi dalam bidang akademik, tetapi juga dalam pengembangan diri dan keterampilan sosial sehingga dapat menghasilkan lingkungan belajar yang optimal dan generasi penerus yang berkualitas.

Iklim madrasah juga mencakup tentang suasana dan kondisi yang nyaman akan dirasakan oleh seluruh anggota madrasah dalam menjalankan aktivitas pendidikan. Sedangkan budaya madrasah merupakan nilai-nilai, norma, dan tradisi yang hidup dan berkembang di lingkungan madrasah tersebut. Kedua aspek ini saling berkaitan dan sangat dipengaruhi oleh gaya dan strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah maupun pimpinan lainnya guna membentuk kedua hal tersebut maka, keberhasilan suatu pendidikan tentunya membutuhkan kepemimpinan transformasional yang mampu untuk menejemen dengan tepat dalam mengelola dan memaksimalkan sumber daya manusia, infrastruktur serta pendanaanya.

Kepemimpinan Transformasional merupakan kemampuan yang komprehensif serta menyeluruh dan terpadu yang diperlukan bagi individu, kelompok, maupun organisasi untuk dapat menghasilkan perubahan pada setiap tahapan kegiatan yang dilakukan.¹ Dengan adanya kepemimpinan yang mampu untuk melakukan perubahan pada setiap kegiatan maka apa yang telah menjadi tujuan utama atau visi madrasah akan tercapai dengan baik. Manajemen

¹ Maryanto, *Kepemimpinan Tranformasi: Gaya Kepemimpinan Masa Depan*, bppk kemenkeu, 2015 diakses 23 Mei 2025, Tersedia di <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/id/publikasi/artikel/168-artikel-pengembangan-sdm/20485-kepemimpinan-transformasi-gaya-kepemimpinan-masa-depan>

kepemimpinan yang tepat juga mempunyai perencanaan yang strategis, adanya pengawasan serta perlunya evaluasi yang efektif guna memastikan tujuan suatu lembaga pendidikan dalam hal ini madrasah dapat tercapai tujuan dengan baik. Selain itu kepemimpinan transformasional mampu memanajemen dalam hal menghadapi tantangan dan menanggapi perubahan yang ada agar lembaga pendidikan yang dipimpin dapat mencapai keberhasilan serta meningkatnya kualitas Pendidikan yang berkelanjutan.

Perubahan yang dilakukan kepala madrasah tentunya memiliki pembeda dengan madrasah atau sekolah yang lain, baik dalam pembentukan iklim yang mencakup suasana atau kenyamanan lingkungan dalam menjalankan aktivitas belajar dan budaya tentang norna serta nilai-nilai positif yang berkembang pada madrasah guna membentuk karakter dan identitas. Kepemimpinan juga merupakan salah satu unsur yang dibutuhkan untuk dapat dijadikan penentu dalam berkembangnya serta keberlangsungan suatu organisasi termasuk organisasi dalam pendidikan. Kepemimpinan juga menjadi salah satu dimensi penting dalam menciptakan produktivitas pada pendidikan madrasah. Pemimpin memegang peranan yang kuat dan ketiadaan kepemimpinan dapat berdampak buruk terhadap berlangsungnya suatu organisasi pendidikan. Akibat dari krisis kepemimpinan, banyak orang yang mengalami burn-out, menderita, yang tidak nyaman dalam pekerjaannya, serta banyak biaya yang dikeluarkan untuk mengobati sakit emosional di tempat kerja.² Ada kebutuhan yang mendesak pada

² Seger Handoyo, "Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi," *Makara Human Behavior Studies in Asia*, No. 2(2010): 130-140. <https://doi.org/10.7454/mssh.v14i2.675>

madrasah untuk dapat memiliki seorang pemimpin yang dapat mewujudkan madrasah lebih produktif dan berani dalam mengambil keputusan untuk perubahan ke arah yang lebih positif.

Pentingnya kepemimpinan dalam Islam dituangkan dalam QS Al-Baqarah: 30

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَن يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفَكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَيْخُ بِهَمَدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝ ۳۰

Artinya: *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".*

Kepemimpinan Transformasional dalam membentuk madrasah unggul diperlukan bagi organisasi, kelompok, maupun individu untuk dapat menghasilkan perubahan pada setiap tahapan kegiatan yang dilakukan.³ Dengan adanya pemimpin yang mampu melakukan perubahan diharapkan dapat membentuk madrasah unggul tidak hanya ditentukan oleh kualitas akademik, tetapi juga oleh pengembangan nilai-nilai moral, karakter dan keterampilan sosial siswa serta memerlukan kerjasama dan komitmen dari semua pihak yang terkait, termasuk, siswa, guru, dan masyarakat. Dengan mengintegrasikan berbagai komponen tersebut, madrasah dapat menciptakan lingkungan belajar yang berkualitas dan menghasilkan lulusan yang tidak hanya unggul secara akademik,

³ Maryanto, *Kepemimpinan Tranformasi*.

tetapi juga memiliki karakter yang baik dan siap menghadapi tantangan di era globalisasi.

Saat ini, MAN Kota Batu berada di bawah kepemimpinan yang ke sebelas, yaitu mulai Th. 2020 sampai sekarang, dalam upaya menjadikan madrasah unggul tentunya banyak tantangan dan hambatan yang dihadapi seorang pemimpin, diantaranya, kurangnya dukungan dari komite sebelumnya dalam pendanaan, adanya resistensi terhadap perubahan atau adanya beberapa anggota madrasah yang merasa enggan atau kurang menerima terhadap perubahan karena mereka sudah terbiasa dengan cara kerja lama, kurangnya pemahaman stakeholder madrasah tentang konsep kepemimpinan transformasional, kuarangnya kesadaran guru dalam tugas dan perannya sebagai pendidik sehingga berpengaruh terhadap peningkatan kualitas prestasi akademik dan non akademik yang dimiliki. Maka dari itu utuk mewujudkan madrasah yang unggul.

Kepala MAN Kota Batu berkeyakainan bahwa dengan menciptakan iklim pada madrasah yang kondusif maka, dapat mendorong setiap warga madrasah untuk bertindak dan melakukan sesuatu yang terbaik, yang dapat mengarah pada peningkatan prestasi belajar siswa, baik secara akademik maupun non-akademik, dengan terciptanya iklim yang kondusif juga turut membentuk karakter siswa menjadi pribadi yang baik. Diantara faktor yang dapat mempengaruhi terciptanya iklim madrasah yang kondusif adalah kepemimpinan kepala madrasahnya. Sebuah studi tentang hubungan iklim sekolah dengan kepemimpinan kepala sekolah menunjukkan bahwa ada hubungan secara

signifikan antara kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah.⁴ Dengan demikian, peran utama dalam menciptakan iklim madrasah yang kondusif ada pada kepala madrasah sebagai pemimpin dalam penyelenggaraan pendidikan di madrasah.

Madrasah Aliyah Negeri kota Batu, didirikan pada tahun 1970 merupakan madrasah jenjang Pendidikan tingkat menengah yang dikelola oleh Kementerian Agama RI, merupakan bagian dari upaya pemerintah untuk meningkatkan akses pendidikan berkualitas di daerah. Awal berdirinya Madrasah di kota Batu bernama, PGA NU (Pendidikan Guru Agama Nahdatul Ulama), dan pada tahun 1981 beralih nama menjadi MAN Malang II, kemudian pada tahun 2004 beralih nama lagi menjadi MAN Kota Batu karena, wilayah kota Batu yang sebelumnya masuk dalam wilayah kabupaten Malang. Sejak saat itu berdasarkan kebijakan pemerintahan daerah, wilayah Batu di usulkan menjadi kota tersendiri yang terpisah dari wilayah kabupaten Malang.

Selama berdirinya Madrasah Aliyah Negeri kota Batu sampai saat ini, sudah sebelas kali pergantian kepemimpinan, yang tiap-tiap pemimpin punya aturan dan kebijakan yang berbeda dengan pemimpin sebelumnya, serta memberikan dampak pada stabilitas dan konsistensi dalam pengembangan madrasah. Selama sepuluh periode sebelumnya, prestasi akademik maupun non-akademik yang diraih oleh madrasah belum menunjukkan perkembangan yang berarti, hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pemimpin selaku pengelola

⁴ R. Kelley, et al., “Relationships Between Measures of Leadership and School Climate”, *ERIC: Institute of Education Sciences*, No. 1(2005): 17-25.

madrasah dalam upaya membentuk iklim dan budaya yang dapat mendukung proses pengembangan pembelajaran efektif.

Dengan hadirnya pemimpin transformasional saat ini, membawa harapan baru bagi seluruh civitas akademika. Di bawah kepemimpinannya, Madrasah Aliyah kota Batu banyak mengalami berbagai perubahan dan peningkatan yang berarti, baik dari segi fasilitas, kurikulum, prestasi siswa, maupun sumber daya manusia. Inovasi-inovasi yang dilakukan oleh kepala madrasah atau pemimpin yang sekarang yaitu dengan tekad dan kemauan yang kuat diantaranya yaitu membuat kebijakan tentang pengelolaan keuangan yang transparan, semua guru dilibatkan dalam kegiatan tim pengembangan madrasah sesuai dengan bidang keahliannya, semua siswa dan guru wajib melaksanakan sholat Dhuha, Dhuhur, Asyar berjamaah yang langsung dikomando kepala madrasah dan bagi yang berhalangan berkumpul di aula utk melakukan Istiggozah bersama dan tidak ada guru atau siswa yang berada di kelas maupun di kantor, setiap guru yang mau ke luar madrasah di jam kerja harus sejjin kepala madrasah, kebijakan yang dilakukan tersebut untuk mendisiplinkan, membiasakan semua warga madrasah yang pada akhirnya akan menjadi budaya pada madrasah tersebut.

Upaya lain yang dilakukan untuk meningkatkan mutu pendidikan serta layanan kepada siswa menjadi prioritas utama yang menghasilkan berbagai prestasi baik di tingkat lokal, regional, nasional, maupun internasional yang mencakup bidang akademik seperti olimpiade sains, serta bidang non-akademik seperti lomba seni dan olahraga yaitu mengadakan kerjasama dengan orang tua siswa, lembaga bimbingan belajar, Perguruan Tinggi Negeri serta guru atlit

professional di bidang olah Raga. Keberhasilan ini menunjukkan komitmen madrasah dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung pengembangan siswa secara menyeluruh. Dengan dukungan dari pemerintah dan masyarakat setempat. MAN kota Batu juga mengalami peningkatan pesat dari sekolah umum lainnya, baik dari segi jumlah siswa serta kepercayaan masyarakat dalam menyekolahkan anak-anaknya di madrasah, sehingga MAN kota Batu mampu dan siap bersaing dengan sekolah-sekolah unggul lainnya.

Dengan demikian strategi kepemimpinan transformasional dinilai relevan karena, kepemimpinan transformasional berfokus pada pengembangan individu, inspirasi, dan motivasi untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin yang transformasional juga mampu menciptakan Visi yang jelas, memberdayakan anggota tim, dan membangun hubungan yang kuat antara pemimpin, guru, dan siswa. Dengan menerapkan strategi ini, diharapkan MAN Kota Batu dapat membentuk iklim yang positif dan budaya madrasah yang kuat, sehingga dapat meningkatkan prestasi akademik dan non-akademik siswa secara menyeluruh guna mencapai tujuan yaitu menjadikan madrasah unggul.

Melalui penelitian ini, peneliti akan mengkaji lebih dalam mengenai bagaimana strategi kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi dalam pembentukan iklim dan budaya madrasah unggul dengan fokus MAN Kota Batu. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan kontribusi nyata dalam pengembangan manajemen Pendidikan Islam yang efektif dan berkelanjutan, serta menjadi acuan bagi pemimpin madrasah dalam mengoptimalkan perannya untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan berkualitas bagi siswa.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi berbagai aspek yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dan dampaknya terhadap iklim dan budaya pada madrasah.

1. Bagaimana strategi kepemimpinan transformasional dalam membentuk iklim dan budaya unggul?
2. Bagaimana implikasi dari strategi kepemimpinan transformasional dalam pembentukan iklim dan budaya pada madrasah unggul?
3. Bagaimana faktor penghambat dan pendukung strategi kepemimpinan transformasional dalam membentuk iklim dan budaya madrasah unggul?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mendeskripsikan dan menganalisis strategi kepemimpinan transformasional dalam membentuk iklim dan budaya unggul
2. Mendeskripsikan dan menganalisa implikasi dari strategi kepemimpinan transformasional dalam pembentukan iklim dan budaya pada madrasah unggul
3. Mengetahui faktor penghambat dan pendukung strategi kepemimpinan transformasional dalam membentuk iklim dan budaya madrasah unggul

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, peneliti berharap dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun yang bermanfaat bagi beberapa kalangan yang di antaranya:

1. Teoritis

Menambah pengetahuan dan informasi bagi masyarakat dan seluruh warga madrasah, baik bagi pemangku kepentingan, tokoh masyarakat, tokoh agama, pendidik, tenaga kependidikan dan siswa tentang kepemimpinan transformasional dalam pembentukan iklim dan budaya yang diterapkan di madrasah yang berlangsung saat ini dan yang akan datang.

2. Praktis

- a. Menambah wawasan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional dalam membentuk iklim dan budaya yang kondusif bagi pengembangan dan pembelajaran oleh kepala madrasah pada tingkatan satuan Pendidikan, serta memberikan implikasi praktis bagi penyelenggara Pendidikan madrasah, sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.
- b. Menambah wawasan dan energi guru dalam memahami peran mereka dalam mendukung iklim dan budaya madrasah.
- c. Meningkatkan motivasi dan kinerja, siswa dalam merasakan dampak positif dari iklim dan budaya madrasah yang unggul terhadap proses belajar dan pembentukan karakter.
- d. Bagi Yayasan atau pemangku kepentingan, kebijakan dan program yang dapat mendukung pengembangan kepemimpinan transformasional, iklim dan budaya.

- e. Bagi peneliti selanjutnya sebagai referensi dan dasar untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait kepemimpinan transformasional, iklim, dan budaya.

E. Orisinalitas Penelitian

Pada bagian ini, peneliti berupaya untuk menyajikan perbedaan dan persamaan dibidang kajian yang diteliti dengan peneliti sebelumnya. Hal tersebut diperlukan dalam rangka menghindari adanya pengulangan kajian terhadap hal-hal sama. Dengan demikian maka akan diketahui hal-hal apa saja yang menjadi pembeda antara yang peneliti lakukan dengan peneliti terdahulu, diantaranya:

1. Jurnal oleh, Ahmad, S., yang berjudul, Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Iklim Sekolah.⁵ Penelitian tersebut berfokus pada kepemimpinan Transformasional dalam konteks Pendidikan dan pengaruhnya terhadap iklim sekolah.
2. Jurnal oleh, Nurhayati, L., yang berjudul, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi Sekolah.⁶ Penelitian tersebut berfokus pada pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi sekolah.

⁵ Ahmad, S. (2021). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Iklim Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 10(2), 120-135. [<https://ejournal.univ.edu/jpk/article/view/12345>]

⁶ Nurhayati, L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 45-56. [<https://journal.manajemenpendidikan.ac.id/article/view/56789>].

3. Jurnal oleh, Rizki, D. & Putri, M., yang berjudul, Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi di Madrasah Aliyah.⁷ Penelitian ini berfokus pada penelitian transformasional dan iklim organisasi.
4. Jurnal oleh, Wulandari, A., dengan judul, Peran Kepemimpinan Tranformasional dalam Pembentukan Budaya Akademik.⁸ Penelitian ini berfokus pada Kepemimpinan transformasional dalam konteks pembentukan budaya pada akademik.
5. Jurnal oleh, Hartati, N., yang berjudul, Kepemimpinan Transformasional. Dan Iklim Organisasi dalam Sekolah Dasar.⁹ Penelitian tersebut berfokus pada kepemimpinan dan iklim organisasi di sekolah dasar.
6. Jurnal oleh, Sari, Y., yang berjudul, Kepemimpinan Transformasional dan Pembentukan Budaya Madrasah.¹⁰ Penelitian ini berfokus pada madrasah dan pembentukan budaya yang dipengaruhi oleh kepemimpinan.

⁷ Rizki, D., & Putri, M. (2023). Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi di Madrasah Aliyah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 30-50.

[<https://jurnal.pendidikanislam.or.id/article/78901>]

⁸ Wulandari, A. (2019). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Budaya Akademik. *Jurnal Pendidikan Tinggi*, 7(3), 89-102.

[<https://jpt.university.edu/journal/2019/vol7no3/wulandari>]

⁹ Hartati, N. (2021). Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dalam Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(1), 77-89.

[<https://jurnalpendidikan.ac.id/article/view/23456>]

¹⁰ Sari, Y. (2024). Kepemimpinan Transformasional dan Pembentukan Budaya Madrasah. *Jurnal Madrasah dan Kepemimpinan*, 5(1), 10-27.

[<https://jurnalmadrasah.or.id/article/11223>]

7. Jurnal oleh, Yulianto, T., Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Madrasah Unggul.¹¹ Penelitian ini berfokus pada kinerja madrasah.

¹¹ Yulianto, T. (2022). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Madrasah Unggul. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 90-105.
[<https://jm.pi.or.id/article/view/67890>](<https://jm.pi.or.id/article/view/67890>]

Tabel 1.1. Tabel Orisinalitas Penelitian

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Metode	Kesamaan	Perbedaan	Research Gap / Novelty
1	Ahmad, S.	Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Iklim Sekolah.	2021	Kualitatif	Fokus pada kepemimpinan Transformasional dalam konteks Pendidikan dan pengaruhnya terhadap iklim sekolah	Focus pada sekolah umum, bukan madrasah, lebih menitik beratkan pada iklim sekolah dari sisi guru dan siswa.	Belum spesifik pada madrasah unggul dan pembentukan budaya sekolah, perlu eksplorasi lebih lanjut
2	Nurhayati, L.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi Sekolah.	2020	Kuantitatif	Memerhatikan pengaruh kepemimpinan terhadap budaya sekolah	Penelitian kuantitatif dengan survey, bukan pendekatan kualitatif eksploratif	Belum mendalami strategi spesifik dan konteks madrasah yang unggul dan strategi implementasi kepemimpinan
3	Rizki, D. & Putri, M.	Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi di Madrasah Aliyah.	2023	Kualitatif	Madrasah sebagai konteks penelitian dengan focus pada kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi.	Mempersempit focus pada madrasah Aliyah saja	Perlu kajian mendalam mengenai budaya madrasah yang unggul dan strategi implementasi kepemimpinan
4	Wulandari, A.	Peran Kepemimpinan Tranformasional dalam Pembentukan Budaya Akademik.	2019	Mixed Methods	Mengkaji Kepemimpinan transformasional dalam konteks pembentukan budaya di pendidikan	Focus pada budaya akademik dengan metode campuran	Belum mengintegrasikan iklim sekolah secara simultan dan konteks madrasah
5	Hartati, N.	Kepemimpinan Transformasional. Dan Iklim Organisasi dalam Sekolah Dasar.	2021	Kuantitatif	Hubungan antara kepemimpinan dan iklim organisasi	Sekolah dasar, bukan madrasah atau sekolah menengah	Studi perlu difokuskan pada madrasah unggul serta penggunaan metode

							kualitatif untuk pemahaman mendalam
6	Sari, Y	Kepemimpinan Transformasional dan Pembentukan Budaya Madrasah.	2024	Kualitatif	Fokus pada madrasah dan pembentukan budaya yang dipengaruhi oleh kepemimpinan	Penelitian terbaru yang sangat relevan, namun hanya focus pada budaya tanpa pembahasan iklim sekolah	Butuh integrasi pembentukan iklim madrasah serta strategi kepemimpinan dalam membentuk kedua aspek secara holistik
7	Yulianto, T.	Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Madrasah Unggul. ¹²	2022	Kualitatif	Madrasah unggul dikaji melalui kepemimpinan transformasional dan strateginya	Lebih focus pada kinerja madrasah, belum secara spesifik membahas iklim dan budaya	Perlu penelitian lebih dalam dengan keterkaitan strategi kepemimpinan, iklim dan budaya madrasah unggul secara terpadu

¹² Yulianto, T. (2022). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Madrasah Unggul. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 90-105.

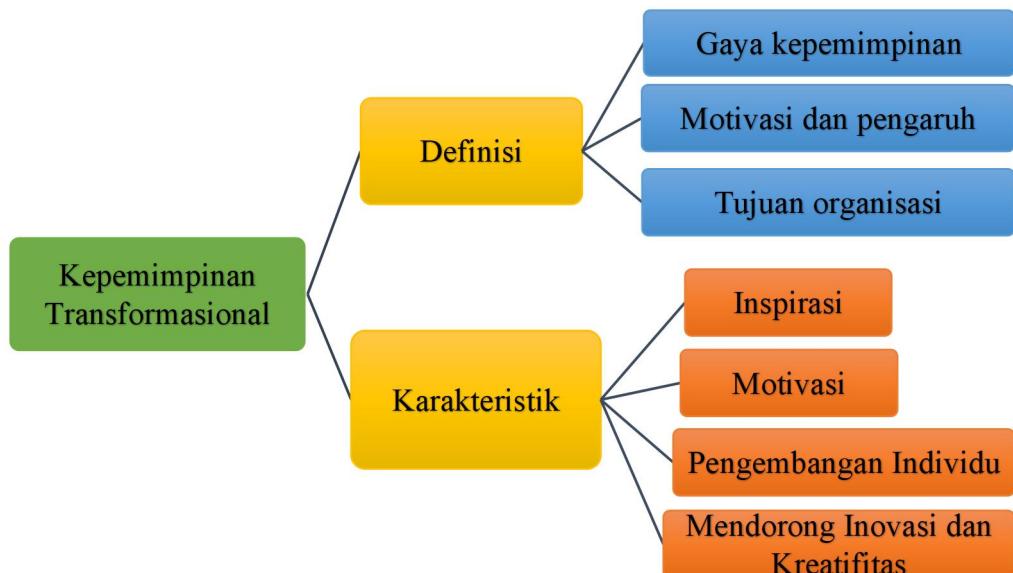
[<https://jm.pi.or.id/article/view/67890>] [<https://jm.pi.or.id/article/view/67890>]

F. Definisi Operasional

Definisi Operasional Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya di Madrasah Unggul pada MAN Kota Batu diantaranya,

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional.

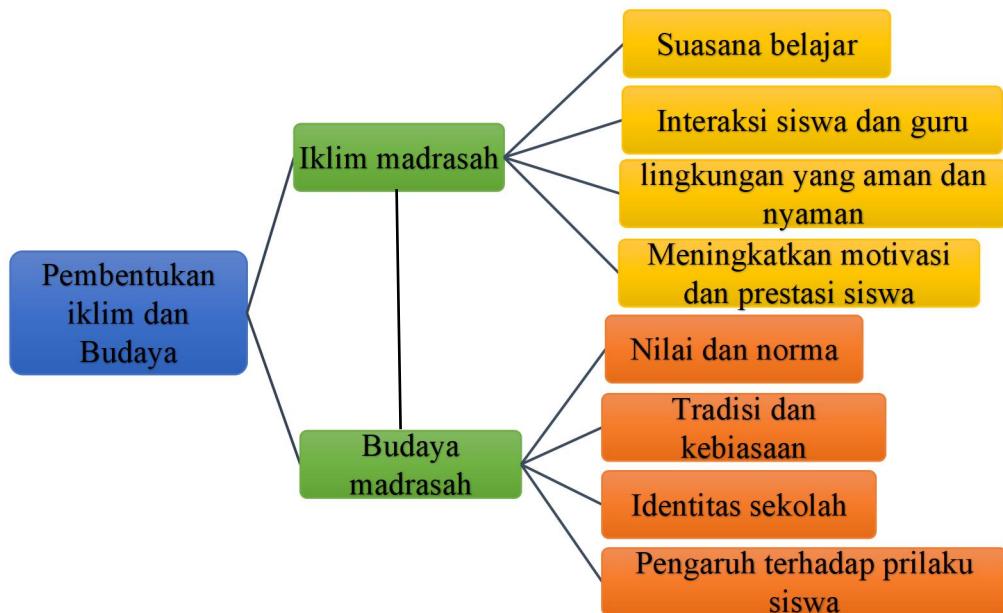
Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memotivasi pengikut untuk mengelola kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi, melalui pengaruh ideal, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan inspirasi.



Gambar 1.1. Bagan Kepemimpinan Transformasional

2. Pengertian Iklim dan budaya madrasah.

- a. Iklim madrasah adalah kondisi yang mendukung terciptanya pembelajaran bermakna, efektif, efisien, produktif, dan akuntabel. Perubahan iklim madrasah diperlukan agar pendidikan mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman.
- b. Budaya madrasah merupakan *internalisasi nilai-nilai agama* dalam seluruh aktivitas madrasah, baik dalam pembelajaran, kegiatan ekstrakurikuler, maupun interaksi sosial. Budaya madrasah juga merupakan kumpulan norma, nilai, dan tradisi, yang diatur serta diaplikasikan pada kehidupan sehari-hari, serta berkembang pada lingkungan madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam. Budaya ini mencerminkan identitas dan karakter pada madrasah, yang dapat memberikan pengaruh pada interaksi antar guru, siswa dan seluruh anggota komunitas madrasah.

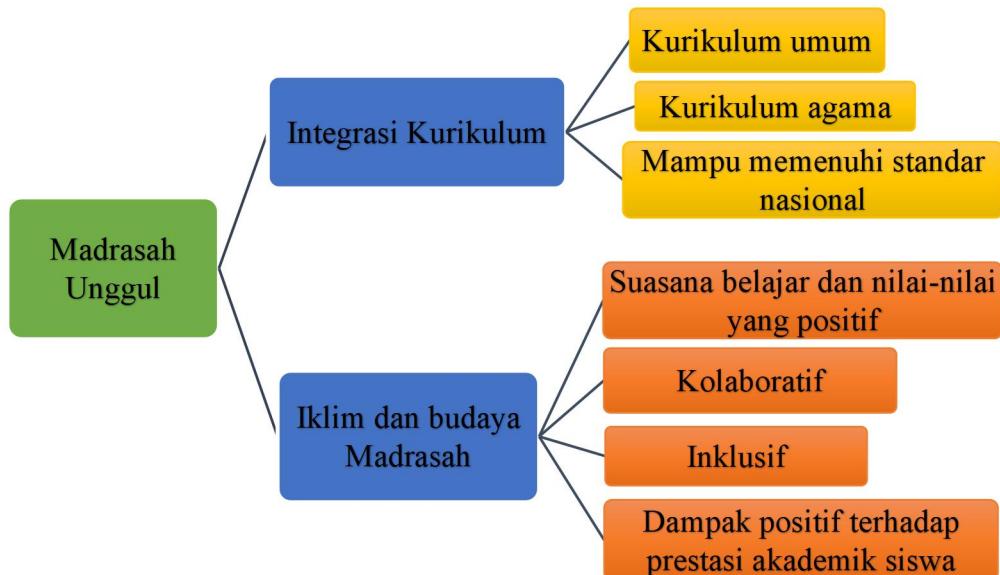


Gambar 1.2. Bagan Pembentukan Iklim dan Budaya

3. Pengertian Madrasah Unggul

Madrasah unggul adalah madrasah yang mampu memenuhi standar nasional pendidikan, bahkan melampauinya, sehingga menjadi rujukan bagi madrasah lain.

Madrasah unggul merupakan lembaga pendidikan Islam yang memiliki kualitas tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan, baik dari segi akademik maupun non-akademik.



Gambar 1.3. Bagan Madrasah Unggul

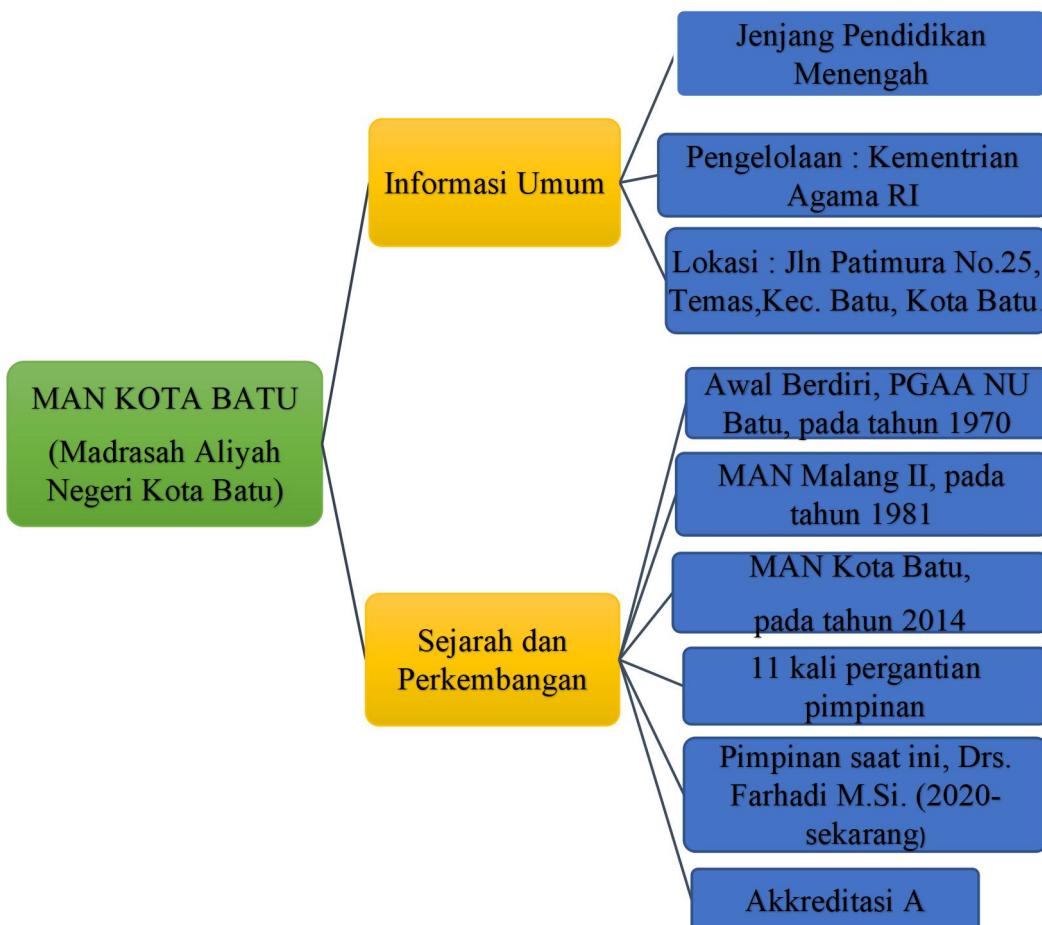
4. MAN Kota Batu

- MAN Kota Batu atau Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu merupakan jenjang pendidikan menengah pada pendidikan formal di Indonesia yang setara dengan Sekolah Menengah Atas. Pengelolaannya dilakukan oleh Kementerian Agama RI. MAN Kota Batu berlokasi di Jl. Pattimura No.25, Temas, Kec. Batu, Kota Batu, Jawa Timur.¹³
- Dalam perkembangannya dari awal berdiri sampai dengan sekarang Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu, yang berdiri Kokoh, terus berbenah untuk melengkapi sarana dan prasarana untuk penyelenggaraan pendidikan. Seiring perjalanan MAN Kota batu juga mengalami perubahan nama sebagai berikut,

¹³ https://id.wikipedia.org/wiki/MA_Negeri_Kota_Batu

- 1) Pada awal berdiri adalah PGAA NU Batu, kemudian diresmikan menjadi SPIAIN Sunan Ampel dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 02 Tahun 1970, pada waktu itu belum mempunyai gedung sendiri, untuk sementara menempati Gedung milik Al-Maarif Batu di Jalan Semeru No. 22 Batu.
- 2) Kemudian pada Tahun 1981 secara resmi MAN MALANG II baru menempati Gedung milik sendiri (Pemerintah) yang berlokasi di Jalan Patimura Nomor 25 Batu yang di bangun dengan dana DIP Tahun Anggaran 1980/1981, dan sampai sekarang terus berbenah untuk melengkapi sarana dan prasarana. Dan berkembang memiliki gedung pesantren dengan luas tanah 4000 m² yang dibangun diatas tanah milik Kelurahan Temas Kota Batu.
- 3) Dengan meningkatnya status menjadi Kota Batu maka MAN Malang II Batu berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 157 Tahun 2014 tanggal 17 September 2014.
- 4) Mulai berdirinya MAN sebagai rintisan pada tahun 1970, hingga sekarang MAN mengalami beberapa kali pergantian pimpinan sebanyak 11 kali selama hamper 50 tahun, dan terus berbenah untuk memenuhi tuntutan kebutuhan penyelenggaraan Pendidikan dengan jumlah siswa yang terus bertambah banyak. Kepemimpinan pertama pada MAN kota Batu yaitu Bpk. Moh. Rofi'I dan terus berganti mulai tahun 2020 sampai saat ini yang dipimpin oleh Bpk.

Drs. Farhadi M.Si. MAN Kota Batu yang memiliki akreditasi A berusaha untuk terus berjuang meningkatkan prestasinya.¹⁴



Gambar 1.4. Bagan Profil MAN Kota Batu

¹⁴<https://appmadrasah.kemenag.go.id/web/profileDetail?nsm=131135790001&provinsi=35&kota=3579&status=&akreditasi=&kategory=bos>

G. Sistematika Pembahasan

1. Bab I Pendahuluan. Pendahuluan berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, definisi operasional, dan sistematika pembahasan.
2. Bab II adalah kajian teori. Bagian ini digunakan untuk menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki landasan ilmiah. Oleh karena itu, bab ini menguraikan tentang kajian pustaka mengenai penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teori, paradigma penelitian dan hipotesis penelitian. Kajian pustaka berasal dari jurnal, buku ilmiah, dan sumber-sumber lainnya yang akan menjadi pendukung penelitian ini.
3. Bab III Metode Penelitian. Metode penelitian yang diuraikan dalam bab ini adalah pendekatan dan jenis penelitian, tempat penelitian, populasi penelitian, sampel penelitian, dan teknik sampling, variable dan indikator penelitian, tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik validitas, dan teknik analisis data.
4. Bab IV hasil penelitian. Pada bab ini menjelaskan tentang profil objek penelitian, penyajian data, pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian atau analisis data.
5. Bab V Penutup. Bab ini berisi rumusan ulang dan kesimpulan jawaban dari rumusan masalah. Pada bab ini, peneliti akan memberikan saran dan rekomendasi berdasarkan temuan penelitian dan juga menjelaskan keterbatasan penelitian.

6. Daftar pustaka, ditulis pada bagian akhir karya ilmiah yang berisi nama penulis, judul tulisan, penerbit, identitas penerbit, dan tahun terbit yang akan digunakan peneliti sebagai sumber atau rujukan dalam penelitian. Peneliti menuliskan daftar pustaka untuk menambah nilai kebenaran penelitian secara teoritis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan Transformasional

1. Definisi Pemimpin

Kepemimpinan merupakan suatu tindakan yang mempengaruhi orang lain atau bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu. Beberapa para ahli menjelaskan beberapa pengertian kepemimpinan. Kepemimpinan adalah hubungan yang ada di dalam diri seseorang atau pemimpin, yang dapat mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan kapal untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁵ Dari pengertian tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan bukan hanya tentang posisi atau jabatan, tetapi lebih kepada hubungan yang terjalin antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Hubungan ini bersifat dinamis dan melibatkan interaksi yang saling mempengaruhi dalam menginspirasi, memotivasi, dan membimbing pengikutnya untuk bekerja menuju tujuan bersama. Pengaruh ini tidak bersifat paksaan, tetapi lebih kepada pengaruh yang positif dan membangun untuk saling bekerja sama dalam satu tujuan yang sama, saling mendukung dan berkolaborasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.

¹⁵ Terry, George dan Leslie W. Rue. (2015). Dasar-dasar Manajemen. Cetakan kesebelas. Jakarta:PT Bumi Aksara.

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk dapat mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.¹⁶ Bahwa kepemimpinan bukanlah sekedar jabatan, tetapi lebih kepada keterampilan dan kemampuan individu untuk mempengaruhi orang lain. Kemampuan ini mencakup berbagai aspek, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan empati serta dapat memberikan pengaruh yang diberikan oleh pemimpin kepada anggota kelompok. Pemimpin yang efektif dapat menginspirasi, memotivasi, dan membimbing anggota kelompok untuk berkontribusi secara aktif. Pengaruh ini tidak bersifat paksaan, tetapi lebih kepada pengaruh yang positif dan membangun, dimana anggota merasa termotivasi untuk mengikuti arah pemimpin.

Kepemimpinan adalah kemampuan, proses atau seni untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mempunyai kemauan untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁷ Tegasnya bahwa kepemimpinan adalah suatu rangkaian tindakan dan interaksi yang berlangsung seiring berjalannya waktu. Kepemimpinan bukanlah tindakan sekali jadi, tetapi melibatkan pengembangan hubungan, komunikasi, dan kolaborasi antara pemimpin dan pengikut. Proses ini meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi untuk mencapai tujuan. Istilah “seni” menunjukkan bahwa kepemimpinan juga melibatkan kreativitas dan intuisi. Seorang pemimpin harus mampu menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan situasi dan kebutuhan kelompok. Seni dalam

¹⁶ Robbins S.P, dan judge. 2016. Perilaku Organisasi, Salemba Empat, Jakarta.

¹⁷ Badeni. (2014). Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi. Bandung: Alfabeta

mencakup kemampuan membaca situasi, memahami dinamika kelompok, dan menggunakan strategi yang tepat untuk memotivasi dan mengarahkan orang lain.

Kepemimpinan adalah tentang bagaimana mempengaruhi, memotivasi, dan mengajak orang lain untuk memberikan kontribusi ke arah efektifitas dan keberhasilan dari tujuan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya.¹⁸ Pentingnya peran pemimpin dalam membangkitkan semangat dan keinginan anggota kelompok untuk berkontribusi. Pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan yang mendukung, dimana anggota merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Motivasi ini bisa berasal dari pengakuan, penghargaan, atau penciptaan visi yang menarik serta, mengajak anggota kelompok untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan. Ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab di antara anggota kelompok, sehingga mereka lebih berkomitmen terhadap tujuan bersama.

Dalam QS An-Nisa': 59 Allah SWT bersabda:

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولَئِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَّلُ عَنْهُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالرَّسُولِ أَلَاخَرَ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ
تَأْوِيلًا ٥٩

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.*

¹⁸ Von Glinow, M. A., & McShane, S. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa pemimpin harus melakukan tugas memimpin dengan dasar ketaatan kepada Allah SWT.¹⁹ Kepemimpinan yang baik, efektif dan efisien adalah kepemimpinan yang mempunyai daya tarik emosional dalam menyampaikan pesan karena ekspresi dan emosi dari seorang pemimpin dalam berbicara adalah elemen penting yang membuat pesan itu diterima dengan baik atau tidak oleh pengikut atau bawahannya.²⁰ Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mengandalkan logika atau fakta dalam menyampaikan pesan, tetapi juga mampu menghubungkan dengan emosi pengikutnya. Daya tarik emosional ini menciptakan ikatan yang lebih kuat antara pemimpin dan pengikut, sehingga pesan yang disampaikan lebih mudah diterima karena, jika pemimpin mampu menyampaikan pesan dengan emosi yang tepat, pengikut akan cenderung merespons dengan positif dan merasa terinspirasi. Sebaliknya, jika pesan disampaikan tanpa emosi atau dengan cara yang tidak menarik, pengikut mungkin akan merasa acuh tak acuh atau bahkan menolak pesan tersebut sehingga, pemimpin yang mampu membangun hubungan emosional yang kuat dengan pengikutnya akan lebih berhasil dalam menyampaikan pesan dan memotivasi mereka untuk bertindak sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

¹⁹ R. Hidayat dan H. C. Wijaya, *Ayat-ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPPI, 2017), 270-271.

²⁰ Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education .

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, arti kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu seni atau proses untuk dapat memberikan motivasi, pengaruh, mengkoordinasi, melakukan dorongan, perintah dan bimbingan terhadap seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan juga merupakan salah satu komponen yang penting dari sebuah manajemen di suatu organisasi, khususnya pada fungsi pemberian arahan atau instruksi kepada bawahan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang atau individu untuk dapat mempengaruhi serta mengarahkan orang lain atau bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan atau ditargetkan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan juga merupakan sebuah kekuatan atau kemampuan yang ada di dalam diri seseorang. Sikap kepemimpinan tersebut digunakan ketika memimpin, salah satu pengaruh yang ditimbulkan tersebut dapat mempengaruhi atau menggerakkan seseorang untuk mencapai tujuan. Pengaruh yang diberikan ini terkandung di dalam sebuah pekerjaan atau organisasi. Hal tersebut karena sikap kepemimpinan dibutuhkan seseorang dalam memimpin sebuah pekerjaan atau organisasi.

Tujuan dari sikap kepemimpinan tersebut adalah untuk mencapai sebuah target atau tujuan, baik di bidang pekerjaan atau sebuah organisasi, selalu ada target yang ingin dicapai. Target-target yang sudah ditentukan tersebut dapat terlaksana karena adanya sikap kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah sikap yang ada di dalam seorang pemimpin. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang sudah diberi kepercayaan. Kepercayaan tersebut digunakan untuk menjadi sebuah kepala atau ketua di dalam perusahaan atau organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka seorang pemimpin tentu harus memiliki kemampuan untuk mengatur anggotanya, selain itu, seorang pemimpin harus dapat memberikan pengaruh sekaligus meyakinkan sekelompok orang atau seseorang, ketika pemimpin dan anggotanya sudah berada di barisan yang sama, maka apa yang ditargetkan akan lebih mudah dicapai.

2. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Transformasional, dalam konteks kepemimpinan dan perubahan organisasi, Merujuk pada pendekatan yang berfokus pada perubahan mendasar dalam cara individu dan kelompok berpikir dan bertindak. Konsep ini sering dikaitkan dengan pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberi motivasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih bernilai melalui visi yang jelas dan komunikasi yang efektif.

Kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berusaha mengubah nilai-nilai dan kebutuhan kelompoknya, sehingga dapat menciptakan perubahan positif dalam suatu organisasi.²¹ Pemimpin transformasional

²¹ Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

adalah tipe pemimpin yang fokus pada perubahan dan pengembangan individu serta organisasi. Mereka menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, seringkali dengan cara yang melampaui kepentingan pribadi mereka.

Pemimpin transformatif memotivasi untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Konsep transformatif ini termaktub dalam Selanjutnya, terdapat hadis yang menceritakan bahwa Nabi Muhammad ﷺ bersabda bahwa manusia yang paling dicintai oleh Allah SWT adalah pemimpin yang adil sesuai dengan hadis riwayat Tirmidzi No. 7146

إِنَّ أَحَبَّ النَّاسِ إِلَى اللَّهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَأَذْنَاهُمْ مِنْهُ بَخْلِسًا إِمَامٌ عَادِلٌ وَأَبْغَضُ
النَّاسِ إِلَى اللَّهِ وَأَبْعَدَهُمْ مِنْهُ بَخْلِسًا إِمَامٌ جَائِرٌ

Abu Sa'id meriwayatkan bahwa Rasulullah (ﷺ) bersabda: "Sesungguhnya manusia yang paling dicintai Allah pada hari kiamat dan paling dekat kedudukannya dengan-Nya adalah imam yang adil. Dan manusia yang paling dibenci Allah dan paling jauh kedudukannya dari-Nya adalah imam yang zalim."

Hadist lain juga menjelaskan bahwa pemimpin adalah pelayan. Pemimpin dalam islam bukan sebagai seseorang yang mengatur kehidupan dari rakyatnya, melainkan seorang pemimpin adalah yang melayani rakyatnya dan mengatur kebijakan dan mensejahterakan rakyat hingga membantu mereka dalam menyelesaikan masalah.

Seperti yang dijelaskan dalam hadits riwayat muslim No.1885:

حَدَّثَنَا إِسْحَاقُ بْنُ إِبْرَاهِيمَ الْخَنْظَلِيُّ، أَخْبَرَنَا عَيسَى بْنُ يَوْنَسَ، حَدَّثَنَا
 الْأَوْزَاعِيُّ، عَنْ يَزِيدَ بْنِ يَزِيدَ بْنِ جَابِرٍ، عَنْ زَيْنَبِ بْنِ حَيَّانَ، عَنْ مُسْلِمِ بْنِ
 قَرَّهَلَةَ، عَنْ عَوْفِ بْنِ مَالِكٍ، عَنْ رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ "خَيَّارُ
 أَئْمَّتُكُمُ الَّذِينَ تُحِبُّونَهُمْ وَيُحِبُّونَكُمْ وَيُصَلِّونَ عَلَيْكُمْ وَيُصَلِّونَ عَلَيْهِمْ وَشَرَّا
 أَئْمَّتُكُمُ الَّذِينَ تُبغِضُونَهُمْ وَيُبغِضُونَكُمْ وَتَلْعَثُونَهُمْ وَيَلْعَثُونَكُمْ". قَيْلَ يَا
 رَسُولَ اللَّهِ أَقْلَاتُكُمْ هُمْ بِالسَّيِّفِ فَقَالَ "لَا مَا أَقْلَمُوا فِي كُمُ الْصَّلَاةَ وَإِذَا
 رَأَيْتُمْ مِنْ دُلَاتِكُمْ شَيْئًا تَكْرُهُونَهُ فَأَكْرُهُو اعْمَلُهُ وَلَا تَنْزِعُو أَيْدِيَهُمْ طَاغِيَةٍ"

Diriwayatkan dari Auf bin Malik bahwa Rasulullah (ﷺ) bersabda:

Pemimpin kalian yang terbaik adalah mereka yang kalian cintai dan mencintai kalian, yang memohon keberkahan Allah atas kalian dan kalian pun memohon keberkahan-Nya atas mereka. Dan pemimpin kalian yang terburuk adalah mereka yang kalian benci dan membenci kalian, yang kalian laknat dan yang kalian laknat. Ditanyakan (oleh mereka yang hadir): Tidakkah kita harus menggulingkan mereka dengan bantuan pedang? Beliau berkata: Tidak, selama mereka mendirikan salat di antara kalian. Jika kalian menemukan sesuatu yang menjijikkan pada mereka. Kalian harus membenci pemerintahan mereka, tetapi jangan menarik diri dari ketaatan kepada mereka. (HR. Shahih MuslimNo.1855a)

Konsep pada hadist tersebut di atas memberi motivasi, melakukan mobilisasi, serta menganjurkan manusia dalam menjalankan proses

perubahan dari kondisi negatif yang bersifat destruktif kepada hal positif yang bersifat konstruktif.²²

Pemimpin transformasional hendaknya memiliki empat komponen utama yaitu, pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelekt, dan pertimbangan atau perhatian individual. Pemimpin dengan karakteristik ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan memberdayakan anggotanya untuk terus berkembang dalam berkomitmen.²³

Penjelasan Bass dari komponen yang dikenal sebagai model 4 I yaitu:

- a. Motivasi Inspirasional, Pemimpin mampu memberikan visi yang jelas dan menarik, serta memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Stimulasi Intelektual, Mereka mendorong inovasi dan kreativitas dengan menantang asumsi dan mendukung ide-ide baru.
- c. Pertimbangan Individual, Pemimpin memperhatikan kebutuhan individu anggota tim, memberikan dukungan, bimbingan, dan perhatian pribadi.
- d. Pengaruh Ideal, Pemimpin menjadi teladan bagi pengikutnya, menunjukkan perilaku etis dan nilai-nilai positif.

²² Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional Profetik*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2018), 94-95.

²³ Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press

Pemimpin transformasional tidak hanya mempengaruhi pengikut melalui kekuasaan formal tetapi juga melalui kemampuan mereka untuk membangun kepercayaan dan komitmen. Pemimpin ini tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga pada pengembangan jangka panjang dari pengikut dan organisasi secara keseluruhan. Mereka tidak hanya menggunakan kekuasaan atau otoritas yang diberikan oleh jabatan formal mereka, tetapi juga mengandalkan cara lain untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut.

Pentingnya kepercayaan antara pemimpin dan anggotanya, serta perlunya pemimpin untuk memberikan teladan dalam berprilaku yang diharapkan dari anggota tim. Mereka juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional harus mampu memberikan inspirasi terhadap visi masa depan yang menarik serta mendorong partisipasi aktif dari semua anggotanya.²⁴ Kepercayaan menciptakan lingkungan di mana anggota merasa aman untuk berbagi ide, mengemukakan pendapat, dan mengambil risiko. Ketika anggota tim percaya pada pemimpin mereka, mereka lebih cenderung mengikuti Arahan dan berkomitmen terhadap tujuan bersama. Pemimpin harus menjadi contoh yang baik bagi anggota tim karena, tindakan dan perilaku pemimpin harus mencerminkan nilai-nilai dan standar yang diharapkan, pemimpin dapat menginspirasi anggotanya untuk mengikuti perilaku positif yang sama, menciptakan budaya kerja yang produktif dan harmonis.

²⁴ Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan juga menekankan bahwa pemimpin transformasional harus mampu menciptakan budaya kolaboratif di mana semua pihak terlibat di dalam proses perubahan.²⁵ Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional harus membangun lingkungan di mana kolaborasi dan kerja sama menjadi nilai utama. Budaya kolaboratif mendorong anggota tim untuk bekerja sama, berbagi ide, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bersama. Dalam budaya ini, setiap individu merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam berproses yang juga melibatkan semua pihak untuk menciptakan rasa memiliki dan bertanggung jawab terhadap perubahan yang sedang berlangsung. Ketika semua anggota merasa terlibat, mereka lebih cenderung berkomitmen dan berkontribusi secara aktif, dengan demikian maka pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana anggota tim merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

3. Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional adalah individu yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang lebih tinggi dari sekadar kepentingan pribadi.

a. Adanya Visi yang Jelas

²⁵ Fullan, M.G. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas tentang masa depan organisasi. Mereka mampu mengkomunikasikan visi ini dengan cara yang menarik, sehingga anggota tim merasa terinspirasi untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan tersebut. Pemimpin yang efektif harus dapat menggambarkan gambaran masa depan yang menarik bagi pengikutnya.²⁶ Pendapat tersebut menunjukkan bahwa pemimpin harus memiliki visi yang jelas tentang arah dan tujuan organisasi. Visi ini mencakup apa yang ingin dicapai di masa depan dan bagaimana organisasi akan berkembang. Pemimpin harus mampu menyampaikan visi ini dengan cara yang jelas dan menarik, sehingga pengikut dapat memahami dan merasakan dari tujuan tersebut, serta menekankan bahwa gambaran yang disampaikan oleh pemimpin harus mampu membangkitkan semangat dan motivasi di antara pengikut. Visi yang menarik tidak hanya menjelaskan tujuan, tetapi juga menggugah emosi dan imajinasi pengikut, ketika pengikut merasa terinspirasi oleh visi tersebut, mereka akan lebih cenderung berkomitmen dan berusaha keras untuk mencapainya

b. Adanya Kemampuan untuk Menginspirasi

Kemampuan untuk menginspirasi adalah salah satu ciri utama pemimpin transformasional. Mereka menggunakan gaya komunikasi yang persuasif dan penuh semangat untuk membangkitkan motivasi dalam diri pengikutnya. Pemimpin transformasional sering kali

²⁶ Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

menunjukkan antusiasme dan komitmen terhadap visi mereka, yang menular kepada orang lain.²⁷ Pemimpin transformasional hendaknya memiliki semangat yang tinggi terhadap visi dan tujuan yang mereka gunakan. Antusiasme ini mencerminkan keyakinan dan energi yang dimiliki pemimpin, yang dapat menciptakan suasana positif di dalam tim. Ketika pemimpin menunjukkan antusiasme, mereka tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi juga menunjukkan komitmen dan kegembiraan dalam mencapainya. Antusiasme dan komitmen pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya. Ketika pemimpin menunjukkan semangat dan dedikasi, hal ini dapat menginspirasi anggota tim untuk merasakan hal yang sama. Pemimpin Antusiasme dapat menciptakan suasana kerja yang positif, di mana anggota tim merasa termotivasi untuk berkontribusi dan berpartisipasi aktif dalam mencapai visi bersama.

c. Mengadakan Pendekatan Individu

Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan individu dari setiap anggota tim. Mereka memahami bahwa setiap orang memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing, sehingga mereka berusaha untuk memberikan dukungan dan bimbingan sesuai dengan kebutuhan individu tersebut. Pentingnya kecerdasan emosional dalam kepemimpinan, dimana pemimpin harus mampu mengenali emosi

²⁷ Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

dan kebutuhan orang lain.²⁸ Kecerdasan emosional merupakan keterampilan yang sangat berharga bagi seorang pemimpin. Kecerdasan emosional mencakup kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri sendiri serta emosi orang lain, dalam kepemimpinan kecerdasan emosional dapat membantu pemimpin dalam berinteraksi dengan anggota tim secara lebih efektif, dan pemimpin tidak hanya memahami emosi, melainkan juga harus peka terhadap kebutuhan dan harapan anggota tim. Setiap individu memiliki kebutuhan yang berbeda-beda, baik itu kebutuhan akan pengakuan, dukungan, atau kesempatan untuk berkembang. Dengan memahami kebutuhan ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan yang mendukung dan memotivasi anggota tim untuk berkontribusi secara maksimal.

d. Mampu Mendorong Inovasi

Pemimpin transformasional yang mendorong kreativitas dan inovasi di dalam tim mereka. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan ide-ide baru, serta menghargai kontribusi unik dari setiap anggota tim. Pemimpin ini fokus pada pengembangan potensi individu melalui pembelajaran dan eksplorasi.²⁹ pemimpin ini mengutamakan pertumbuhan dan perkembangan setiap anggota tim, bahwa mereka percaya setiap individu memiliki potensi unik yang

²⁸ Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

²⁹ Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

dapat dikembangkan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan berusaha untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan anggota timnya untuk menjelajahi ide-ide baru, pendekatan, dan solusi, serta mempunyai keberanian untuk mencoba hal-hal baru, berinovasi, dan berpikir kreatif. Pemimpin yang mendukung eksplorasi akan menciptakan lingkungan yang aman bagi anggota tim untuk mengambil risiko dan berinovasi tanpa takut akan konsekuensi negatif.

e. Memberikan Teladan

Pemimpin transformasional menjadi teladan bagi pengikutnya melalui tindakan nyata mereka. Mereka menunjukkan integritas, etika kerja yang tinggi, dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Perilaku pemimpin sangat mempengaruhi budaya organisasi dan motivasi anggota tim.³⁰ Perilaku pemimpin mencakup berbagai aspek, seperti cara pemimpin mengambil keputusan, berkomunikasi, memberikan umpan balik, dan menunjukkan empati. perilaku pemimpin juga dapat menciptakan dampak yang signifikan terhadap dinamika tim dan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang menunjukkan perilaku positif, seperti kolaborasi, transparansi, dan dukungan, akan mendorong budaya yang sehat dan produktif, sebaliknya, perilaku negatif, seperti otoritarianisme atau kurangnya komunikasi, dapat menciptakan budaya yang toksik dan tidak mendukung, hai ini

³⁰ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. 2nd ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

menunjukkan bahwa begitu pentingnya seorang pemimpin dalam memberikan teladan untuk anggota timnya.

f. Membangun Hubungan Emosional

Pemimpin ini membangun hubungan emosional yang kuat dengan pengikutnya, menciptakan rasa saling percaya dan bermimpi. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif di mana anggota tim merasa termotivasi dan termotivasi untuk bekerja sama menuju tujuan bersama. Pemimpin hendaknya berusaha dalam menciptakan hubungan yang mendalam dengan pengikutnya. Hubungan emosional ini melibatkan pemahaman, empati, dan dukungan. Pemimpin yang mampu membangun hubungan emosional yang kuat akan lebih mudah memahami perasaan, kebutuhan, dan aspirasi pengikutnya, hal ini menciptakan lingkungan di mana pengikut merasa dihargai dan diperhatikan. Hubungan emosional yang kuat dapat membangkitkan kepercayaan antara pemimpin dan pengikut. Ketika pengikut merasa bahwa pemimpin mereka peduli dan memahami mereka, mereka akan lebih cenderung mempercayai keputusan dan arahan pemimpin. Rasa saling percaya ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Ketika ada kepercayaan, pengikut merasa lebih nyaman untuk berbagi ide, mengemukakan pendapat, dan mengambil risiko.

Dengan memahami ciri-ciri ini, organisasi dapat lebih mudah mengenali pemimpin transformasional dalam berbagai konteks suatu

organisasi dan bagaimana mereka dapat dengan mudah mempengaruhi kinerja tim secara keseluruhan atau bahkan mengembangkan karakteristik tersebut dalam diri mereka sendiri.

4. Fungsi Kepemimpinan

Kewajiban utama kepemimpinan adalah mengamanatkan, menyatukan, mengarahkan, menuntun, membimbing dan lainnya sehingga pengikut mampu mencontohkan pemimpin untuk dapat mencapai tujuannya organisasi.³¹ Fungsi dari kepemimpinan antara lain:

a. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan merupakan perencanaan yang secara lengkap dibuat oleh pemimpin untuk organisasi dan pribadi sebagai penanggung jawab agar tujuan dapat tercapai. Keuntungan dari fungsi perencanaan meliputi,

- 1) keluaran dari ide atau gagasan serta menganalisis kondisi tugas yang akan diselesaikan
- 2) Pandangan secara luas dan panjang serta membuat ketetapan sesuai dengan fakta yang ada
- 3) Gambaran untuk berada diposisi pekerjaan yang digarap dan menentukan target yang dicapai

b. Fungsi memandang ke depan

Pandangan pemimpin selalu ke depan sehingga dapat mencermati kondisi apapun yang terjadi sehingga pekerjaan dapat berjalan secara

³¹ Suryana, A. (2016). Konsep Dasar Kepemimpinan. In T. C. Kurniatun, & A. Suryana, Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

terus menerus tanpa adanya gangguan dan terjadinya kesalahan. Oleh karena itu, pemimpin harus sensitif terhadap situasi yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal dan peka adanya kendala-kendala.

c. Fungsi pengembangan loyalitas

Dalam pengembangan loyalitas, tidak hanya antar kalangan pengikut melainkan berlaku untuk pemimpin dari tingkat rendah dan menengah. Pemimpin memberikan contoh yang baik dari segi pandangan, berbicara, dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari yang memperliharkan ke bawahan bahwa pemimpin tidak pemandangan dan keburukan.

d. Fungsi pengawasan

Fungsi pengawasan adalah pemimpin mampu mengamati realisasi dari rencana yang sudah ditentukan. Diharapkan dengan adanya pengawasan maka kendala-kendala yang dihadapi dapat segera diselesaikan sehingga proses bekerja dapat kembali ke jalur seperti semula.

e. Fungsi mengambil keputusan

Pada saat proses pengambilan keputusan, pemimpin tidak mudah untuk menentukan keputusan sehingga banyak pemimpin yang menunda dan bahkan tidak berani dalam mengambil keputusan. Teknik yang dapat dipakai untuk menentukan keputusan yang baik dilakukan secara individu, tim, ataupun mengutarakan ide secara tertulis.

f. Fungsi memberi motivasi

Pemimpin memberikan dorongan, menenangkan, memberi pengaruh kepada bawahannya untuk Giat bekerja dan menampilkan prestasi yang baik. Hadiah dapat diberikan berupa hadiah, penghargaan, dan Terima kasih terima kasih setiap selesai mengerjakan tugas. Pemimpin harus bertindak tegas seperti menegur maupun memberi hukuman saat bawahan menyimpang, tidak menjalankan kewajibannya atau membuat kesalahan yang membenahi perusahaan.

5. Gaya Kepemimpinan Tranformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada perubahan dan pengembangan individu serta organisasi. Pemimpin transformasional berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama dengan cara yang lebih tinggi, dan sering kali melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan kelompok atau organisasi.

Konsep kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses di mana pemimpin dan pengikut saling mengangkat satu sama lain menuju tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.³² Ia menekankan bahwa, pemimpin dan pengikut hendaknya saling memberikan dukungan dan motivasi guna mencapai potensi terbaik mereka dan pemimpin memberikan inspirasi dan dukungan, sementara pengikut memberikan umpan balik dan kontribusi yang berharga. Hubungan ini menciptakan sinergi yang dapat meningkatkan kinerja dan moralitas kedua belah pihak

³² Burns, J.M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

dalam meningkatkan nilai-nilai moral dan motivasi individu serta pemimpin transformasional berusaha untuk menginspirasi pengikut agar tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan materi, tetapi juga pada pengembangan karakter, etika, dan komitmen terhadap nilai-nilai yang lebih tinggi. Hal ini dapat menciptakan lingkungan di mana individu merasa termotivasi untuk berkontribusi tidak hanya untuk diri mereka sendiri, tetapi juga untuk kesejahteraan tim dan organisasi secara keseluruhan.

Pemimpin transformasional memiliki karakteristik tertentu seperti kepercayaan diri, visi, dan kemampuan untuk memotivasi orang lain.³³ Mereka menunjukkan bahwa ada sifat-sifat atau kualitas khusus yang membedakan pemimpin yang efektif dari yang lainnya. Karakteristik ini berkontribusi pada kemampuan pemimpin untuk memimpin dengan baik dan mencapai tujuan organisasi, serta merujuk pada keyakinan pemimpin terhadap kemampuan diri sendiri dan keputusan yang diambil. Pemimpin yang percaya diri mampu menghadapi tantangan dan mengambil risiko yang diperlukan untuk mencapai tujuan, serta kepercayaan diri ini juga dapat menular kepada anggota tim, memberikan keyakinan mereka untuk mengikuti arahan yang berkontribusi secara aktif dan pemimpin yang percaya diri cenderung lebih mampu mengatasi situasi sulit dan membuat keputusan yang tepat dalam tekanan.

³³ Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive*, 15(1), 48-60.

Pemimpin transformasional dapat meningkatkan kinerja tim melalui dukungan emosional dan intelektual.³⁴ Mereka juga menjelaskan tentang tujuan utama dari tindakan pemimpin, yaitu untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas kelompok kerja. Kinerja tim yang baik mencakup pencapaian tujuan, kolaborasi yang efektif, dan kepuasan anggota tim. Pemimpin berperan penting dalam menciptakan kondisi yang mendukung pencapaian kinerja yang optimal serta memberikan perhatian, empati, dan pengertian terhadap perasaan dan kebutuhan anggota tim dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.

Hubungan antara kepemimpinan autentik dengan kepemimpinan transformasional.³⁵ Mereka menekankan bahwa, hubungan antara kepemimpinan autentik dan kepemimpinan transformasional saling melengkapi. Pemimpin autentik menciptakan dasar kepercayaan dan integritas yang diperlukan untuk kepemimpinan transformasional yang efektif. Keduanya fokus pada pengembangan individu dan menciptakan lingkungan yang mendukung, sehingga anggota tim merasa termotivasi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, pemimpin yang menggabungkan kedua gaya ini dapat mencapai hasil yang lebih baik dalam organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang sangat efektif dalam konteks modern, di mana perubahan cepat menjadi

³⁴ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

³⁵ Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315-338.

norma. Melalui inspirasi, motivasi, perhatian individu, serta dorongan untuk berpikir kreatif, pemimpin transformasional dapat membawa organisasi menuju kesuksesan jangka panjang.

B. Iklim dan Budaya Madrasah Unggul

1. Iklim Madrasah

a. Definisi iklim madrasah

Iklim madrasah merujuk pada suasana, kondisi, dan lingkungan yang ada di dalam lembaga pendidikan Islam, khususnya madrasah. Istilah ini mencakup berbagai aspek yang mempengaruhi proses pembelajaran dan interaksi sosial antara siswa, guru, dan komponen seluruh madrasah. Menurut para ahli, iklim madrasah dapat dipahami dari beberapa perspektif.

1) Perspektif Psikologis

Iklim madrasah adalah kondisi psikologis yang terbentuk dari interaksi antara individu-individu di dalam madrasah. Hal ini mencakup rasa aman, dukungan sosial, dan motivasi belajar yang dirasakan oleh siswa. Iklim yang positif akan mendorong siswa untuk lebih aktif dalam belajar dan berpartisipasi dalam kegiatan madrasah.³⁶

2) Perspektif Sosial

³⁶ Sukardi. (2019). Psikologi Pendidikan: Teori dan Aplikasi. Jakarta: Rajawali Pers.

Iklim madrasah juga dipengaruhi oleh hubungan sosial antar anggota komunitas madrasah. Hubungan yang harmonis antara guru dan siswa serta antar siswa itu sendiri sangat penting untuk menciptakan iklim yang mendukung pembelajaran. Dalam konteks ini, komunikasi yang baik dan saling menghargai menjadi kunci utama.³⁷

3) Perspektif Organisasi Pendidikan

Iklim madrasah dapat dilihat sebagai budaya organisasi pendidikan yang mencerminkan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh seluruh anggota madrasah. Budaya ini berpengaruh terhadap cara pengambilan keputusan, kepemimpinan, serta partisipasi semua pihak dalam mencapai tujuan pendidikan.³⁸

4) Perspektif Kualitas Pembelajaran

Iklim madrasah juga berkaitan erat dengan kualitas pembelajaran yang berlangsung di dalamnya. Iklim yang mendukung akan meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar serta hasil belajar siswa. Oleh karena itu, penting bagi manajemen madrasah untuk menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan dan menantang.³⁹

b. Pembentukan iklim pada madrasah

Iklim madrasah dapat terbentuk melalui interaksi dari berbagai faktor, diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan, kebijakan yang

³⁷ Mulyasa, E. (2020). Manajemen Pendidikan: Konsep dan Praktik. Bandung: Remaja Rosdakarya.

³⁸ Nasution, S. (2021). Budaya Organisasi Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

³⁹ Hidayati, N. (2022). Kualitas Pembelajaran di Madrasah. Surabaya: Alfabeta.

diterapkan, dan hubungan antar individu. Berikut adalah bagaimana iklim madrasah dapat terbentuk:

1) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat dan positif menjadi landasan bagi terbentuknya iklim madrasah serta budaya yang positif dapat menciptakan iklim belajar yang mendukung perkembangan siswa dan meningkatkan kinerja guru.⁴⁰ Oleh karena itu, penting bagi madrasah untuk membangun dan memelihara budaya organisasi yang baik, yang mencerminkan nilai-nilai pendidikan dan karakter yang diinginkan. Nilai-nilai, norma, dan tradisi yang diterapkan di madrasah akan membentuk perilaku dan sikap anggota madrasah. Budaya yang menghargai keberagaman, kerjasama, dan saling menghormati akan menciptakan iklim yang inklusif.

2) Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan kepala madrasah sangat berpengaruh dalam menciptakan iklim yang positif. Kepala madrasah yang visioner dan inspiratif dapat memotivasi guru dan siswa untuk berkontribusi dalam menciptakan lingkungan belajar yang baik.⁴¹ Dengan memiliki visi yang jelas, kemampuan komunikasi yang baik, mendorong keterlibatan, mengelola perubahan, mengembangkan

⁴⁰ Kusmiarti,A dan Akbar, G.(2024). Pengaruh Iklim Madrasah terhadap Kinerja Guru untuk Mewujudkan Hasil Belajar Peserta Didik. <https://jurnal.pps.uniga.ac.id/index.php/Jurnalkhazanahakademia/article/view/309/186>

⁴¹ Yahyuni, U. dkk (2024). Kompetensi Guru Iklim Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. Journal of Education Research 5(3):2546-2554. DOI:10.37985/jer.v5i3.1065

sumber daya manusia, memberikan umpan balik, dan memimpin dengan nilai-nilai yang kuat, pemimpin dapat menciptakan lingkungan belajar yang mendukung perkembangan siswa dan meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan yang partisipatif juga mendorong keterlibatan semua pihak dalam pengambilan keputusan.

3) Kebijakan dan pelaksanaan

Kebijakan yang diterapkan di sekolah, seperti kebijakan disiplin, penghargaan, dan pengembangan profesional, akan mempengaruhi iklim sekolah. Dengan mengembangkan kebijakan yang baik dan melaksanakan kebijakan tersebut secara efektif, madrasah dapat menciptakan lingkungan belajar yang mendukung perkembangan siswa dan meningkatkan kualitas pendidikan. Proses ini memerlukan keterlibatan semua pihak, komunikasi yang baik, dan evaluasi yang berkelanjutan untuk memastikan keberhasilan. Kebijakan yang adil dan transparan akan menciptakan rasa keadilan dan keamanan di antara anggota madrasah

4) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang kuat dan positif menjadi landasan bagi terbentuknya iklim madrasah. Nilai-nilai, norma, dan tradisi yang diterapkan di madrasah akan membentuk perilaku dan sikap anggota madrasah. Budaya yang menghargai keberagaman, kerjasama, dan saling menghormati akan menciptakan iklim yang inklusif.

5) Interaksi Sosial

Hubungan yang baik antara siswa, guru, dan staf sangat penting dalam membentuk iklim madrasah. Interaksi yang positif, seperti komunikasi yang terbuka dan saling mendukung, akan menciptakan rasa kebersamaan dan saling percaya. Kegiatan sosial dan kolaboratif juga dapat memperkuat hubungan antar individu.

6) Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik madrasah, termasuk fasilitas, ruang kelas, dan kebersihan, juga berkontribusi pada iklim madrasah. Lingkungan yang nyaman dan aman akan mendukung proses belajar mengajar dan meningkatkan motivasi siswa.

c. Aspek-aspek iklim madrasah yang mendukung secara positif

1) Keamanan dan kenyamanan

Lingkungan madrasah harus aman dan nyaman bagi semua siswa. Ini mencakup keamanan fisik, serta dukungan emosional yang membuat siswa merasa diterima dan dihargai.⁴² Madrasah juga tidak hanya berfungsi sebagai tempat belajar ilmu agama, tetapi juga sebagai lembaga yang membentuk kepribadian dan keterampilan siswa. Dengan menciptakan lingkungan yang aman, inklusif, dan mendukung maka, madrasah dapat membantu siswa dalam mencapai potensi terbaik mereka dalam berbagai aspek kehidupan.

b. Keterlibatan dan partisipasi

⁴² Mardiana, M., & Rahman, A. (2020). "Pengaruh Iklim Madrasah terhadap Kinerja Guru dan Siswa." Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran, 7(1), 45-56.

Siswa, guru, dan orang tua harus terlibat aktif dalam proses pembelajaran dan pengambilan keputusan. Keterlibatan dapat menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap madrasah.⁴³ Melalui partisipasi aktif, siswa dapat mengembangkan keterampilan kritis, seperti berpikir analitis, pemecahan masalah, dan keterampilan komunikasi. Ini penting untuk persiapan mereka di masa depan, sedangkan keterlibatan guru dalam proses pembelajaran memungkinkan mereka untuk menerapkan metode pengajaran yang lebih kreatif dan efektif. Mereka dapat menyesuaikan strategi pengajaran untuk memenuhi kebutuhan beragam siswa dan orang tua yang terlibat dalam pendidikan anak, mereka memberikan dukungan emosional yang penting. Ini membantu siswa merasa lebih percaya diri dan termotivasi untuk belajar.

c. Komunikasi yang efektif

Terdapat komunikasi yang terbuka antara semua pihak di madrasah. Guru dan siswa dapat berkomunikasi dengan baik, dan umpan balik diterima dengan positif dengan adanya komunikasi yang terbuka di madrasah mencakup interaksi yang jujur dan transparan antara siswa, guru, dan orang tua. Ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang positif dan mendukung.

d. Dukungan emosional

⁴³ Sari, D.P., & Hidayati, N. (2021). "Iklim Sekolah dan Keterlibatan Siswa dalam Pembelajaran." Jurnal Ilmiah Pendidikan, 8(2), 112-120.

Guru dan staf memberikan dukungan emosional kepada siswa dalam membantu mereka untuk mengatasi tantangan dan stres yang mungkin dihadapi dalam proses belajar.⁴⁴ Dukungan emosional kepada siswa ini juga merupakan aspek yang sangat penting dalam pendidikan yang berfokus pada kesejahteraan mental dan emosional mereka.

e. Penghargaan terhadap keberagaman

Madrasah yang positif menghargai keberagaman budaya, agama, dan latar belakang siswa. Ini menciptakan lingkungan inklusif di mana semua siswa merasa dihargai. Dengan mengakui perbedaan, menciptakan suasana ramah, mengintegrasikan pendidikan multikultural, mengembangkan empati dan toleransi, serta melibatkan komunitas, madrasah dapat membantu siswa memahami dan menghargai keberagaman. Ini tidak hanya memperkaya pengalaman belajar mereka, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk hidup dalam masyarakat yang beragam dan saling menghormati.

f. Fokus pada pengembangan karakter

Iklim madrasah yang positif juga mencakup pengembangan karakter siswa, seperti nilai-nilai moral, etika, dan sikap positif.⁴⁵ Fokus pada pengembangan karakter sangat penting untuk membentuk individu

⁴⁴ Fauzi, A., & Sari, R. (2019). "Dukungan Emosional dalam Mewujudkan Iklim Madrasah yang Positif." *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(3), 201-210.

⁴⁵ Halim, A., & Rahmawati, N. (2022). "Pengaruh Iklim Madrasah terhadap Motivasi Belajar Siswa." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 7(1), 67-75

yang tidak hanya cerdas secara akademis, tetapi juga memiliki nilai-nilai moral dan etika yang baik. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai pendidikan, kegiatan pembentukan karakter, pengembangan keterampilan sosial, pendidikan berbasis agama, serta evaluasi dan umpan balik, madrasah dapat membantu siswa menjadi pribadi yang bertanggung jawab, empatik, dan memberikan kontribusi positif kepada masyarakat. Pengembangan karakter yang baik akan mempersiapkan siswa untuk menghadapi tantangan kehidupan dan berinteraksi dengan orang lain secara positif.

g. Kualitas Pengajaran yang Tinggi

Guru yang berkualitas dan berkomitmen untuk memberikan pengajaran yang baik berkontribusi pada iklim madrasah yang positif. Mereka terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka.⁴⁶ Kualitas pengajaran yang tinggi merupakan faktor penting dalam mencapai keberhasilan pendidikan. Dengan keterampilan dan pengetahuan guru yang baik, metode pengajaran yang variatif, interaksi positif dengan siswa, penilaian yang efektif, lingkungan belajar yang mendukung, dan pengembangan profesional berkelanjutan, madrasah dapat menciptakan pengalaman belajar yang bermakna dan efektif. Kualitas pengajaran yang tinggi tidak hanya berkontribusi pada pencapaian akademik siswa, tetapi juga pada pengembangan karakter dan keterampilan sosial mereka.

⁴⁶ Zainuddin, M., & Lestari, D. (2023). "Peran Komunikasi dalam Membangun Iklim Madrasah yang Positif." Jurnal Manajemen Pendidikan, 12(1), 89-98.

2. Budaya Madrasah

a. Definisi Budaya Madrasah

Budaya madrasah merupakan konsep yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang berkembang dalam lingkungan pendidikan madrasah. Beberapa ahli memberikan definisi dan penjelasan mengenai budaya madrasah sebagai berikut,

Budaya madrasah adalah kumpulan nilai yang mendasari perilaku, tradisi, kebiasaan keseharian, dan simbol-simbol yang diperlakukan oleh kepala madrasah, guru, petugas administrasi, peserta didik, dan masyarakat sekitar madrasah. Budaya ini terbentuk dari interaksi antara semua elemen tersebut dalam rangka mencapai tujuan pendidikan yang berkualitas.⁴⁷ Interaksi yang kompleks antara berbagai elemen dan saling memberikan pengaruh dalam hal norma, nilai, agama, tradisi, bahasa, seni, lingkungan, dan pengaruh globalisasi yang semuanya turut berkontribusi dalam pembentukan budaya yang unik dan dinamis. Proses ini berlangsung secara terus-menerus, di mana budaya dapat berubah dan berkembang seiring dengan perubahan dalam masyarakat dan interaksi antar budaya.

Budaya sebagai "totalitas pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan lain yang diperoleh manusia

⁴⁷ Muhammin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo. Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah. Jakarta: Kencana, 2011

sebagai anggota masyarakat.⁴⁸ Budaya merupakan sesuatu yang dinamis karena budaya terus berkembang seiring dengan perubahan dalam masyarakat dan interaksi antarbudaya. Dengan memahami budaya sebagai totalitas kepercayaan, adat istiadat, moral, pengetahuan, , seni, hukum, dan kemampuan lainnya, kita dapat lebih menghargai keragaman dan kompleksitas budaya yang ada di dunia.

Budaya adalah "segala sesuatu yang dipelajari dan diwariskan dalam masyarakat.⁴⁹ Pendapat tersebut, menggambarkan bagaimana suatu budaya merupakan hasil dari proses pembelajaran dan transmisi pengetahuan, nilai, dan praktik dari perubahan masa. Budaya juga mencakup berbagai aspek kehidupan dalam masyarakat yang membentuk identitas individu dan kelompok, serta menciptakan rasa kebersamaan dalam masyarakat. Dengan memahami budaya sebagai sesuatu yang dipelajari dan diwariskan, kita dapat lebih menghargai keanekaragaman dan kompleksitas budaya yang ada.

b. Aspek yang mempengaruhi budaya madrasah

Budaya madrasah merupakan norma dan kebiasaan yang berkembang dalam lingkup madrasah. Berkembangnya budaya madrasah tidak serta merta terbentuk begitu saja. Banyak faktor terlibat dalam proses pembentukannya. Diantara unsur yang membentuk budaya madrasah yaitu adanya 3C (*commitment, competence, and*

⁴⁸ Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom.* <https://archive.org/details/primitivecultur01tylogoog>

⁴⁹ Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions.* <https://www.jstor.org/stable/274162>

consistency). Komitmen merupakan sinergi antara warga madrasah terhadap eksistensi dalam organisasi. Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan dalam memenuhi tanggung jawab dan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan konsistensi merupakan keyakinan dan keteguhan yang dilakukan secara terus menerus yang berpegang ada kompetensi dan komitmen sebagai warga madrasah yang bertanggung jawab terhadap eksistensi organisasi.⁵⁰

Budaya yang dijalankan di dalam madrasah juga dipengaruhi oleh visi dan misi yang telah disusun sedemikian rupa. Landasan dalam mengembangkan visi misi madrasah dapat diketahui sebagai berikut:⁵¹

- 1) Visi makro madrasah yakni terwujudnya masyarakat dan bangsa Indonesia yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-alamiah, terampil dan professional. Sedangkan visi mikro yakni terwujudnya individu yang memiliki sikap agamis, berkemampuan ilmiah-diniyah, terampil, dan professional sesuai tatanan kehidupan.
- 2) Misi madrasah, yakni: (a) menciptakan calon agamawan yang berilmu; (b) menciptakan calon ilmuwan yang beragama; (c) menciptakan calon tenaga terampil yang professional dan agamis.

⁵⁰ Sahlan, A., (2010). Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi. Malang: UIN Maliki Press. 73.

⁵¹ Rahman Afandi. (2019). Branding Madrasah Unggulan: Analisis SWOT dalam Pengembangan Pendidikan Madrasah. (Yogyakarta: Pustaka Ilmu). 18.

Berikut merupakan aspek budaya dalam madrasah yang dapat membentuk kebiasaan berbasis keimanan dan ketaqwaan sesuai dengan visi dan misi madrasah:

1) Kepemimpinan kepala madrasah

Segala aspek di madrasah tergantung dari pemimpinnya. Pembentukan kebiasaan juga sangat tergantung dari bagaimana pemimpin membuat sebuah kebijakan. Budaya madrasah yang positif dipengaruhi oleh strategi kepemimpinan yang efektif. Iklim yang diharapkan dalam budaya madrasah di antaranya adalah kedisiplinan, kejujuran, serta etos kerja. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan kepemimpinan kepala madrasah yang demokratis dan visioner.⁵²

2) Nilai moral dan keagamaan

Lembaga pendidikan berbasis Islam, kebiasaan dan budaya yang ditanamkan harus berlandaskan nilai keagamaan. Landasan inilah yang akan berkembang menjadi nilai moral. Penanaman nilai keagamaan serta moral ini dapat dilakukan melalui kegiatan madrasah, misalnya shalat berjamaah, tadarus Al-Qur'an, bersikap sopan santun, pembiasaan berakhlak mulia, dsb.⁵³

3) Kurikulum

Budaya madrasah terkait bagaimana pembelajaran dilaksanakan tergantung pada kurikulum yang digunakan. Apabila kurikulum

⁵² E. Mulyasa. (2004). Menjadi Kepala Sekolah Profesional. (Bandung: Remaja Rosdakarya). 115.

⁵³ Departemen Agama RI. *Pedoman Penyelenggaraan Madrasah Diniyah Takmiliyah*, (Depag), 48.

relevan dengan kebutuhan dengan memperhatikan strategi pembelajaran interaktif, maka tujuan pembelajaran yang selaras dengan tujuan madrasah akan tercapai.

4) Kegiatan pembelajaran

Pembelajaran yang efektif dikatakan berhasil apabila dapat membuat siswa memahami dan membiasakan karakter sesuai dengan kegiatan pembelajaran yang diterima siswa. Madrasah sebagai Lembaga pendidikan Islam berperan dalam menanamkan karakter positif melalui kegiatan pembelajaran. Dengan adanya kegiatan pembelajaran interaktif dan menarik, dapat membentuk budaya belajar yang aktif serta kolaboratif di lingkungan madrasah.⁵⁴

5) Interaksi sosial warga madrasah

Budaya madrasah yang di dalamnya termasuk budaya kerja sama dan saling menghargai harus diusahakan oleh seluruh warga madrasah.⁵⁵ Dengan adanya hubungan yang harmonis antara guru, siswa, dan tenaga kependidikan, maka budaya madrasah yang positif dapat terbentuk dengan baik.

6) Peran stakeholder

Stakeholder madrasah yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah komite madrasah dan orang tua. Keterlibatan keduanya

⁵⁴ Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (3rd ed.), (London: Kogan Page), 142-148.

⁵⁵ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (15th ed.), (New Jersey: Pearson Education, 2013), 512-515.

dapat membantu memperkuat budaya madrasah melalui dukungan moral dan material.⁵⁶ Dapat dipahami bahwa madrasah tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya dukungan dari para stakeholder. Meskipun termasuk pihak eksternal, adanya dukungan dari orang tua dan komite madrasah dapat memberi masukan yang membangun guna kemajuan madrasah.

7) Sarana dan prasarana

Sarana dan prasarana yang memadai dapat mendukung terciptanya suasana belajar yang nyaman sehingga tercipta budaya belajar yang efektif yang produktif di lingkungan madrasah.⁵⁷ Adanya sarana dan prasarana yang dapat diakses dengan mudah oleh seluruh warga madrasah juga mendukung terciptanya budaya madrasah yang produktif dan inovatif.

8) Budaya dari lingkungan masyarakat sekitar madrasah

Lokasi madrasah berdiri biasanya ada di sekitar lingkungan masyarakat, otomatis adanya budaya dan kebiasaan yang dilakukan di masyarakat akan mempengaruhi nilai dan kebiasaan yang ada pada madrasah. Aspek norma dan sosial merupakan aspek yang paling terpengaruh dalam pembentukan nilai dan kebiasaan yang terbentuk di madrasah.⁵⁸

3. Madrasah Unggul

⁵⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 115.

⁵⁷ Henry Alexis Rudolf Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Strategis Kebijakan Pendidikan Nasional dalam Abad ke-21*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), 31.

⁵⁸ Agus Suwignyo, *Cultural Transfer and National Identity in Madrasah Education*, (*Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies*), 1-2.

a. Definisi madrasah unggul

Madrasah unggul adalah lembaga pendidikan yang mampu memberikan pendidikan berkualitas tinggi, baik dalam aspek akademik maupun nonakademik.⁵⁹ Madrasah unggul harus memiliki kurikulum yang relevan, pengajaran yang efektif, serta fasilitas yang memadai untuk mendukung proses belajar mengajar.

Madrasah unggul sebagai lembaga yang fokus pada pengembangan karakter siswa.⁶⁰ Dalam penerapannya, madrasah unggul tidak hanya mengutamakan prestasi akademik, tetapi juga membentuk akhlak dan nilai-nilai moral siswa agar menjadi individu yang berintegritas dan bertanggung jawab.

Madrasah unggul dapat diwujudkan sebagai komunitas pembelajaran yang inklusif. Dalam konteks ini, madrasah berfungsi sebagai tempat bagi siswa, guru, orang tua, dan masyarakat untuk berkolaborasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pengembangan siswa. Keterlibatan semua pihak sangat penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.⁶¹

Madrasah unggul adalah lembaga yang mendorong inovasi dan kreativitas dalam proses pembelajaran. Hal ini mencakup penerapan metode pengajaran yang inovatif, penggunaan teknologi dalam

⁵⁹ Mulyasa, E. (2019). "Pengembangan Madrasah Unggul dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan".

Jurnal Pendidikan Islam, 10(2), 123-135

⁶⁰ Suhartono, S. (2020). "Peran Madrasah dalam Pengembangan Karakter Siswa". Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 5(1), 45-58.

⁶¹ Hidayah, N. (2021). "Madrasah sebagai Komunitas Pembelajaran: Implikasinya terhadap Kualitas Zendidikan". Jurnal Ilmu Pendidikan, 28(3), 201-215.

pendidikan, dan pengembangan program-program ekstrakurikuler yang mendukung kreativitas siswa.⁶²

b. Ciri -Ciri Madrasah Unggul

Madrasah sebagai lembaga pendidikan Islam memiliki karakteristik tertentu yang membedakannya dari lembaga pendidikan lainnya. Ciri-ciri madrasah yang unggul dapat dilihat dari berbagai aspek, termasuk kurikulum, pengajaran, manajemen, dan lingkungan belajar. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai ciri-ciri tersebut berdasarkan pandangan para ahli.

1) Kurikulum Terintegrasi

Salah satu ciri utama madrasah yang unggul adalah kurikulum yang terintegrasi antara ilmu agama dan ilmu umum. Menurut Prof. Dr. Syamsul Rizal, seorang pakar pendidikan Islam, madrasah unggul harus mampu menggabungkan pelajaran agama seperti Al-Qur'an dan Hadis dengan mata pelajaran umum seperti matematika, sains, dan bahasa. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya paham agama tetapi juga kompeten dalam bidang akademik.⁶³

Kurikulum di madrasah unggul biasanya mengintegrasikan pendidikan umum dan pendidikan agama. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademis

⁶² Zainuddin, M. (2022). "Inovasi dan Kreativitas dalam Pendidikan Madrasah".Jurnal Manajemen Pendidikan, 15(4), 300-312.

⁶³ Rizal, Syamsul (2020). "Integrasi Kurikulum Pendidikan Islam." Jakarta: Penerbit Pendidikan Islam

tetapi juga memiliki pemahaman agama yang kuat. Menurut Mulyasa (2013), kurikulum yang baik harus mampu mengakomodasi kebutuhan siswa serta perkembangan zaman, sehingga madrasah perlu melakukan evaluasi dan pembaruan kurikulum secara berkala.⁶⁴

2) Kualitas Pengajar

Kualitas pengajaran di madrasah juga menjadi faktor penting dalam menentukan keunggulan sebuah madrasah. Dr. Ahmad Zainuddin menyatakan bahwa guru di madrasah unggul harus memiliki kualifikasi akademis yang baik serta kemampuan pedagogis yang mumpuni. Mereka harus mampu menginspirasi siswa dan menciptakan suasana belajar yang kondusif.⁶⁵

Kualitas pengajaran di madrasah unggul sangat dipengaruhi oleh kompetensi guru. Guru di madrasah harus memiliki kualifikasi akademis yang memadai serta kemampuan pedagogis yang baik. Menurut Supriyadi (2015), pelatihan dan pengembangan profesional bagi guru sangat penting untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di madrasah.⁶⁶

3) Lingkungan Belajar yang Mendukung

⁶⁴ Mulyasa, E., 2013. Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam. Bandung: Remaja Rosdakarya.

⁶⁵ Zainuddin, Ahmad (2019). "Kualitas Guru Dalam Pendidikan Madrasah." Yogyakarta: Penerbit Universitas

⁶⁶ Supriyadi, A., 2015. Strategi Peningkatan Kualitas Madrasah Guru. Jakarta: Grup Prenadamedia.

Lingkungan belajar di madrasah harus mendukung proses pembelajaran secara keseluruhan. Menurut Dr. Siti Aisyah, lingkungan fisik dan sosial di madrasah harus dirancang sedemikian rupa agar siswa merasa nyaman dan termotivasi untuk belajar. Ini termasuk fasilitas seperti perpustakaan, laboratorium, dan ruang kelas yang memadai.⁶⁷

Lingkungan belajar yang kondusif mencakup aspek fisik, sosial, dan emosional. Madrasah unggul menyediakan fasilitas belajar yang memadai seperti ruang kelas, perpustakaan, dan laboratorium. Selain itu, suasana sosial di madrasah harus mendukung interaksi positif antara siswa dan guru serta antar siswa sendiri. Hal ini sejalan dengan pendapat Rahman (2017) bahwa lingkungan belajar berpengaruh besar terhadap motivasi dan prestasi belajar siswa.⁶⁸

4) Partisipasi Orang Tua dan Masyarakat

Madrasah unggul juga melibatkan orang tua dan masyarakat dalam proses pendidikan anak-anak mereka. Keterlibatan orang tua dalam proses pendidikan anak sangat penting untuk keberhasilan madrasah. Madrasah unggul biasanya memiliki program-program yang melibatkan orang tua dan masyarakat dalam kegiatan sekolah, sehingga tercipta sinergi antara sekolah, keluarga, dan masyarakat sekitar. Hal ini diperkuat oleh penelitian dari Hidayati (2018) yang

⁶⁷ Aisyah, Siti (2021). "Lingkungan Belajar Yang Efektif." Bandung: Penerbit Edukasi

⁶⁸ Rahman, F., 2017. Psikologi Pendidikan: Teori dan Praktik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

menunjukkan bahwa dukungan orang tua memberikan kontribusi positif terhadap prestasi akademik siswa.⁶⁹

5) Inovasi dalam Pembelajaran

Penggunaan teknologi informasi dalam pembelajaran dapat meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar serta menarik minat siswa untuk berpartisipasi lebih aktif.

Madrasah unggul memanfaatkan informasi teknologi dalam proses pembelajaran untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi belajar mengajar. Penggunaan media digital dapat membantu siswa memahami materi dengan lebih baik dan membuat pembelajaran menjadi lebih menarik. Menurut Sari (2020), integrasi teknologi dalam pendidikan merupakan salah satu indikator kemajuan suatu lembaga pendidikan.⁷⁰

6) Evaluasi Berkelanjutan

Madrasah unggul melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap proses pembelajaran serta hasil belajar siswa untuk mengetahui efektivitas metode pengajaran yang diterapkan. Evaluasi ini tidak hanya dilakukan pada akhir semester tetapi juga secara rutin selama proses pembelajaran berlangsung. Menurut Nasution (2019),

⁶⁹ Hidayati, N., 2018. Peran Orang Tua dalam Pendidikan Anak. Malang: UMM Pers.

⁷⁰ Sari, D., 2020. Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pembelajaran. Surabaya: Deeppublish.

evaluasi berkelanjutan membantu madrasah untuk melakukan perbaikan terus-menerus dalam kualitas pendidikan.⁷¹

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Madrasah Unggul

Madrasah unggul tidak terbentuk begitu saja. Banyak hal dan proses yang tidak sebentar mempengaruhi terbentuknya keunggulan sebuah madrasah. Terdapat 9 faktor yang mempengaruhi madrasah hebat:⁷² 1) faktor sarana dan prasarana; 2) faktor guru; 3) faktor murid; 4) faktor tatanan organisasi dan mekanisme kerja; 5) faktor kemitraan; 6) faktor komitmen/sistem nilai; 7) faktor motivasi, iklim kerja, dan semangat kerja; 8) faktor keterlibatan wakil kepala sekolah dan guru-guru; faktor kepemimpinan kepala sekolah

Sedangkan dalam pendapat lain, setidaknya ada faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pengembangan madrasah unggul.⁷³ Faktor pendukung madrasah unggul persis seperti yang dijabarkan dalam paragraf sebelumnya.

Faktor penghambat:

1) Faktor legal dalam kepemimpinan

Ketika seorang pemimpin ada di dalam suatu sistem, maka pemimpin tersebut akan terikat pada relugasi formal dari instansi structural yang berada di atasnya. Berbagai peraturan dapat membatasi fleksibilitas pemimpin dalam pengambilan keputusan.

⁷¹ Nasution, S., 2019. Evaluasi Pendidikan: Konsep dan Praktik. Medan: Unimed Pers.

⁷² <https://kaleng.kemenag.go.id/kapuas/berita/503720/Sajarwan-9-Faktor-Mewujudkan-Madrasah-Hebat-Bermartabat>

⁷³ Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 322.

Seringkali berkembangnya inovasi juga dapat terhambat dari adanya regulasi yang ketat.⁷⁴

2) Kondisi social ekonomi dan konsep tujuan pendidikan

Bukan menjadi rahasia lagi bahwa masalah finansial dapat terjadi di lembaga apabila pengelolaan finansial kurang baik dan tidak adanya dukungan. Oleh karena itu, kondisi social ekonomi harus dipertahankan agar tetap pada kondisi yang stabil. Begitu pula mengenai konsep tentang tujuan pendidikan harus dipahami dengan baik oleh warga madrasah. Sebab pemahaman yang terbatas pada hal ini dapat menghambat berkembangnya madrasah.

3) Perubahan-perubahan yang terjadi dalam teori pendidikan

Teori pendidikan selalu berkembang mengikuti era atau zamannya. Begitu pula teori pendidikan Islam yang menjadi landasan terbentuknya madrasah. Dalam implementasi teori-teori baru, harus tersedia akses informasi yang mutakhir. Namun, apabila akses tersebut terbatas karena tidak adanya sumber daya dapat menyebabkan implementasi teori lama yang berulang dan stagnan.

4) Kepribadian warga madrasah

Madrasah unggul harus mendapat dukungan dari warga madrasah itu sendiri. Apabila menginginkan madrasah yang berkembang pesat, maka budaya dan kepribadian warga madrasah harus mengalami upgrade dan progress kearah yang lebih baik. Begitu

⁷⁴ Muhasir, *Kepemimpinan Madrasah Efektif dalam Peningkatan Mutu Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Akhlaqiyah Ngaliyan Semaran*, (Tesis, 2019), 45.

pula sebaliknya, warga madrasah yang enggan berkembang dan masih mempertahankan tradisi lama dapat menghambat adanya inovasi dalam pendidikan dan pembelajaran.

C. Upaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul

Kepemimpinan transformasional merupakan motor penggerak utama dalam upayanya membangun iklim dan budaya madrasah yang unggul, bukan hanya sekadar gaya kepemimpinan semata. Tujuan akhir dari adanya kepemimpinan transformasional adalah untuk menciptakan lingkungan yang mendukung tercapainya pendidikan Islam yang berkualitas. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan visi yang progresif, keteladanan yang konsisten, dan pemberdayaan akhlakul karimah.

Sejalan dengan hal tersebut, Sergiovanni berpendapat bahwa *school leaders who behave in transformational ways foster school climates that encourage professional growth and moral commitment.*⁷⁵ Pertumbuhan secara profesional diperlukan dalam membentuk iklim madrasah yang unggul disebabkan profesionalitas dalam segala aspek akan menciptakan perilaku kerja yang konsisten. Hasil kerja menjadi lebih berkualitas serta berorientasi pada kualitas atau kontinuitas dalam perbaikan. Sedangkan adanya komitmen pada moral, yang dapat dipahami sebagai melakukan nilai-nilai kebaikan dengan kesadaran etis, mengindikasikan bahwa warga madrasah secara sadar akan berkomitmen pada nilai kebaikan yang didasarkan pada pendidikan

⁷⁵ T. J. Sergiovanni, *Leadership: What's In It for Schools?*, (London: RoutledgeFalmer, 2001), 65.

karakter. Dengan adanya hal ini, maka madrasah unggul akan dapat tercapai, tidak hanya dilihat dari sekadar prestasi akademik, namun juga dari kekuatan moral yang disinergikan bersama oleh warga madrasah.

Selanjutnya, upaya yang dapat dilakukan oleh pemimpin transformasional dalam pembentukan iklim dan budaya madrasah unggul di antaranya adalah: 1) membangun kepercayaan antar warga madrasah; 2) memberikan keteladan dan arahan moral yang konsisten; 3) menetapkan visi dan misi yang lugas dan inspiratif; dan 4) mendorong inovasi kepada pendidikan dan tenaga pendidik dalam hal pembelajaran dan pengelolaan madrasah.⁷⁶ Dengan mengupayakan hal-hal tersebut, pencapaian iklim dan budaya madrasah yang unggul dapat segera tercapai dengan baik.

D. Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diimplementasikan oleh pimpinan madrasah demi mendorong adanya iklim dan budaya madrasah yang unggul. Dalam penerapannya, pimpinan madrasah memberi inspirasi dan motivasi kepada seluruh warga sekolah agar terjadi transformasi iklim dan budaya sehingga dapat mencapai karakteristik madrasah unggul. Gaya kepemimpinan transformasional terus menerus memberikan motivasi kepada warga madrasah agar secara maksimal dan bersinergi guna menerjemahkan visi dan misi organisasi atau madrasah.⁷⁷

⁷⁶ P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.), (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2016), 171.

⁷⁷ Umiarso. (2018). Kepemimpinan Transformasional Profetik: Kajian Paradigmatik Ontos Integralistik di Lembaga Pendidikan Islam. (Jakarta: Prenadamedia Group). 91.

Ketika gaya kepemimpinan transformasional diterapkan dalam organisasi, maka pemimpin tidak hanya membawa aspek perubahan pada tataran internalitas organisasi, namun juga memberikan ‘hikmah’ yang dimunculkan dari perilaku pemimpin. Perilaku ini bersandar pada nilai-nilai kebijakan kemanusiaan terutama nilai-nilai spiritual yaitu Islam (Al-Qur'an dan Hadis).⁷⁸

Seperti yang terkandung dalam QS. Shad Ayat : 26

يَدْأُدُّ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعْ الْهُوَى فَيُضِلُّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضْلُلُونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

“(Allah berfirman,) “Wahai Daud, sesungguhnya Kami menjadikanmu khalifah (penguasa) di bumi. Maka, berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan hak dan janganlah mengikuti hawa nafsu karena akan menyesatkan engkau dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari Perhitungan.”

Pada ayat tersebut, Allah menjelaskan pengangkatan Nabi Daud sebagai penguasa dan penegak hukum di kalangan rakyatnya. Allah menyatakan bahwa Dia mengangkat Daud sebagai penguasa yang memerintah kaumnya. Pengertian penguasa diungkapkan dengan khalifah, yang artinya pengganti, adalah sebagai isyarat agar Daud dalam menjalankan kekuasaannya selalu dihiasi dengan sopan-santun yang baik, yang diridai Allah.

⁷⁸ Umiarso. 99.

kepemimpinan transformasional tidak hanya meliputi pemimpin itu sendiri, namun juga meliputi seluruh warga madrasah. Pola yang dapat diterapkan dalam memotivasi warga madrasa.⁷⁹

E. Kerangka Berpikir

Berikut merupakan kerangka berpikir pada penelitian studi kasus ini:



Gambar 2.1. Bagan Kerangka Berpikir

Penelitian studi kasus kepemimpinan transformasional ini dapat menganalisis bagaimana seorang pemimpin transformasional mampu mengubah budaya organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Dari bagan kerangka berpikir di atas, dapat dipahami bahwa strategi kepemimpinan transformasional merupakan gaya dan tindakan kepala madrasah dalam rangka mendorong perubahan ke arah yang positif. Strategi kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala madrasah ini akan mempengaruhi iklim dan budaya madrasah serta menentukan suasana kerja dan juga nilai yang dihayati warga madrasah. Selain itu, iklim dan budaya madrasah dapat dipahami sebagai lingkungan internal madrasah yang terbentuk sebagai hasil dari adanya strategi kepemimpinan transformasional. Maka, upaya yang dilakukan

⁷⁹ Umiarso. 100.

kepala madrasah ini akan menentukan tujuan akhir dari proses kepemimpinan dan juga pembentukan iklim dan budaya madrasah, yaitu terbentuknya madrasah unggul. Madrasah unggul ini merupakan capaian akhir dari diimplementasikannya strategi kepemimpinan transformative serta pembentukan budaya madrasah yang positif.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan untuk meneliti suatu peristiwa secara mendalam guna mendapatkan makna dari peristiwa tersebut. Penekanan makna di sini yaitu didapatkan dari makna kepemimpinan transformasional yang mampu menghadirkan iklim dan budaya madrasah sehingga tercipta suatu keunggulan yang dapat dilihat dan dirasakan oleh seluruh warga madrasah. Sedangkan jenis penelitian studi kasus dipilih dengan alasan fokus pada analisis mendalam mengenai gaya kepemimpinan tertentu, dalam hal ini adalah kepemimpinan transformasional. Analisis strategi kepemimpinan yang mendalam akan memberikan wawasan yang berharga mengenai kompleksitas, efektivitas, serta dampak kepemimpinan pada berbagai konteks. Metode penelitian kualitatif digunakan dalam penelitian obyek secara alamiah, yang mana peneliti dalam hal ini berperan sebagai instrumen kunci.⁸⁰

Strategi kepemimpinan transformasional merupakan suatu subjek penelitian yang bersifat khusus (*particular*) sehingga cocok untuk

⁸⁰ Zuchri Abdussamad. (2021). Metode Penelitian Kualitatif. (Makassar: Syakir Media Press). 79.

dijadikan suatu bentuk studi (penelitian) dikarenakan ingin mencapai pemahaman mendalam mengenai suatu kasus, atau dapat disebut juga demi mendapatkan *verstehen* bukan sekedar *erklären* (deskripsi suatu fenomena).⁸¹ Dengan demikian, penelitian kualitatif ini diharapkan dapat memberikan telaah mendalam terkait strategi kepemimpinan transformasional dalam membentuk iklim dan budaya madrasah unggul.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di MAN Kota Batu yang terletak di Jl. Pattimura No. 25 Batu, Desa Temas, Kecamatan batu, Kota Batu, Provinsi Jawa Timur. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada hasil studi pendahuluan, yaitu seberapa jauh madrasah bertransformasi sehingga dapat menerapkan iklim dan budaya madrasah unggul. Dalam hal ini, peran pemimpin madrasah sangat berpengaruh.

Berdasarkan studi pendahuluan, salah satu madrasah di Kota Batu yang sampai saat ini mampu mentransformasikan iklim dan budaya madrasah unggul adalah MAN Kota Batu. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti bertambahnya siswa setiap tahun, kebiasaan baru yang membuat warga madrasah lebih disiplin, relasi lembaga yang semakin luas, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, peneliti merasa bahwa strategi yang dilakukan oleh pimpinan madrasah berhasil membawa madrasah menjadi lembaga yang berkualitas dari berbagai aspek.

⁸¹ Zuchri Abdussamad. (2021). Metode Penelitian Kualitatif. (Makassar: Syakir Media Press). 91.

C. Subyek Penelitian

Subyek penelitian merupakan sasaran penelitian dalam penelitian kualitatif. Dalam menentukan subyek penelitian, peneliti memahami terlebih dahulu variable penelitian ini. Subyek penelitian membantu peneliti dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan, serta memberikan tanggapan dan informasi yang dibutuhkan. Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah strategi kepemimpinan (*leadership strategy*) dengan model transformasional oleh kepala madrasah. Hal ini didasarkan pada fokus yang diteliti berada pada strategi yang mana pemimpin MAN Kota Batu saat ini berhasil memberikan perubahan yang lebih baik baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Dalam rangka mendalami subyek penelitian ini, maka peneliti membutuhkan data-data yang berasal dari lapangan. Data ini ditentukan setelah arah tujuan penelitian telah tergambar dengan jelas. Adapun data penelitian terbagi menjadi 2 (dua) jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data utama dalam penelitian. Data ini sangat penting kaitannya dalam memahami suatu permasalahan. Sedangkan data sekunder merupakan data tambahan yang menjadi pelengkap, artinya data sekunder ini berhubungan dengan penelitian, namun tidak terlalu berpengaruh terhadap hasil penelitian.

Sumber data penelitian adalah asal dari mana data didapatkan. Sehubungan dengan jenis data yang dibutuhkan, maka sumber data primer

berasal dari subyek penelitian, yaitu kepala sekolah, guru, dan staf. Sedangkan sumber data sekunder berasal dari dokumen berupa foto, visi misi, struktur organisasi, sarana prasarana, jurnal, dan dokumen pendukung lain yang relevan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara peneliti dalam mengumpulkan data. Pada penelitian kualitatif, data yang dibutuhkan berbentuk deskriptif atau kata-kata. Maka, peneliti harus mencari teknik yang relevan dengan data yang dibutuhkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

1. Observasi

Observasi dapat diartikan sebagai pengamatan langsung oleh peneliti yang dilakukan di lapangan, dalam hal ini berlokasi di MAN Kota Batu. Proses observasi dalam penelitian ini dimulai dengan mengidentifikasi lokasi sehingga peneliti dapat melakukan pemetaan guna mendapatkan gambaran mengenai subjek penelitian. Diantara hal yang diobservasi oleh peneliti adalah penerapan strategi kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh kepala madrasah, iklim dan budaya madrasah, kebiasaan warga madrasah, dan hal-hal seputar madrasah yang menjadi faktor terciptanya madrasah unggul.

2. Wawancara

Interview atau wawancara merupakan kegiatan yang dilakukan peneliti untuk menggali informasi langsung dari narasumber dengan cara bertanya jawab. Pertanyaan yang ditanyakan oleh peneliti merupakan pertanyaan yang telah disusun sedemikian rupa berdasarkan pedoman yang disesuaikan dengan konteks penelitian. Wawancara yang dilakukan peneliti berpegang pada prinsip open-ended, singular, jelas, dan singkat. Data wawancara penelitian ini berasal dari narasumber yang relevan, yakni kepala madrasah, guru, dan staf. Apabila dibutuhkan, maka peneliti juga akan melakukan wawancara kepada siswa dan juga stakeholder dari madrasah.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data tertulis terkait penelitian. Metode dokumentasi dilakukan dengan memuat garis besar konteks penelitian maupun kategori data yang dibutuhkan, kemudian peneliti mengkategorikan daftar variabelnya dalam bentuk checklist. Adapun dokumen yang dibutuhkan peneliti dalam rangka melengkapi data ini diantaranya adalah profil sekolah, visi misi, kurikulum, website sekolah, dan foto serta video yang relevan dengan kebutuhan penelitian. Dengan adanya dokumentasi, data yang disampaikan oleh narasumber maupun data pengamatan akan semakin kaya sehingga dapat menjadi pelengkap antar data.

E. Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini merujuk pada pendapat Miles dan Huberman (1984) yang mengemukakan bahwa proses analisis berlangsung secara terus menerus selama penelitian berlangsung sampai pada masa datanya jenuh, artinya tidak diperolehnya lagi data atau informasi yang baru dari tempat penelitian. Selanjutnya aktivitas yang dilakukan dalam menganalisis data penelitian ini meliputi 3 (tiga) tahap:

1. Reduksi data

Reduksi data merupakan tahap yang dilakukan untuk memilah seluruh data yang terkumpul. Dalam proses penelitian kualitatif, berbagai data yang didapatkan tidak semuanya relevan dengan yang dibutuhkan dalam penarikan kesimpulan. Maka dari itu, dibutuhkan proses reduksi data yang memisahkan antara data primer, sekunder, dan data lain.

Proses reduksi data melibatkan analisis yang difokuskan pada subjek penelitian. Analisis data reduksi ini bertujuan untuk mengetahui data apa saja yang memang dibutuhkan sebagai bahan dalam mengambil makna dalam penelitian. Apabila semua data digunakan, maka dikhawatirkan akan terjadi bias dalam pengambilan kesimpulan disebabkan adanya data yang tidak relevan dengan fokus penelitian. Maka dari itu, proses reduksi data harus dilakukan dengan cermat dan berkesinambungan.

2. Display data

Tahap selanjutnya dari teknik analisis data adalah display data atau penyajian data yang telah direduksi. Data-data yang telah direduksi kemudian diberi kode sehingga data tersebut dapat tersusun dalam konteks tertentu. Pada penyajian data, peneliti melakukan organisir data hasil reduksi agar data dapat tersusun dalam pola hubungan. Dengan demikian, data semakin mudah untuk dipahami dan dapat dilanjutkan dengan merencanakan tahap kerja penelitian.

Penyajian data disusun dalam teks yang bersifat naratif yang akan dimodelkan dengan konsep matriks. Pada penyajian data ini, peneliti memperoleh kesimpulan awal yang bersifat sementara dan masih dapat berubah apabila ditemukan data dan bukti kuat yang mengarah pada pengumpulan data lanjutan.

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Tahap terakhir dari analisis data dalam penelitian ini adalah penarikan kesimpulan yang didasarkan pada temuan data di lapangan, kemudian melakukan verifikasi data. Data yang disimpulkan berasal dari data-data yang telah disajikan pada tahap sebelumnya. Pada tahap ini peneliti melakukan pengumpulan data dan bukti lanjutan guna melakukan verifikasi data. Jika bukti kuat yang ditemukan mendukung adanya konsistensi pada kesimpulan awal, maka dapat dipastikan bahwa kesimpulan yang diperoleh dari tahap sebelumnya bersifat kredibel, begitu pula sebaliknya.

Selanjutnya, dari kesimpulan yang telah didapatkan, peneliti melakukan verifikasi yang bertujuan untuk menambah derajat kepercayaan pada hasil penelitian. Verifikasi dapat dilakukan dengan menguji ulang data, mengonfirmasi kepada narasumber atau informan, dan melakukan diskusi dengan teman sejawat.

F. Teknik Pengujian Keabsahan

Keabsahan dapat diartikan sebagai hal yang sah atau legal. Dalam artian, data yang telah dianalisis dapat dikatakan sebagai data yang sudah pasti atau tidak dapat diragukan setelah melewati uji keabsahan data. Uji keabsahan data dalam penelitian ini meliputi *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.⁸²

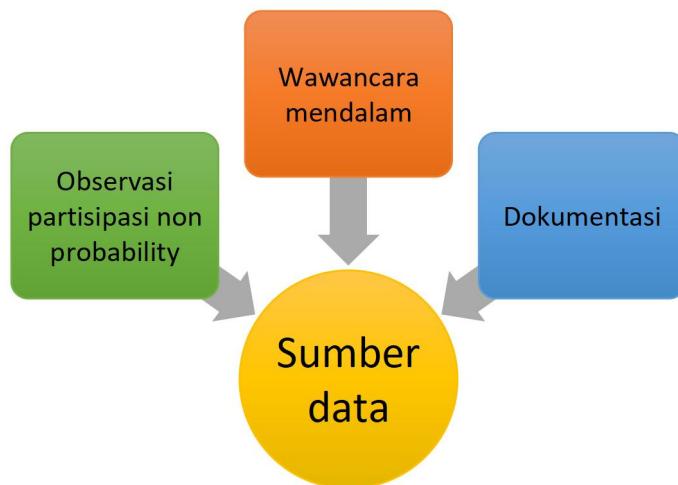
1. *Credibility*

Pada uji kredibilitas (*credibility*), peneliti dapat melakukan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, dan diskusi teman sejawat. Perpanjangan pengamatan dapat dilakukan dengan melakukan kembali teknik pengumpulan data untuk memastikan data yang diperoleh telah valid atau adanya data baru. Hal ini dapat dilaksanakan dengan meningkatkan ketekunan dengan lebih cermat dan berkesinambungan. Selain itu, diskusi teman sejawat juga akan membantu peneliti untuk mendalami fokus penelitian dari perspektif yang lebih luas.

⁸² Zuchri Abdussamad. (2021). Metode Penelitian Kualitatif. (Makassar: Syakir Media Press). 188.

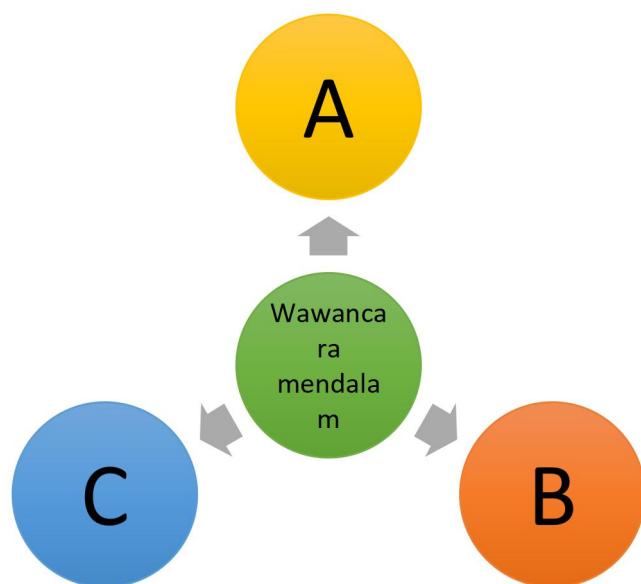
Uji kredibilitas juga memungkinkan adanya uji dengan menggunakan teknik triangulasi. Ketika peneliti melakukan triangulasi, baik triangulasi teknik maupun triangulasi sumber, maka dapat dikatakan bahwa peneliti juga melakukan pengujian terhadap kredibilitas. Uji triangulasi yang dilakukan peneliti terdiri dari triangulasi teknik, triangulasi sumber, dan triangulasi waktu.

Triangulasi teknik merupakan penggunaan berbagai teknik dalam mengumpulkan data yang berbeda untuk mendapatkan data dari sumber data yang sama. Tujuan dari triangulasi teknik adalah untuk meningkatkan kredibilitas data yang dilakukan dengan cara validasi data atau informasi dari satu sumber dengan menggunakan beberapa metode pengumpulan data.



Gambar 3.1. Bagan Triangulasi Teknik

Triangulasi sumber merupakan metode yang digunakan untuk memvalidasi kebenaran suatu data atau informasi melalui berbagai sumber data yang berbeda. Cara ini dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh oleh peneliti melalui berbagai sumber data yang berbeda.



Gambar 3.2. Bagan Triangulasi Sumber

2. *Transferability*

Transferability dilakukan untuk menunjukkan sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan kepada populasi penelitian. Dengan transferability, peneliti dapat menunjukkan derajat ketepatan hasil penelitian. Dalam hal ini dapat dikatakan transferability adalah validitas eksternal pada penelitian. Kriteria hasil penelitian ini digunakan untuk menilai sejauh mana temuan penelitian dapat diimplementasikan pada subyek lain dengan keadaan yang sama.

3. *Dependability*

Dependability dapat diartikan sebagai kebergantungan merupakan kriteria dalam menilai konsistensi temuan penelitian saat dilakukan oleh peneliti lain pada waktu yang berbeda. Kebergantungan ini terletak pada aspek kesamaan metodologi dan interview script.⁸³ Dapat pula dimaknai sebagai reliabilitas eksternal. Maksudnya bahwa kriteria dependability dalam penelitian kualitatif sama seperti kriteria reliabilitas. Oleh karena itu, seluruh rangkaian penelitian yang dilakukan peneliti harus dilaksanakan secara cermat dan sesuai prosedur, menggunakan data yang kredibel, dan menghasilkan temuan yang berkualitas.

4. *Confirmability*

⁸³ Dedi Susanto, Risnita, M. Syahran Jailani. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah.

Uji keabsahan terakhir adalah confirmability atau uji objektivitas penelitian, di mana peneliti menguji hasil penelitian dengan melakukan konfirmasi terhadap sumber data. Hasil penelitian dianggap objektif jika disepakati oleh banyak orang dan dapat dikonfirmasi ulang secara kredibel dan konsisten.⁸⁴ Cara yang dapat dilakukan peneliti untuk mengonfirmasi hasil temuannya diantaranya dengan peer review, konsultasi ahli, refleksi jurnal terkait, atau dengan forum group discussion.

G. Prosedur Pelaksanaan Studi Kasus

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti secara khusus hadir di lokasi penelitian dengan persiapan penelitian yang matang. Secara umum, tidak ada prosedur baku dalam pelaksanaan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Namun, agar penelitian dapat menghasilkan temuan yang berkualitas, maka peneliti menyusun prosedur berdasarkan teori umum pelaksanaan penelitian. Secara teoritis, langkah-langkah penelitian kualitatif adalah sebagai berikut:⁸⁵

1. Mengidentifikasi masalah
2. Pembatasan masalah yang dalam penelitian kualitatif sering disebut fokus penelitian
3. Penetapan fokus penelitian
4. Pengumpulan data

⁸⁴ M. Husnullail, Risnita, M. Syahran Jailani, Asbui. (2024). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Riset Ilmiah.

⁸⁵ Zuchri Abdussamad. (2021). Metode Penelitian Kualitatif. (Makassar: Syakir Media Press). 104-106.

5. Pengolahan dan pemaknaan data
6. Pemunculan teori
7. Pelaporan hasil penelitian

Pelaksanaan penelitian studi kasus tentang strategi kepemimpinan ini dilaksanakan sesuai dengan prosedur berikut:

1. Pemilihan tema (topik) dan kasus

Pemilihan kasus yang akan diteliti berasal dari observasi awal. Kasus yang dipilih merupakan bidang yang masih dalam scope keahlian peneliti, yakni manajemen pendidikan. Pada tahap observasi awal, peneliti melakukan pengamatan mendalam mengenai gejala apa saja yang dapat dikembangkan menjadi sebuah fokus penelitian. Berdasarkan hasil pengamatan dan informasi yang didapatkan, peneliti memutuskan bahwa pembahasan mengenai strategi kepemimpinan transformasional sangat menarik untuk dibahas apabila dilihat dari keberhasilan pimpinan madrasah membawa nama MAN Kota Batu menjadi lebih dikenal dan berprestasi.

2. Studi pendahuluan (studi literatur)

Setelah kasus telah diperoleh, selanjutnya peneliti menelaah kasus lebih dalam dengan cara mempelajari literatur yang relevan dengan masalah yang akan diangkat dalam penelitian. Peneliti mengumpulkan literatur, bahan bacaan (jurnal, hasil penelitian terdahulu, buku, majalah ilmiah, surat kabar terkait, dll.), dan informasi lain terkait kasus yang akan diangkat. Hal ini berfungsi untuk memperluas

wawasan peneliti pada scope yang akan diteliti serta mempertajam fokus penelitian.

3. Merumuskan fokus penelitian

Fokus peneliti sangat penting dalam perumusan masalah karena dengan adanya perumusan fokus penelitian, peneliti dapat berkonsentrasi terhadap pusat permasalahan yang terjadi. Perumusan ini didasarkan pada studi literatur yang dilakukan sebelumnya. Hal ini dilakukan agar jawaban dari perumusan masalah dapat menjadi pengetahuan yang berharga dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

4. Pengumpulan data

Selanjutnya peneliti melakukan pemetaan data dan sumber data untuk memperoleh informasi yang valid mengenai fokus penelitian. Seperti yang telah dijelaskan pada poin sebelumnya, data-data yang dibutuhkan pada penelitian ini dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun peran peneliti selama proses penelitian sebagai instrumen kunci yang mengukur ketercukupan dan ketepatan data, artinya peneliti yang menentukan kapan proses pengumpulan data berakhir.

5. Pengolahan data

Setelah data yang terkumpul dirasa sudah cukup dan dianggap sempurna (lengkap), maka peneliti melakukan pengolahan data. Tahap ini dilakukan dengan mengecek kebenaran data, penyusunan data,

coding, klasifikasi data, koreksi jawaban informan. Apabila dalam proses ini ada yang kurang relevan, maka data tersebut akan disingkirkan dalam tahap selanjutnya, yaitu analisis data.

6. Analisis data

Analisis data merupakan tahap yang sangat penting pada proses penelitian, sebab proses ini membutuhkan ketelitian dan kemampuan berpikir mendalam. Dalam prosesnya, analisis data penelitian kualitatif studi kasus ditentukan oleh keluasan wawasan teoretik, bimbingan dosen, pengalaman penelitian, serta minat dalam menghasilkan penelitian yang bermanfaat dan berkualitas. Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan beberapa cara, di antaranya reduksi data, display data, dan penarikan kesimpulan (verifikasi).

7. Dialog teoretik

Dalam rangka menghasilkan thesis statement, maka peneliti melakukan dialog temuan penelitian berdasarkan kumpulan kajian teori yang telah tercantum pada bab sebelumnya. Proses ini dimaksudkan agar pertanyaan penelitian yang telah terjawab dapat dikembangkan menjadi pengembangan teori lebih lanjut.

8. Simpulan hasil penelitian

Penarikan kesimpulan dilakukan setelah seluruh proses analisis data menemukan jawabannya. Kesimpulan memaparkan fakta-fakta sesuai pertanyaan penelitian pada fokus penelitian kemudian dilanjutkan dengan mengembangkan teori (*theoretical development*) terkait fokus

masalah tersebut. Hasil kesimpulan ini menjawab seluruh pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan yang ditulis secara singkat, padat, dan jelas.

9. Laporan penelitian

Penulisan laporan penelitian merupakan langkah paling akhir dari rangkaian kegiatan penelitian. Isi dari laporan penelitian harus dapat dipertanggungjawabkan oleh peneliti karena adanya kepentingan umum di dalamnya. Setidaknya laporan penelitian harus memenuhi syarat sebagai karya ilmiah, yaitu bersifat objektif, penulisannya sistematis, serta mengikuti prinsip metode ilmiah. Oleh karena itu, peneliti menulis pelaporan sesuai dengan pedoman yang berlaku di universitas.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN TEMUAN PENELITIAN

A. Diskripsi Lokasi Penelitian

Madrasah Aliyah merupakan salah satu jenjang pendidikan menengah formal di Indonesia yang setara dengan Sekolah Menengah Atas (SMA). Lembaga ini berada di bawah naungan Kementerian Agama Republik Indonesia. Kehadiran Madrasah Aliyah berawal dari kebutuhan masyarakat untuk memiliki lembaga pendidikan yang tidak hanya mengajarkan ilmu pengetahuan umum, melainkan memperkuat pendidikan agama Islam. Dan masyarakat di Indonesia yang mayoritas beragama Islam membutuhkan lembaga pendidikan yang tidak hanya fokus pada akademik, tetapi juga pada pembentukan spiritual dan moral. Madrasah Aliyah hadir sebagai jawaban atas kebutuhan tersebut, sehingga menjadi pilihan strategis bagi orang tua yang ingin anaknya tumbuh dengan pengetahuan modern dan nilai-nilai Islami.

1. Sejarah MAN Kota Batu

MAN Kota Batu saat ini terletak di Jl. Pattimura No. 25 Batu, Temas, Kecamatan Batu, Kota Batu, Jawa Timur. MAN Kota Batu merupakan satu-satunya madrasah Negeri yang ada di kota Batu bagian dari Malang Raya. Dalam perkembangannya dari awal berdiri sampai dengan sekarang Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu, yang berdiri Kokoh, terus berbenah untuk melengkapi sarana dan prasarana untuk

penyelenggaraan pendidikan. Seiring perjalanan MAN Kota batu juga mengalami perubahan nama sebagai berikut:

Pada awal berdiri adalah PGAA NU Batu, kemudian diresmikan menjadi SPIAIN Sunan Ampel dengan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 02 Tahun 1970, pada waktu itu belum mempunyai gedung sendiri, untuk sementara menempati Gedung milik Al- Maarif Batu di Jalan Semeru No. 22 Batu.

Pada Tahun 1978 secara resmi menjadi Madrasah Aliyah Negeri Malang II berdasarkan SK Menteri Agama RI Nomor 17 Tahun 1978, dan masih menempati Gedung Al-Maarif Batu.

Kemudian pada Tahun 1981 secara resmi MAN MALANG II baru menempati Gedung milik sendiri (Pemerintah) yang berlokasi di Jalan Patimura Nomor 25 Batu yang di bangun dengan dana DIP Tahun Anggaran 1980/1981, dan sampai sekarang terus berbenah untuk melengkapi sarana dan prasarana. Dan berkembang memiliki gedung pesantren dengan luas tanah 4000 m² yang dibangun diatas tanah milik Kelurahan Temas Kota Batu.

Dengan meningkatnya status menjadi Kota Batu maka MAN Malang II Batu berubah menjadi Madrasah Aliyah Negeri Kota Batu berdasarkan Keputusan Menteri Agama No. 157 Tahun 2014 tanggal 17 September 2014.

Mulai awal berdiri sebagai rintisan pada tahun 1970, sampai dengan sekarang juga mengalami beberapa kali pergantian pimpinan yakni sebagai berikut:

- 1) Tahun 1970 – 1974 nama pimpinan Moh. Rofi'i (Alm)
- 2) Tahun 1974 – 1980 nama pimpinan Ghozali Noor, BA
- 3) Tahun 1980 – 1989 nama pimpinan Drs. Sulhani (Alm)
- 4) Tahun 1989 – 1993 nama pimpinan Drs. H. Toras Gultom (Alm)
- 5) Tahun 1993 – 1999 nama pimpinan Drs. H. Untung Saleh (Alm)
- 6) Tahun 1999 – 2004 nama pimpinan Drs. H. Tonem Hadi
- 7) Tahun 2004 – 2005 nama pimpinan Drs. H. A. Dhohiri (Alm)
- 8) Tahun 2005 – 2008 nama pimpinan Masrur Arifin, S.Pd (Alm)
- 9) Tahun 2008 – 2016 nama pimpinan Drs. Winarso
- 10) Tahun 2016 – 2020 nama pimpinan Sudirman, S.Pd, MM
- 11) Tahun 2020 – sekarang nama pimpinan Drs. Farhadi, M.Si.

Dari awal berdiri sampai dengan sekarang mengalami pergantian pimpinan sebanyak 11 kali selama hampir 50 tahun. Dan terus berbenah untuk memenuhi tuntutan kebutuhan penyelengaraan pendidikan dengan jumlah siswa yang terus bertambah banyak.

2. Visi dan Misi MAN Kota Batu

Visi merupakan gambaran mengenai tujuan akhir yang akan dicapai oleh lembaga, sementara misi adalah langkah ataupun cara yang dilakukan dalam mencapai visi. Penetapan dan pelaksanaan visi misi ini

sangat penting mengingat visi dan misi memberikan arah, tujuan, dan motivasi bagi pada warga madrasah.

Adapun visi dari MAN Kota Batu adalah “TERWUJUDNYA MADRASAH UNGGUL DAN BERMARTABAT”

Sedangkan misi dari MAN Kota Batu adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan ketaatan beribadah, berprilaku Islami, nasionalis, dan berakhlaq mulia.
- 2) Mempersiapkan sumberdaya manusia yang unggul dalam bidang akademik dan non akademik.
- 3) Mempersiapkan peserta didik melanjutkan ke perguruan tinggi
- 4) Membekali peserta didik dengan keterampilan dan kecakapan hidup
- 5) Menciptakan lingkungan belajar yang ramah dan pembelajaran yang berbasis literasi dan riset.

Dengan Visi dan Misi yang sudah dirancang demi kemajuan MAN Kota Batu maka, arah dan tujuan besar yang menjadi pedoman seluruh aktivitas pendidikan di madrasah yang *Visi* menggambarkan cita-cita jangka panjang yang ingin dicapai, sedangkan *misi* adalah langkah-langkah strategis untuk mewujudkan visi tersebut.

3. Prestasi Lembaga dan Siswa MAN Kota Batu

Dalam rangka pembentukan iklim budaya madrasah unggul, MAN Kota Batu juga menorehkan prestasi dalam berbagai bidang.

Tabel 4.1. Prestasi Lembaga MAN Kota Batu

PRESTASI	TINGKAT	DSKRIPSI
Terbaik 1 Lomba Mini Vlog	Kabupaten-Kota	Dalam rangka memperingati hari jadi pramuka ke 62 tahun
Terbaik III Lomba Mini Vlog	Kabupaten-Kota	Dalam rangka memperingati hari jadi pramuka ke 62 tahun
Terakreditasi A	Nasional	Perpustakaan dengan standar nasional dengan predikat nilai A
Satker Terbaik Mitra Bank Mandiri	Kabupaten-Kota	Satker mitra bank mandiri terbaik pengguna kartu kredit pemerintah tahun 2023
Nominator Kategori Literat	Provinsi	Nominator kategori literat pada lomba inovasi pengelolaan madrasah kantor wilayah kementerian agama provinsi Jawa Timur tahun 2019
Sekolah Adiwiyata	Provinsi	Sekolah Adiwiyata Provinsi Jawa Timur tahun 2020 tingkat SMA/MA
Peringkat II	Kabupaten-Kota	Peringkat II sebagai satker terbaik kategori satker dengan kepatuhan dan ketepatan rekon siliasi serta LPJ akuntabel periode III tahun 2023

Sumber: Dokumen madrasah

Dari beberapa prestasi yang diraih oleh Lembaga menggambarkan bahwa MAN Kota Batu dalam pencapaian atau keberhasilan dapat menunjukkan kualitas, keunggulan, dan daya saing lembaga dalam menjalankan fungsi dan tujuan pendidikan maupun organisasi.

Tabel 4.2. Prestasi Siswa MAN Kota Batu

PRESTASI	TINGKAT	DEKSRIPSI
Juara 3 Dalam Rangka Lomba Banjari	Kabupaten-Kota	lomba banjari dalam rangka "KWB Ramadhan Festival 2024"
Peraih Merit - Level Kelas 10 SMA	Nasional	Kompetisi Sains Matematika Nalaria Realistik ke 19
Excellent Medal	Provinsi	Lomba robotik sejawatimur tingkat ma tahun 2024

Excellent Medal	Provinsi	Lomba robotik sejawatimur tingkat ma tahun 2024
Bronze Prize	Internasional	Lomba robotik international di korea tahun 2023
Silver Medal	Internasional	World, environment and engineering competition 2021
Silver Medal	Internasional	International invention competition for young moslem scientists 2021
BRONZE Medal	Internasional	Asean innovative science environmental and entrepreneur fair 2022
Juara 3 Tanding Kelas D Pa Remaja	Provinsi	Lomba tapak suci wilayah ii jawatimur
Afs Global You Adventurer	Internasional	Program pertukaran pelajar virtual selama 5 minggu untuk mengembangkan keterampilan global abad ke-21 dan membangun jembatan lintas budaya
Juara II	Provinsi	Juara II renang 200 M gaya ganti perorangan putra dalam rangka 02sn tingkat jawatimur
Juara I	Provinsi	Juara I lomba selam 4 x 50 estafet bifin mix tingkat propinsi (porprov VIII) tahun 2023

Sumber: Dokumen madrasah

Dari prestasi yang diraih merupakan bentuk keberhasilan yang menunjukkan kemampuan, usaha, dan kualitas siswa dalam bidang akademik maupun non-akademik, serta menjadi bukti perkembangan potensi diri dan karakter pada siswa MAN Kota Batu.

4. Sistem Pembelajaran

Sistem pembelajaran di MAN Kota Batu menggunakan metode pembelajaran kolaboratif dalam proses belajar mengajar di mana siswa diarahkan utk dapat bekerja sama dalam kelompok untuk mencapai tujuan pembelajaran yang sama. Dalam pembelajaran kolaboratif, siswa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan, dan saling membantu satu sama lain dalam memahami materi pelajaran. Meningkatkan

pemahaman dilakukan dengan bekerja sama, siswa dapat saling menjelaskan konsep yang sulit, sehingga meningkatkan pemahaman mereka terhadap materi pelajaran, dengan tujuan utk mendorong kreativitas, membangun rasa tanggung jawab, meningkatkan keterampilan sosial, mempersiapkan untuk dunia nyata di masa yang akan datang.

B. Paparan Data Penelitian

1. Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu

Dalam pembentukan iklim dan budaya madrasah unggul, kepala MAN Kota Batu mengupayakan berbagai strategi agar apa yang diharapkan dapat tercapai. Upaya ini meliputi strategi internal maupun eksternal madrasah, serta strategi yang bersifat pembiasaan yang dimulai dari diri kepala madrasah.

Dalam rangka memberikan pemahaman kepada para guru, staf, dan siswa madrasah, kepala MAN Kota Batu

- a. mengupayakan adanya komunikasi yang holistik dan mudah dipahami.
- b. mengkomunikasikan dan menyampaikan visi dan misi kepada guru, staf dan siswa.
- c. melakukan pendekatan yang jelas serta melibatkan semua anggotanya dengan menunjukkan konsistensinya.
- d. kepala madarsah juga memastikan serta menindak lanjuti bahwa visi dan misi organisasi dapat dipahami dan diinternalisasi oleh

seluruh guru, staf dan siswanya, sehingga dapat menciptakan sinergi dalam mencapai tujuan bersama.

Sejalan dengan visi dan misi tersebut, kepala MAN Kota Batu bersama jajaran menyusun program madrasah yang terbagi menjadi tiga jenis program, yaitu program jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.

Program jangka pendek merupakan program yang berhubungan dengan operasional madrasah pada kegiatan yang bersifat segera dan dilakukan dalam rentang waktu yang tidak terlalu lama. Contoh “kegiatan perlombaan sekolah dan siswa, akomodasi kepala madrasah, dan kegiatan yang sifatnya insidental.”

Program jangka menengah merupakan program madrasah dengan jangka waktu yang tidak sebentar, namun juga tidak terlalu lama. Contoh “ujian semester, ujian nasional, kegiatan ekstrakurikuler, dan lain sebagainya.”

Sedangkan, program jangka panjang MAN Kota Batu merupakan program yang dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan sehingga membutuhkan waktu yang tidak sebentar dalam melaksakannya. Contoh “peningkatan kualitas guru dan staf, penjamin mutu pendidikan, pengembangan sarana dan prasarana, dan lain sebagainya.”

Iklim dan budaya madrasah unggul diawali dari kebiasaan-kebiasaan positif yang bersifat produktif. Kaitannya dengan ini, maka

kepala sekolah berupaya menciptakan suasana agar madrasah selalu dalam kondisi yang kondusif, baik untuk belajar, bekerja, dan mendapatkan manfaat dari keduanya.

Dalam kepemimpinannya seorang kepala madrasah mempunyai tanggung jawab besar dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada guru, staf, dan siswa. Maka yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan menciptakan suasana yang mendukung tercapainya tujuan madrasah secara efektif dengan menetapkan visi misi yang jelas, menciptakan lingkungan yang positif, menjadi teladan atau memberikan contoh dalam bertindak, mendukung pengembangan serta memberikan penghargaan kepada mereka yang berprestasi.

Dengan adanya suasanya yang mendukung profesionalitas, maka diharapkan tujuan yang telah dituangkan dalam visi dan misi dapat tercapai. Sebagai pemimpin, kepala madrasah tidak hanya memberikan perintah dalam melakukan segala hal, namun juga langsung memberikan contoh serta inspirasi. Hal ini dilakukan untuk memberikan motivasi kepada para guru dan staf agar secara sadar menjaga lingkungan positif adalah tanggung jawab bersama. Selain itu, kepala MAN Kota Batu juga memiliki program reward bagi warga madrasah yang dapat menjalankan program madrasah dengan baik, dan juga sebaliknya ada program sanksi bagi yang melanggar. Sanksi yang dijalankan merupakan panismen yang bersifat mengedukasi.

Menjadi seorang professional tidak begitu saja terbentuk.

Banyak faktor, baik internal maupun eksternal, yang mendukung pengembangan professional seseorang. Salah satunya adalah fasilitas yang didapatkan dalam lingkungan kerja, antara lain memfasilitasi guru dan staf dalam pengembangan professional dan pelatihan dengan mengikutkan dan mengadakan seminar/workshop, pelatihan, MGMP, studi tiru, dll.

Hal tersebut merupakan contoh berbagai upaya yang dilakukan dalam mengembangkan kompetensi professional guru dan staf. Setidaknya, setiap bulan terdapat evaluasi yang akan menunjukkan perkembangan guru dan staf, terutama setelah diadakannya pelatihan-pelatihan tertentu yang mendukung perkembangan kompetensi profesi guru dan staf.

Beberapa agenda pengembangan professional guru dan staf MAN Kota Batu diantaranya, Pembinaan ASN di lingkungan kantor Kemenag Kota Batu bersama dengan Dr. H. Akhmad Sruji Bakhtiar, M.Pd.I. Pelatihan Pengembangan Kapasitas Guru dan Tenaga Kependidikan Pemanfaatan Media Digital dan Penguatan P5PPRA Dalam Proses Pembelajaran, Studi Tiru di UNAIR dan UDAYANA





Gambar 4.1. Kegiatan pelatihan pengembangan kapasitas guru dan tenaga kependidikan pemanfaatan media digital dan penguatan P5PPRA dalam proses pembelajaran, studi tiru di UNAIR dan UDAYANA

Penerapan strategi dalam mempromosikan budaya pembelajaran melalui integrasi kurikulum akademik dengan ketrampilan praktis dan nilai-nilai agama dengan mengadakan kegiatan ekstrakurikuler untuk memotivasi siswa dalam mengembangkan bakat dan minat mereka seperti sains, teknologi, seni, dan olah raga yang nantinya dibawa untuk kompetisi atau kegiatan lomba. Selain itu juga memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran dan dalam mempromosikan madrasah, serta membangun kemitraan dan berkolaborasi dengan masyarakat seperti perusahaan, organisasi lokal dan perguruan tinggi serta lembaga bimbingan belajar.

Seperti yang telah dipaparkan pada hasil wawancara, bahwa budaya belajar dilaksanakan tidak hanya dalam lingkup sekolah, akan tetapi ada kolaborasi dengan masyarakat. Agenda inilah yang membentuk sikap mandiri dan kolaboratif baik bagi guru maupun siswa. Dengan

adanya budaya pembelajaran, maka inovasi-inovasi dapat dikembangkan dengan penuh kematangan.

Budaya pembelajaran yang efektif menciptakan karakter pelajar yang positif. Sehingga kepala MAN Kota Batu dalam strateginya menanamkan pendidikan karakter ini adalah melalui kegiatan pembiasaan, kegiatan pembelajaran, ekstrakurikuler, serta lingkungan belajar yang mendukung.

Pada dasarnya, selain tempat untuk belajar, madrasah juga menjadi sarana dalam bersosialisasi. Aktivitas sosial yang terjadi di dalam madrasah terkadang merupakan implementasi dari pembelajaran yang diterima siswa di dalam kelas. Namun, tidak jarang pula terjadi hal-hal yang di luar prediksi, seperti adanya bencana alam, kecelakaan, rekan sejawat yang sakit, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, pimpinan madrasah MAN Kota Batu melaksanakan kegiatan sosial madrasah yang diterapkan di dalam madrasah maupun di luar madrasah secara fleksibel dan tepat sasaran.

Madrasah juga mengadakan kegiatan sosial di luar kelas dengan mengadakan bakti sosial, berbagi di bulan ramadhan, kunjungan ke panti, kunjungan ke siswa yang sakit serta mengadakan penggalangan dana yang melibatkan semua siswa, guru dan staf.

Adanya kegiatan ini juga sebagai upaya dalam memberi pelajaran kepada siswa bahwa bersosialisasi itu banyak bentuknya dan dapat

dilakukan kapanpun sesuai situasi yang terjadi, serta kepada siapapun tanpa pilih kasih.

2. Implikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu

- a. lingkungan yang mendukung inovasi dengan tersedianya beberapa laboratorium yang dilengkapi dengan peralatan sesuai dgn kebutuhan.
- b. bahan eksperimen untuk siswa dalam melakukan penelitian.
- c. melaksanakan proyek kreatif.

Hal tersebut merupakan beberapa upaya kepala madrasah dalam pemenuhan sarana prasarana yang memadai, seluruh ilmu pengetahuan dapat diimplementasikan secara lebih efektif dan nyata.



Gambar 4.2. Lingkungan Belajar MAN Kota Batu

Implikasi terhadap sarana dan prasana yang menunjang proses pembelajaran terlihat nyata dalam banyak aspek, diantaranya, siswa terlihat antusias dalam berkolaborasi dan berpartisipasi serta

menunjukkan kreatifitasnya untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler di luar kelas dan kepala madrasah memfasilitasi dengan menyediakan lapangan olah raga, menyediakan perlengkapan serta peralatan guna menunjang bakat dan minat dalam berkreasi dibidang seni, tersedianya masjid utk tempat beribadah dan pembelajaran agama yang dilakukan di luar suasana kelas.

Ruang belajar yang nyaman serta dilengkapi dengan pencahayaan dan sirkulasi atau ventilasi udara yang mencukupi serta tiap tiap kelas terdapat sudut baca dengan berbagai koleksi buku sehingga menciptakan suasana yang menyenangkan, produktif dan santai. Ruang beristirahat atau ruang santai, yang masih berkesan alami karena terdapat tumbuhan atau macam tanaman dengan udara yang sejuk dimana saya bisa berbagi cerita dengan teman-teman. Suasana kelas dalam proses belajar yang interaktif antara guru dengan siswa dan antar siswa dan guru dalam menyampaikan materi menggunakan proyektor serta menyampaikan materi dengan cara yang menarik sehingga siswa dapat terlibat langsung dalam diskusi serta dapat mendorong siswa partisipasi aktif dalam kegiatan praktis.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa semua elemen madrasah dapat merasakan manfaat yang ditimbulkan dari adanya sarana prasarana yang memadai. Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam menciptakan suasana belajar kondusif, salah satu faktornya adalah tersedia sarana dan prasarana. Sedangkan sarana dan prasarana yang baik

akan sulit diwujudkan apabila kepala madrasah tidak memiliki rasa peduli terhadap kemajuan madrasah.



Gambar 4.3. Kelas Digital MAN Kota Batu

Kelas digital merupakan bentuk inovasi kepala madrasah dalam pemenuhan kebutuhan pendidikan di mana materi, metode, dan interaksi pembelajaran dilakukan dengan bantuan teknologi digital. Upaya kepala madrasah dalam memenuhi fasilitas belajar dengan pengadaan kelas digital tersebut dengan tujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan fleksibilitas agar pembelajaran lebih interaktif, menarik, serta menyesuaikan dengan tuntutan perkembangan zaman.

Dengan demikian kelas digital merupakan transformasi ruang belajar tradisional menjadi kelas berbasis teknologi yang memungkinkan pembelajaran lebih fleksibel, interaktif yang saat ini relevan dengan kebutuhan abad ke-21.



Gambar 4.4. Fasilitas Lapangan Olah Raga MAN Kota Batu

Fasilitas lapangan olahraga merupakan pemenuhan sarana yang sangat penting guna mendukung serta menunjang aktivitas fisik dan kesehatan serta pembinaan prestasi. Dengan pemenuhan fasilitas lapangan olah raga yang memadai maka, kegiatan olahraga di MAN Batu dapat berjalan lebih aman, nyaman, serta berkualitas.

MAN Kota Batu memiliki banyak prestasi yang telah diraih. Baik prestasi madrasah maupun siswa, pada perlombaan bidang akademik maupun non akademik. Dalam meraih hal ini, kesiapan siswa dan kedisiplinan harus dijadikan budaya dan kebiasaan sehari-hari. Dalam pencapaian prestasi ini, kepala MAN Kota Batu berperan penting pada pengelolaan program pembelajaran dan kegiatan ekstra sesuai minat dan bakat siswa. Bersama wakil bidang kesiswaan, kepala MAN Kota Batu melaksanaan perencanaan dalam pembinaan siswa berbakat dalam pengembangan bakatnya.

Dalam pengembangan bakat yang diwadahi pada saat menjenga pelaksanaan kepala madrasah memberikan waktu untuk persiapan Latihan khusus baik diberi waktu dalam jam pelajaran maupun diluar jam pembelajaran dan didampingi oleh peminannya.

Dalam mempertahankan prestasi yang telah dicapai saat ini, kepala madrasah mengupayakan dalam penjaminan mutu dalam jangka panjang. Program penjamin mutu ini direncakan secara seksama bersama para jajaran dan stakeholders agar semakin banyak prestasi yang dapat dicapai oleh madrasah.



Gambar 4.5. Prestasi Siswa MAN Kota Batu

Dari gambar tersebut menunjukkan bahwa prestasi yang diraih oleh siswa siswi MAN Kota Batu mencerminkan bahwa madrasah tersebut dapat membuktikan mutu yang berkualitas.

Setiap sekolah mengusahakan lulusan yang berkualitas tercetak dari sekolahnya. Begitu pula MAN Kota Batu yang selama ini telah menghasilkan output yang berkualitas. Hal ini, salah satunya dapat diketahui dari meningkatnya jumlah siswa yang diterima di perguruan tinggi pada jalur SNBP.

Pada portal berita digital Jatimtimes, diberitakan bahwa MAN Kota Batu menjadi madrasah dengan lulusan terbanyak se-Jatim yang lolos SNBP 2025. Dinyatakan bahwa hal ini merupakan peningkatan yang cukup signifikan jika dibandingkan dengan tahun lalu. Kepala Dinas Pendidikan Kota Batu, M. Chori mengapresiasi pencapaian MAN Kota Batu ini karena sejalan dengan visi misi wali kota Batu, yakni meningkatkan SDM agar menjadi generasi muda yang unggul, berkualitas, dan berkarakter.



Gambar 4.6. Infografis Penerimaan Siswa Jalur SNBP 2025

Data tersebut menunjukkan banyaknya siswa siswi MAN kota Batu yang diterima di Perguruan Tinggi Negeri jalur SNBT atau jalur prestasi dengan demikian berarti madrasah yang dimaksud dapat memainkan peran penting dalam membantu siswa diterima di PTN dan mencapai kesuksesan di masa depan.



Gambar 4.7. Infografis Penerimaan Siswa Jalur SNBT 2025

Dari data yang sebelumnya SNBP atau jalur prestasi, tidak kalah banyaknya jumlah siswa siswi yang diterima pada jalur SNBT atau jalur tes tulis, hal tersebut menunjukkan bahwa kualitas yang dimiliki oleh MAN Kota Batu tidak diragukan lagi. Hal tersebut mencerminkan bahwa peran kepala madrash dalam menjaga mutu madrasah sangat serius.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu

Iklim dan budaya madrasah unggul terbentuk melalui pembiasaan positif dan disiplin yang tinggi. Kepala MAN Kota Batu merancang aturan guna mewujudkan budaya madrasah unggul tersebut yang diberlakukan bagi seluruh warga madrasah, tak

terkecuali kepala madrasah sendiri. Namun, dalam proses pembentukannya yang tidak mudah tersebut, banyak faktor yang mempengaruhinya, baik faktor pendukung maupun faktor penghambat. Faktor-faktor inilah yang menjadi bahan refleksi atas strategi yang digunakan agar madrasah tetap dapat mempertahankan keunggulannya.

Di antara faktor pendukung dalam pengembangan iklim dan budaya madrasah ini adalah sebagai berikut.

a. Interaksi Warga Madrasah yang Efektif

Salah satu indikator dari madrasah unggul adalah apabila interaksi antar warga madrasah bersifat inklusif dan saling menghargai. Idealnya, hubungan yang baik antar warga madrasah akan menimbulkan ikatan emosional yang kuat sehingga pencapaian tujuan didasari rasa kebersamaan.

Hubungan antara guru, siswa dan staf merupakan kunci dalam mendukung iklim positif madrasah. Terciptanya suasana yang dapat mendukung perkembangan sosial dan akademik dalam berkomunikasi yang efektif, dukungan emosional, penghargaan adanya kerja sama, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan.

b. Dukungan Wali Siswa dan Komunitas

Sebuah madrasah tidak akan dapat berkembang sendiri tanpa peran serta pihak eksternal. Meskipun tidak secara langsung

terlibat dalam proses pembelajaran, pihak eksternal madrasah dapat memberi dukungan, baik moril maupun materil. Terkait hal ini, dalam beberapa program, kepala MAN Kota Batu melibatkan orang tua murid, komunitas, serta komite madrasah.

Kepala madrasah juga melibatkan orang tua dan komunitas dalam kegiatan madrasah diantaranya, mengadakan pertemuan orang tua dan wali murid, pertemuan dengan komite madrasah, program monitoring dan bimbingan, mengajak orang tua untuk berpartisipasi dalam pembangunan proyek sekolah, mengadakan komunikasi terbuka, melibatkan dalam kegiatan sosial dan bakti sosial.



Gambar 4.8. Pertemuan dengan Wali Siswa di Aula MAN Kota Batu

Dengan keterlibatan pihak eksternal, diharapkan akan mendukung program yang telah direncanakan demi mencapai tujuan untuk menjadi madrasah unggul.

c. Promosi Kemitraan dengan Stakeholders

Di samping dukungan pihak eksternal, kepala MAN Kota Batu juga melakukan promosi kemitraan dengan stakeholders. Pertemuan yang menghasilkan perencanaan matang demi keberlangsungan program kolaborasi madrasah terlaksana pada promosi ini.

Kepala madrasah juga mempromosikan kemitraan dengan stakeholders dengan mengadakan pertemuan berkala dengan stakeholder termasuk orangtua, anggota komunitas, guru guna mendiskusikan perkembangan madrasah serta mendapatkan masukan. Melakukan pembentukan komite dalam perencanaan kegiatan, serta melakukan program kolaborasi dalam pengembangan proyek dalam pengembangan fasilitas madrasah.

Dengan adanya kemitraan ini, diharapkan pengembangan madrasah akan semakin maju dari sebelumnya, baik perkembangan madrasah secara fisik maupun karakter.



Gambar 4.9. Pengukuhan Agen Bangkit Untuk Negara Damai dan Aman, Moderat, Inspifatif, Inovatif, dan Santun (Bunda Modis) dan Agen Moderasi Beragama

Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan stakeholders sangat penting dalam mencapai titik temu dari permasalahan madrasah dari pihak eksternal. Di samping itu, keterlibatan stakeholders menjadi sarana kemitraan yang baik dengan masyarakat agar merasa ikut terlibat dalam pengembangan mutu pendidikan di madrasah.

d. Dukungan Anggaran dan Pengelolaan yang Bijak

Madrasah yang maju tidak terlepas dari pendanaan yang tepat. Dalam artian anggaran yang didapatkan harus tepat guna dalam mengembangkan madrasah. Sumber dana MAN Kota Batu didapatkan dari beberapa program pendanaan.

Sumber anggaran untuk pengembangan MAN Kota Batu diperoleh dari DIPA, BOS, komite, dan sisa hasil usaha pengelolaan koperasi dan kantin. MAN Kota Batu dua kali menerima bantuan

berupa bangunan Gedung utk LAB dan kelas digital dari Surat Berharga Syariah Negara (SBSN).

Anggaran yang didapatkan ini kemudian diatur sedemikian rupa melalui RKAM (Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah) sehingga akan dapat bermanfaat bagi madrasah dan seluruh warganya. Untuk itu, kepala madrasah selalu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap penggunaan anggaran agar bersifat transparan.

Proses yang dilakukan terdiri dari perencanaan analisis masalah, penganggaran yang direncanakan sesuai jangka kebutuhan, selanjutnya pelaksanaan penganggaran dan terahir adalah evaluasi.

Selanjutnya, ada beberapa hal yang menjadi penghambat dalam pembentukan iklim dan budaya madrasah unggul. Hal ini juga menjadi masalah atau kendala madrasah dan memperoleh perhatian kepala MAN Kota Batu untuk mencari solusi efektif dalam menyelesaikan masalah tersebut. Di antara faktor penghambat yang dapat diketahui adalah sebagai berikut:

a. Zona nyaman guru dan staf

Kehidupan madrasah pasti banyak menemui berbagai hal baik dan buruk, hal yang direncanakan maupun yang tidak terduga. Untuk itu seluruh guru dan staf dibekali kemampuan dalam menghadapi tantangan tersebut. Terutama di dalam proses pembelajaran, guru

harus terus berinovasi dalam mengikuti perkembangan pembelajaran. Di sini, kepala MAN Kota Batu menemukan masalah terkait hal tersebut, yakni terdapat beberapa guru yang berada pada zona nyaman mengajar.

Adanya hal ini membuat pengembangan inovasi terhambat. Dampaknya tujuan pembelajaran akan sulit tercapai sehingga sulit membentuk siswa-siswa berprestasi.

b. Rasa solidaritas yang berlebihan

Kebersamaan yang berlangsung terus menerus akan menimbulkan rasa solidaritas. Solidaritas ideal yang dipahami seharusnya saling mengajak kepada hal yang lebih baik, dan saling mengingatkan apabila ada yang tidak sesuai aturan dan norma. Namun, temuan kepada madrasah, ada beberapa guru yang tidak melakukan teguran kepada rekan yang diketahui berbuat tidak sesuai aturan didasarkan pada rasa solidaritas. Hal ini akan menghambat proses evaluasi manajemen pendidikan dan tenaga kependidikan.

Apabila hal ini dibiarkan, maka kinerja guru dan staf akan jauh dari sifat profesionalitas yang mengakibatkan turunnya kualitas pengajaran dan output siswa.

c. Guru dengan pengajaran konvensional dan pengajaran tidak sesuai konteks

Masih berada pada zona nyaman, beberapa guru diketahui menggunakan cara mengajar lama yang dirasa mudah untuk

dilakukan. Padahal paradigma pembelajaran semakin lama semakin mengarah kepada student center learning. Kepala MAN Kota Batu menemukan adanya guru yang masih mengajar dengan cara konvensional. Selain itu, beberapa guru masih bersikap tempramen apabila menghadapi murid yang melanggar.

Dengan adanya guru seperti ini, lingkungan belajar menjadi tidak kondusif di mana penyebabnya adalah guru itu sendiri, yaitu orang yang diharapkan dapat menangani masalah yang terjadi di kelas.

Pada kelas digital, masih terdapat guru yang memberikan pemutaran video yang tdk ada kaitannya dgn matpel serta guru yang asik dgn HPnya. Dalam menghadapi permasalahan-permasalahan pembelajaran ini, kepala madrasah melakukan tindak lanjut sesuai dengan konteks permasalahan yang terjadi agar tidak terulang dan menjadi kebiasaan nantinya.

C. Temuan Penelitian

Berdasarkan data-data yang telah dihasilkan dari penelitian ini, peneliti melakukan analisis yang menghasilkan temuan sementara penelitian. Temuan sementara ini dapat dikatakan sebagai kesimpulan awal dari proses olah data. Kemudian dilanjutkan dengan uji keabsahan data dengan menggunakan teknik yang telah dijelaskan sebelumnya. Adapun penjabaran temuan penelitian yang didapatkan adalah sebagai berikut.

1. Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu

- a. Terjalinya komunikasi tentang Visi dan Misi Madrasah yang melibatkan stake holder dan semua warga madrasah yang dilakukan dengan pendekatan dengan jelas serta melibatkan seluruh anggota madrasah. Penyampaian ini juga ditunjukkan secara konsisten agar seluruh warga madrasah dapat menginternalisasi visi misi ini demi mencapai tujuan bersama. Seringkali visi misi tidak dipahami seluruhnya, atau terdapat salah tafsir bagi beberapa orang. Oleh karena itu, kepala MAN Kota Batu mendorong sinergi antara guru, staf, dan siswa agar bersama-sama memahami visi dan misi ini sebagai upaya dalam mengembangkan madrasah ke arah yang lebih unggul.
- b. Menciptakan suasana madrasah yang produktif Dalam mencapai iklim dan budaya unggul, kepala MAN Kota Batu berperan dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada seluruh warga madrasah. Tanggung jawab dalam menciptakan suasana madrasah yang produktif ini diemban oleh kepala madrasah. Hal ini dilakukan dengan beberapa tindakan, diantaranya: 1) menetapkan visi misi yang jelas; 2) mengusahakan lingkungan madrasah yang positif, baik dalam proses pembelajaran maupun di luar pembelajaran; 3) menjadi

teladan bagi warga madrasah dengan memberikan contoh dalam bertindak, tidak hanya sekedar ucapan lisan; dan 4) memberikan penghargaan kepada warga madrasah yang berprestasi sebagai bentuk dukungan pengembangan budaya unggul.

c. Memfasilitasi Guru dan Staf dalam Pengembangan Profesional.

Berkaitan dengan hal itu, kepala MAN Kota Batu memberi fasilitas kepada guru dan staf dalam mengembangkan profesionalitasnya, di antara cara yang dilakukan kepala madrasah dalam memfasilitasi guru dan staf adalah dengan mengikutsertakan dalam berbagai kegiatan pengembangan professional dan pelatihan. Kemudian juga dengan mengadakan seminar/workshop, training, MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), studi tiru, dan lain sebagainya.

d. Promosi Budaya Pembelajaran

Pembelajaran merupakan aktivitas utama pada sebuah madrasah. Oleh karena itu, budaya yang harus dipopulerkan adalah belajar serta hasil dari pembelajaran itu sendiri. Dalam rangka promosi budaya pembelajaran, kepala MAN Kota Batu menerapkan beberapa strategi sebagai berikut:

- 1) Penerapan integrasi kurikulum akademik dengan keterampilan praktik dan nilai-nilai agama
- 2) Penerapan kegiatan ekstrakurikuler dalam rangka mengembangkan bakat dan minat pada bidang sains,

teknologi, seni, dan olah raga sebagai bentuk motivasi yang nantinya juga dapat disertakan dalam kegiatan perlombaan

- 3) Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran serta dalam kegiatan promosi madrasah
- 4) Membangun kemitraan dan kolaborasi dengan masyarakat sekitar atau eksternal kampus, seperti dengan perusahaan, organisasi lokal, perguruan tinggi, serta lembaga bimbingan belajar.

e. Kegiatan Sosial Madrasah

Kegiatan sosialisasi di madrasah dilaksanakan sehari-hari baik dalam kelas maupun luar kelas, baik dalam pembelajaran maupun penunjang pembelajaran. Sedangkan kegiatan sosial di luar kelas dilaksanakan dengan mengadakan bakti sosial kepada yang membutuhkan, berbagi di bulan Ramadhan yang rutin dilakukan setiap tahun, kunjungan ke panti asuhan, kunjungan siswa yang sakit, serta mengadakan penggalangan dana untuk kejadian-kejadian tak terduga, hal ini merupakan integrasi dari praktik sosial langsung di masyarakat.

2. *Implikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu*

a. Lingkungan Belajar Kondusif

Salah satu dampak yang dapat dirasakan dari kepemimpinan transformasional oleh kepala MAN Kota Batu adalah lingkungan

belajar yang kondusif. Dukungan ini salah satunya adalah dengan adanya laboratorium yang dilengkapi dengan sejumlah peralatan yang sesuai dengan kebutuhan. Selain alat, terdapat bahan eksperimen untuk siswa yang digunakan dalam melakukan penelitian maupun proyek kreatif. Hal ini menunjukkan bahwa kepala madrasah sangat menunjang adanya pengembangan inovasi di lingkungan madrasah.

b. Sarana dan Prasarana Memadai Sebagai Penunjang Belajar

Salah satu indikator dari madrasah unggul adalah terpenuhinya sarana dan prasarana belajar sesuai dengan kriteria Standar Nasional Pendidikan (SNP). Kebutuhan sarana prasana di MAN Kota Batu dapat dibilang telah sesuai dengan standar. Hal ini dapat dibuktikan dengan terpenuhinya fasilitas ekstrakurikuler di luar kelas, seperti lapangan olah raga beserta perlengkapannya, peralatan seni, masjid untuk beribadah dan pembelajaran agama.

Kepala MAN Kota Batu juga berusaha membuat kegiatan belajar mengajar menjadi nyaman dengan menyediakan ruang belajar yang disertai dengan pencahayaan dan ventilasi udara yang mencukupi pada setiap kelas. Fasilitas kelas juga cukup memadai dengan adanya proyektor pada setiap kelas. Di luar kelas terdapat ruang santai dengan dikelilingi tanaman untuk membuat suasana asri dan sejuk.

c. Prestasi Madrasah dan Siswa

MAN Kota Batu merupakan salah satu madrasah yang memiliki banyak prestasi. Prestasi yang diraih mulai dari tingkat lokal, nasional, sampai tingkat internasional, dari berbagai bidang, baik akademik dan non akademik. Siswa madrasah juga meraih berbagai prestasi dari perlombaan dari berbagai bidang dengan bersaing dengan siswa dari berbagai sekolah pada tingkat lokal dan nasional. Adanya berbagai prestasi ini tidak lepas dari andil kepala MAN Kota Batu. Dukungan kepala madrasah terhadap pengembangan minat dan bakat siswa terakomodasi dengan baik. Misalnya, dengan menyediakan fasilitas latihan dan eksperimen serta menyediakan pelatih khusus bidang minat dan bakat. Adanya prestasi ini juga merupakan hasil dari konsistensi latihan dan kedisiplinan yang dibangun dalam waktu yang tidak sebentar.

d. Output yang Berkualitas

MAN Kota Batu merupakan madrasah yang menghasilkan banyak output yang berkualitas. Salah satu indikator madrasah unggul adalah dengan banyaknya alumni yang diterima di perguruan tinggi. Meskipun bukan satu-satunya indikator, namun siswa yang diterima di perguruan tinggi melalui berbagai jalur menunjukkan adanya prestasi akademik dan non akademik sebagai bahan pertimbangan perguruan tinggi dalam menerima siswa-siswi tersebut.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu

a. Faktor Pendukung

1) Interaksi warga madrasah yang efektif

Iklim positif di madrasah tidak tercipta begitu saja, namun ada berbagai hal yang harus diu

sahakan. Salah satu yang dapat menciptakan iklim positif di madrasah adalah adanya interaksi antar warga madrasah yang bersifat iklusif dan saling menghargai. Dengan adanya suasana yang harmonis antar warga madrasah, maka akan tercipta iklim yang mendukung perkembangan sosial dan akademik dalam berkomunikasi yang efektif. Sehingga terwujud adanya dukungan emosional, penghargaan dari adanya kerja sama, lingkungan belajar yang menyenangkan, serta keterlibatan aktif dalam pengambilan keputusan.

2) Dukungan wali siswa dan komunitas

Kegiatan sosial madrasah seringkali melibatkan pihak eksternal madrasah, dalam hal ini adalah orang tua wali siswa dan komunitas. Kepala MAN Kota Batu melibatkan orang tua dan komunitas dalam kegiatan madrasah. Hal ini penting dilakukan demi keterbukaan satu sama lain akan terlaksananya program madrasah. Di antara partisipasi yang

dapat didiskusikan bersama adalah pembangunan proyek madrasah, kegiatan sosial dan bakti sosial, monitoring, dan bimbingan. Komunikasi antar madrasah dan wali siswa dilakukan secara terbuka agar dapat mendengar pendapat dari semua pihak.

3) Promosi kemitraan dengan stakeholders

Kemitraan sangat penting dilakukan terkait program madrasah yang membutuhkan kolaborasi. Kepala madrasah melakukan promosi kemitraan dengan stakeholders dalam melakukan kolaborasi pada pengembangan proyek fasilitas madrasah. Kolaborasi dilakukan dengan mengadakan pertemuan berkala guna mendiskusikan perkembangan madrasah serta mendapatkan masukan dari stakeholders, termasuk orang tua, anggota komunitas, dan juga guru.

4) Dukungan anggaran dan pengelolaan yang bijak

Selama ini MAN Kota Batu mendapatkan sumber anggaran dari DIPA, BOS, komite, dan sisa hasil usaha pengelolaan koperasi dan kantin. Kemudian MAN Kota Batu juga menerima bantuan dari Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) yang digunakan untuk pembangunan gedung laboratorium dan kelas digital.

Kepala MAN Kota Batu bersama bendahara dan jajaran menyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah

(RKAM) yang pelaksanaannya dikomunikasikan secara transparan sehingga semua pihak dapat ikut mengawasi alur penggunaan anggaran.

b. Faktor Penghambat

1) Zona nyaman guru dan staf, di MAN Kota Batu masih terdapat guru yang berada pada zona nyaman dengan statusnya sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal ini mengakibatkan proses pembelajaran tidak berkembang, misalnya guru lebih sering melakukan penugasan daripada menjelaskan dengan metode yang bervariasi.

2) Rasa solidaritas yang berlebihan,

Permasalahan yang menghambat terbentuknya iklim dan budaya madrasah unggul selanjutnya adalah adanya rasa solidaritas yang berlebihan pada guru dan staf. Artinya, terdapat beberapa guru yang memiliki rasa solidaritas yang tinggi antar personal, yang mengakibatkan pembiaran pada rekan yang melakukan kesalahan. Kemudian keengganan untuk mengingatkan ini akan menimbulkan kurangnya rasa profesionalisme dalam bekerja sehingga dapat menurunkan kualitas.

3) Guru dengan pengajaran konvensional dan pengajaran di luar konteks

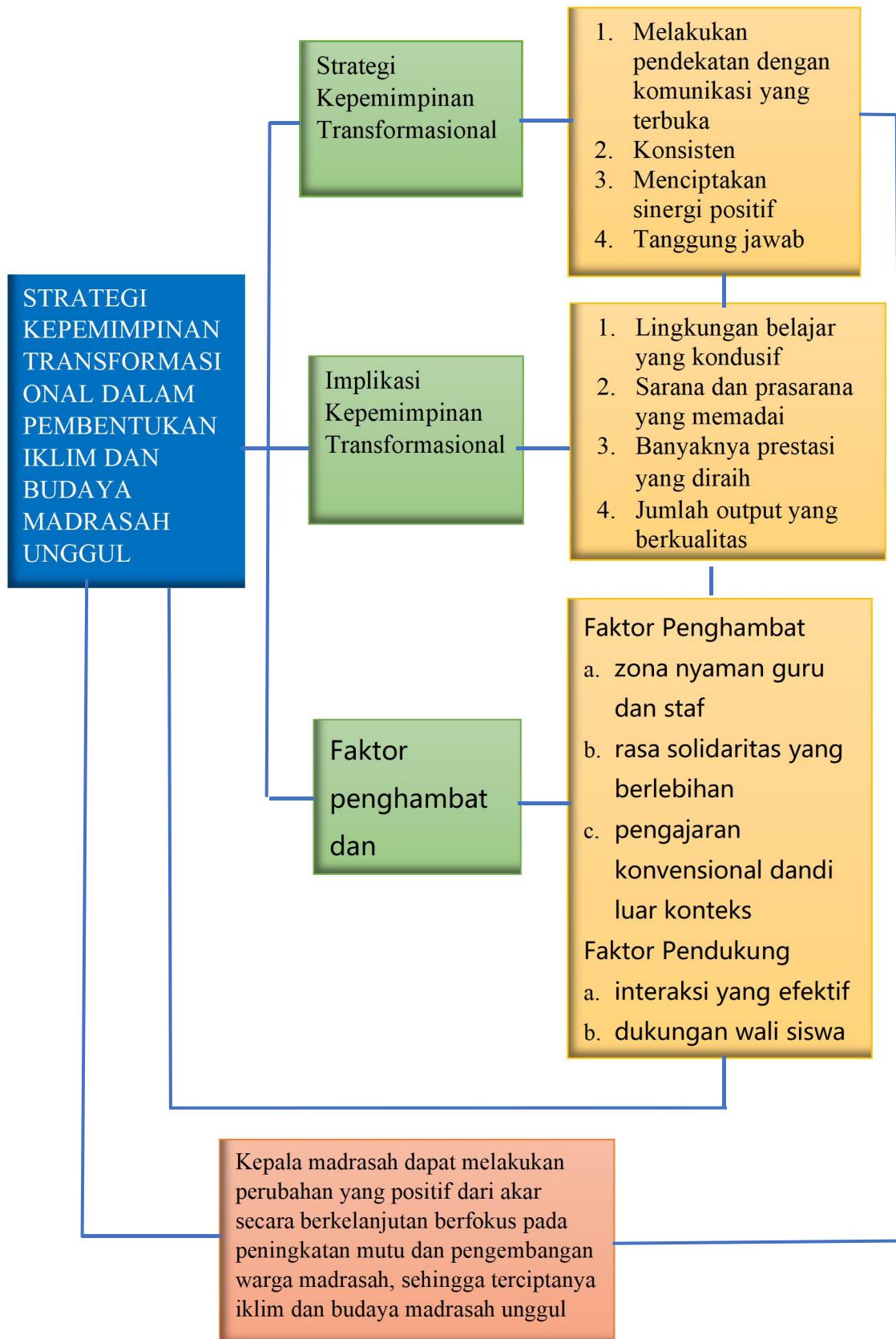
Kepala MAN Kota Batu telah berusaha memenuhi fasilitas di madrasah sebagai penunjang proses pembelajaran agar lebih maksimal. Namun, kepala madrasah masih menemukan adanya guru yang mengajar dengan menggunakan metode konvensional. Kemudian juga ada beberapa guru yang masih bersikap temperamental ketika berhadapan dengan siswa yang diketahui melanggar aturan. Padahal ada cara edukatif untuk menangani hal tersebut.

Kemudian, terdapat masalah lain ketika ada guru yang menampilkan video yang tidak terkait pembelajaran saat itu. Hal ini akan membuat siswa sulit menangkap esensi pembelajaran yang harusnya siswa pahami. Selain itu, terdapat guru yang lebih fokus kepada handphone ketika mengajar, sehingga ini akan menjadi contoh yang kurang baik bagi siswa.

TABEL TEMUAN PENELITIAN

No	Rumusan Masalah	Temuan
1	Strategi Kepemimpinan Transformasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pendekatan dengan komunikasi yang terbuka 2. Konsisten 3. Menciptakan sinergi positif 4. Tanggung jawab
2	Implikasi Kepemimpinan Transformasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan belajar yang kondusif 2. Sarana dan prasarana yang memadai 3. Banyaknya prestasi yang diraih 4. Jumlah output yang berkualitas
3	Faktor penghambat dan pendukung	<p style="text-align: center;">Faktor Penghambat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. zona nyaman guru dan staf 2. rasa solidaritas yang berlebihan 3. pengajaran konvensional di luar konteks <p style="text-align: center;">Faktor Pendukung</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. interaksi yang efektif 2. dukungan wali siswa dan komunitas 3. promosi kemitraan dengan stakeholder 4. dukungan anggaran dan pengelolaan yang bijak

Bagan Temuan penelitian Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul



BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini, peneliti memaparkan hasil analisis yang didapatkan dari paparan data dan temuan data dengan didukung oleh teori-teori yang relevan. Hasil analisis ini dibahas secara rinci dan terstruktur sehingga menghasilkan pemahaman utuh mengenai strategi kepemimpinan transformasional yang dilakukan dalam membentuk iklim dan budaya madrasah unggul di MAN Kota Batu.

A. Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu

Dalam membentuk iklim dan budaya madrasah unggul, harus ada strategi yang digunakan oleh pimpinan madrasah. Seorang pemimpin bertanggung jawab terhadap segala bentuk yang terjadi di madrasah. Pemimpin biasanya akan bereaksi ketika ada hal yang terjadi, namun pemimpin transformasional bersifat reaktif terhadap kemungkinan yang akan terjadi di masa depan. Maka dari itu, pemimpin transformasional selalu berupaya keras dalam mengembangkan madrasah, memberi motivasi, melakukan perubahan ke arah yang positif, dan meraih prestasi di segala kesempatan.

MAN Kota Batu merupakan madrasah unggul yang telah dipimpin oleh kepala madrasah, yaitu Drs. H. Farhadi, M.Si. dari tahun 2020 sampai sekarang. Selama kurang lebih hampir 5 tahun ini, kepala madrasah telah

berhasil membentuk iklim dan budaya madrasah unggul sehingga madrasah dikenal sebagai salah satu madrasah unggulan di Kota Batu. Hal ini tidak terlepas dari adanya strategi-strategi jitu yang dilakukan oleh kepala madrasah. Di antara strategi tersebut adalah sebagai berikut.

1. Komunikasi Visi dan Misi Madrasah

Setiap lembaga pendidikan mempunyai cita-cita dan harapan terhadap masa depan dari madrasah tersebut. Tujuan dari berdirinya madrasah dituangkan dalam sebuah visi dan misi yang diekstraksi dalam aturan dan tujuan pendidikan pada madrasah tersebut. Seorang pimpinan madrasah sudah seyogyanya menjadi orang yang paling memahami akan visi dan misi madrasah. Di samping itu, pimpinan madrasah juga yang akan menjadikan madrasah berkualitas atau tidak. Pemimpin transformasional memberikan arahan, bukan hanya perintah. Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas tentang masa depan madrasah. Penyampaian visi misi madrasah dikomunikasikan dengan cara yang menarik, sehingga warga madrasah terinspirasi serta berkontribusi dalam mencapai tujuan madrasah.⁸⁶ Agar tidak terjadi kesalahpahaman tentang arah tujuan madrasah, pemimpin madrasah perlu membuat rambu-rambu yang jelas mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya.

Kepala MAN Kota Batu merupakan cerminan dari pemimpin transformasional. Hal ini ditunjukkan dengan pengambilan sikap,

⁸⁶ Bass, B.M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: Free Press.

perilaku, serta tindakan dalam meningkatkan kesadaran warga madrasah akan tanggung jawab bersama mewujudkan visi madrasah. Budaya unggul madrasah berpengaruh terhadap cara pengambilan keputusan, kepemimpinan, serta partisipasi semua pihak dalam mencapai tujuan pendidikan.⁸⁷

Sesuai dengan visi yang MAN Kota Batu, yaitu terwujudnya madrasah unggul dan bermartabat, maka tercapainya madrasah unggul dicapai dengan budaya yang positif dan inovatif di kalangan warga madrasah. Dengan hadirnya pemimpin madrasah yang transformasional, maka terwujudnya visi madrasah akan semakin mudah tercapai.

2. Menciptakan Suasana Madrasah yang Produktif

Pemimpin transformasional harus bisa mendorong kreativitas dan inovasi pada warga madrasah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen dan ide-ide baru. Dalam hal ini pimpinan madrasah berfokus pada pengembangan potensi individu melalui pembelajaran dan eksplorasi.⁸⁸ Kepemimpinan transformasional berupaya memberdayakan warga madrasah dan melakukan dorongan untuk melakukan sesuatu melebihi harapan dengan komitmen yang tinggi.⁸⁹ Kepala MAN Kota Batu berusaha menciptakan suasana madrasah yang mendukung

⁸⁷ Nasution, S. (2021). Budaya Organisasi Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

⁸⁸ Northouse, P.G. (2018). Leadership: Theory and Practice. 8th ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

⁸⁹ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result*, (London: Kogan Page, 2009), 32.

produktifitas warga madrasah. Upaya yang dilakukan ini tentunya telah menghasilkan adanya inovasi dalam bidang akademik. Diketahui bahwa siswa belajar dengan fasilitas yang menunjang pengembangan akademik. Guru juga dapat menyampaikan materi secara inovatif. Sedangkan, staf madrasah melaksanakan manajemen sekolah sesuai dengan tanggung jawabnya. Dengan menjalankan peran masing-masing sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya, maka akan tercipta suasana madrasah yang produktif, saling mendukung, dan saling menghargai.

Suasana madrasah dapat Budaya madrasah yang di dalamnya termasuk budaya kerja sama dan saling menghargai harus diusahakan oleh seluruh warga madrasah.⁹⁰ Terlepas dari setiap warga madrasah yang menjalankan peran dan tugasnya, terbentuknya suasana madrasah yang produktif harus ada inisiasi dari kepala madrasah. Sesuai dengan karakter pemimpin transformasional, yakni sebagai motor penggerak perubahan serta dapat memberikan kesadaran mengenai pentingnya hasil dari pekerjaan.⁹¹ Dengan demikian, kepala MAN Kota Batu telah berhasil memotivasi warga madrasah untuk terus berkembang dan berbenah secara konsisten sehingga dengan suasana yang produktif mampu menghasilkan inovasi baru yang terbentuk dari kebiasaan disiplin.

⁹⁰ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (15th ed.), (New Jersey: Pearson Education, 2013), 512-515.

⁹¹ Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional Profetik*, 87.

3. Memfasilitasi Guru dan Staf dalam Pengembangan Profesional

Madrasah unggul dihasilkan oleh orang-orang yang profesional dalam pekerjaan dan tugasnya. Guru dan staf yang dapat menjalankan tugasnya secara baik merupakan asset berharga dari sebuah madrasah. Guru yang berkualitas adalah guru yang berkomitmen demi memberikan pengajaran yang baik serta berkontribusi pada iklim madrasah yang positif dengan terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.⁹² Sedangkan staf professional akan memberikan kontribusi melalui kompetensi yang dikuasai sebagai pendukung pembelajaran. Namun, hal tersebut lebih mudah terwujud dengan adanya fasilitas yang mendorong guru dan staf untuk lebih professional. Fasilitas pengembangan profesionalitas inilah yang diupayakan oleh kepala MAN Kota Batu agar dapat membentuk guru dan staf dengan kompetensi professional.

Dalam rangka pengembangan professional guru dan staf, kepala madrasah mengambil langkah dengan melakukan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan, baik untuk guru maupun staf. Pelatihan dapat berupa studi tiru, workshop, pelatihan pedagogic, teknologi, kurikulum, dan lain sebagainya. Dengan terpenuhinya fasilitas ini, diharapkan guru dan staf dapat termotivasi dalam mengembangkan potensi diri dan bersama mengemban tanggung jawab dalam pengembangan madrasah unggul. Pelatihan dan pengembangan

⁹² Zainuddin, M., & Lestari, D. (2023). "Peran Komunikasi dalam Membangun Iklim Madrasah yang Positif." *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 89-98.

professional bagi guru sangat penting untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran di madrasah.⁹³

4. Promosi Budaya Pembelajaran

Pembelajaran merupakan proses siswa memperoleh, memahami, serta mengimplementasikan pengetahuan baru. Proses pembelajaran sampai pada tahap pembiasaan ini bukan dilakukan dengan instan, namun harus melalui pengenalan sampai pada akhirnya siswa memiliki kesadaran akan pentingnya belajar dalam hidup. Hal ini dapat disebut sebagai budaya pembelajaran. Budaya belajar yang baik dikembangkan menjadi kebiasaan yang baik dengan melalui tahap perencanaan program serta adanya kegiatan yang dianalisis berdasarkan adanya potensi dan sumber daya.⁹⁴

Berdasarkan hal tersebut, kepala MAN Kota Batu melakukan promosi budaya pembelajaran yang meliputi: 1) integrasi kurikulum pada keterampilan praktis dan nilai agama; 2) pemanfaatan teknologi dan komunikasi; dan 3) berkolaborasi dengan masyarakat untuk pembelajaran. Pelaksanaan promosi budaya ini tidak dapat dilaksanakan apabila tidak ada keterlibatan aktif dari warga madrasah. Siswa, guru, dan orang tua harus terlibat aktif dalam proses pembelajaran dan pengambilan keputusan. Keterlibatan dapat

⁹³ Supriyadi, A., 2015. Strategi Peningkatan Kualitas Madrasah Guru. Jakarta: Grup Prenadamedia.

⁹⁴ Winarto, & Lantip Diat Prasojo, *Strategi Pengembangan Budaya Pembelajaran di Sekolah*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, 2017, 5(1). 109-121.

menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap madrasah.⁹⁵

Adanya program yang membangun madrasah oleh kepala madrasah harus didukung penuh oleh warga madrasah dan stakeholders. Begitu pula kepala MAN Kota Batu yang menyusun rangkaian program pembelajaran sedemikian rupa dengan tujuan agar siswa dapat mengembangkan bakat dan minat siswa dengan ditunjang fasilitas yang memadai.

5. Kegiatan Sosial Madrasah

Kegiatan sosial madrasah tidak terbatas di dalam madrasah saja, tetapi juga dengan masyarakat sekitar dan komunitas. Kepala MAN Kota Batu bersama warga madrasah mengadakan berbagai macam kegiatan sosial madrasah guna meningkatkan rasa peduli dan empati terhadap lingkungan sekitar. Kegiatan ini juga dapat membentuk karakter siswa yang sejalan dengan nilai-nilai islam, seperti ukhuwah, tolong menolong, serta gotong royong. Selain itu, dengan adanya kegiatan sosial madrasah akan memperkuat hubungan madrasah dan masyarakat. Dengan adanya kegiatan sosial madrasah serta keaktifan dari seluruh warga madrasah, maka akan mempercepat pencapaian iklim dan budaya madrasah unggul.

Kondisi sosial ekonomi harus dipertahankan agar tetap pada kondisi stabil agar tujuan pendidikan dapat dipahami dengan baik oleh

⁹⁵ Sari, D.P., & Hidayati, N. (2021). "Iklim Sekolah dan Keterlibatan Siswa dalam Pembelajaran." Jurnal Ilmiah Pendidikan, 8(2), 112-120.

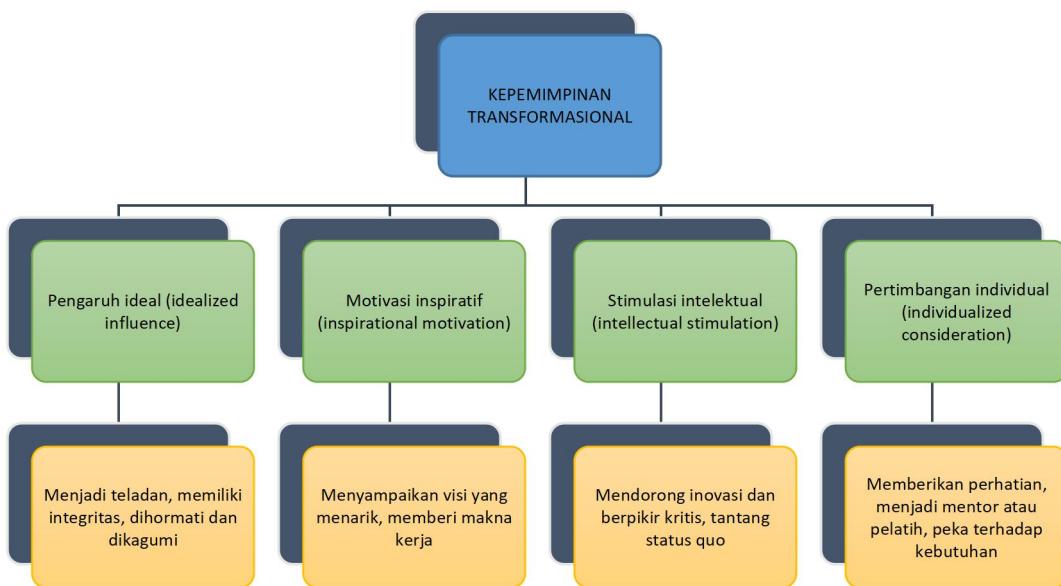
warga madrasah.⁹⁶ Hal ini dapat dipahami bahwa kegiatan sosial memegang peranan penting dalam menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama dan kerja sama dalam satu tujuan. Dalam kegiatan sosial madrasah, peran kepala madrasah sangat penting dalam merencanakan dan memberi keputusan. Selain itu, kepala madrasah juga berperan sebagai penghubung dengan orang tua, komunitas masyarakat, dan lembaga sosial guna mendukung kegiatan sosial yang dilaksanakan oleh madrasah.

B. Implikasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang terlihat jelas pada sistem kehidupan lembaga pendidikan yang merupakan organisasi dengan sistem terbuka.⁹⁷ Implikasi gaya kepemimpinan transformasional pada MAN Kota Batu terlihat pada arus perubahan yang terjadi, terutama pada peningkatkan kinerja guru dan staf madrasah sehingga akan berdampak juga pada lingkungan, iklim, dan budaya madrasah. Diketahui bahwa ada beberapa karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin transformasional. Dengan adanya karakteristik kepemimpinan transformasional, artinya ada perubahan yang dirasakan oleh pengikutnya, dalam hal ini yaitu warga madrasah. Pemimpin transformasional melakukan perubahan yang berdampak dengan memperhatikan kebutuhan serta bersifat menginspirasi.

⁹⁶ Arifin, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 322.

⁹⁷ Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional Profetik*, 89.



Gambar 4.10. Bagan Kepemimpinan Transformasional⁹⁸

Di antara implikasi nyata dari strategi kepemimpinan transformasional kepala MAN Kota Batu adalah sebagai berikut.

1. Lingkungan Belajar Kondusif

Pemimpin transformasional selalu membawa perubahan yang positif pada lingkungan di mana pemimpin itu berada. Dalam lembaga pendidikan, lingkungan belajar siswa harus diusahakan berjalan secara efektif dan efisien agar proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar. Untuk itu, peran pemimpin dalam menciptakan lingkungan belajar kondusif sangat diperlukan. Apabila lingkungan belajar telah kondusif, maka tercipta iklim madrasah yang dapat meningkatkan budaya belajar. Iklim yang mendukung akan meningkatkan efektivitas proses

⁹⁸ Bass, B. M., & Avolio, B. J., *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, (Thousand Oaks, CA: Sage, 1994), 3-5.

pembelajaran dan juga hasil belajar siswa. Oleh karena itu, penting bagi manajemen madrasah dalam menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan dan menantang.⁹⁹

Kepemimpinan kepala madrasah sangat berpengaruh dalam menciptakan iklim yang positif. Kepala madrasah yang visioner dan inspiratif dapat memotivasi guru dan siswa untuk berkontribusi dalam menciptakan lingkungan belajar yang baik.¹⁰⁰ Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lingkungan belajar kondusif tidak dapat terbentuk begitu saja tanpa ada pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi warga madrasah. Lingkungan belajar berpengaruh besar terhadap motivasi dan prestasi belajar siswa.¹⁰¹ Dapat diketahui bahwa dampak dari adanya lingkungan belajar kondusif adalah adanya peningkatan motivasi belajar dan prestasi belajar. Melihat dari data sebelumnya, dapat dikatakan bahwa dengan adanya strategi yang tepat yang bertujuan mengubah kebiasaan dan menyadarkan akan tanggung jawab warga madrasah, maka secara tidak langsung akan tercipta juga lingkungan belajar yang kondusif bagi siswa.

2. Sarana dan Prasarana Memadai Sebagai Penunjang Belajar

Pembelajaran dapat berjalan dengan produktif apabila ditunjang dengan sarana dan prasarana yang memadai. Maksudnya di sini adalah banyak pembelajaran siswa aktif yang membutuhkan eksperimen atau

⁹⁹ Hidayati, N. (2022). Kualitas Pembelajaran di Madrasah. Surabaya: Alfabeta.

¹⁰⁰ Yahyuni, U. dkk (2024). Kompetensi Guru Iklim Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. Journal of Education Research 5(3):2546-2554. DOI:10.37985/jer.v5i3.1065

¹⁰¹ Rahman, F., 2017. Psikologi Pendidikan: Teori dan Praktik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

praktik langsung agar terjadi *learning by doing* demi meningkatkan pemahaman siswa. Namun, pembelajaran aktif siswa membutuhkan penunjang sarana dan prasarana yang relevan dengan kebutuhan belajar siswa. Oleh karena itu, kepala madrasah mengusahakan adanya sarana dan prasarana yang memadai sebagai penunjang belajar.

Lingkungan madrasah harus aman dan nyaman bagi seluruh warga madrasah. Hal ini mencakup keamanan fisik serta dukungan emosional yang membuat warga madrasah merasa diterima dan dihargai dalam lingkungan madrasah.¹⁰² Sarana dan prasarana yang memadai dapat mendukung terciptanya suasana belajar yang nyaman sehingga tercipta budaya belajar yang efektif dan produktif di lingkungan madrasah.¹⁰³ Atas dasar inilah kepala madrasah mengupayakan tersedianya sarana dan prasarana yang memadai untuk mengasah kompetensi siswa pada berbagai bidang yang diminati. Selain itu tersedianya sarana dan prasaran merupakan bukti bahwa kepala madrasah peduli terhadap kebutuhan warga madrasah yang mana guru menjadi lebih mudah dalam menyampaikan materi, baik yang berbentuk teoritis maupun praktikum. Adanya sarana dan prasarana yang memadai juga membuat interaksi lebih interaktif.

¹⁰² Mardiana, M., & Rahman, A. (2020). “Pengaruh Iklim Madrasah terhadap Kinerja Guru dan Siswa.” *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(1), 45-56.

¹⁰³ Henry Alexis Rudolf Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Strategis Kebijakan Pendidikan Nasional dalam Abad ke-21*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), 31.

3. Prestasi Madrasah dan Siswa

Salah satu karakter pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki standar tinggi sehingga pemimpin akan mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Hal inilah yang dilakukan oleh kepala MAN Kota Batu. Dengan adanya kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan, kini MAN Kota Batu menjadi salah satu madrasah unggul dengan berbagai prestasi. Banyak penghargaan yang telah diraih oleh madrasah maupun siswa pada tingkat local hingga internasional. Karakter pemimpin transformasional diketahui mampu membangun sikap optimisme serta antusiasme dengan inspirasi dan motivasi yang diberikan. Dengan demikian, warga madrasah menjadi terstimulasi dengan meningkatkan motivasi sehingga menghasilkan prestasi sesuai dengan kompetensi yang dikuasai.

Madrasah unggul adalah lembaga pendidikan yang mampu memberikan pendidikan berkualitas tinggi, baik dalam aspek akademik maupun non akademik.¹⁰⁴ Iklim madrasah yang positif juga mencakup pengembangan karakter siswa, seperti nilai-nilai moral, etika, dan sikap positif.¹⁰⁵ Sinergitas antara kepala madrasah dan warga madrasah yang baik menghasilkan peningkatan mutu pendidikan di madrasah, penguatan budaya unggul madrasah, serta peningkatan prestasi siswa.

¹⁰⁴ Mulyasa, E. (2019). "Pengembangan Madrasah Unggul dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan". *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(2), 123-135

¹⁰⁵ Halim, A., & Rahmawati, N. (2022). "Pengaruh Iklim Madrasah terhadap Motivasi Belajar Siswa." *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 7(1), 67-75

4. Output yang Berkualitas

Madrasah unggul dapat dikatakan juga sebagai madrasah yang berkualitas secara fisik dan iklim. Salah satu indikator bahwa madrasah tersebut unggul adalah adanya lulusan yang berkualitas yang ditandai dengan diterimanya lulusan madrasah ke berbagai perguruan negeri, baik di dalam maupun di luar negeri. Artinya, kepala madrasah mampu meningkatkan mutu pendidikan yang ada di MAN Kota Batu dengan cara mengelola program bimbingan belajar persiapan ujian masuk perguruan tinggi secara intensif, melakukan monitoring dan mendorong siswa sejak dini, serta menyediakan data capaian UTBK/SNMPTN pada tahun sebelumnya sebagai bukti keberhasilan. Dalam hal ini, kesiswaan membantu secara maksimal sesuai dengan target pencapaian.

Motivasi Drs. H. Farhadi, M.Si. selaku kepala MAN Kota Batu untuk kemajuan madrasah yaitu Ingin menjadikan MAN Kota batu sejajar dengan MAN 2 Kota Malang, baik dari segi prestasi, fasilitas dan jumlah murid sehingga MAN Kota Batu banyak di minati khalayak masyarakat luas. Hal tersebut terbukti dengan jumlah siswa yang terus meningkat serta banyaknya siswa yang diterima diperguruan tinggi negeri baik jalur prestasi, regular dan siswa yang mendapatkan golden tiket serta beberapa siswa yang diterima di luar negeri. Dari sini dapat dikatakan strategi kepemimpinan transformasional oleh kepala MAN Kota Batu telah mampu menghasilkan output yang berkualitas. Madrasah unggul harus mampu menggabungkan pelajaran agama seperti Al-Qur'an

dan hadits dengan mata pelajaran umum seperti matematika, sains, dan Bahasa. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang tidak hanya paham agama tetapi juga kompeten dalam bidang akademik.¹⁰⁶ Sesuai dengan tujuan pembentukan iklim dan budaya madrasah unggul, maka motivasi dan inspirasi yang diberikan mencakup semua pelajaran, baik umum maupun agama sesuai dengan semangat madrasah.

C. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu

Pembentukan iklim dan budaya madrasah unggul di MAN Kota Batu tidak lepas dari berbagai faktor yang memengaruhinya. Setidaknya terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam pembentukan iklim dan budaya madrasah unggul, di mana masing-masing faktor ini berperan dalam mengembangkan madrasah maupun juga melemahkan agenda pembentukan iklim dan budaya madrasah unggul. Berikut paparan faktor pendukung dan penghambat tersebut.

1. Faktor Pendukung

a. Interaksi warga madrasah yang efektif

Warga madrasah merupakan elemen yang menghidupkan madrasah. Maju atau tidaknya madrasah ditentukan juga dengan bagaimana warga madrasah berinteraksi. Apabila interaksi warga madrasah bersifat eksklusif, artinya tidak ada keterbukaan, maka akan sulit dalam mencapai iklim dan budaya madrasah unggul. Maka, di

¹⁰⁶ Rizal, Syamsul (2020). “Integrasi Kurikulum Pendidikan Islam.” Jakarta: Penerbit Pendidikan Islam

sinilah peran pemimpin dalam memberi inspirasi mengenai bagaimana warga madrasah dapat berinteraksi dan bersosialisasi secara baik. Iklim yang positif akan mendorong siswa untuk lebih aktif dalam belajar dan berpartisipasi dalam kegiatan madrasah.¹⁰⁷

Hubungan yang harmonis antara warga madrasah sangat penting dalam membangun iklim yang mendukung pembelajaran. Kunci utamanya adalah komunikasi yang baik.¹⁰⁸ Komunikasi yang baik menjadi jembatan interaksi yang baik pula. Dalam berkomunikasi yang baik, pimpinan madrasah memberi contoh langsung agar dapat dilaksanakan pula oleh warga madrasah. Dari kepala madrasah kepada guru, dari guru kepada siswa. Dengan dijalankannya hal ini, maka iklim madrasah menjadi harmonis.

b. Dukungan wali siswa dan komunitas

Dukungan orang tua dan komunitas sangat penting dalam membangun madrasah yang berkualitas. Keterlibatan wali siswa secara aktif dapat berupa dukungan belajar siswa ketika di rumah, rapat wali siswa, pembinaan karakter, serta kegiatan ibadah dan keagamaan. Dukungan orang tua memberikan kontribusi positif terhadap prestasi akademik siswa.¹⁰⁹

Sedangkan, dukungan komunitas, yang dalam hal ini termasuk lembaga sosial, masyarakat sekitar, alumni, dunia usaha, tokoh

¹⁰⁷ Sukardi. (2019). Psikologi Pendidikan: Teori dan Aplikasi. Jakarta: Rajawali Pers.

¹⁰⁸ Mulyasa, E. (2020). Manajemen Pendidikan: Konsep dan Praktik. Bandung: Remaja Rosdakarya.

¹⁰⁹ Hidayati, N., 2018. Peran Orang Tua dalam Pendidikan Anak. Malang: UMM Pers.

masyarakat, dapat mendukung madrasah dengan kolaborasi program madrasah-komunitas, membangun kemitraan, pengembangan keterampilan, maupun donasi. Keterlibatan semua pihak yang mendukung madrasah sangat penting untuk menciptakan lingkungan belajar yang kondusif.¹¹⁰ Dengan adanya dukungan ini, diharapkan siswa dapat lebih fokus dalam mengembangkan kompetensi sesuai dengan tujuan belajarnya sehingga madrasah unggul dapat dicapai, sebab pendidikan bukanlah tanggung jawab dari sekolah saja, tetapi merupakan hasil sinergi dan kerja sama dari madrasah, orang tua, dan masyarakat.

c. Promosi kemitraan dengan stakeholders

Strategi pemimpin transformasional terkait kaitannya dengan masyarakat adalah melakukan promosi kemitraan dengan stakeholders. Dalam konteks pendidikan, stakeholders yang dimaksud adalah komite sekolah, wali siswa, organisasi masyarakat, lembaga pemerintahan, alumni, serta dunia usaha dan industry. Madrasah dapat membangun kolaborasi dengan stakeholders yang saling menguntungkan. Hal ini dilakukan dengan bentuk komunikasi yang tepat oleh pimpinan madrasah. Keterlibatan komite madrasah dan orang tua dapat membantu memperkuat budaya madrasah melalui dukungan moral dan material.¹¹¹ Dengan adanya kemitraan ini, stakeholders merasa dilibatkan dan berkontribusi dalam

¹¹⁰ Hidayah, N. (2021). "Madrasah sebagai Komunitas Pembelajaran: Implikasinya terhadap Kualitas Zendidikan". Jurnal Ilmu Pendidikan, 28(3), 201-215.

¹¹¹ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 115.

pengembangan mutu pendidikan di madrasah. Selain itu, kepercayaan masyarakat serta legitimasi public akan didapatkan oleh madrasah. Keuntungan lain bisa berupa bertambahnya sumber daya dan dukungan moral serta materil yang menunjang pengembangan warga madrasah secara keseluruhan.

d. Dukungan anggaran dan pengelolaan yang bijak

Lembaga pendidikan MAN Kota Batu merupakan madrasah yang mendapatkan pendanaan dari berbagai sumber untuk dimanfaatkan sebagai penunjang kegiatan madrasah yang beragam. Untuk itu, pimpinan madrasah bersama jajaran sekolah yang berkepentingan menyusun strategi pengelolaan melalui perencanaan yang matang sesuai jangka waktu yang telah ditetapkan. Penting menyusun anggaran madrasah yang realistik, efisiensi melalui teknologi, serta melakukan evaluasi secara berkala yang berasaskan transparansi dan akuntabilitas. Sesuai dengan UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 48 mengatur tentang pendanaan pendidikan yang berprinsip pada keadilan, efisiensi, keterbukaan, dan responsibilitas public.¹¹² Semua strategi tersebut dilaksanakan dengan berpedoman pada Rencana Kegiatan dan Anggaran Madrasah (RKAM) yang realistik dan mengacu pada kebutuhan di lapangan. Maka penyusunannya membutuhkan keterlibatan berbagai pihak guna pengambilan keputusan.

¹¹² Husni Karna, Manajemen Perubahan Sekolah, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 278-279.

Madrasah dengan perencanaan anggaran serta pengelolaan yang matang akan lebih mampu dalam melaksanakan peningkatan mutu berkelanjutan. Dengan demikian, dukungan pendanaan serta pengelolaan yang bijak ini menjadi kunci tercapainya madrasah unggul dan mendapatkan kepercayaan masyarakat.

2. Faktor Penghambat

a. Zona nyaman guru dan staf

Zona nyaman dapat diartikan sebagai zona di mana seseorang enggan untuk melakukan perubahan. Padahal perubahan ini bukan hanya sekedar mengikuti aturan, tetapi juga tuntutan untuk menjadi lebih baik. Adanya perubahan merupakan keniscayaan dalam kehidupan, maka dari itu manusia diharuskan belajar terus menerus demi menghadapi perubahan.

Guru dan staf madrasah juga harus terus belajar demi menyesuaikan perubahan yang terus menerus terjadi dan tantangan di madrasah. Zona nyaman guru dan staf sering kali menjadi salah satu faktor penghambat dalam menciptakan iklim dan budaya unggul. Hal ini terjadi karena guru merasa cukup dengan apa yang sudah ada saat ini tanpa memikirkan kebutuhan pembelajaran yang terus berkembang setiap waktu. Akibatnya, kinerja guru dan staf, inovasi metode pembelajaran, serta pencapaian siswa tidak berkembang.

Mengenai hal ini, kepala madrasah perlu mengambil langkah strategis demi mendorong perubahan guna meningkatkan mutu

madrasah. Adapun langkah yang diambil oleh kepala MAN Kota Batu adalah dengan melakukan pembinaan dan menyertakan guru tersebut dalam kegiatan pengembangan diri dan pelatihan. Dengan langkah strategis tersebut diharapkan dapat membangun budaya kerja yang dinamis pada seluruh warga madrasah agar tidak terjebak dalam rutinitas monoton yang melemahkan pencapaian tujuan budaya madrasah unggul.

b. Rasa solidaritas yang berlebihan

Rasa solidaritas yang sehat dapat memperkuat iklim kerja di madrasah. Bahkan rasa solidaritas dibutuhkan guna menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kerja sama. Namun, jika rasa solidaritas timbul secara berlebihan, maka akan menghambat upaya peningkatan mutu dan pengembangan iklim madrasah yang unggul. Solidaritas yang berlebihan ini bermacam bentuknya, di antaranya muncul dalam bentuk saling melindungi dan memaklumi antar guru maupun staf ketika terjadi pelanggaran dengan alasan rasa kekeluargaan.

Seyogyanya, sebagai seseorang yang telah memahami norma dan nilai, guru dapat menilai mana tindakan yang sepantasnya dilakukan atau tidak, mana yang menurut aturan tepat dilakukan dan tidak. Namun, apabila budaya permisif dibiasakan di kalangan guru dan staf, maka akan mengurangi profesionalitas dalam kinerja. Hal ini juga dapat mengikis nilai moral dan etika yang dianut di

madrasah. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan madrasah dalam menyelesaikan hal ini guna menyeimbangkan aspek solidaritas yang sehat dan profesionalisme.

Terkait permasalahan ini, kepala MAN Kota Batu melakukan pembinaan untuk saling terbuka terhadap berbagai permasalahan yang terjadi. Kemudian juga akan melakukan pemanggilan hingga menerbitkan surat peringatan apabila pelanggaran guru dan staf sesuai aturan yang telah disepakati bersama apabila terjadi pelanggaran. Melalui aturan yang tegas dan pembiasaan sikap terbuka antar guru dan staf, rasa solidaritas yang positif dapat tetap dijaga secara professional.

- c. Guru dengan pengajaran konvensional dan pengajaran di luar konteks

Warga madrasah yang enggan berkembang dan masih mempertahankan tradisi lama dapat menghambat inovasi dalam pendidikan dan pembelajaran.¹¹³. Pengajaran konvensional ini biasanya menggunakan metode ceramah dengan penjelasan satu arah dalam penyampaian materi. Dapat dipahami bahwa pembelajaran konvensional membuat siswa tetap pasif dalam pembelajaran. Pemahaman yang didapatkan juga sangat minim. Padahal untuk mengembangkan pemahaman dan kemampuan berpikir kritis siswa, guru perlu menghadirkan pembelajaran dengan pendekatan siswa

¹¹³ P. G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.), (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2016), 171.

aktif dan kontekstual. Apabila pengajaran konvensional dipertahankan, maka siswa akan kesulitan dalam menerapkan pengetahuan dalam kehidupan sehari-hari.¹¹⁴

Di samping itu, guru yang melakukan pengajaran di luar konteks membuat pembelajaran menjadi tidak bermakna. Hal ini dikarenakan siswa tidak dapat melihat keterkaitan antara materi yang dipelajari dan konteks yang ditampilkan di dalam kelas. Akhirnya, siswa akan bingung dengan proses pembelajaran yang sedang berjalan dan tidak dapat mencapai tujuan pembelajaran. Guru diharapkan dapat memperbaiki proses pembelajaran seperti ini karena akan berakibat melemahnya mutu pendidikan. Dengan adanya permasalahan seperti ini, kepala madrasah bertindak dengan melakukan pendekatan dan pembinaan. Tindakan ini dilakukan untuk meminimalisir resiko yang akan berdampak terhadap hasil belajar siswa.

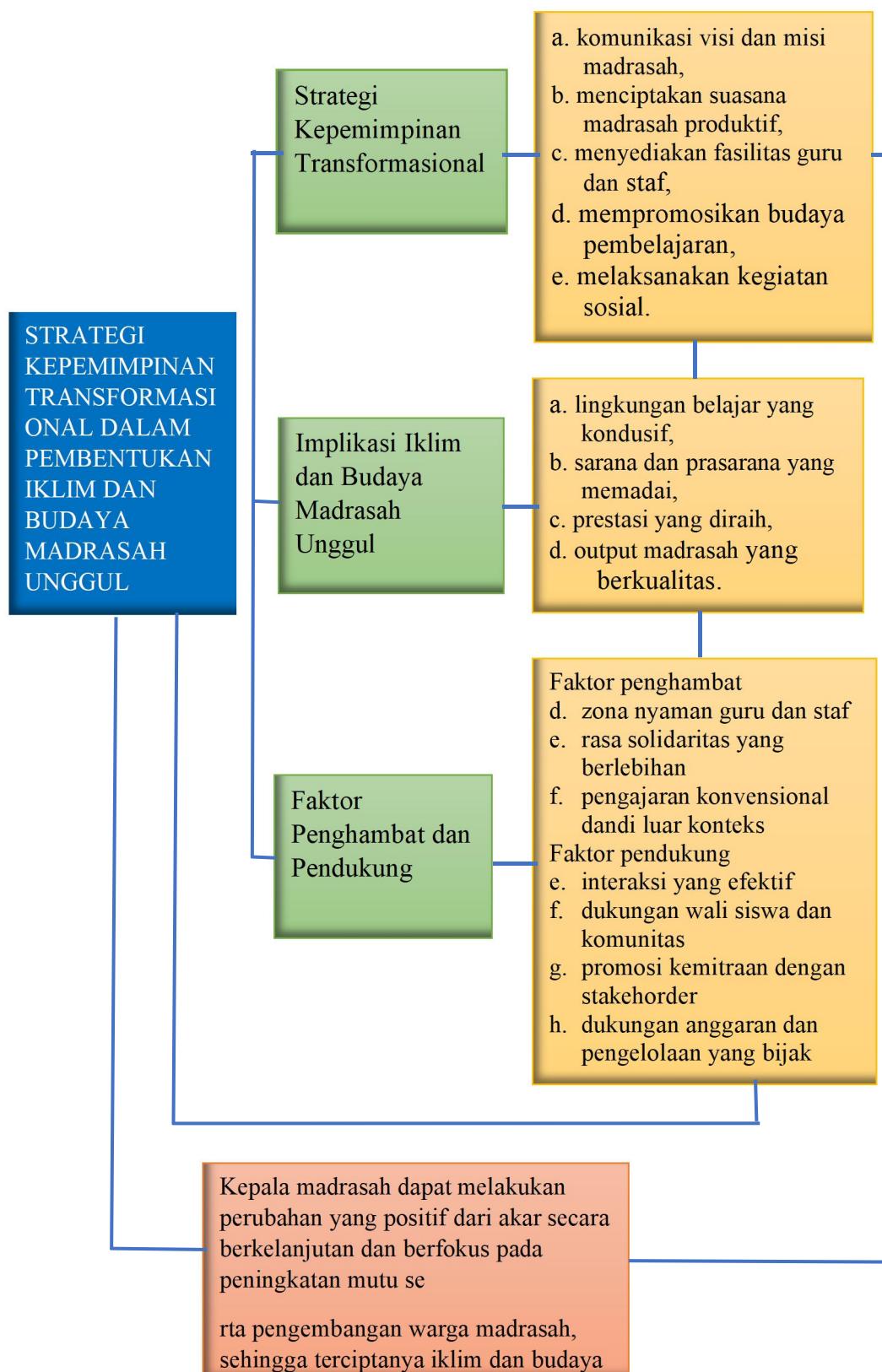
Dalam menghadapi tantangan yang menghambat terbentuknya iklim dan budaya madrasah unggul di MAN Kota Batu, kepala madrasah mengadakan evaluasi yang dilaksanakan secara berkesinambungan. Evaluasi berkelanjutan membantu madrasah untuk melakukan perbaikan terus-menerus dalam kualitas pendidikan.¹¹⁵ Peningkatan mutu pendidikan madrasah menjadi sasaran utama dalam proses mengembangkan iklim dan budaya unggul. Dengan strategi kepemimpinan transformasional, kepala madrasah dapat melakukan perubahan

¹¹⁴ John Dewey, *Experience and Education*, (New York: Macmillan, 1938), 45-48.

¹¹⁵ Nasution, S., 2019. Evaluasi Pendidikan: Konsep dan Praktik. Medan: Unimed Pers.

positif dari akar secara berkelanjutan yang berfokus pada peningkatan mutu dan pengembangan warga madrasah untuk tumbuh, berinovasi, serta berkontribusi sehingga tercipta iklim dan budaya madrasah unggul.

Bagan hasil temuan Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Bagian ini berisi kesimpulan dari penelitian tentang Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu. Kesimpulan ini didapatkan setelah melakukan analisis mendalam serta pembahasan hingga menghasilkan suatu simpulan penelitian. Berikut merupakan kesimpulan yang didapatkan oleh peneliti.

1. Strategi kepemimpinan dalam membentuk iklim dan budaya unggul,
 - a. mengomunikasikan visi dan misi madrasah secara jelas dan menarik,
 - b. menciptakan suasana madrasah yang semakin produktif,
 - c. menyediakan fasilitas guru dan staf dalam pengembangan professional,
 - d. mempromosikan budaya pembelajaran, dan melaksanakan kegiatan sosial di madrasah dan masyarakat.
2. Adapun implikasi yang dirasakan setelah kepala MAN Kota Batu secara transformative,
 - a. warga madrasah merasakan lingkungan belajar yang kondusif dan mendukung,

- b. adanya sarana dan prasarana yang memadai sebagai penunjang belajar,
 - c. semakin bertambahnya prestasi yang diraih baik oleh madrasah sebagai lembaga maupun oleh siswa,
 - d. serta bertambah pula output madrasah yang berkualitas yang salah satunya ditandai dengan banyaknya lulusan diterima di perguruan tinggi dalam negeri maupun luar negeri.
3. Dalam pembentukan iklim dan budaya madrasah unggul, terdapat pula faktor yang mendukung dan menghambat.
- a. Faktor yang mendukung antaranya,
 - interaksi warga madrasah yang efektif dan saling mendukung,
 - adanya dukungan dari orang tua dan komunitas masyarakat,
 - melakukan promosi kemitraan dengan stakeholders,
 - dukungan anggaran dan pengelolaan anggaran yang bijak dan tepat sasaran.
 - b. Faktor penghambat diantaranya,
 - adanya guru dan staf yang berada pada zona nyaman dalam bekerja,
 - adanya rasa solidaritas yang berlebihan antar guru atau staf,
 - masih terdapat guru yang melakukan pengajaran dengan metode konvensional dan pengajaran di luar konteks materi pembelajaran.

B. Saran

Saran yang dapat disampaikan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi kepala madrasah

Kepala madrasah yang merupakan ujung tombak pembentukan iklim dan budaya madrasah unggul dapat mengembangkan visi dan misi madrasah secara aktif dan partisipatif dalam menciptakan budaya madrasah yang kolaboratif serta berorientasi mutu, serta menjadi teladan, mendorong adanya inovasi, dan memberi motivasi yang inspiratif bagi warga madrasah.

2. Bagi guru dan staf

Guru dan staf dapat terlibat aktif dalam pengembangan program madrasah dan pengambilan keputusan dalam rangka menciptakan budaya kerja yang positif. Sebagai agen perubahan, guru juga dapat mengembangkan berbagai inovasi pembelajaran serta lebih responsive terhadap kebutuhan belajar siswa.

3. Bagi siswa

Siswa dapat berpartisi aktif dalam menumbuhkan iklim dan budaya unggul melalui semangat belajar mandiri, keaktifan dalam mengikuti program madrasah, mengembangkan minat dan bakat melalui kegiatan ekstrakurikuler, dan mengikuti organisasi siswa.

4. Bagi stakeholders

Stakeholders dapat mendukung berbagai program madrasah yang berorientasi pada pengembangan mutu pendidikan, inovasi, serta pendidikan karakter siswa. Sebagai pihak eksternal madrasah,

stakeholders juga memiliki peran aktif dalam pengawasan dan evaluasi secara terbuka.

5. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat meneliti lebih dalam mengenai adanya korelasi antara kepemimpinan transformasional dan pengembangan iklim dan budaya madrasah unggul melalui pendekatan penelitian lain serta mengeksplorasi intervensi kepemimpinan transformasional yang dapat mengakibatkan perubahan iklim dan budaya madrasah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: Syakir Media Press.
- Afandi, R. (2019). *Branding Madrasah Unggulan: Analisis SWOT dalam Pengembangan Pendidikan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Ahmad, S. (2021). *Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Iklim Sekolah*. *Jurnal Pendidikan dan Kepemimpinan*, 10(2), 120-135. [https://ejournal.univ.edu/jpk/article/view/12345]
- Aisyah, S. (2021). *Lingkungan Belajar Yang Efektif*. Bandung: Penerbit Edukasi.
- Arifin. (2008) *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengelola Sekolah Berprestasi*. Yogyakarta: Aditya Media.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Badeni. (2014). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., *Imrpoving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Departeman Agama RI. *Pedoman Penyelenggaraan Madrasah Diniyah Takmiliyah*, (Depag), 48.
- Dewey, J. *Experience and Education*. New York: Macmillan, 1938.
- Fauzi, A., & Sari, R. (2019). “Dukungan Emosional dalam Mewujudkan Iklim Madrasah yang Positif.” *Jurnal Pendidikan Islam*, 10(3), 201-210.
- Fullan, M.G. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Halim, A., & Rahmawati, N. (2022). “Pengaruh Iklim Madrasah terhadap Motivasi Belajar Siswa.” *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 7(1), 67-75

- Handoyo, S. (2010). "Pengukuran Servant Leadership sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi pada Masa Perubahan Organisasi." Makara, Sosia/Humaniora, Vol. 14, No. 2: 130-140.
- Hartati, N. (2021). Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi dalam Sekolah Dasar. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 11(1), 77-89. [https://jurnalpendidikan.ac.id/article/view/23456]
- Hidayah, N. (2021). "Madrasah sebagai Komunitas Pembelajaran: Implikasinya terhadap Kualitas Zendidikan". Jurnal Ilmu Pendidikan, 28(3), 201-215.
- Hidayat, R., dan Wijaya, H. C. *Ayat-ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam*, (Medan: LPPPI, 2017), 270-271.
- Hidayati, N. (2022). Kualitas Pembelajaran di Madrasah. Surabaya: Alfabeta.
- Hidayati, N., (2018). Peran Orang Tua dalam Pendidikan Anak. Malang: UMM Pers.
- https://appmadrasah.kemenag.go.id/web/profileDetail?nsm=131135790001&prov_insi=35&kota=3579&status=&akreditasi=&kategory=bos
- https://id.wikipedia.org/wiki/MA_Negeri_Kota_Batu
- <https://kalteng.kemenag.go.id/kapuas/berita/503720/Sajarwan-9-Faktor-Mewujudkan-Madrasah-Hebat-Bermartabat>
- Husnullail, M., Risnita, Jailani, M. S., Asbui. (2024). *Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Riset Ilmiah*.
- Jurnal Pendidikan Islam, 10(2), 123-135
- Karna, H. *Manajeman Perubahan Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Kelley, R. et al. (2005). *Relationships Between Measures of Leadership and School Climate*. Jurnal Education, 126 (1), 17-25.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? The Executive, 15(1), 48-60.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. <https://www.jstor.org/stable/274162>
- Kusmiarti, A., dan Akbar, G.(2024). Pengaruh Iklim Madrasah terhadap Kinerja Guru untuk Mewujudkan Hasil Belajar Peserta Didik. <https://jurnal.pps.uniga.ac.id/index.php/Jurnalkhazanahakademia/article/view/309/186>

- Mardiana, M., & Rahman, A. (2020). "Pengaruh Iklim Madrasah terhadap Kinerja Guru dan Siswa." *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(1), 45-56.
- Maryanto. (2015). *Kepemimpinan Tranformasi: Gaya Kepemimpinan Masa Depan*. Tersedia di <http://www.bppk.kemenkeu.go.id/id/publikasi/artikel/168-artikel-pengembangan-sdm/20485-kepemimpinan-transformasi-gaya-kepemimpinan-masa-depan> (Diakses 23 Mei 2025).
- Michael Amstrong. *Amstrong's Handbook of Management and Leadership: A Guide to Managing for Result*. London: Kogan Page, 2009.
- Muhaimin, Suti'ah, dan Praboso, S. L. (2011). Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah. Jakarta: Kencana, 2011
- Muhasir. (2019). *Kepemimpinan Madrasah Efektif dalam Peningkatan Mutu Madrasah Ibtidaiyah Miftahul Akhlaqiyah Ngaliyan Semaran*. Tesis.
- Mulyasa, E. (2007). *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2013). Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyasa, E. (2019). "Pengembangan Madrasah Unggul dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan".
- Mulyasa, E. (2020). Manajemen Pendidikan: Konsep dan Praktik. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. (2019). Evaluasi Pendidikan: Konsep dan Praktik. Medan: Unimed Pers.
- Nasution, S. (2021). Budaya Organisasi Pendidikan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. 8th ed., Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Nurhayati, L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi Sekolah. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 8(1), 45-56. [<https://journal.manajemenpendidikan.ac.id/article/view/56789>].
- Rahman, F. (2017). Psikologi Pendidikan: Teori dan Praktik. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rizal, S. (2020). Integrasi Kurikulum Pendidikan Islam. Jakarta: Penerbit Pendidikan Islam.

- Rizki, D., & Putri, M. (2023). Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi di Madrasah Aliyah. *Jurnal Pendidikan Islam*, 12(1), 30-50. [https://jurnal.pendidikanislam.or.id/article/78901]
- Robbins S.P, dan judge. 2016. Perilaku Orgisasi, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education
- Sahlan, A.,(2010). Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari Teori ke Aksi. Malang: UIN Maliki Press. 73.
- Sallis, E. *Total Quality Management in Education* (3rd ed.), (London: Kogan Page), 142-148.
- Sari, D. (2020). Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pembelajaran. Surabaya: Deppublish.
- Sari, D.P., & Hidayati, N. (2021). "Iklim Sekolah dan Keterlibatan Siswa dalam Pembelajaran." *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 8(2), 112-120.
- Sari, Y. (2024). Kepemimpinan Transformasional dan Pembentukan Budaya Madrasah. *Jurnal Madrasah dan Kepemimpinan*, 5(1), 10-27. [https://jurnalmadrasah.or.id/article/11223]
- Sergiovanni, T. J. (2001). *Leadership: What's In It for Schools?*. London: RoutledgeFalmer, 2001.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, *Organizational Behavior* (15th ed.), (New Jersey: Pearson Education, 2013), 512-515.
- Suhartono, S. (2020). "Peran Madrasah dalam Pengembangan Karakter Siswa". *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 5(1), 45-58.
- Sukardi. (2019). Psikologi Pendidikan: Teori dan Aplikasi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Supriyadi, A. (2015). Strategi Peningkatan Kualitas Madrasah Guru. Jakarta: Grup Prenadamedia.
- Suryana, A. (2016). Konsep Dasar Kepemimpinan. In T. C. Kurniatun, & A. Suryana, *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Susanto, D., Risnita, Jailani, M. S. (2023). *Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah*.
- Suwignyo, A. *Cultural Transfer and National Identity in Madrasah Education*, (Indonesian Journal of Islam and Muslim Societies), 1-2.
- Terry, George dan Leslie W. Rue. (2015). Dasar-dasar Manajemen. Cetakan kesebelas. Jakarta:PT Bumi Aksara.

- Tilaar, H. A. R. *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Strategis Kebijakan Pendidikan Nasional dalam Abad ke-21*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), 31.
- Tylor, E. B. (1871). Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom. <https://archive.org/details/primitivecultur01tylogoog>
- Umiarso. (2018). *Kepemimpinan Transformasional Profetik: Kajian Paradigmatik Ontos Integralistik di Lembaga Pendidikan Islam*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Von Glinow, M. A., & McShane, S. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Winarto, & Prasojo, L. D. "Strategi Pengembangan Budaya Pembelajaran di Sekolah", *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, No. 1(2017): 109-121 <http://dx.doi.org/10.21831/amp.v5i1.13092>
- Wulandari, A. (2019). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Budaya Akademik. *Jurnal Pendidikan Tinggi*, 7(3), 89-102. [<https://jpt.university.edu/journal/2019/vol7no3/wulandari>]
- Yahyuni, U. dkk (2024). Kompetensi Guru Iklim Sekolah dan Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research* 5(3):2546-2554. DOI:10.37985/jer.v5i3.1065
- Yukl, G.A. (2013). *Leadership in Organizations*. 8th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Yulianto, T. (2022). Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Madrasah Unggul. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 90-105. [<https://jm.pi.or.id/article/view/67890>] (<https://jm.pi.or.id/article/view/67890>)
- Zainuddin, A. (2019). *Kualitas Guru Dalam Pendidikan Madrasah*. Yogyakarta: Penerbit Universitas.
- Zainuddin, M. (2022). "Inovasi dan Kreativitas dalam Pendidikan Madrasah". *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 15(4), 300-312.
- Zainuddin, M., & Lestari, D. (2023). "Peran Komunikasi dalam Membangun Iklim Madrasah yang Positif." *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 12(1), 89-98.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian

Lampiran 2 Surat Bukti Penelitian

Lampiran 3: Pedoman Observasi dan Hasil Observasi

No	Aspek yang Diobservasi	Metode Observasi	Catatan Observasi
1	Strategi Kepemimpinan Transformasional <ul style="list-style-type: none"> - bagaimana cara kepala madrasah dalam memberikan motivasi dan inspirasi kepada anggotanya - bagaimana seorang kepala madrasah dalam mengambil suatu keputusan untuk menyelesaikan masalah - bagaimana seorang kepala madrasah dalam membangun hubungan dan interaksi dengan anggotanya. 	Observasi Partisipatif Peneliti terlibat secara langsung dalam melakukan pengamatan Observasi non partisipatif Peneliti mengamati secara tidak langsung atau dari luar tanpa terlibat dalam kegiatan madrasah	<p>tanggal : 17 Februari 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepala madrasah sebagai pembina pada saat kegiatan upacara memberikan pidato untuk memotivasi seluruh peserta upacara untuk meningkatkan semangatnya dalam belajar bagi siswa dan bekerja bagi guru dan staf. - Kepala madrasah mengajak semua anggotanya untuk saling menghargai dan menghormati antar sesame. <p>tanggal : 28 Februari 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepala madrasah memberikan penghargaan kepada Guru untuk meningkatkan kinerjanya dan penghargaan kepada siswa-siswi yang berprestasi baik dibidang akademik maupun non akademik berupa piagam, piala dan uang pembinaan. <p>tanggal : 3 Maret 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan pembinaan atau konsultasi secara individu yang dilakukan insidental dalam rangka membantu menyelesaikan permasalahan-
2.	Pembentukan iklim madrasah <ul style="list-style-type: none"> - apa yang dilakukan kepala madrasah untuk 		

	<p>menciptakan suasana yang nyaman dan kondusif bagi anggotanya</p> <ul style="list-style-type: none"> - bagaimana kepala madrasah dapat mengelola konflik dalam menyelesaikan suatu masalah. <p>3. Pembentukan Budaya madrasah</p> <ul style="list-style-type: none"> - apa yang dilakukan kepala madrasah untuk dapat mempromosikan nilai-nilai dan norma yang positif bagaimana kepala madrasah dapat membangun kesadaran dan komitmen anggotanya dalam mewujudkan visi dan misi 	<p>permasalahan dan untuk meningkatkan motifasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepala madrasah melakukan interaksi dan komunikasi dua arah dengan semua anggota madrasah baik dengan siswa, guru dan staf. - Adanya komunikasi yang interaktif antara guru dan murid, guru dan staf, staf dan murid - Kepala madrasah mengajak semua anggotanya untuk sholat duhur dan asyar berjamaah di masjid <p>tanggal : 11 maret 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepala madrasah memberikan contoh secara langsung dalam berprilaku positif yaitu, datang tepat waktu, menjalin komunikasi dengan baik dan kekeluargaan, suka berbagi, berpenampilan sederhana, selalu memberikan motivasi. <p>tanggal : 6 Maret 2025</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kepala madrasah membuat kebijakan terkait ijin keluar di jam kerja untuk guru dan karyawan - Kepala madrasah menggunakan dua jenis presensi dalam rangka
--	---	--

	madrasah	<p>menertibkan guru dan karyawan</p> <p>- Dalam rangka meningkatkan prestasi akademik maupun non akademik siswa, kepala madrasah bekerja sama dan mengadakan MOU dgn pihak yang terkait.</p> <p>- Masih terdapat guru yang merasa pada zona nyaman dengan statusnya sebagai PNS, sehingga dalam pengajarannya sering melakukan penugasan sehingga siswa merasa bosan dengan cara guru tersebut.”</p> <p>tanggal : 3 Februari 2025</p> <p>- Kepala madrasah melakukan promosi madrasah dengan melibatkan semua anggota madrasah, dengan menginformasikan prestasi-prestasi yang diraihnya dan menginformasikan melalui media sosial.</p>
--	----------	---

Lampiran 3: Pedoman Wawancara dan Hasil Wawancara

No	Tujuan Wawancara dan	Pertanyaan wawancara	Hasil Wawancara
1	Menggali informasi tentang strategi kepemimpinan transformasional yang digunakan oleh kepala madrasah dalam pembentukan iklim dan budaya madrasah.	<p>Tgl, 20 Maret Narsum, Farhadi (kamad)</p> <p>“apa yang dilakukan kepala madrasah dalam menciptakan suasana yang kondusif ? ”</p> <p>“apakah kepala madrasah mendukung dalam pengembangan keprofian guru dan staf?</p> <p>Baagaimana kepala madrasah memperkenalkan budaya pembelajaran ke masyarakat khalayak ?</p>	<p>“Dalam kepemimpinannya seorang kepala madrasah mempunyai tanggung jawab besar dalam memberikan inspirasi dan motivasi kepada guru, staf, dan siswa. Maka yang dilakukan oleh kepala madrasah yaitu dengan menciptakan suasana yang mendukung tercapainya tujuan madrasah secara efektif dengan menetapkan visi misi yang jelas, menciptakan lingkungan yang positif, menjadi teladan atau memberikan contoh dalam bertindak, mendukung pengembangan serta memberikan penghargaan kepada mereka yang berprestasi”</p> <p>“Saya juga memfasilitasi guru dan staf dalam pengembangan professional dan pelatihan dengan mengikutkan dan mengadakan seminar/workshop, pelatihan, MGMP, studi tiru, dll”</p> <p>“Saya menerapkan strategi dalam mempromosikan budaya pembelajaran melalui penerapan integrasi kurikulum akademik dengan ketrampilan praktis dan</p>

		<p>nilai-nilai agama, mengadakan kegiatan ekstrakurikuler untuk memotivasi siswa dalam mengembangkan bakat dan minat mereka seperti sains, teknologi, seni, dan olah raga yang nantinya dibawa untuk kompetisi atau kegiatan lomba.”</p> <p>“Adakah Kerjasama atau membangun kemitraan dengan Lembaga lain? ”</p> <p>Narsum, Erna (wakahum)</p> <p>“Aktifitas apakah yang dilakukan madrasah di masyarakat? ”</p> <p>Tgl , 21 April 2025</p> <p>Narsum, Yusna (wakakur)</p> <p>“ apakah kepala madrasah menyampaikan dan</p>	<p>“Selain itu juga memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pembelajaran dan dalam mempromosikan madrasah, serta membangun kemitraan dan berkolaborasi dengan masyarakat seperti perusahaan, organisasi lokal dan perguruan tinggi serta lembaga bimbingan belajar</p> <p>“Madrasah juga mengadakan kegiatan sosial di luar kelas dengan mengadakan bakti sosial, berbagi di bulan ramadhan, kunjungan ke panti, kunjungan ke siswa yang sakit serta mengadakan penggalangan dana yang melibatkan semua siswa, guru dan staf</p> <p>“Kepala madrasah mengkomunikasikan dan menyampaikan visi dan misi kepada guru, staf dan siswa dengan</p>
--	--	--	---

		<p>mengkomunikasikan visi misi dengan jelas dan melibatkan seluruh anggotanya ?”</p> <p>“apakah visi misi mudah dipahami oleh anggotanya ?</p> <p>“apakah visi misi yang dibuat sesuai dengan tujuan madrasah ?</p>	<p>melakukan pendekatan yang jelas serta melibatkan semua anggotanya dengan menunjukkan konsistensinya. Dan kepala madrasah juga memastikan dan menindak lanjuti bahwa visi dan misi organisasi dapat dipahami dan diinternalisasi oleh seluruh guru, staf dan siswanya, sehingga dapat menciptakan sinergi dalam mencapai tujuan Bersama.”</p>
2.	<p>Memahami bagaimana kepala madrasah mengimlikasikan n strategi kepemimpinan transformasional dalam pembentukan iklim dan budaya madrasah.</p>	<p>Tgl, 20 Maret 2025 Narsum, Farhadi</p> <p>“upaya apa saja yang dilakukan dalam membentuk iklim dan budaya ?”</p> <p>Tgl, 21 April 2025 Narsum, Hasyim (wakasarpras)</p> <p>Apakah kepala madrasah memenuhi sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam menunjang belajar siswa? “</p>	<p>“Lingkungan yang mendukung inovasi, tersedianya beberapa laboratorium yang dilengkapi dengan peralatan sesuai dgn kebutuhan dan bahan eksperimen untuk siswa dalam melakukan penelitian atau proyek kreatif“</p> <p>“Siswa terlihat antusias dalam berkolaborasi dan berpartisipasi serta menunjukkan kreatifitasnya untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler di luar kelas dan kepala madrasah memfasilitasi dengan menyediakan lapangan olah raga, menyediakan perlengkapan serta peralatan guna menunjang bakat dan minat dalam berkreasi dibidang seni, tersedianya masjid utk tempat beribadah dan</p>

	Narsum, Farida (wakasis)	pembelajaran agama yang dilakukan di luar suasana kelas”
	Narsum, Akbar (siswa)	“Ruang belajar yang nyaman serta dilengkapi dengan pencahayaan dan sirkulasi atau ventilasi udara yang mencukupi serta tiap tiap kelas terdapat sudut baca dengan berbagai koleksi buku sehingga menciptakan suasana yang menyenangkan, produktif dan santai.”
	Narsum, Diah (guru)	“Ruang beristirahat atau ruang santai, yang masih berkesan alami karena terdapat tumbuhan atau macam tanaman dengan udara yang sejuk dimana saya bisa berbagi cerita dengan teman-teman.”
	Narsum, Galang (siswa) “apakah kepala madrasah memberi waktu kepada siswa untuk mengembangkan	“Suasana kelas dalam proses belajar yang interaktif antara guru dengan siswa dan antar siswa dan guru dalam menyampaikan materi menggunakan proyektor serta menyampaikan materi dengan cara yang menarik sehingga siswa dapat terlibat langsung dalam diskusi serta dapat mendorong siswa partisipasi aktif dalam kegiatan praktis.” “Kalau mau lomba biasanya kita dibebaskan dari jam pelajaran

		bakat siswa? “	sekolah buat latihan. Sekolah juga menyediakan fasilitas latihan. Biasanya dibantu juga sama kesiswaan buat mengarahkan tentang perlombaan.”
3.	Mengetahui faktor penghambat dan pendukung strategi kepemimpinan transformasional dalam pembentukan iklim dan budaya madrasah.	Tgl, 20 Maret 2025 Narsum, Farhadi (kamad) “bagaimana interaksi antar warga madrasah ?” Narsum, Erna (Wakasis) “Bagaimana keterlibatan orang tua? wali murid dalam mendukung program yang telah direncanakan? ” “apakah kepala madrasah melakukan Kerjasama dengan kemitraan? ”	“Hubungan antara guru, siswa dan staf merupakan kunci dalam mendukung iklim positif madrasah. Terciptanya suasana yang dapat mendukung perkembangan sosial dan akademik dalam berkomunikasi yang efektif, dukungan emosional, penghargaan adanya kerja sama, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan menciptakan lingkungan belajar yang menyenangkan.” “Kepala madrasah juga melibatkan orang tua dan komunitas dalam kegiatan madrasah diantaranya, mengadakan pertemuan orang tua dan wali murid, pertemuan dengan komite madrasah, program monitoring dan bimbingan, mengajak orang tua untuk berpartisipasi dalam pembangunan proyek sekolah, mengadakan komunikasi terbuka, melibatkan dalam kegiatan sosial dan bakti sosial.” “Kepala madrasah juga

		<p>Narsum, Farhadi (Kamad) “ apakah stakeholders dilibatkan dalam promosi kemitraan? ”</p> <p>Tgl, 21 April 2025</p> <p>Narsum, Kasianto (bendahara) “ Dalam mewujudkan madrasah yang unggul tentunya dibutuhkan banyak biaya, dari mana sajakah sumber anggaran diperoleh? ”</p> <p>Tgl, 20 Maret 2025</p> <p>Narsum, Farhadi (Kamad) “ apa saja hanbatan yang dihadapi selama</p>	<p>mempromosikan kemitraan dengan stakeholders dengan mengadakan pertemuan berkala dengan stakeholder termasuk orangtua, anggota komunitas, guru guna mendiskusikan perkembangan madrasah serta mendapatkan masukan. Melakukan pembentukan komite dalam perencanaan kegiatan, serta melakukan program kolaborasi dalam pengembangan proyek dalam pengembangan fasilitas madrasah.”</p> <p>“Saya melakukan terobosan dalam memanajemen sekolah kami. Permasalahan yang muncul kami analisa bersama dengan tim sekolah. Tidak lupa kami bersama stakeholders juga melakukan diskusi bersama untuk mencari solusi bersama.”</p> <p>“Sumber anggaran untuk pengembangan MAN Kota Batu diperoleh dari DIPA, BOS, komite, dan sisa hasil usaha pengelolaan koperasi dan kantin. MAN Kota Batu dua kali menerima bantuan berupa bangunan Gedung utk LAB dan kelas digital dari Surat Berharga Syariah Negara (SBSN).</p>
--	--	---	---

		<p>menjalankan kepemimpinan ?</p> <p>Tgl, 21 April 2025 Narsum, Yusna (wakakur)</p>	<p>“Tingginya rasa solider antar personal guru, sehingga pada saat guru ada yang melakukan kesalahan enggan untuk mengingatkan dan cenderung untuk membiarkan, serta Masih terdapat guru dengan pengajaran model lama dan temperamental dalam menghadapi siswa pada saat KBM.”</p> <p>“Pada kelas digital, masih terdapat guru yang memberikan pemutaran video yang tdk ada kaitannya dgn matpel serta guru yang asik dgn HPnya.”</p>
--	--	---	---

Lampiran 5 Dokumentasi





Wawancara dengan kepala MAN Kota Batu, stakeholders, dan wakil kepala
MAN Kota Batu





Fasilitas belajar MAN Kota Batu





Kegiatan Pengembangan dan Pelatihan Guru dan Staf MAN Kota Batu





Kegiatan siswa MAN Kota Batu



Prestasi siswa MAN Kota Batu

Lampiran 6 Biodata Penulis



Tri Sulistyowati, lahir di Kota Malang, menempuh Pendidikan Strata Satu di Universitas Negeri Malang pada program studi Bimbingan dan Konseling, dan saat ini telah menempuh Pendidikan Pasca Sarjana pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, sebuah perguruan tinggi negeri keislaman terkemuka yang menekankan tentang integrasi antara spiritualitas, intelektualitas, dan peradaban.

Selain seorang Mahasiswa ia juga seorang pendidik dan pemimpin yang konservasi, saat ini telah menjalankan amanahnya sebagai Kepala Madrasah Aliyah Bilingual yang di bawah naungan Kementerian Agama Kota Batu. Peran ini menunjukkan komitmennya terhadap pengembangan pendidikan Islam yang berkualitas, khususnya dalam konteks Madrasah Bilingual yang menekankan penguasaan dua bahasa.

Di tengah kesibukannya dalam memimpin sebuah Institusi Pendidikan, saat ini ia sedang menempuh pendidikan tinggi dan ia sedang menyusun tesis dengan judul "Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Pembentukan Iklim dan Budaya Madrasah Unggul di MAN Kota Batu." Pemilihan topik ini mencerminkan ketertarikannya yang mendalam pada kepemimpinan yang inovatif dan efektif, khususnya dalam menciptakan lingkungan belajar yang kondusif dan budaya sekolah yang unggul. Melalui penelitian ini, Tri Sulistyowati berharap dapat menggali dan menerapkan ilmu dari strategi kepemimpinan Kepala Madrasah MAN Kota Batu yang telah berhasil membawa banyak perubahan positif dalam waktu singkat. Hal ini menunjukkan bahwa ia adalah seorang pembelajar yang selalu mencari cara untuk meningkatkan kapasitas kepemimpinannya demi kemajuan pendidikan.

Selain tanggung jawab profesionalnya yang signifikan, Tri Sulistyowati juga mengemban peran penting dalam kehidupan pribadinya. Ia adalah seorang istri dan ibu dari tiga putra yang masih membutuhkan pendampingan. Keseimbangan antara karir yang menuntut dan peran keluarga yang krusial menunjukkan kemampuannya dalam mengelola waktu dan prioritas, serta dedikasinya terhadap keluarga