

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA
MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA
GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH AL-KAUTSAR
DURISAWO PONOROGO**

TESIS



Oleh:

MIFTAHUL IN'AM

NIM 502190061

**PROGRAM MAGISTER
PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
PONOROGO
2021**

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO

ABSTRAK

Inti dalam sebuah proses pendidikan adalah guru yang profesional. Di antara sekian indikator guru profesional adalah etos kerja. Etos kerja menjadi daya penggerak seorang guru dalam mengemban titah profesinya. Peningkatan etos kerja guru terkait erat dengan model kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah. Model kepemimpinan transformatif memberikan harapan besar dalam mewujudkannya. Berdasarkan rumusan masalah tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, *individual consideration* kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Lokasi penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo. Pengumpulan data penelitian ini melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) *Idealized influence* kepemimpinan kepala madrasah dilakukan dengan menjadi sosok panutan yang diteladani, berprinsip "*ibda' binafsik*" memulai dari diri sendiri, bersikap ramah, supel dan familiar, komitmen dan percaya diri dan merupakan sosok idealis, prinsipil, visioner dan dinamis. 2) *Inspirational motivation* kepemimpinan transformatif kepala madrasah diejawantahkan dalam pemberian motivasi dengan kata-kata yang menginspirasi, inspiratif, memposisikan diri sebagai sahabat, melakukan

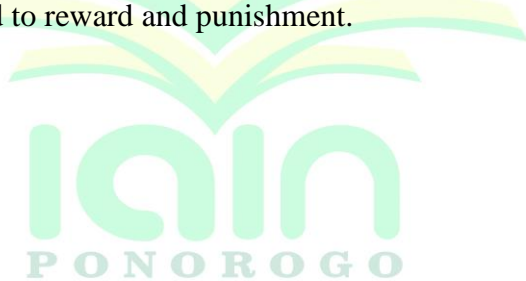
pendekatan personal ataupun grup, intensif membangun komunikasi, *sharing* berbagi pengalaman, memantau perkembangan dan permasalahan pembelajaran, berupaya bersama mencari solusi, menciptakan suasana keakraban, kekeluargaan dan rela berkorban dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. 3) *Intellectual stimulation* dilakukan kepala madrasah dengan menciptakan sarana dan media pengembangan diri guru, membuat *teamwork*/kelompok kerja dalam mendesain inovasi pembelajaran, terbuka terhadap usul, saran dan kritik konstruktif, memberikan ruang dan akses untuk mengemukakan pendapat sehingga muncul rasa nyaman dari setiap warga madrasah, dan memberikan kesempatan kepada semua dewan guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam upaya meningkatkan karir dan profesionalitas tenaga pendidik, bahkan mendorong kepada para guru untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. 4) *Individual consideration* yang dilakukan kepala madrasah antara lain dengan mengikut sertakan guru dan karyawan dalam pelatihan, KKG, *workshop*, webinar dan *zoom meeting*, memenuhi kebutuhan guru dan karyawan, memotivasi dan memberikan wadah media *sharing* program pembelajaran, memberikan wewenang dan tugas sesuai dengan kompetensi dan latar belakang pendidikannya, menciptakan media pengembangan dan aktualisasi diri dan memberlakukan kebijakan yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment*.

TRANSFORMATIVE LEADERSHIP OF MADRASAH'S HEAD IN IMPROVING TEACHER WORK ETHOS IN MADRASAH IBTIDAIYAH AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO

ABSTRACT

The core of an educational process is a professional teacher. Among the indicators of professional teachers is work ethic. Work ethic is the driving force of a teacher in carrying out the orders of his profession. Increasing the work ethic of teachers is closely related to the leadership model applied by the head of madrasah. The transformative leadership model provides great hope in making it happen. Based on the formulation of the problem, the purpose of this study is to describe idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual consideration of the principal's transformative leadership in improving the work ethic of teachers at Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo. This research uses a qualitative approach. The research location is in Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo. This research data collection through interviews, observation and documentation. Data analysis used Miles and Huberman's model. The results showed that 1) Idealized influence on the leadership of madrasah principals was carried out by becoming an exemplary role model, with the principles of "*ibda 'binafsik*" starting from oneself, being friendly, sociable and familiar, committed and confident and being idealistic, principled, visionary and dynamic. 2) Inspirational motivation, transformative leadership of the principal of madrasah is embodied in providing motivation with words that inspire, inspire, position themselves as friends, take a personal or group approach, intensively build communication, share experiences, monitor developments and

learning problems, strive together to find solutions, creating an atmosphere of intimacy, kinship and self-sacrifice in carrying out duties and responsibilities. 3) Intellectual stimulation is carried out by the head of madrasah by creating means and media for teacher self-development, creating teamwork/working groups in designing learning innovations, being open to suggestions, suggestions and constructive criticism, providing space and access to express opinions so that a sense of comfort appears from each madrasah member. And provide opportunities for all teacher councils to take part in education and training in an effort to improve the careers and professionalism of educators, and even encourage teachers to continue to higher education levels. 4) Individual consideration made by the principal of madrasah, among others, by including teachers and employees in training, KKG, workshops, webinars and zoom meetings, fulfilling the needs of teachers and employees, motivating and providing media for sharing learning programs, giving authority and assignments according to competence and educational background, creating media for development and self-actualization and enforcing policies related to reward and punishment.

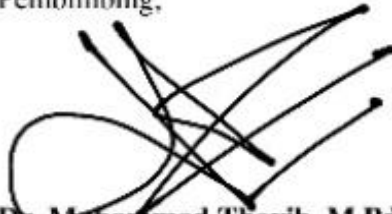


PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah melalui pengkajian dan telaah mendalam dalam proses bimbingan intensif terhadap tesis yang ditulis oleh **Miftahul In'am**, NIM 502190061 dengan judul: *“Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo”*, maka tesis ini sudah dipandang layak untuk diajukan dalam agenda ujian tesis pada sidang Majelis *Munâqashah* Tesis.

Ponorogo, 7 April 2021

Pembimbing,



Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd.
NIP 198004042009011012



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
PASCASARJANA

Terakreditasi B sesuai SK BAN-PT No : 0619/SK/BAN-PT/Ak-SURV/PT/XI/2016
Alamat : Jl. Pramuka 156 Ponorogo 63471 Telp. (0352) 481277 Fax (0352) 461893
Website : www.iaainponorogo.ac.id Email: pascasarjana@iaainponorogo.ac.id

KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI

Tesis yang ditulis oleh Miftahul In'am, NIM 502190061, Program Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam dengan judul: *"Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah al-Kautsar Durisawo Ponorogo"* telah dilakukan ujian tesis dalam sidang Majelis *Munāqashah* Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Ponorogo pada Hari Kamis, tanggal 29 April 2021 dan dinyatakan LULUS.

Dewan Penguji

No	Nama Penguji	Tandatangan	Tanggal
1	Nur Kolis, Ph.D NIP 197106231998031002 Ketua Sidang		29 April 2021
2	Dr. Mukhibat, M.Ag. NIP 197311062006041017 Penguji Utama		29 April 2021
3	Dr. Muhammad Thoyib, M.Pd. NIP 198004042009011012 Anggota Penguji		29 April 2021

Ponorogo, 29 April 2021
Direktur Pascasarjana,



Miftahul Huda, M.Ag.
NIP.197805172002121002

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : MIFTAHUL IN'AM
NIM : 502190061
Fakultas : Pascasarjana
Program Studi : S-2 Manajemen Pendidikan Islam
Judul Skripsi/Tesis : Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi / tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses di theses.iainponorogo.ac.id. Adapun isi dari keseluruhan tulisan tersebut, sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan semestinya.

Ponorogo, 7 April 2021

Penulis,



MIFTAHUL IN'AM

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya, **Miftahul In'am**, NIM 502190061, Program **Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam** menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis dengan judul: *“Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo”* ini merupakan hasil karya mandiri yang diusahakan dari kerja-kerja ilmiah saya sendiri kecuali beberapa kutipan dan ringkasan yang saya rujuk di mana tiap-tiap satuan dan catatannya telah saya nyatakan dan jelaskan sumber rujukannya. Apabila di kemudian hari ditemukan bukti lain tentang adanya plagiasi, saya bersedia mempertanggungjawabkannya secara akademik dan secara hukum.

Ponorogo, 7 April 2021

Pembuat Pernyataan,



Miftahul In'am
502190061

DAFTAR ISI

	hlm.
HALAMAN SAMPUL DALAM.....	ii
PERSEMBAHAN	iii
MOTO	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PERSETUJUAN PEMBIMBING	vi
KEPUTUSAN DEWAN PENGUJI	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR GAMBAR	xxi
PEDOMAN TRANSLITERASI	xxiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	15
E. Kajian Terdahulu	16

F. Metode Penelitian	21
G. Sistematika Pembahasan	49

**BAB II KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
KEPALA MADRASAH DAN ETOS KERJA
GURU**

A. Konsep kepemimpinan transformatif	
1. Pengertian Kepemimpinan Transformatif	52
2. Karakteristik Kepemimpinan Transformatif	58
3. Prinsip Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah	68
B. Etos Kerja Guru	
1. Pengertian Etos Kerja Guru	75
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja Guru	79

BAB III PROFIL LEMBAGA

A. Sejarah Berdiri Madrasah Ibtidaiyah Al- Kautsar	84
B. Profil Lembaga	86
1. Identitas Lembaga	86

2. Visi, Misi, Moto dan Tujuan	88
3. Letak Geografis	89
4. Kurikulum	90
5. Struktur Organisasi	92
6. Keadaan Guru dan Karyawan	93
7. Keadaan Anak didik	94
8. Prestasi yang diraih	96

BAB IV ***IDEALIZED INFLUENCE* KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU DI MI AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO**

A. <i>Idealized Influence</i> Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru	102
B. Implementasi <i>Idealized Influence</i> Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di MI Al-Kautsar Durisawo	111

BAB V *INSPIRATIONAL MOTIVATION*
KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
KEPALA MADRASAH DALAM
PENINGKATAN ETOS KERJA GURU DI MI
AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO

- A. *Inspirational Motivation* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru 118
- B. Implementasi *Inspirational Motivation* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di MI Al-Kautsar Durisawo 126

BAB VI *INTELLECTUAL STIMULATION*
KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
KEPALA MADRASAH DALAM
PENINGKATAN ETOS KERJA GURU DI MI
AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO

- A. *Intellectual Stimulation* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru 131
- B. Implementasi *Intellectual Stimulation* Kepemimpinan Transformatif Kepala

Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja
Guru di MI Al-Kautsar Durisawo 141

BAB VII *INDIVIDUAL* *CONSIDERATION*
KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
KEPALA MADRASAH DALAM
PENINGKATAN ETOS KERJA GURU DI MI
AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO

- A. *Individual Consideration* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru 147
- B. Implementasi *Individual Consideration* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di MI Al-Kautsar Durisawo 158

BAB VIII PENUTUP

- A. Kesimpulan 165
- B. Saran 167

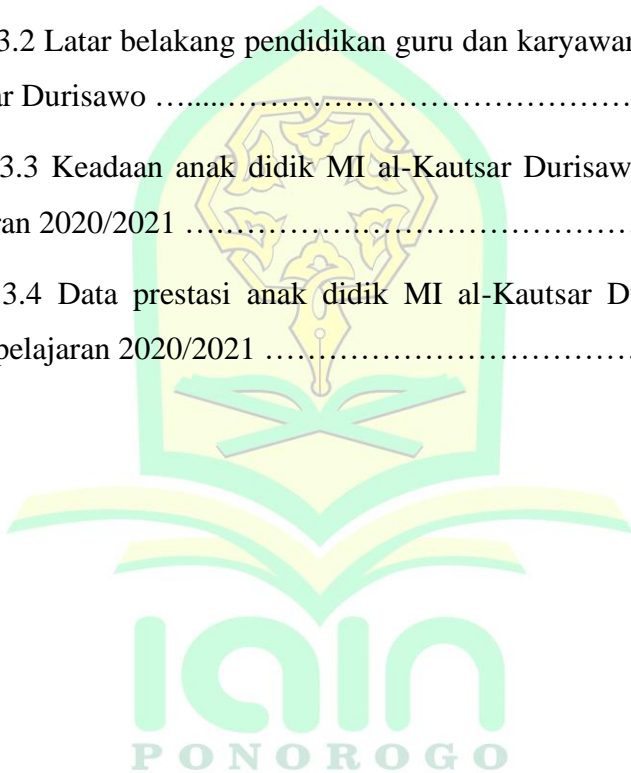
DAFTAR PUSTAKA..... 169

LAMPIRAN-LAMPIRAN

- Lampiran 1 Lampiran Wawancara
- Lampiran 2 Lampiran Observasi
- Lampiran 3 Lampiran Dokumentasi

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Keadaan guru dan karyawan MI al-Kautsar Durisawo	94
Tabel 3.2 Latar belakang pendidikan guru dan karyawan MI al-Kautsar Durisawo	94
Tabel 3.3 Keadaan anak didik MI al-Kautsar Durisawo tahun pelajaran 2020/2021	96
Tabel 3.4 Data prestasi anak didik MI al-Kautsar Durisawo tahun pelajaran 2020/2021	98



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Komponen analisis model interaktif	41
Gambar 2.2 Tujuh prinsip kepemimpinan transformatif	71
Gambar 4.3 Suasana rapat yayasan Al-Kautsar Durisawo ..	109
Gambar 4.4 Dimensi <i>idealized influence</i>	111
Gambar 5.5 Wawancara dengan kepala madrasah dan waka kesiswaan	120
Gambar 5.6 Suasana pembelajaran tahfid di MI Al-Kautsar Durisawo	122
Gambar 5.7 Dimensi <i>inspirational motivation</i>	126
Gambar 6.8 Kegiatan anak didik MI Al-Kautsar Durisawo	135
Gambar 6.9 Wawancara dengan direktur yayasan al-Kautsar	138
Gambar 6.10 Dimensi <i>intellectual stimulation</i>	140
Gambar 7.11 Suasana rapat yayasan Al-Kautsar Durisawo	150
Gambar 7.12 Suasana pada saat bapak ibu guru menjadi pemandu kegiatan	152

Gambar 7.13 Dimensi *individual consideration* 158

Gambar 8.14 Diagram kepemimpinan transformatif 168



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Topik kepemimpinan selalu menarik dan tak akan pernah habis diperbincangkan. Berbagai kalangan dan ahli banyak yang mencurahkan perhatiannya pada topik kepemimpinan. Beragam pandangan, teori dan pendapat yang sudah dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan, akan tetapi secara substansial terdapat benang merah kesamaan pandangan mengenai kepemimpinan. Menurut Robert Coffe dan Garret Jones yang dikutip oleh Afdhal melihat bahwa hal penting yang diperlukan oleh para pemimpin adalah visi, energi, kekuatan dan arah strategis.¹ Sedang Rhenald Khasali mengungkapkan bahwa kepemimpinan itu bersifat unik, abstrak namun dinamis tergantung dari visi dan misi pribadi, pola interaksi serta kepribadian yang bersangkutan. Oleh karenanya kepemimpinan tidak dapat diukur secara kuantitatif, namun yang membedakan satu dengan lainnya adalah tipe, sebab untuk menjadi pemimpin dibutuhkan lebih dari sekedar

¹ Siswoyo Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan* (Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama, 2015), 1.

aturan, melainkan juga terobosan dan respek. Sebuah organisasi bisa saja tertib dan teratur, tetapi bisa juga mati karena peraturan terlambat merespons perubahan, dan peraturan yang ada bukan lagi diadakan untuk manusia, melainkan manusia diadakan untuk peraturan.²

Di era yang terus mengalami perubahan dan perkembangan dengan pesat seperti saat ini, kepemimpinan yang peka terhadap perubahan dan perkembangan akan diperlukan dalam memberdayakan semua potensi yang dimiliki organisasi. Kepemimpinan yang demikian diperlukan dalam upaya mendorong organisasi untuk terus belajar dan tanggap terhadap perubahan dan perkembangan yang terjadi serta semakin berusaha meningkatkan performa organisasinya.

Secara substansif kepemimpinan bertujuan mengefektifkan organisasi. Kepemimpinan berarti kemampuan (*capability*) dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mendorong, mempengaruhi, mengajak, menggerakkan, menuntun, mengarahkan, dan atau bahkan memaksa orang lain atau kelompok agar berbuat sesuatu menuju tercapainya tujuan

² Joko Rizkie Widokarti, *Kepemimpinan Transformatif Menuju Masyarakat Madani* (In: Seminar Nasional Fisip-UT, 2013), 1.

yang telah ditetapkan dalam sebuah lembaga atau organisasi.³ Dengan demikian, kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya tidak menjadi masalah tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi.

Berdasarkan pada pendapat di atas, bisa dipahami bahwa kepemimpinan menjadi sangat urgen dalam menentukan kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi atau lembaga. Pada lembaga pendidikan, pimpinan tertinggi dijabat oleh kepala sekolah/madrasah. Jabatan ini memerlukan beberapa persyaratan utama yang akan mempengaruhi, mengarahkan dan memimpin lembaga atau organisasinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin yang profesional harus mempunyai kekuatan untuk memimpin bawahannya, sehingga efektif dalam pekerjaan yang diembannya. Pemimpin yang tidak efektif, tidak akan bisa mencapai tujuan lembaga atau organisasi secara baik. Menurut penulis, banyak ditemukan kepala sekolah/madrasah, yang kurang berhasil melaksanakan tujuan lembaga dan organisasi.

³ Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2008), 1.

Salah satu indikatornya adalah rendahnya prestasi belajar anak didik. Selanjutnya, ditemukan kurang disiplinnya pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga tersebut.

Semakin kompleksnya tuntutan tugas dan tanggung jawab kepala madrasah menuntut perilaku kepala madrasah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap guru baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku kepala madrasah yang positif dapat mendorong kelompok dalam mendorong kelompok dalam menggerakkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi madrasah.⁴

Dalam kaitan tersebut, lembaga pendidikan dimaksud, di spesifikasikan pada lembaga pendidikan Islam, madrasah. Madrasah adalah lembaga pendidikan di bawah naungan Kementerian Agama RI. Jenjang madrasah mencakup Madrasah Ibtidaiyah (MI), Madrasah Tsanawiyah (MTs) dan Madrasah Aliyah (MA). Menurut data statistik madrasah tahun 2020 jumlah madrasah ibtidaiyah di seluruh Indonesia adalah 25.579. Jumlah Madrasah Ibtidaiyah di Jawa Timur adalah

⁴ E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2003), 107.

7.356.⁵ Madrasah Ibtidaiyah dengan jumlah sekian banyak tersebut, tugas dan tanggungjawab yang dimilikinya tentu sama dengan lembaga-lembaga pendidikan yang lain yakni mewujudkan ketercapaian tujuan pendidikan nasional. Namun demikian, banyaknya jumlah madrasah seperti data tersebut menyisakan berbagai permasalahan di antaranya tentang masih rendahnya mutu madrasah. Seperti yang disinyalir oleh laporan bank dunia bahwa salah satu penyebab semakin menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia adalah kurangnya profesionalisme para kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan.⁶ Temuan ini tentu saja sangat memprihatinkan, lebih-lebih dalam era otonomi pendidikan yang dikembangkan sebagai konsekuensi otonomi daerah yang telah memberi peluang untuk mencairkan kebekuan kepemimpinan kepala sekolah selama ini.

Unsur pokok dan utama efektivitas lembaga pendidikan tergantung pada kepala madrasah. Kepala madrasah yang kompeten bersikap dinamis dalam menyiapkan program

⁵ Kementerian Agama RI. Direktorat Jendral Pendidikan Islam, "Rekapitulasi Data Madrasah Semester Genap 2019/2020", diakses 29 September 2020, <http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/>

⁶ E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2005), 42.

pendidikan. Keberhasilan madrasah merupakan keberhasilan kepala madrasah dan itu tergantung tipologi kepemimpinan yang diterapkan. Diantara tipe kepemimpinan kepala madrasah adalah kepemimpinan transformatif. Hal mana dalam kepemimpinannya selalu memunculkan modifikasi kreatif dan inovatif, sehingga pada setiap tahunnya peningkatan kualitas madrasah bisa diraih. Pemimpin yang menerapkan tipe kepemimpinan transformatif memiliki wawasan jauh ke depan (*futuristik*) dan berupaya melakukan perbaikan dan pengembangan organisasi bukan hanya untuk saat ini tetapi sampai di masa mendatang, yang pada akhirnya dapat menghasilkan *outcome* organisasi yang baik pula.

Urgensi peran pemimpin merupakan faktor utama penggerak perubahan dalam sebuah organisasi. Tipe atau model kepemimpinan yang penting untuk dipahami adalah kepemimpinan transformatif yang dikembangkan oleh James McGregor Burns.⁷ Burns mengatakan: “*Transfromative leadership as a process where leader and followers engaged in a mutual process of raising one another to higher levels of*

⁷ Betty Y. Silalahi, “Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi,” *Jurnal Psikologi*, Depok: Universitas Gunadarma. Volume 2 Nomor 1 (2008): 15.

morality and motivation”.⁸ Kepemimpinan transformatif merupakan proses di mana pemimpin dan pengikut bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Hakikat kepemimpinan transformatif, stresingnya terletak pada upaya pemimpin dalam memotivasi pengikutnya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab melebihi dari yang mereka perkirakan.

Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif terbukti mampu menghantarkan pada perubahan-perubahan mendasar, seperti perubahan *value*, kebutuhan dan tujuan bawahan. Tentunya perubahan-perubahan tersebut berimplikasi pada munculnya komitmen. Sebagaimana hasil Penelitian yang dikemukakan oleh Betty bahwa kepemimpinan transformatif memiliki kaitan yang positif terhadap komitmen anggota organisasi. Lebih lanjut, Wahjono dalam Penelitian tentang kepemimpinan transformatif di sekolah-sekolah Muhammadiyah menyimpulkan urgennya penerapan kepemimpinan transformatif di lembaga-lembaga pendidikan berbasis keagamaan.⁹

⁸ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 50.

⁹ Sentot Imam Wahjono, “Kepemimpinan Transformatif di Sekolah-sekolah Muhammadiyah.” *Jurnal Manajemen Bisnis*. Malang: Universitas Muhammadiyah. Volume 01 Nomor 01 (2011): 77.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka menjadi penting adanya melakukan kajian mendalam lebih lanjut tentang kepemimpinan transformatif pada lembaga-lembaga pendidikan berbasis keagamaan. Lembaga yang dimaksud dalam hal ini adalah Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo. Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo merupakan lembaga pendidikan Islam di bawah naungan Kementerian Agama RI. SK Ijin Operasional Nomor MI/02.84/2015. Tanggal SK Ijin Operasional 21-11-2015. Sertifikat Nomor Pokok Sekolah Nasional (NPSN) 69927993. Alamat Jl. Lawu Gang IV Nomor 35 Kelurahan Nologaten, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo. Penyelenggara madrasah adalah yayasan Al-Husna Durisawo. Akte Notaris AHU-3122.AH.01.04. Tahun 2014/10 Juni 2013, dengan Nomor Statistik Madrasah (NSM): 111235020084.

Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo merupakan madrasah berbasis pesantren, lokasinya berada di dalam area pondok pesantren Durisawo Ponorogo. Hal mana pesantren identik dengan pembentukan karakternya. Memiliki program unggulan tahfīz Qur'an. Maksud Penelitian ini adalah untuk melihat secara mendalam model kepemimpinan transformatif yang diterapkan oleh Kepala Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo dalam menjalankan kepemimpinannya, terutama

dalam konteks kepemimpinan kepala madrasah dalam meningkatkan etos kerja guru di Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo.

Berdasarkan peninjauan awal di Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo, Peneliti telah melakukan observasi kepemimpinan transformatif yang dijalankan oleh kepala Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo. Dalam menjalankan kepemimpinannya kepala madrasah senantiasa berupaya menumbuhkan tantangan untuk bisa mencapai ekspektasi yang tinggi, berupaya membangkitkan antusiasme dan motivasi para guru (ustaz/ustazah) dan karyawannya. Sikap dan perilaku kepala madrasah yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha memfasilitasi kebutuhan prestasi, pertumbuhan dan perkembangan semua warga madrasah.¹⁰

¹⁰ Hasil observasi penulis di MI Al-Kautsar Durisawo pada tanggal 22 September 2020. Dikuatkan dengan pernyataan yang disampaikan Umi Kalsum, selaku tim pengembang madrasah, beliau menegaskan: *"...melihat dari lembaga yang baru berdiri ini, kemudian berkembang, dan dalam kurun waktu 5 tahun lebih sedikit, ya.. 5 tahun lebih 4 bulanan, adalah merupakan tugas yang luar biasa, jadi bagaimana kita menyamakan visi dan misi, menyakan tujuan, akan dibawa ke mana madrasah ini sebenarnya, jadi ciri khas yang nanti jadi penanda, jadi visi misi ke depan kita seperti apa, kemudian menyosialisasikan kepada anggota-anggota kita, mulai dari stakeholdernya, kemudian dari Waka-waka dan juga guru-guru, harus ada penyamaan, terus ada pembinaan,*

Kepala madrasah selalu memberi teladan yang baik kepada para guru dan karyawan di Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo, dengan upaya selalu hadir tepat waktu bahkan lebih awal dan pulang paling akhir, kecuali ada tugas kedinasan atau ada kepentingan yang tidak bisa ditinggalkan. Kepala madrasah menyusun rencana strategis (renstra) untuk perkembangan dan kemajuan madrasah. Renstra yang dibuat meliputi berbagai bidang, di antaranya adalah keimanan dan ketaqwaan (IMTAQ), intelektual, keterampilan (Iptek), kesiswaan, kepegawaian, pembelajaran dan peran serta masyarakat.¹¹

Kepala madrasah berusaha menjadi *uswah hasanah* sebelum menginstruksikan kepada guru dan karyawan, sehingga guru dan karyawan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal demikian kemudian membuahkan hasil menggembirakan, terbukti setiap tahun jumlah anak didik Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo naik signifikan. Kualitas akademik dan nonakademiknya juga bagus. Madrasah ini sering memperoleh juara dalam berbagai even lomba yang diikuti, baik di tingkat

pendampingan, pelaksanaan program tindak lanjut dan juga evaluasi, baik evaluasi program maupun hasilnya...”

¹¹ M. Ulil Absor, Waka kurikulum, wawancara, ruang guru, 20 Oktober 2020.

kecamatan, kabupaten, karesidenan maupun nasional. Kondisi dan suasana madrasah yang harmonis dan penuh kekeluargaan juga menjadi faktor pendukung keberhasilan madrasah ini. Hubungan baik antara kepala madrasah, guru dan karyawan di Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo sangat akrab. Jiwa kepedulian dan tolong-menolong dalam melaksanakan tugas menjadi budaya di madrasah. Permasalahan yang muncul penyelesaiannya dengan mengedepankan musyawarah. Dengan menerapkan model kepemimpinan transformatif, kepala Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo selalu memotivasi para guru dan karyawannya, yang membuat mereka menjadi lebih sadar akan pentingnya proses dan hasil pekerjaan serta mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dalam mencapai visi misi dan tujuan madrasah.¹²

Peneliti juga telah melakukan wawancara dengan Khoirul Ikhwanuddin, S.Pd.I selaku kepala madrasah di Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo. Menurut beliau MI Al-Kautsar merupakan madrasah yang baru berdiri selama 5 tahun lebih, namun demikian jumlah anak didiknya mencapai 536 anak didik. Madrasah Ibtidayah Al-Kautsar Durisawo

¹² Sariatun, Waka kesiswaan, *wawancara*, ruang guru, 26 Oktober 2020.

merupakan madrasah yang memiliki berbagai keunggulan fokusnya pada program *tahfiz* al-Qur'an. Program unggulan yang lain adalah kepesantrenan. Sebuah model pembelajaran khas nusantara dengan berdasar pada paham *ahlusunnah wal jama'ah* di kemas dalam program *Islamic Boarding School*. *Islamic Boarding School* di MI Al-Kautsar merupakan sebuah program unggulan mengasramakan anak didik di madrasah dengan mengikuti sistem pondok pesantren pada umumnya.¹³

Lembaga mengacu pada pendidikan kepesantrenan, hal tersebut adalah dengan tujuan *habitulasi* pembiasaan anak didik dalam kehidupan sehari-hari dan mengembangkan karakter anak sesuai dengan kebutuhan di masa depan, baik kognitif, afektif maupun psikomotorik. Lebih dari itu, pengembangan karakter religius melalui pendidikan kepesantrenan tersebut dilakukan dalam kegiatan rutin, kegiatan spontan, keteladanan dan pengkondisian. Hasil dari pembiasaan pendidikan kepesantrenan (*habitulasi*) dalam mengembangkan karakter religius tersebut dibuktikan dengan tingkah laku perbuatan anak didik seperti mengucapkan salam ketika bertemu orang lain, berjabat tangan ketika bertemu guru/ustaz ustazah, berjalan dengan membungkukkan badan di depan orang yang

¹³ Khoirul Ikhwanuddin, Kepala Madrasah, wawancara, ruang kepala madrasah, 26 Oktober 2020.

lebih tua, mengucapkan doa sebelum dan atau sesudah melakukan aktifitas, menghormati *takzim* kepada guru/ustaz ustazah mereka.¹⁴

Berdasarkan pada permasalahan di atas Peneliti tertarik untuk melakukan kajian ilmiah dengan judul “Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo”. Pemilihan judul tersebut didasarkan pada dunia pendidikan bersifat dinamis seiring dengan perkembangan zaman, termasuk madrasah ibtidaiyah, untuk itu diperlukan kepala madrasah yang kompeten dalam tugas pokok dan fungsinya sebagai kepala madrasah, yang memiliki peran sangat besar dalam memajukan dan mengembangkan madrasah yang dipimpinnnya, dan upaya peningkatan etos kerja guru dalam mewujudkan visi misi dan tujuan lembaga, yang pada akhirnya bisa menghantarkan madrasah pada pencapaian mutu pendidikan yang lebih baik.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana *idealized influence* kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo?

¹⁴ Observasi, MI al-Kautsar Durisawo, 10 Oktober 2020.

2. Bagaimana *inspirational motivation* kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo?
3. Bagaimana *intellectual stimulation* kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo?
4. Bagaimana *individual consideration* kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan *idealized influence* kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo.
2. Untuk mendeskripsikan *inspirational motivation* kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo.
3. Untuk mendeskripsikan *intellectual stimulation* kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo.
4. Untuk mendeskripsikan *individual consideration* kepemimpinan kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian dengan judul “Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo” diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak. Manfaat dapat ditinjau dari tiga aspek yaitu:

1. Manfaat teoretis

Hasil Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi semua pilihan yang akan melakukan Penelitian lebih lanjut.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi lembaga yang diteliti, hasil Penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan bagi pengelola lembaga pendidikan dalam manajemen lembaga pendidikannya,
- b. Bagi Peneliti, untuk menambah wawasan pengetahuan dalam pengelolaan lembaga pendidikan madrasah sebagai upaya peningkatan etos kerja guru.

3. Manfaat institusional

Hasil Penelitian ini diharapkan bisa memberikan sumbangsih pada Pascasarjana IAIN Ponorogo khususnya Magister Prodi Manajemen Pendidikan Islam, yaitu sebagai

tolak ukur interdisipliner keilmuan dan kualitas mahasiswa dalam bidang pendidikan.

E. Kajian Terdahulu

Penelitian yang berjudul “Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo” berdasarkan pada eksplorasi Peneliti pada beberapa hasil penelitian yang memiliki relevansi dengan penelitian ini, antara lain:

Pertama, Masruroh Tri Handayani dalam Tesis tahun 2017 “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Perwanida Kota Blitar dan Sekolah Dasar Alam Al-Ghifari Kota Blitar)”. Penelitian studi multi kasus dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dalam dua tahap, analisis kasus tunggal dan analisis lintas kasus. Untuk menjamin keabsahan data, Peneliti menggunakan teknik ketekunan pengamatan, triangulasi dan pengecekan teman sejawat. Hasil Penelitian meliputi: 1)

karakter kharisma yang dimiliki pemimpin bisa memotivasi guru dan karyawan untuk meningkatkan mutu pendidikan; 2) jika kepala sekolah bisa mengimplementasikan visi dan misi dengan baik, maka mutu pendidikan dapat terwujud; 3) mutu pendidikan dapat tercapai apabila kepala sekolah mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada guru dan karyawan; 4) kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan pembangunan fisik dan nonfisik bisa menciptakan perubahan dan perbaikan yang signifikan dalam rangka peningkatan mutu pendidikan; 5) kemampuan kepala sekolah dalam memberikan perhatian individu kepada guru dan karyawan dapat menciptakan hubungan emosional yang baik sehingga bisa dengan mudah menggerakkan mereka untuk meningkatkan mutu pendidikan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Masruroh Tri Handayani terdapat dalam beberapa hal; *pertama*, penelitian ini merupakan penelitian studi kasus tunggal sedangkan penelitian Masruroh Tri Handayani adalah studi multi kasus. *Kedua*, pada analisis yang digunakan, dalam penelitian ini analisisnya adalah analisis kasus tunggal, sedangkan dalam penelitian Masruroh Tri Handayani analisisnya adalah analisis kasus tunggal dan analisis lintas kasus. *Ketiga*, penelitian Masruroh Tri Handayani tujuan

penelitiannya adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan mutu pendidikan, sedangkan penelitian ini tujuan penelitiannya lebih spesifik yaitu bagaimana penerapan kepemimpinan transformatif dalam peningkatan etos kerja guru. Adapun persamannya adalah; *pertama*, dalam pendekatan penelitiannya yaitu dengan pendekatan kualitatif. *Kedua*, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu teknik wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Dari persamaan dan perbedaan tersebut maka berbeda pula landasan teori yang digunakan dan berbeda juga temuan hasil penelitiannya.

Kedua, Muhammad Zainal Muttaqin dalam Tesis 2017 berjudul “Pengembangan Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta”. Penelitian fenomenologi dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis menggunakan analisis deskriptif. Hasil Penelitian menunjukkan 1) karakteristik kepemimpinan kepala sekolah sudah sesuai dengan dimensi transformatif, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual*

consideration. Namun demikian, Peneliti menemukan kekurangan kepala sekolah dalam menerapkan empat dimensi tersebut, sehingga menimbulkan ketidakmaksimalan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta; 2) agar kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformatif guna meningkatkan kinerja guru dan karyawan berhasil, maka dibutuhkan pengembangan implementasi kepemimpinan transformatif kepala sekolah guna meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta. Pengembangan tersebut, antara lain mencakup: a) menciptakan wadah peningkatan kinerja guru dan karyawan MTs Muhammadiyah Surakarta; b) meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan MTs Muhammadiyah Surakarta; c) memperbaiki fasilitas atau sarana dan prasarana sekolah; d) menginternalisasikan nilai-nilai yang terdapat dalam visi, misi dan tujuan sekolah ke dalam diri guru dan karyawan MTs Muhammadiyah Surakarta.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Muhammad Zainal Muttaqin terdapat pada; *pertama*, penelitian ini merupakan penelitian studi kasus sedangkan penelitian Muhammad Zainal Muttaqin adalah penelitian fenomenologi. *Kedua*, pada tujuan penelitiannya, tujuan penelitian

Muhammad Zainal Muttaqin adalah untuk mengetahui bagaimana dimensi kepemimpinan transformatif dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan MTs Muhammadiyah Surakarta sedangkan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan kepemimpinan transformatif dalam peningkatan etos kerja guru di MI al-Kautsar Durisawo, hal mana kinerja (*performance*) sangat ditentukan oleh etos kerja. Adapun persamannya adalah; *pertama*, dalam pendekatan penelitiannya yaitu dengan pendekatan kualitatif. *Kedua*, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu teknik wawancara mendalam, observasi partisipan dan dokumentasi. Dari persamaan dan perbedaan tersebut maka berbeda pula landasan teori yang digunakan dan berbeda juga temuan hasil penelitiannya.

Selain penelitian yang disebutkan di atas, untuk kajian penelitian yang sudah pernah dilakukan oleh beberapa Peneliti sebelumnya di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo, sejauh hasil penelusuran Peneliti belum ada satupun penelitian yang mengkaji tentang kepemimpinan kepala madrasah. Di antara beberapa penelitian yang pernah dilakukan di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo adalah:

1. Siti Masruroh dalam Skripsi 2018 yang berjudul “Peran Guru dalam Menumbuhkan Motivasi Menghafal Al-Qur’an Anak didik Kelas III MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo Tahun Pelajaran 2017/2018”.
2. Salfiyah dalam Skripsi 2018 yang berjudul Implementasi Program Tahfidz Al-Qur’an di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo Tahun Pelajaran 2017/2018.
3. Puji Rahayu dalam Skripsi 2018 yang berjudul “Implementasi Pendidikan Pesantren dalam Mengembangkan Karakter Religius Anak didik (Studi kasus di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo)”.

F. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Bogdan dan Taylor mendefinisikan ”pendekatan kualitatif” sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku (tindakan) yang diamati.¹⁵ Selanjutnya dalam

¹⁵ Robert C. Bogdan & S.J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods* (New York: John Wiley, 1975), 5.

pelaksanaan penelitian kualitatif juga lebih mengutamakan tindakan yaitu :

- a) Penelitian kualitatif mempunyai *setting* alami sebagai sumber data langsung dan Peneliti adalah instrumen utamanya. Kedudukan Peneliti sebagai instrumen pengumpul data lebih dominan daripada instrumen lainnya.
- b) Penelitian kualitatif bersifat deskriptif yaitu data yang terkumpul berbentuk kata-kata, gambar bukan angka-angka, walaupun ada angka-angka sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh melalui transkrip interviw, catatan lapangan, foto-foto, dokumen pribadi dan lain-lain.
- c) Penelitian kualitatif lebih menekankan proses kerja, yang seluruh fenomena yang dihadapi.
- d) Penelitian kualitatif cenderung menggunakan pendekatan induktif. Abstraksi-abstraksi digunakan atas dasar data yang telah terkumpul dan dikelompokkan bersama-sama melalui pengumpulan data selama kerja lapangan di lokasi penelitian.

f) Penelitian kualitatif memberikan tekanan pada titik tekanan makna yaitu fokus penelaahan terpaut langsung dengan masalah kehidupan manusia.¹⁶

Penelitian kualitatif memiliki sejumlah ciri yang membedakannya dengan penelitian lainnya. Bogdan dan Biklen mengajukan lima karakteristik yang melekat pada penelitian kualitatif, yaitu: *naturalistic, descriptive data, concern with process, inductive, and meaning*.¹⁷

Sehingga dalam penelitian ini Peneliti menggunakan latar alamiah sebagai sumber data langsung dan Peneliti sebagai instrumen kunci. Oleh sebab itu, dalam konteks penelitian ini, Peneliti langsung terjun ke lapangan, yaitu di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo. Adapun dalam penelitian ini Peneliti menyajikan data yang telah dikumpulkan selama Peneliti berada di lapangan yaitu mulai tanggal 15 September 2020 sampai dengan tanggal 30 Maret 2021 dalam bentuk kata-kata, gambar-gambar dan bukan angka-angka. Laporan penelitian ini memuat kutipan-kutipan data sebagai ilustrasi

¹⁶ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Badung: Pustaka Setia, 2006), 51.

¹⁷ Robert C. Bogdan, & Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 4.

dan bukti presentasi. Data ini mencakup transkrip wawancara, dokumen berupa foto, dan catatan observasi yang Peneliti lakukan.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Mengamati dengan teliti obyek penelitian dengan berupaya untuk menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Penelitian studi kasus sebagaimana yang dikemukakan J.W. Creswell: *“a qualitative research approach in which the investigator explore a bounded system (a case) or multiple bonuded systems (cases) over time through detailed, indepth data collection involving multiple source information.”*¹⁸ Sedangkan Yin berpendapat: *“The case study research method as an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context; when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident; and in which multiple sources of evidence are used.”*¹⁹ Menurut pengertian ini, penelitian studi kasus adalah sebuah metode

¹⁸ Jhon W. Creswell, *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 2nd ed. (California: Sage Publication, 2007), 73.

¹⁹ Robert K. Yin, *Case Study Research Design and Methods* (Washington: Cosmas Corporation, 1984), 23.

penelitian yang secara khusus menyelidiki fenomena kontemporer yang terdapat dalam konteks kehidupan nyata, yang dilaksanakan ketika batasan-batasan antara fenomena dan konteksnya belum jelas, dengan menggunakan berbagai sumber data.

Lebih lanjut, penelitian studi kasus memusatkan perhatian pada satu objek tertentu yang diangkat sebagai sebuah kasus untuk dikaji secara mendalam sehingga mampu membongkar realitas di balik fenomena sebab yang kasat mata hakikatnya bukan sesuatu yang riil (realitas), itu hanya pantulan dari yang ada di dalam. Sebagaimana lazimnya perolehan data dalam penelitian kualitatif, data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, baik melalui wawancara maupun dokumentasi. Data yang diperoleh dari berbagai cara itu hakikatnya untuk saling melengkapi. Ada kalanya data yang diperoleh dari wawancara belum lengkap, sehingga harus dicari lewat cara lain, seperti observasi dan partisipasi.

3. Instrumen Penelitian

Penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari pengamatan berperan serta, sebab peranan Peneliti yang akan

menentukan keseluruhan skenarionya.²⁰ Dalam pelaksanaan penelitian studi kasus (*case study*) keterlibatan Peneliti dalam penyelidikan terhadap tingkah laku individu lebih mendalam dan pemeriksaan berlaku secara menyeluruh. Penelitian terhadap kondisi dan latar belakang individu, kelompok atau komunitas tertentu bertujuan memberikan gambaran lengkap (*komprehenship*) mengenai subjek atau kejadian yang diteliti. Penelitian dilakukan secara intensif, detail dan mendalam terhadap suatu organisme, lembaga atau gejala tertentu.²¹ Oleh sebab itu, posisi Peneliti dalam penelitian adalah sebagai instrumen kunci dan pengumpul data. Sedangkan instrumen yang lain adalah sebagai pendukung. Dalam penelitian ini Peneliti menggunakan studi kasus tunggal. Studi kasus tunggal yang dimaksud adalah menyajikan uji kritis suatu teori yang difokuskan pada sebuah lembaga yang dipilih. Dalam hal ini Penulis memfokuskan pada kepemimpinan transformatif

²⁰ Pengamatan berperan serta adalah penelitian yang bercirikan interaksi sosial yang memakan waktu cukup lama antara Peneliti dengan subjek dalam lingkungan penelitian dan selama itu data dalam bentuk catatan lapangan dikumpulkan secara sistematis dan berlaku tanpa gangguan. Robert C. Bogdan, *Participant Observation in Organizational Setting* (Syracuse New York: Syracuse University Press, 1972), 3.

²¹ Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Judul Asli: *Case Study Research: Design and Methods*, Penerjemah: M. Djauzi Mudzakir, cet. 12 (Jakarta: Rajawali, 2013), 18.

kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo.

4. Sumber dan Jenis Data

Menurut Lofland, sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah tambahan seperti dokumen dan lainnya.²² Berkaitan dengan hal itu, sumber dan jenis data dalam penelitian ini adalah: kata-kata, tindakan, sumber tertulis, foto, dan statistik.

Pertama, kata-kata. Kata-kata yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kata-kata orang-orang yang diwawancarai atau informan, yaitu Fitri Wahyuni, M.Pd, selaku Direktur Pendidikan Al-Kautsar Durisawo, Khoirul Ikhwanudin, S.Pd.I. selaku Kepala Madrasah, Umi Kalsum, M.Si. selaku Tim Pengembang Madrasah dan anggota pembina bidang *tahfiz*, M. Ulil Absor, S.Pd.I., selaku Waka Kurikulum, Sariatun, S.PdI. selaku Waka. Kesiswaan, Muh. Zainul Fu'adi, S.Pd. selaku Waka humasy, Zaenal Abidin, selaku Waka Sarpras dan pembina *tahfiz*.

²² Lofland, *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis* (Belmont, Cal: Wadsworth Publishing Company, 1984), 47.

Kedua, tindakan. Yang dimaksud tindakan dalam penelitian ini adalah tindakan orang-orang yang diamati, yaitu: manajemen dan kepemimpinan kepala madrasah, kebijakan kepala madrasah, Kegiatan PPDB (Penerimaan Anak didik Baru); Proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM); kegiatan konseling; kegiatan ekstrakurikuler; dan kegiatan pembinaan prestasi.

Ketiga, data tertulis. Walaupun sumber data tertulis bukan merupakan sumber data utama, akan tetapi pada tataran realitas, Peneliti tidak bisa melepaskan diri dari sumber data tertulis sebagai data pendukung. Di antara sumber data tertulis dalam penelitian ini adalah dokumentasi supervisi kepala madrasah, dokumentasi kegiatan PPDB (Penerimaan Anak didik Baru); dokumentasi Proses Kegiatan Belajar Mengajar (KBM); dokumentasi kegiatan konseling; dokumentasi kegiatan ekstrakurikuler; dan dokumentasi kegiatan pembinaan prestasi.

Keempat, foto. Foto digunakan sebagai sumber data penguat hasil observasi, karena pada tataran realitas, foto dapat menghasilkan data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif. Dalam penelitian ini ada dua

katagori foto, yaitu foto yang dihasilkan orang lain dan foto yang dihasilkan oleh Peneliti sendiri. Sedangkan foto yang dihasilkan oleh Peneliti adalah foto yang diambil Peneliti pada saat Peneliti melakukan pengamatan berperan serta. Sebagai contoh adalah foto visi, misi dan tujuan madrasah, foto kegiatan kepala madrasah, foto absensi guru, foto rapat yayasan dan foto kepala sekolah dan guru.

Kelima, data statistik. Yang dimaksud dengan data statistik dalam penelitian ini, adalah bukan statistik alat analisis sebagaimana digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk menguji hipotesis, tetapi statistik sebagai data. Artinya data statistik yang telah tersedia akan dijadikan Peneliti sebagai sumber data tambahan. Sebagai contoh adalah data statistik supervisi kepala madrasah, data statistik data anak didik; dan data statistik kegiatan pembinaan prestasi.

5. Tahapan dan Jadwal Penelitian

Dalam penelitian ini tahapan penelitian terdiri dari tiga tahapan, ditambah dengan tahap terakhir dari penelitian yakni tahap penulisan laporan hasil penelitian. Tahapan-tahapan penelitian tersebut adalah 1) tahap pra-lapangan, yang meliputi: menyusun rancangan penelitian, memilih lapangan penelitian, mengurus ijin penelitian, menjajagi dan menilai

keadaan lapangan, memilih dan memanfaatkan informan, menyiapkan perlengkapan penelitian dan yang menyangkut persoalan etika penelitian. 2) Tahap lapangan, yang meliputi: memahami dan memasuki lapangan, aktif dalam kegiatan pengumpulan data. 3) Penulisan laporan hasil penelitian yang meliputi pengolahan data, reduksi data, display data dan analisis.

Selanjutnya dapat dikemukakan rencana waktu penelitian dilaksanakan penelitian yaitu yang dimulai dari bulan September 2020 sampai dengan Maret 2021.

6. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data yang diperlukan, ada beberapa teknik yang bisa dilakukan sebagai kerangka penelitian kualitatif. Dalam pengumpulan data ini, tentunya mengacu pada relevansi data dan menyesuaikan dengan tujuan pelaksanaan penelitian itu sendiri. Cara pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan adalah teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang akan dijelaskan sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.²³ Maksud mengadakan wawancara, seperti ditegaskan oleh Lincoln dan Guba yang dikutip Moleong, antara lain: mengonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain.²⁴ Dalam penelitian kualitatif, wawancara menjadi pengumpulan sumber data yang utama. Sebagian besar data diperoleh melalui wawancara. Untuk itu, penguasaan teknik wawancara sangat mutlak diperlukan. Dalam metode wawancara ada tiga bentuk yaitu:

1) Wawancara terstruktur

Beberapa ciri dari wawancara terstruktur meliputi daftar pertanyaan dan kategori jawaban telah disiapkan, kecepatan wawancara terkendali, tidak ada fleksibilitas, mengikuti

²³ S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003), 55.

²⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1993), 135.

pedoman, dan tujuan wawancara biasanya untuk mendapatkan penjelasan tentang suatu fenomena.

2) Wawancara semi terstruktur

Ciri-ciri dari wawancara semi terstruktur adalah pertanyaan terbuka namun ada batasan tema dan alur pembicaraan, kecepatan wawancara dapat diprediksi, fleksibel tetapi terkontrol, ada pedoman wawancara yang dijadikan patokan dalam alur, urutan dan penggunaan kata, dan tujuan wawancara adalah untuk memahami suatu fenomena.

3) Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur memiliki ciri-ciri, yaitu pertanyaan sangat terbuka, kecepatan wawancara sangat sulit diprediksi, sangat fleksibel, pedoman wawancara sangat longgar urutan pertanyaan, penggunaan kata, alur pembicaraan, dan tujuan wawancara adalah untuk memahami suatu fenomena.²⁵

Adapun dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan teknik wawancara terstruktur, di mana Peneliti menyusun terlebih dahulu pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada

²⁵ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: Salemba Humanika, 2011), 121.

subjek penelitian serta dijawab secara bebas oleh mereka dan untuk melengkapi kedalaman data yang diperlukan Peneliti juga menggunakan teknik wawancara semi terstruktur.

Teknik wawancara baik yang terstruktur maupun yang tidak terstruktur adalah untuk mendapatkan data tentang kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru. Dalam melakukan wawancara terstruktur, Peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan terlebih dahulu terkait dengan kepemimpinan transformatif kepala madrasah dan etos kerja guru. Wawancara semi terstruktur, Peneliti mengajukan beberapa pertanyaan kepada pihak yang diwawancarai secara spontanitas, belum dipersiapkan sebelumnya mengalir dan menyesuaikan dengan topik dan hal-hal yang memiliki kesesuaian dengan tujuan, yakni memperoleh data tentang kepemimpinan transformatif kepala madrasah dan etos kerja guru. Data yang didapat dari wawancara dengan pihak lembaga, baik itu kepala madrasah, waka, guru maupun karyawan, semuanya digunakan untuk mengetahui bagaimana penerapan model kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo. Orang-orang yang dijadikan informan dalam

penelitian ini, ditetapkan dengan cara *purposive*, yaitu sebagai berikut:

- 1) Fitri Wahyuni, M.Pd., beliau adalah Direktur Pendidikan Al-Kautsar Durisawo, dari beliau Peneliti menggali data tentang sejarah berdiri madrasah dan pola dan sistem manajemen pendidikan di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo.
- 2) Umi Kalsum, M.Si., beliau adalah tim pengembang madrasah dan anggota pembina bidang *tahfiz*, dari beliau Peneliti menggali data tentang pola manajemen pengembangan madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo.
- 3) Khoirul Ikhwanuddin, S.Pd.I., dari beliau Peneliti menggali data tentang pola kepemimpinan dan manajemen kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo.
- 4) M. Ulil Absor, S.Pd., Beliau adalah Waka Kurikulum dan juga selaku wali kelas IV di MI Al-Kautsar Durisawo, dari beliau Peneliti menggali data tentang penuyusunan program, pelaksanaan kegiatan belajar mengajar (KBM) dan penetapan kebijakan mutu pendidikan.

- 5) Sariatun, S.PdI., beliau adalah Waka Kesiswaan dan juga selaku wali kelas V di MI Al-Kautsar Durisawo, dari beliau Peneliti menggali data tentang penerapan kebijakan lembaga yang terkait dengan program pembinaan, pengarahan dan pengendalian serta bimbingan kesiswaan.
- 6) Zainal Abidin, SQ, beliau adalah Waka Sarpras juga salah satu pembina tahfīz, dari beliau Peneliti menggali data tentang pola pembinaan *tahfīz dan* pengembangan sarana prasarana di Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo
- 7) Muh. Zainul Fu'adi, S.Pd, beliau adalah Waka humasy, dari beliau Peneliti menggali data tentang pola kepemimpinan dan manajemen kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo.
- 8) Juni Siswo Harianto, S.E., beliau selaku operator madrasah, dari beliau Peneliti menggali data tentang pola kepemimpinan dan manajemen kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo.

b. Observasi

Observasi dilakukan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat, benda, serta rekaman dan

gambar.²⁶ Dalam penelitian ini dilaksanakan dengan teknik observasi, yaitu dilakukan dengan cara Penelitian melibatkan diri atau berinteraksi pada kegiatan yang dilakukan oleh subjek penelitian dalam lingkungannya, selain itu juga mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan.²⁷

Pelaksanaan pengamatan yang dilakukan mengikuti petunjuk Spradley, dimulai dengan observasi deskriptif (*descriptive observations*) secara komprehensif, sebagai upaya dalam melukiskan secara umum mengenai situasi sosial dan apa yang terjadi di sana. Setelah perekaman dan analisis data pertama, Peneliti kemudian memfokuskan pengumpulan datanya dan mulai melakukan observasi terfokus (*focused observations*). Akhirnya, setelah dilakukan lebih banyak lagi analisis dan observasi secara berulang-ulang, Peneliti dapat mengerucutkan lagi pengamatannya dengan melakukan observasi selektif (*selective observations*).²⁸ Namun demikian, observasi deskriptif masih terus Peneliti lakukan sampai akhir tahap pengumpulan data.

²⁶ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 1990), 91.

²⁷ *Ibid.*, 69.

²⁸ James P. Spradley, *Participant Observation* (New York: Holt, Rinehard and Winston, 1980), 47.

Dalam penelitian ini hasil observasi kemudian dicatat dalam "catatan lapangan". Catatan lapangan merupakan alat yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. Sebagaimana pernyataan Bogdan dan Biklen bahwa seorang Peneliti pada saat di lapangan harus membuat "catatan", setelah pulang kembali ke rumah atau tempat tinggalnya barulah menyusun "catatan lapangan". Sebab "jantung penelitian" dalam konteks penelitian kualitatif adalah "catatan lapangan". Catatan tersebut menurut Bogdan dan Biklen adalah catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif.²⁹

Dalam penelitian ini, observasi difokuskan pada situasi sosial yaitu:³⁰

1. Gambaran keadaan tempat dan ruang tempat suatu sosial berlangsung.

²⁹ Robert C. Bogdan dan Biklen Sari Knopp, *Qualitative Research for Education; An introduction to theory and methods* (Boston: Allyn and Bacon, Inc, 1982), 74.

³⁰ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi* (Malang: YA3, 1990), 78.

2. Para pelaku pada suatu situasi sosial, termasuk karakteristik yang melekat pada mereka (seperti status, jenis kelamin, usia, dan sebagainya).
3. Kegiatan atau aktivitas yang berlangsung pada situasi sosial.
4. Tingkah laku para pelaku dalam proses berlangsungnya aktivitas atau kegiatan di suatu situasi sosial (tindakan-tindakan).
5. Peristiwa yang berlangsung di suatu situasi sosial (perangkat aktifitas atau kegiatan yang saling berhubungan).
6. Waktu berlangsungnya peristiwa, kegiatan, dan tindakan di suatu situasi sosial.
7. Ekspresi perasaan yang tampak pada para pelaku di suatu situasi sosial.

Demikian beberapa peristiwa yang diobservasi. Tanpa melakukan observasi tersebut, maka mustahil penelitian ini bisa berjalan dan berhasil dengan baik serta memuaskan.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk pengumpulan data dari sumber noninsani, yang bersumber dari dokumen dan rekaman (*record*). Lincoln dan Guba membedakan definisi

antara dokumen dan rekaman. Menurutnya “rekaman” adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa. Sedangkan “dokumen” adalah setiap bahan tertulis yang dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu.³¹

Sebagaimana pernyataan Lincoln dan Guba ada beberapa alasan mengapa teknik dokumentasi dapat digunakan dalam proses penelitian. *Pertama*, sumber ini selalu tersedia dan murah terutama ditinjau dari sisi efisiensi waktu. *Kedua*, rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang bersifat stabil, baik dalam keakuratan merefleksikan situasi yang terjadi di masa lampau, maupun dapat dianalisis kembali tanpa mengalami perubahan. *Ketiga*, rekaman dan dokumen merupakan sumber informasi yang secara kontekstual relevan dan mendasar. *Keempat*, sumber ini sering merupakan pernyataan yang legal yang dapat memenuhi akuntabilitas.³² Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan dokumentasi adalah 1) Dokumentasi kegiatan kepala madrasah, 2) Dokumentasi data anak didik, 3) Dokumentasi kegiatan belajar mengajar (KBM), 4) Dokumentasi rapat yayasan, kepala

³¹ Lincoln & Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 228.

³² *Ibid.*, 229.

madrasah dan guru, 5) Dokumentasi kegiatan ekstrakurikuler, dan 6) Dokumentasi kegiatan pembinaan prestasi.

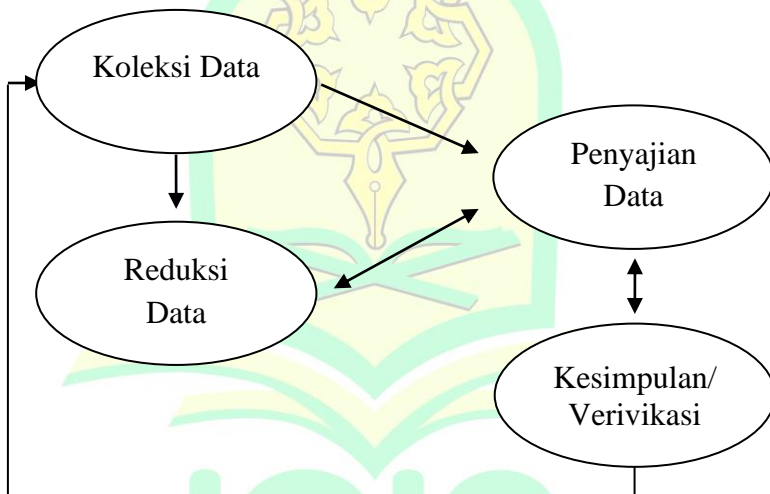
7. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain, secara sistematis sehingga dapat dengan mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada pihak yang berkepentingan. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan yang dapat disampaikan kepada orang lain.³³

Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif Matthew B. Miles dan A. Michael Huberman dalam bukunya *Qualitative Data Analysis*, mengatakan: “we define analysis as consisting of three concurrent flow of activity; data reduction, data, display, and conclusion

³³ Analysis is ‘the process of systematically searching and arranging the interview transcripts, field notes, and other materials that you accumulate to increase your own understanding of them and to enable you to present what you have discovered to others’. Lihat dalam Robert C. Bogdan dan Biklen, *Qualitative Research for Education, An Introduction to Theory and Methods*, 157.

drawing/verification".³⁴ Pernyataan ini terdapat juga kegiatan utama yang saling berkaitan dan terjadi secara bersamaan, yaitu; reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Sedangkan analisisnya menggunakan analisis model interaksi artinya analisis ini dilakukan dalam bentuk interaktif dari tiga komponen utama tersebut. Adapun tiga komponen tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan

³⁴ Matthew B. Miles & A. Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (Beverly Hills, CA: Sage, 1994), 20.

transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Selain itu, reduksi data juga dimaksudkan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisir data dengan cara yang tidak perlu dan mengorganisir data dengan cara yang sedemikian rupa sehingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Sementara itu, penyajian data merupakan bagian dari analisis, dengan maksud agar data atau informasi yang telah terkumpul dapat tersusun dalam bentuk yang padu berupa matrik, grafik dan bagan. Dengan bentuk yang padu akan lebih memungkinkan bagi Peneliti untuk menarik kesimpulan.

8. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Dalam memperoleh simpulan yang tepat, diawali dengan ketersediaan data yang kredibel. Oleh karenanya dalam penelitian ini dilakukan pengecekan keabsahan data.³⁵ Keabsahan data pada penelitian ini mengikuti kriteria yang dijelaskan Moleong, mencakup derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan

³⁵ Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1990), 152.

(*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).³⁶ Walaupun demikian, bagi Sutopo H.B, dalam memenuhi kriteria keabsahan data hanya dibutuhkan tindakan validasi saja.³⁷

a. Kredibilitas

Agar data yang diperoleh memenuhi derajat yang kredibel, beberapa teknik bisa dilakukan Peneliti untuk mencapai kesahihan data. Dalam memperoleh data dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan lima teknik sebagaimana penjelasan berikut ini:

1) Ketekunan Pengamatan

Untuk memperoleh data yang kredibel, sebagaimana dijelaskan sebelumnya pada prosedur pengumpulan data, Peneliti melakukan pengamatan secara tekun dalam aktivitas penelitian yang sedang dilaksanakan sehingga Peneliti dapat lebih memahami fenomena dan peristiwa untuk keperluan tindakan eksplorasi data sesuai fokus penelitian. Maksud dari ketekunan pengamatan ini adalah untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang memiliki relevansi dengan

³⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian...*, 173.

³⁷ H.B. Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian* (Surakarta: Sebelas Maret University Press, 2002), 77.

masalah atau isu yang sedang digali dalam fokus penelitian yang kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.³⁸

Dengan demikian bisa dikatakan bahwa Peneliti sudah melakukan pengamatan dengan teliti dan detail serta berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol. Selanjutnya, Peneliti menelaahnya secara teliti dan rinci sampai pada suatu limit tertentu sehingga pada pemeriksaan dalam tahap awal tampak salah satu atau beberapa faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa.

2) Keikutsertaan yang diperpanjang.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa dalam konteks penelitian kualitatif Peneliti merupakan instrumen kunci. Keikutsertaan Peneliti dalam proses penelitian utamanya dalam pengumpulan data adalah sangat menentukan. Keikutsertaan Peneliti tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan keikutsertaan yang diperpanjang pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan Peneliti akan memberikan kemungkinan-kemungkinan semakin meningkatnya derajat kepercayaan data yang dikumpulkan. Hal

³⁸ Ibid., 177.

demikian menjadi penting, sebab penelitian kualitatif berorientasi pada situasi, sehingga dengan perpanjangan keikutsertaan Peneliti dapat memberikan kepastian apakah konteks itu bisa dipahami dan dihayati. Disamping itu membangun kepercayaan antara subjek dan Peneliti membutuhkan proses yang cukup lama.

3) Triangulasi

Teknik triangulasi ini dilakukan Peneliti dalam rangka memeriksa keabsahan data, dengan menggunakan berbagai sumber data sebagai bahan perbandingan. Dalam hal ini, Peneliti menggunakan tiga dari empat macam triangulasi sebagaimana yang dinyatakan oleh Denzim dalam Moleong, yakni: triangulasi dengan melalui sumber, metode dan teori.³⁹

Triangulasi sumber merupakan pengecekan data dengan cara membandingkan data yang telah didapatkan dari informan dan mengkonfirmasi kembali atau mengecek ulang melalui bantuan informan yang lain. Dengan demikian, analisis data sementara dalam penelitian akan selalu disandingkan dengan data atau informasi baru yang diperoleh dari sumber lain. Menurut Patton dalam Moleong dalam triangulasi dengan

³⁹ Ibid., 178.

metode terdapat dua strategi, yaitu 1) pengecekan kredibilitas penemuan hasil beberapa teknik pengumpulan data, dan 2) pengecekan kredibilitas beberapa sumber data dengan metode yang sama.⁴⁰

Dalam triangulasi dengan teori, menurut pendapat Patton sebagaimana yang dikutip Moleong, bahwa fakta tertentu dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Hal ini dinamakan penjelasan pembandingan (*rival explanations*).⁴¹ Dalam hal ini, jika dianalisis maka telah menjelaskan tentang uraian pola, hubungan, dan menyertakan penjelasan yang muncul dari analisis. Dalam hal demikian, maka menjadi penting sekali mencari tema atau penjelasan pembandingan. Hal tersebut dapat dilakukan secara induktif dan logika. Secara induktif dilakukan dengan menyertakan usaha mencari cara lainnya untuk mengorganisasikan data yang barangkali mengarahkan pada upaya penemuan penelitian lainnya. Secara logika dilakukan dengan jalan memikirkan kemungkinan logis yang lain dan kemudian dilihat apakah kemungkinan-kemungkinan itu dapat ditunjang oleh data. Untuk keabsahan data dapat ditempuh dengan cara yang

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid., 179.

dikemukakan oleh Storey Susan melalui tindakan berulang-ulang (*recursive*).⁴²

4) Pengecekan Sejawat Melalui Diskusi.

Teknik pengecekan sejawat melalui diskusi ini Peneliti lakukan dengan cara mengekspos hasil sementara yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat.

5) Kecukupan Referensial.

Konsep kecukupan referensial dalam konteks penelitian pada mulanya diusulkan oleh Eisner dalam Lincoln dan Guba sebagai media untuk menampung dan menyesuaikan dengan data tertulis untuk keperluan evaluasi.⁴³ Kecukupan referensial dalam proses penelitian ini adalah dengan menggunakan *camera, recorder, video* sebagai alat dokumentasi yang pada saat-saat yang memungkinkan digunakan Peneliti untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan kritik dan analisis yang telah terkumpul.

⁴² Storey Susan, *Total Quality Management Through BS 5750 A Case Study* (Bristol PA USA: Frost Road Suite 101, 1993), 69.

⁴³ Lincoln dan Guba, *Effective Evaluation* (San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1981), 313.

b. Transferabilitas

Transferabilitas atau keteralihan berkaitan dengan pertanyaan seberapa jauh hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan pada situasi-situasi lainnya. Hal demikian dimaksudkan untuk mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh Peneliti. Dengan kata lain bahwa tahapan ini adalah untuk memperoleh keabsahan dan kredibilitas hasil penelitian. Transferabilitas bisa dipenuhi dengan memberikan deskripsi secara rinci dan mendalam tentang hasil dan konteks penelitian. Bila hal ini bisa dipenuhi, maka hasil penelitian dapat ditransfer ke dalam situasi dan konteks yang sama. Untuk memenuhi hal itu, Peneliti berusaha mendeskripsikan informasi yang diperoleh di lokasi penelitian secara rinci dan jelas.

c. Kebergantungan (*Dependability*) dan Kepastian (*Confirmability*)

Dalam penelitian kuantitatif istilah *dependability* dinamakan dengan *reliabilitas*. Agar syarat *reliabilitas* ini dapat dipenuhi, Peneliti menempuhnya dengan menyatukan *dependability* dengan *confirmability*.⁴⁴ Dalam penelitian ini tercapainya *confirmability* dilakukan Peneliti dengan

⁴⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian...*, 180.

pembimbing untuk menelaah proses penelitian, taraf kebenaran data dan interpretasinya. Peran para pemangku kepentingan di lembaga seperti kepala madrasah, ketua yayasan, tim pengembang madrasah serta pembimbing sebagai auditor independen yang menilai kualitas hasil penelitian, sebagai upaya menanggulangi kesalahan-kesalahan yang dilakukan. Peneliti mulai dari konseptualisasi penelitian, pengumpulan data, penafsiran temuan data hingga pelaporan hasil penelitian.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika di sini dimaksudkan sebagai gambaran umum dalam penyajian tesis yang diteliti oleh Peneliti. Dalam pembahasan tentang kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di madrasah ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo Ponorogo, Peneliti membagi dalam lima bab, yang mana setiap bab terdiri dari beberapa sub bab, adapun sistematisnya sebagaimana berikut:

Bab satu, pendahuluan, bab ini merupakan gambaran secara umum yang mengarah pada keadaan kerangka dan pokok pikiran Peneliti yang di dalamnya memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, kajian terdahulu, metode penelitian yang mencakup

pendekatan dan jenis penelitian, kehadiran Peneliti, lokasi penelitian, instrument penelitian, sumber dan jenis data, tahapan dan jadwal penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, teknik analisis data, teknik pengecekan keabsahan data, dan sistematika pembahasan.

Bab dua, kajian teori, mencakup konsep kepemimpinan transformatif, karakteristik kepemimpinan transformatif, prinsip kepemimpinan transformatif kepala madrasah dan etos kerja guru. Bab ini berfungsi untuk menentengahkan acuan teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian.

Bab tiga, berisi tentang deskripsi data. Merupakan pemaparan data penelitian yang terdiri dari latar belakang objek penelitian yang meliputi: sejarah berdiri, profil lembaga, visi, misi, moto dan tujuan lembaga, letak geografis, struktur organisasi, keadaan guru dan karyawan, keadaan anak didik, kurikulum yang digunakan dan prestasi yang di raih lemabaga.

Bab empat, memuat deskripsi data dan analisis. Merupakan pemaparan data hasil penelitian dan analisis data tentang *idealized influenza* kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru.

Bab lima, memuat deskripsi data dan analisis. Merupakan pemaparan data hasil penelitian dan analisis data tentang *inspirational motivation* kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru.

Bab enam, mencakup deskripsi data dan analisis. Merupakan pemaparan data hasil penelitian dan analisis data tentang *intellectual stimulation* kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru.

Bab tujuh, mencakup deskripsi data dan analisis. Merupakan pemaparan data hasil penelitian dan analisis data tentang *individualized consideration* kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru.

Bab delapan, penutup. Bab ini mengemukakan kesimpulan penelitian yang merupakan kaitan konsistensi antara rumusan masalah dan tujuan penelitian serta saran.





BAB II

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA MADRASAH DAN ETOS KERJA GURU

A. Konsep kepemimpinan transformatif

1. Pengertian kepemimpinan transformatif

Istilah kepemimpinan transformatif (*transformative leadership*) merupakan hasil suatu perkembangan pemikiran beberapa teori kepemimpinan. Diawali dengan pemikiran James Mac Gregor Burns yang menggunakan istilah *transforming leadership* (kepemimpinan mentransformasi) kemudian dikembangkan oleh Benard M. Bass dalam bukunya yang berjudul *Leadership and Performance Beyond Expectations* yang menggunakan istilah *transformative leadership* (kepemimpinan transformatif) yang menurut pengakuannya diinspirasi oleh pemikiran Burn. Semejak Bass, istilah *transformative leadership* merupakan istilah baku dalam ilmu kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformatif beriringan dengan konsep kepemimpinan transaksional yang dikembangkan oleh James McGregor Burns dan diterapkannya dalam konteks politik. Burns menegaskan dalam pernyataannya: “*Transformative leadership as a process where leader and*

*followers engaged in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation”.*¹

Kepemimpinan transformatif dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformatif (*transformative*). Istilah transformatif berasal dari kata *trans* (perpindahan) *formative* (perubahan bentuk), *transform to change something completely and usually in a good way or to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalkan mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.² Transformatif karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.³

Teori transformatif sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*).

¹ Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 50.

² Husaini Usman, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 320.

³ Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 219.

Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memotivasi, mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian di transformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformatif terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin transformatif biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral.⁴

Pemimpin transformatif merupakan pemimpin yang mempunyai pandangan wawasan jauh ke depan (*futuristic*), berupaya melakukan perbaikan dan pengembangan organisasi yang tidak terbatas hanya untuk saat ini saja, tetapi juga untuk di masa yang akan datang. Oleh sebab itu, pemimpin transformatif merupakan model pemimpin yang memungkinkan bisa disebut sebagai pemimpin visioner. Pemimpin transformatif merupakan agen perubahan (*agent of change*) yang berperan sebagai katalisator, yakni berperan sebagai pendobrak kejumudan sistemik menuju tatanan sistemik yang lebih baik. Katalisator merupakan sebutan untuk pemimpin transformatif, sebab dominasi perannya dalam

⁴ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2010), 9.

meningkatkan segala sumber daya manusia (SDM) yang ada. Berusaha untuk cepat dan tepat dalam memberikan reaksi positif, yang akhirnya bisa memunculkan semangat dan daya kerja semaksimal mungkin. Ia tampil membawa perubahan bahkan berperan sebagai pelopor terdepan dalam perubahan.⁵

Pemimpin transformatif adalah model kepemimpinan yang memiliki visi jauh ke depan, mampu untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan situasi dan lingkungan, mampu mentransformasikan perubahan tersebut ke dalam organisasi, memelopori perubahan, dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *teamwork* yang solid, membawa perubahan dalam etos kerja dan kinerja manajemen, berani dan bertanggung jawab dalam memimpin dan mengendalikan pergerakan organisasi.

Gary Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif esensinya adalah upaya pemimpin untuk memberdayakan para pengikut sehingga mampu berkinerja secara efektif dan efisien dengan cara membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, meningkatkan kepercayaan mereka, mengembangkan keterampilannya dan,

⁵ Ibid., 78.

menciptakan iklim yang kondusif bagi bagi pengikut dalam mengembangkan inovasi dan kreativitasnya. Hal senada juga dikemukakan Suyanto bahwa kepemimpinan transformatif adalah kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahan untuk berkinerja di atas standar dan melebihi panggilan tugasnya. Esensi dari kepemimpinan transformatif adalah *sharing of power* dengan melibatkan karyawan secara kolektif kelegial dalam melakukan perubahan. Membuat rumusan perubahan dengan menggunakan pendekatan hubungan manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolektif kolegial penuh dengan keterbukan (*opened system*) dan keputusan diambil dilakukan secara bersama-sama.⁶ Kepemimpinan transformatif merupakan kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan-perubahan mendasar yang dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem nilai dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreativitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan.⁷

Menurut Danim kepemimpinan transformatif merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja

⁶ Husaini Usman. *Manajemen, Teori...*, 321.

⁷ Ibid.

dengan dan atau melalui bawahan dalam mentransformasikan secara optimal segala sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.⁸ Lebih lanjut Bass menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif adalah suatu keadaan di mana para pengikut dari seorang pemimpin transformatif mendapatkan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan pada awal mulanya.⁹

Model pemimpin transformatif akan mempengaruhi kinerja bawahan, karena seorang pemimpin transformatif memiliki visi yang jelas dan gambaran mengenai organisasi yang holistik di masa depan ketika semua tujuan telah tercapai.¹⁰ Teori kepemimpinan transformatif Bass adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut, yang diharapkan untuk mempercayai, mengagumi dan menghormati pemimpin transformatif. Bass memberikan identifikasi dengan tiga cara di mana pemimpin transformatif mengubah pengikut:

⁸ Sudarwan Danim, *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok* (Jakarta: Rineka Cipta Utama, 2004), 54.

⁹ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, edisi kelima, Alih bahasa: Budi Supriyanto (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 313.

¹⁰ Owens R.G., *Organizational Culture in Education. 5th edition* (Boston: Allyn and Bacon, 1995), 42

- a. Meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya tugas dan nilai (*task and value*).
- b. Mengarahkan mereka untuk mengutamakan fokus pada tujuan tim atau organisasi, bukannya kepentingan mereka sendiri.
- c. Membuat urutan kebutuhan tertinggi. Kharisma dipandang sebagai suatu yang diperlukan, tapi tidak mencukupi (*necessary but not sufficient*). Dua faktor utama efek karismatik yang dicapai pemimpin transformatif adalah membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat antara pengikut dengan pemimpin.

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformatif

Sebagaimana dikutip oleh Aan dan Cepi Bass dan Aviola menyebutkan empat dimensi kepemimpinan transformatif dengan konsep “4I” yang meliputi: *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*.¹¹ Lebih rinci, dipaparkan sebagai berikut makna dari komponen atau karakteristik kepemimpinan transformatif, yaitu:

¹¹ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 79-80.

a. *Idealized Influence (pengaruh ideal)*

Dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinya. Pemimpin transformatif akan memulai segala sesuatunya dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan ke depan yang bersifat futuristik untuk dicapai secara bersama-sama dengan memadukan segala kekuatan, kemampuan dan keberadaan sumber daya organisasi.¹² Adapun ciri-ciri *idealized influence* adalah:

- 1) Menjadikan dirinya teladan. Dalam praktiknya pola perilaku pemimpin transformatif adalah menjadi panutan bagi bawahannya, yakni dengan memulai dari diri sendiri (*ibda' binafsik*).¹³
- 2) Pemimpin memiliki keyakinan yang kuat dan mampu menularkan kepada bawahannya. Pada sisi ini pemimpin selalu berpikir positif (*positif thinking*) dan memiliki rasa percaya diri yang kuat akan keberhasilannya mencapai tujuan organisasi sekaligus mampu menumbuhkan keyakinan akan kemampuan diri bawahannya.

¹² *ibid*

¹³ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2013), 154.

- 3) *'Azam* yang kuat. Seorang pemimpin transformatif yang menginginkan tujuannya terwujud, *'azam* yang kuat merupakan modal utama. Dengan hal tersebut pemimpin bisa memotivasi dirinya sendiri untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan menjadi kenyataan, sehingga pemimpin mampu menampilkan dirinya sebagai pengejawantahan visi, misi dan tujuan agar mudah diikuti oleh bawahannya.
- 4) Komitmen. Seorang pemimpin transformatif tidak saja mampu memotivasi dengan kata-kata tetapi dengan tindakan nyata untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.
- 5) Konsisten. Seorang pemimpin transformatif mempunyai konsistensi dalam segala upaya untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi, sehingga segala upaya yang dilakukan organisasi bisa berjalan dengan benar, cepat dan tepat.
- 6) Fokus. Seorang pemimpin transformatif selalu fokus terhadap visi dan misi organisasi dan berusaha selalu mengingatkan akan visi, misi dan tujuan tersebut kepada bawahannya sehingga tertanam dengan kuat dalam hati dan selalu diingat bawahannya.
- 7) *All out*. Seorang pemimpin transformatif tidak bekerja setengah-setengah sebab dengan menjadi seorang pemimpin

merupakan media dan sarana berjuang dalam memajukan organisasi.

- 8) Kebanggaan. Seorang pemimpin mampu memberikan beberapa harapan baru dan menjanjikan, tampak indah dan santun dalam ucapan (*qaulan layyinan/qaulan sadidan*) dan tindakan terlebih dalam setiap pengambilan kebijakan. Menumbuhkan rasa bangga pada lembaga, berperan aktif dalam pencapaian visi misinya, dan mendorong bawahannya untuk berkontribusi terhadap perubahan.

Kepemimpinan transformatif bersinggungan erat dengan kepemimpinan karismatik. Keduanya memang memiliki keterkaitan, tetapi kepemimpinan transformatif lebih dari sekedar pemimpin karismatik. Pemimpin karismatik menginginkan para pengikutnya atau bawahannya mengadopsi pendapat dan pandangan pemimpin tanpa atau dengan sedikit perubahan. Sedangkan kepemimpinan transformatif menanamkan bahkan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di dalam organisasi dan yang ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformatif juga merangsang pengikut untuk lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan mempertautkan diri pada visi.

Menurut Luthans, pemimpin transformatif memiliki beberapa karakteristik tertentu, yaitu:

- 1) Pemimpin mengidentifikasi dirinya sendiri sebagai agen perubahan.
- 2) Pemimpin mendorong keberanian dan pengambilan risiko.
- 3) Pemimpin percaya pada orang-orang.
- 4) Pemimpin dilandasi oleh nilai-nilai.
- 5) Pemimpin adalah seorang pembelajar sepanjang hidup (lifelongs learners).
- 6) Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian.
- 7) Pemimpin juga adalah seorang pemimpin yang visioner¹⁴

Dengan *idealized influence* pemimpin transformatif akan terus berupaya mengarahkan pengikutnya ke dalam suatu idealisme yang tidak hanya sekedar berjalan, bahkan mampu meyakinkan pengikutnya bahwa tujuan yang dicita-citakan bersama pasti akan tercapai.¹⁵

¹⁴ Safaria Triantoro, *Kepemimpinan*, edisi pertama, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 63.

¹⁵ Bahar Agus Setiawan dan Abdul Muhith, *Transformational Leadership...*, 155.

Dengan demikian, model kepemimpinan transformatif ini hampir bisa dipastikan mampu membawa kesadaran para pengikut dan bawahan dengan memunculkan ide-ide kreatif, inovatif, produktif, relasi yang sinergik, bertanggung jawab, peduli, mengedepankan nilai-nilai moral dan sikap semangat dalam mewujudkan cita-cita bersama.

b. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional)

Inspirational motivation adalah dimensi perilaku pemimpin yang mampu mengomunikasikan harapan dan cita-cita, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasinya untuk mencapai tujuan organisasi. *Inspirational motivation* merupakan cerminan sikap dan perilaku pemimpin transformatif yang terus-menerus membuka peluang dan tantangan bagi bawahan dan selalu memperhatikan makna pekerjaan bagi bawahan. Dalam membuka peluang dan tantangan tersebut, pemimpin transformatif berusaha untuk selalu memotivasi, menginspirasi, memodifikasi perilaku, memandang ancaman sebagai peluang dan kesempatan untuk bisa lebih maju dan mengembangkan potensi diri untuk berprestasi.

Karakteristik *inspirational motivation* adalah:¹⁶

- 1) Komunikatif. Hal tersebut mencakup wawasan berpikir, kepribadian dan cerdas dalam penggunaan kata-kata yang menyejukkan dan menyentuh emosi.
- 2) Mengajak pada dinamisasi dan perbaikan. Pemimpin mampu memotivasi bawahan dengan mengajak mereka berani menghadapi setiap tantangan bahkan membuatnya sebagai peluang.
- 3) Solutif. Pemimpin memotivasi bawahan namun tetap memberikan ruang terhadap masing-masing ideologi yang mereka anut.

Pemimpin transformatif dengan *inspirational motivation* mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan. Pemimpin transformatif memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi,

¹⁶ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam* (Malang: UIN-MALIKI Press, 2010), 178-180.

sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.

c. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Intellectual stimulation merupakan perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan segenap potensi bawahan dalam mengembangkan inovasi dan kreativitas mereka, mengedepankan rasionalitas dan pemecahan masalah secara cepat dan cermat. Dalam aspek ini, pemimpin transformatif mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi dibalik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan suatu hal. Pemimpin tidak tertutup dan menilai negatif terhadap gagasan yang dilontarkan. Bahkan ia fokus dalam memberikan penghargaan dan mengapresiasi pada setiap gagasan-gagasan yang ada, sekecil apapun gagasan tersebut.¹⁷

Perilaku demikian mengindikasikan adanya suatu upaya yang dilakukan pemimpin dalam meningkatkan kinerja di atas harapan yang mereka impikan. Bahkan ia menjadikan komponen-komponen dalam organisasi menjadi sumber daya yang handal dan mentransformasi bawahannya pada pemenuhan kebutuhannya *self-actualize*. Ia melakukan

¹⁷ Djamaludin Ancok, *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi* (Jakarta: Erlangga, 2012), 131.

stimulasi dorongan terhadap bawahan agar mampu menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjadi inovatif, kreatif dan mandiri dalam berpikir serta militan dalam bekerja (*professional*).¹⁸

Dalam memberikan peluang dan kesempatan kepada bawahan, pemimpin transformatif tidak menganggap hal tersebut sebagai tindakan yang berisiko. Hal demikian terjadi sebab pemimpin tidak sekedar membuat bawahannya bertanggung jawab atas tugas-tugas yang berat bahkan ia berharap para pengikutnya akan berhasil. Sebaliknya, pemimpin transformatif malah merancang dan menciptakan kesempatan-kesempatan bagi bawahan untuk mampu memegang kendali dan bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaan mereka sendiri.

d. Individualized Consideration (Perhatian Individu)

Individualized consideration merupakan perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda-beda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized*

¹⁸ Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional...*, 191-192.

consideration kepemimpinan transformatif memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta memberikan pendampingan, memonitor dan membuka peluang bagi bawahan. Hal itu berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya. Pemimpin transformatif cenderung bersikap membaaur dengan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin memperhatikan faktor-faktor individual, karena adanya perbedaan dan kepentingan yang berbeda antara satu dengan yang lain.¹⁹

Pemimpin transformatif merefleksikan dirinya sebagai seseorang yang penuh perhatian, mendengarkan setiap keluhan, menindaklanjuti ide, gagasan, harapan dan masukan bahkan kritikan yang disampaikan bawahan. Adapun ciri-ciri dari *individualized consideration*:²⁰

- 1) Pemimpin mampu memberikan perhatian terhadap bawahan secara individu dengan sesering mungkin menghadirkan dirinya dalam setiap kesempatan.

¹⁹ Danang Sunyoto, *Perilaku Organisasional* (Yogyakarta: CAPS, 2011), 110-111.

²⁰ Mohammad Karim, *Pemimpin Transformatif...*, 191-192.

- 2) Pemimpin mampu memberikan perhatian terhadap bawahan secara individu dengan bertukar pikiran dan pengalaman (*sharing*) dengan bawahan.
- 3) Pemimpin mampu memberikan perhatian terhadap bawahan secara individu dengan memberikan kesempatan bahkan memfasilitasinya.
- 4) Pemimpin mampu memberikan perhatian terhadap bawahan secara individu dengan menjadikan lembaga yang dikelola sebagai wadah aktualisasi diri bagi mereka.

3. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah

Kepemimpinan transformatif dalam dunia pendidikan harus dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip kepemimpinan transformatif. Prinsip merupakan suatu aturan yang harus dijadikan pedoman dalam pelaksanaan suatu kegiatan. Prinsip berfungsi untuk membantu pemimpin transformatif dalam mencapai sasaran dan tujuan secara optimal. Menurut Edward Sallis, paradigma baru kepemimpinan transformatif mencakup tujuh prinsip dalam upaya mewujudkan kepemimpinan transformatif yang sinergis

dengan tujuan organisasi pendidikan.²¹ Adapun tujuh prinsip tersebut adalah sebagai berikut:²²

- a. *Simplifikasi*, yaitu keberhasilan kepemimpinan yang diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformatif yang dapat menjawab “ke mana kita akan melangkah?” menjadi hal yang penting untuk diimplementasikan.
- b. *Motivasi*, yaitu kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat dalam visi misi. Pada saat pemimpin transformatif dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti ia seharusnya juga bisa memotivasi dan memberi energi secara optimal kepada setiap bawahan.
- c. *Fasilitas*, yaitu kemampuan untuk secara efektif dan efisien memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara individu, kelompok maupun kelembagaan.

²¹ Edward Sallis, *Manajemen Mutu Pendidikan*. Judul Asli: Total Quality Management in Education, Penerjemah: Ahmad Ali Riyadi dan Farurrozi, cet. IV (Yogyakarta: IRCiSod, 2006), 123.

²² Nur Efendi, *Islamic Education Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 205-207.

Hal ini akan membuka ruang semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

- d. Inovasi, yaitu kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab melakukan perubahan bilamana dibutuhkan dan menjadi suatu tuntutan sebab adanya perubahan-perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi pendidikan yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu pemimpin transformatif perlu bersikap sigap dalam merespons perubahan tanpa harus mengorbankan rasa kepercayaan dari *teamwork* yang sudah dibangun.
- e. Mobilitas, yaitu kemampuan mengerahkan segala sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Pemimpin transformatif akan selalu mengupayakan pengikut dengan penuh tanggung jawab.
- f. Siap siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad, yaitu komitmen untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan

tuntas. Untuk itu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik, serta komitmen.

Bagaimana ketujuh prinsip kepemimpinan transformatif itu bersinergi antara yang satu dengan lainnya secara utuh, bisa digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Tujuh Prinsip Kepemimpinan Transformatif

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh kepala madrasah dalam menerapkan kepemimpinan transformatif, yakni: 1) Menjadi pribadi yang dapat diteladani, dipercaya, dihormati, menjadi panutan oleh para guru dan karyawannya. Mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan

sekolah. 2) Memotivasi seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah. 3) Menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik. 4) Mampu bertindak sebagai pelatih dan penasehat sekaligus pemberdaya bagi para guru dan karyawannya.²³

Pada sisi yang lain, seorang pemimpin transformatif juga dituntut menguasai tiga macam keterampilan berikut, yaitu keterampilan konseptual, keterampilan manusiawi dan keterampilan teknik. Adapun ketiga macam keterampilan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:²⁴

- a. Keterampilan konseptual; merupakan keterampilan dalam memaknai, memahami dan mengoperasikan organisasi.



²³ Chaerul Rofik, Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah, *Jurnal Penelitian Agama*, Purwokerto: IAIN Purwokerto. Vol. 20, No. 2 (2019): 220

²⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2012), 126.

- b. Keterampilan manusiawi; merupakan keterampilan dalam memimpin organisasi, memotivasi dan bekerja sama dengan anggota.
- c. Keterampilan teknik; merupakan keterampilan dalam menggunakan pengetahuan, teknik, metode dan memfasilitasi dalam penyelesaian tugas.

Dengan memperhatikan ketiga macam prinsip kepemimpinan transformatif di atas, pemimpin transformatif di lembaga pendidikan akan mampu mengarahkan komponen lembaga pendidikan yang dipimpinannya pada arah *stage* pertumbuhan, sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi pendidikan. Oleh sebab itu, aspek-aspek yang dilakukan oleh pemimpin transformatif akan mampu memunculkan kepercayaan dari bawahan, sehingga menumbuhkan sikap kepatuhan, kesetiaan dan rasa hormat bawahan terhadap pimpinan.²⁵ Dengan menguasai beberapa prinsip dan keterampilan tersebut, maka dijadikan sebagai tolak ukur atau barometer keberhasilan penerapan model kepemimpinan transformatif oleh pemimpin di lembaga pendidikan.

²⁵ Baharuddin, *Kepemimpinan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: ar Ruz Media, 2002), 226.

Northouse dalam Danim memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformatif di madrasah, sebagai berikut:

- a. Memberdayakan seluruh bawahan (guru dan karyawan) untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi;
- b. Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani berdasar pada nilai yang tinggi;
- c. Mendengarkan semua pemikiran dari bawahan untuk mengembangkan semangat kerjasama;
- d. Menciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua pihak dalam organisasi;
- e. Bertindak sebagai agen perubahan dalam organisasi dengan memberikan contoh bagaimana membuat dan melaksanakan suatu perubahan;
- f. Menolong organisasi dengan cara memberdayakan orang lain untuk berkontribusi terhadap organisasi.²⁶

Kepemimpinan transformatif menekankan terhadap pentingnya motivasi dan moralitas serta sikap mental dari setiap anggota organisasi untuk mengantisipasi dan membuat

²⁶ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Transformatif dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 55-57.

perubahan untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformatif menjadi suatu model kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam lingkup pendidikan madrasah.

B. Etos Kerja Guru

1. Pengertian Etos Kerja Guru

Etos kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem orientasi nilai budaya terhadap kerja.²⁷ Etos berasal dari bahasa Yunani, yaitu *ethos* yang artinya sikap, kepribadian, watak, karakter serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh berbagai kebiasaan, pengaruh budaya serta sistem nilai yang diyakini.²⁸

Menurut Mudlofir, kata etos mempunyai arti yang sama pengertiannya dengan etika, yaitu bersumber dari nilai yang dijadikan patokan dalam hal pemilihan, keputusan dan

²⁷ Nyoman Sukardewi, Nyoman Dantes, Nyoman Natajaya. Kontribusi Adversity Quotient (AQ), Etos Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Amlapura. *Journal Administrasi Pendidikan Indonesia*. Universitas Pendidikan Ganesha. Volume 4 (2013): 3.

²⁸ Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islam* (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 33.

perilaku.²⁹ Lebih lanjut, Supardi berpendapat bahwa etos merupakan watak khas suatu kelompok tertentu yang dapat diketahui dari kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan, prinsip-prinsip untuk keluaran-keluaran yang dihasilkan baik berupa barang maupun jasa.³⁰ Muhaimin juga mengatakan bahwa etos kerja berarti karakteristik, sikap atau kebiasaan, kualitas seseorang atau kelompok (bangsa) dalam bekerja.³¹ Pendapat ini sama-sama menekankan bahwa etos kerja berarti watak atau perilaku dalam individu maupun kelompok terhadap hal yang dilakukan. Etos kerja merupakan motivasi yang mendorong seseorang melakukan suatu pekerjaan dan semangat kerja yang terlihat pada sikap seseorang dalam menyikapi pekerjaan. Jika dikaitkan dengan guru, maka etos kerja bisa dimaknai sebagai sikap dan pandangan terhadap kerja, serta karakteristik tentang mekanisme kerja yang khas yang ditunjukkan seorang guru menyangkut semangat, dan

²⁹ Ali Mudlofir, *Pendidik Profesional: Konsep, Strategi dan Aplikasinya dalam Mutu Pendidikan di Indonesia* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 200.

³⁰ Supardi, *Sekolah Efektif: Konsep Dasar & Praktiknya* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 118.

³¹ Weni Indriani, "Kontribusi Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Dosen." *Jurnal el-Idare*. Lampung: UIN Raden Fatah. Vol. 1, No. 2 (2016): 176

kinerjanya dalam bekerja (mengajar), serta sikap dan pandangannya terhadap terhadap kerja.

Menurut Muhaimin keadaan etos kerja seseorang setidaknya dapat dilihat dari cara kerjanya yang memiliki tiga unsur pokok sebagai berikut, yaitu 1) menjunjung tinggi mutu pekerjaan (*job quality*), 2) menjaga harga diri dalam melaksanakan pekerjaan, dan 3) memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui kerja profesionalnya.³² Ketiga unsur pokok tersebut pada hakikatnya berkaitan dengan kualifikasi yang harus dimiliki oleh guru pada umumnya, yaitu kualifikasi profesional, kualifikasi personal dan kualifikasi sosial.

Berdasarkan pada pola pemahaman mengenai sistem tenaga kependidikan di Indonesia, terdapat tiga dimensi umum kompetensi yang saling menunjang antara satu dengan lainnya, yakni membentuk kompetensi profesional tenaga kependidikan; *pertama*, kompetensi personal, *kedua* kompetensi sosial, dan *ketiga*, kompetensi profesional. Dilihat dari sisi ini, maka ciri dasar yang pertama tersebut terkait dengan kompetensi profesional, menyangkut kemampuan dan kesediaan serta tekad seorang guru dalam mewujudkan tujuan-tujuan pendidikan yang telah direncanakan melalui proses dan

³² Ibid.

produk kerja yang bermutu. Ciri dasar kedua adalah terkait dengan kompetensi personal, ciri utama kepribadian seorang guru dalam menjaga marwah atau harga diri guru dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Ciri dasar yang ketiga adalah terkait dengan kompetensi sosial, yakni perilaku seorang guru yang memiliki keinginan dan kesediaan untuk memberikan layanan kepada masyarakat melalui karya profesionalnya dalam mencapai tujuan pendidikan.

Hanya saja, dalam konteks saat ini dan yang akan datang, yang mana masyarakatnya memiliki tiga kecenderungan karakteristik, yakni masyarakat teknologi, masyarakat terbuka, dan masyarakat madani. Etos kerja seorang guru tentunya tidak saja hanya berorientasi pada peningkatan kualitas dimensi personal dan sosial, tetapi juga perlu adanya keseimbangan (*balance*) antara peningkatan kualitas intelektual dan profesionalnya. Oleh karena itu, maka perlu adanya keseimbangan antara orientasi pendidikan yang menuntut kesalehan individu dan sosial dengan kesalehan intelektual dan profesional. Kesalehan intelektual dan profesional dari guru pada umumnya ditandai dengan beberapa karakteristik sebagai berikut:

- a. Memiliki kepribadian yang matang dan berkembang;
- b. Menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (bidang keahliannya) serta wawasan pengembangannya;
- c. Menguasai keterampilan untuk membangkitkan minat anak didik kepada ilmu pengetahuan;
- d. Siap untuk mengembangkan profesi secara berkesinambungan, agar ilmu dan keahliannya tidak cepat tua atau *out of date*. Sebagai implikasinya, seorang guru akan selalu *concern* dan komitmen dalam peningkatan studi lanjut, mengikuti kegiatan-kegiatan diskusi, seminar, pelatihan dan lain-lainnya.³³

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja Guru

Seseorang agaknya akan sulit melaksanakan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, penuh dengan ketekunan dan komitmen terhadap ketiga ciri pokok di atas, jika profesi tersebut baginya kurang memiliki kebermaknaan, serta tidak memiliki kaitan dengan tujuan hidupnya yang lebih tinggi, secara langsung ataupun tidak langsung. Seseorang yang memandang pekerjaannya sebagai kegiatan untuk mencari nafkah semata atau hanya untuk memperoleh gaji (*salary*) dan sandang pangan demi survival fisik jangka

³³ H.A.R. Tilaar, *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan dalam Perspektif Abad 21* (Magelang: Indonesia Tera. 1999), 295.

pendek, agaknya akan berbeda cara kerjanya dengan seseorang yang memandang pekerjaannya sebagai panggilan profesi (*calling profession*) dan amanat yang hendak dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan. Sikap malas, santai, dan tidak disiplin dalam bekerja bisa muncul bersumber dari pandangannya terhadap pekerjaan dan tujuan hidupnya. Oleh sebab itu, adanya etos kerja yang kuat pada seseorang memerlukan kesadaran mengenai hubungan suatu pekerjaan dengan pandangan hidupnya yang holistik dan kebermaknaan dalam tujuan hidupnya.³⁴

Patutlah disimak beberapa pendapat para pakar berikut ini, antara lain A. Mukti Ali yang menyatakan bahwa ada tiga hal yang ikut membentuk watak karakter dan tindak laku seseorang, yaitu sistem budaya dan agama; sistem sosial; dan lingkungan alam di mana orang itu hidup.³⁵ Berbeda halnya dengan M. Dawam Rahardjo yang menyatakan bahwa etos kerja tidak semata-mata bergantung pada nilai-nilai agama (dalam arti sempit), tetapi dewasa ini sangat dipengaruhi oleh pendidikan, informasi, dan komunikasi. Oleh sebab itu, yang

³⁴ Muhaimin, et. all., *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), 118.

³⁵ A. Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini* (Jakarta: Rajawali Press, 1987), 172.

perlu untuk dikembangkan adalah etos kerja ilmu pengetahuan dan komunikasi.³⁶

Dari kedua pendapat tersebut tampaknya terdapat titik temu dalam menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja seseorang. Jika dikaitkan dengan etos kerja guru di sekolah, maka ada dua aspek esensial dalam menjelaskan faktor-faktor tersebut, yaitu 1) faktor pertimbangan internal, yang menyangkut ajaran yang diyakini atau sistem budaya, agama, dan kepercayaan, serta semangat untuk menggali informasi dan menjalin komunikasi, 2) faktor pertimbangan eksternal, yang menyangkut latar belakang pendidikan, sistem sosial di mana seseorang itu hidup, dan lingkungan alam yang lainnya, seperti lingkungan kerja seseorang.

Dalam konteks pertimbangan eksternal, terutama yang menyangkut lingkungan kerja, secara lebih terinci HM. Arifin menyatakan bahwa ada beberapa hal yang mempengaruhi semangat kerja, yaitu:

- a. Volume upah kerja yang dapat memenuhi kebutuhan seseorang.

³⁶ M. Dawam Rahardjo, *Intelektual, Intelegensia, dan Perilaku Politik Bangsa: Risalah Cendekiawan Muslim*, (Bandung: Mizan, 1996), 463.

- b. Suasana kerja yang menggairahkan atau iklim yang ditunjang dengan komunikasi demokrasi yang sesuai dan manusiawi antara pimpinan dan bawahan.
- c. Penanaman sikap dan pengertian di kalangan pekerja.
- d. Sikap jujur dan dapat dipercaya dari kalangan pimpinan harus benar-benar dapat diwujudkan dalam kenyataan.
- e. Penghargaan terhadap *need for achievement* (hasrat dan kebutuhan untuk maju) atau penghargaan terhadap yang berprestasi.
- f. Sarana yang menunjang bagi kesejahteraan mental dan fisik, seperti tempat olahraga, masjid, rekreasi, hiburan, dan lain-lain.³⁷

Lebih lanjut di sini dapat dikemukakan faktor-faktor yang dapat menunjang dan meningkatkan etos kerja guru, yaitu; 1) Adanya tingkat kehidupan yang layak bagi guru. 2) Adanya perlindungan dan ketentraman dalam bekerja. 3) Adanya kondisi kerja yang menyenangkan. 4) Pemberian kesempatan berpartisipasi dan keikutsertaan dalam menentukan kebijakan. 5) Pengakuan dan penghargaan terhadap jasa yang dilakukan. 6) Perlakuan yang adil dari atasan. 7) Sarana yang menunjang kebutuhan mental dan fisik. Sedangkan faktor-

³⁷ M. Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 283-284.

faktor yang dapat menurunkan etos kerja guru menurut William B. Cester *dalam* Wahyu Sumidjo diantaranya; kesenjangan, pemberian penghargaan yang tidak efektif, ketiadaan otoritas, supervisi yang tidak seimbang, karir tidak fleksibel, keusangan personil, rekrutmen dan usaha seleksi yang tidak produktif, ketidakadilan pemberian tugas dan kesempatan promosi.³⁸



³⁸ Wahyu Sumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002), 274.

BAB III

PROFIL LEMBAGA

A. Sejarah Berdiri Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo

Pondok pesantren Durisawo merupakan sebuah lembaga pendidikan islam yang sudah lama berdiri. Pondok pesantren Durisawo ini pada awal mulanya hanya berfokus pada pendidikan nonformal yaitu pendidikan pesantren salafiyah. Pada tahun 2007 pondok pesantren Durisawo mencoba mengembangkan program pendidikannya dengan mendirikan TK Al-Kautsar Durisawo di bawah naungan yayasan Al-Husna. Seiring dengan berjalannya waktu, TK Al-Kautsar Durisawo semakin berkembang dengan baik, dari sisi jumlah santri maupun mutu pendidikannya. Program layanan pendidikan yang disajikan mampu menjawab tuntutan kebutuhan masyarakat akan pendidikan.

Sesuai dengan kebutuhan manusia akan pendidikan yang bukan saja menyangkut sisi pragmatis untuk kepentingan dunia semata, kebanyakan orang tua anak didik merasakan akan hasil yang diperoleh dari TK Al-Kautsar Durisawo antara lain mampu dan lancar membaca al-Qur'an dengan tartil, bersikap disiplin, santun, empati serta kemampuan-kemampuan

umum yang lain. Kompetensi yang lengkap, seimbang, komprehensif merupakan standar target capaian output program pendidikan TK Al-Kautsar Durisawo.

Berangkat dari keberhasilan pengelolaan pendidikan di TK Al-Kautsar Durisawo dan juga berdasarkan pada saran dan masukan dari sebagian besar wali murid untuk mengembangkan pendidikannya, yayasan kemudian mendirikan madrasah ibtidaiyah sebagai tindak lanjut dari pendidikan putra-putrinya di TK Al-Kautsar Durisawo. Mereka merasa puas dengan hasil yang diperoleh. Kepercayaan wali murid kepada yayasan pondok pesantren Durisawo merupakan senyawa yang telah membangkitkan semangat yayasan untuk mendirikan madrasah ibtidaiyah.

Dengan diiringi dorongan semangat, dukungan dan kepercayaan wali murid dan masyarakat maka pada tahun 2015 didirikanlah Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar Durisawo dengan SK Kemenkumham Nomor AHU-3122.AH.01.04. Tahun 2014. Dengan segala keterbatasan sarana prasarana pada tahun pertama, dengan jumlah murid sebanyak 35 anak didik yang dibagi dalam 2 rombel. Kurikulum yang digunakan adalah perpaduan kurikulum Kementerian Agama dan kurikulum pesantren. Dengan berpedoman pada semangat memelihara

nilai-nilai lama yang baik dan mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik sehingga harapan ke depan akan tercipta kader-kader muslim yang berkualitas unggul dalam pekerti terdepan dalam prestasi.

Dalam perkembangannya, MI Al-Kautsar Durisawo dari tahun ke tahun semakin maju dan berkembang, seiring dengan semakin banyaknya jumlah anak didik di TK Al-Kautsar Durisawo ini. Pada tahun ajaran 2019/2020 anak didik mencapai 388 yang terbagi dalam 16 rombel. kemudian pada tahun 2020 dibangunlah gedung baru lantai 3 sebagai kelengkapan kebutuhan sarana prasarana, ruang kelas dan aula pertemuan serta kebutuhan area parkir yang ada di lantai dasar.¹

B. Profil Lembaga

1. Identitas Lembaga²

Nama sekolah	: Madrasah Ibtidaiyah Al-Kautsar
NSM	: 111235020084
NPSN	: 69927993
Kepala madrasah	: Khoirul Ikhwanuddin, S.Pd.I

¹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 02/D/8-XII/2020 dalam lampiran penelitian.

² Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 01/D/4-XII/2020 dalam lampiran penelitian.

Waktu belajar : Pagi
Kurikulum : Kementerian Agama dan Pesantren
Jenjang : Madrasah Ibtidaiyah
Status : Swasta
Bentuk pendidikan : MIS
Penyelenggara : Perorangan
Tahun Berdiri : 2015
SK Pendirian : MI/02.84/2015
Tanggal SK Pendirian : 2015-07-09
SK Izin Operasional : MI/02.84/2015
Tanggal SK Ijin Operasional : 2015-07-09
No. SK Kemenkumham : AHU-3122.AH.01.04. Tahun 2014
Hasil Akreditasi : B
Luas Bangunan : 1500 m²
Luas Tanah Milik : 2300 m²
Luas Tanah Bukan Milik : 0
Alamat : Jl Lawu Gg.IV No.33
Kelurahan/Desa : Nologaten
Kecamatan : Ponorogo
Kabupaten/Kota : Ponorogo
Provinsi : Jawa Timur

Email mialkautsardurisawo@gmail.com

2. Visi

“Mempersiapkan Generasi Qur’ani yang Berkualitas, Berbudi Tinggi, Berbadan Sehat dan Berpengetahuan Luas”³

3. Misi

- a. Membekali anak didik dengan pengetahuan dan pengalaman agama.
- b. Membekali anak didik dengan pengetahuan al-Qur’an khususnya tahfidzul Qur’an.
- c. Membekali anak didik dengan pengetahuan umum (IPTEK).
- d. Membekali anak didik dengan keterampilan dan keahlian sesuai dengan bakat dan minat.⁴

4. Moto

“Unggul dalam Pekerti Terdepan dalam Prestasi”⁵

5. Tujuan

- a. Membentuk pribadi manusia yang khalifah yaitu manusia yang beriman dan bertaqwa kepada Allah Swt., berbudi pekerti luhur, cerdas, terampil, tangguh, dan bertanggung jawab.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

- b. Membekali semua komunitas sekolah agar mengimplementasikan ajaran agama mulai dari kegiatan shalat, baca tulis, tahsin, dan tahfidz al-Qur'an.
 - c. Menanamkan sikap santun, berbudi pekerti luhur, berbudaya, hidup sehat, cinta kebersihan, cinta kelestarian lingkungan, dengan dilandasi keimanan dan ketaqwaan.
 - d. Unggul dalam pekerti terdepan dalam prestasi
 - e. Membekali keterampilan dan keahlian sesuai bakat dan minat masing-masing.⁶
6. Letak Geografis

Secara geografis MI al-Kautsar berada di Jl. Lawu Gg. IV No. 33 Kelurahan Nologaten, Kecamatan Ponorogo, Kabupaten Ponorogo. MI al-Kautsar berada dalam lingkungan Pondok Pesantren Durisawo Ponorogo. Aksesnya sangat mudah untuk dijangkau dan sangat strategis dipandang dari salah satu faktor pendidikan, yaitu lingkungan yang representatif, aman dan nyaman, jauh dari keributan dan kebisingan, kondusif untuk dijadikan sebagai tempat belajar dan menuntut ilmu. Adapun MI Al-Kautsar ini terletak berbatasan dengan:

- a. Sebelah utara : sawah milik pesantren

⁶ Ibid.

- b. Sebelah selatan : SMK pembangunan
- c. Sebelah barat : pemukiman penduduk
- d. Sebelah timur : sawah milik pesantren⁷

7. Kurikulum

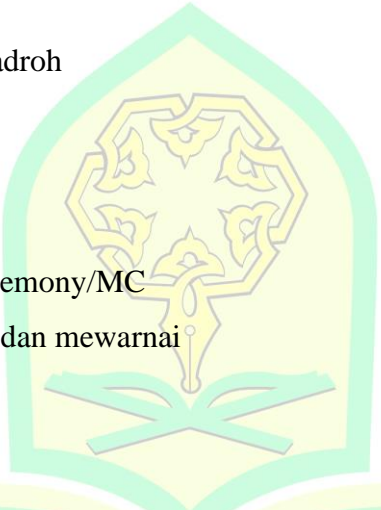
Kurikulum yang digunakan MI Al-Kautsar Durisawo adalah perpaduan kurikulum Kementerian Agama dengan kurikulum pesantren yang mengedepankan nilai-nilai kepesantrenan sehingga harapan ke depan adalah terciptanya kader-kader muslim yang berkualitas, unggul dalam pekerti, terdepan dalam prestasi generasi dan menjadi generasi qur'ani yang berkualitas, berbudi tinggi, berbadan sehat dan berpengetahuan luas.

Kurikulum merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk mempengaruhi belajar anak, baik di dalam atau di luar kelas. Kurikulum juga tidak hanya diartikan terbatas pada mata pelajaran saja, akan tetapi mencakup aktivitas apa saja yang dilakukan madrasah dalam rangka mempengaruhi anak didik dalam belajar untuk mencapai suatu tujuan dalam pembelajarannya. Semua anak didik MI al-Kautsar Durisawo diwajibkan untuk mengikuti kegiatan ekstrakurikuler yang diadakan sesuai dengan bakat dan minatnya. Kegiatan

⁷ Ibid.

ekstrakurikuler yang diadakan MI al-Kautsar Durisawo mencakup 11 jenis kegiatan, yaitu:⁸

- a. Tahfiz
- b. Qiroah
- c. Kaligrafi
- d. Seni musik hadroh
- e. Pramuka
- f. Tari islami
- g. Puisi
- h. Master of Ceremony/MC
- i. Menggambar dan mewarnai
- j. Pidato
- k. Olahraga



MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo merupakan lembaga pendidikan Islam yang berbasis pondok pesantren yang bernaung dibawah yayasan Al-Husna. Lembaga ini mempunyai keunggulan tersendiri yakni program *tahfīz* al-Qur'an. Hal ini menjadi ciri khas tersendiri untuk membedakan dengan sekolah-sekolah lain pada umumnya. Kemudian *Islamic Boarding School* (IBS) yang merupakan sebuah

⁸ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 05/D/24-XII/2020 dalam lampiran penelitian.

program mukim di asrama dengan sistem pondok pesantren. Melalui program *Islamic Boarding School* diharapkan akan terwujud lingkungan pendidikan yang terjaga dan terkontrol, anak-anak akan menjadi terbiasa tertib, disiplin, amanah serta terasah jiwa sosial dan kemandiriannya.⁹

8. Struktur Organisasi

Stuktur organisasi MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo secara umum dibagi menjadi dua, yaitu struktur secara manajerial dan administrasi. Struktur manajerial itu sendiri terdiri dari kepala madrasah, komite, dan juga wakil kepala madrasah pada bidangnya. Sedangkan pada struktur administrasinya merupakan staf tata usaha. Lebih jelasnya stuktur organisasi MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo adalah sebagai berikut:

Struktur Organisasi MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo

Tahun Pelajaran 2020/2021¹⁰

Yayasan : KH. Samuri Yusuf, S.Ag

Direktur : Fitri Wahyuni, M.Pd

TIM Pengembang : Umi Kalsum, M.Si

⁹ Ibid.

¹⁰ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 03/D/16-XII/2020 dalam lampiran penelitian.

Komite Sekolah	: Sofia Wardani, S.PdI
Kepala Madrasah	: Khoirul Ihwanudin, S.Pd.I
Bendahara	: Puput Trisnawati, S.Pd
Waka Kurikulum	: M. Ulil Absor, S.Pd
Waka Kesiswaan	: Sariatun, S.Pd.I
Waka Sarpras	: Zainal Abidin, SQ
Waka Humas	: Muh. Zainul Fu'adi, S.Pd
Waka Tahfidz	: Afif Himawan, SQ
Kepala Tata Usaha	: Umar Faruq Hasyim, S.Pd
Operator	: Juni Siswo Harianto, S.E

9. Keadaan Guru dan Karyawan

a. Data Guru dan Karyawan

Secara keseluruhan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo berjumlah 53 yang dipilah menjadi 40 orang guru Madrasah, 11 orang guru *tahfiz* dan 2 orang Tenaga Kependidikan. Terdiri dari 15 orang laki-laki dan 38 perempuan. Sebagian dari mereka memiliki ijazah lulusan S-2 (Magister) sebanyak 7 orang, sebagian besar S-1 (Sarjana) berjumlah 29 orang dan 17 orang tingkat SMA sederajat. Untuk status kepegawaian di MI Al-

Kautsar Durisawo Ponorogo yaitu GTY sebanyak 39 orang dan GTT sebanyak 14 orang.¹¹

Tabel 3.1 Keadaan Guru dan Karyawan

No	Status Pegawai		Jenis Kelamin		Kepala	Guru	Karyawan	Jumlah
	GTY	GTT	L	P				
1	39	14	15	38	1	51	2	53
Jumlah			15	38	1	51	2	53

b. Latar Belakang Pendidikan Guru dan Karyawan

Tabel 3.2 Latar Belakang Pendidikan Guru dan Karyawan

S3	S2	S1	D3	D2	D1	SLTA	Jumlah
-	7	29	-	-	-	17	53

10. Keadaan Anak didik Tahun Pelajaran 2020/2021

Data anak didik MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo pada Tahun Pelajaran 2020/2021 dibagi menjadi 16 rombongan belajar yang meliputi 4 rombongan belajar kelas I dengan jumlah anak didik laki-laki sebanyak 63 orang dan perempuan sebanyak 41 dengan jumlah total kelas I sebanyak 104 anak didik. Selanjutnya 5 rombongan belajar dari kelas II dengan jumlah anak didik laki-laki sebanyak 82 dan perempuan

¹¹ Ibid.

sebanyak 43 orang dengan jumlah total sebanyak 125 anak didik. Berikutnya dari 3 rombongan belajar dari kelas III dengan jumlah anak didik laki-laki sebanyak 49 anak didik dan perempuan sebanyak 35 orang dengan jumlah total kelas III sebanyak 84 orang. Selanjutnya 2 rombongan belajar kelas IV dengan jumlah anak didik laki-laki sebanyak 21 orang dan perempuan sebanyak 20 orang dengan jumlah total 41 anak didik. Dan dari 2 rombongan belajar kelas V jumlah anak didik laki-laki sebanyak 17 orang dan perempuan berjumlah 18 orang, total keseluruhan anak didik kelas V berjumlah 35 anak didik. Pada tahun pelajaran 2020/2021 Jumlah rombongan belajar ada 22 kelas terdiri dari:

Kelas I : 6 rombongan belajar

Kelas II : 4 rombongan belajar

Kelas III : 5 rombongan belajar

Kelas IV : 3 rombongan belajar

Kelas V : 2 rombongan belajar

Kelas VI : 2 rombongan belajar

Jumlah anak didik anak didik MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo untuk tahun pelajaran 2020/2021 terdiri dari:

Kelas I : Laki-laki: 89 Perempuan: 63 Jumlah: 152

Kelas II : Laki-laki: 63 Perempuan: 41 Jumlah: 104

Kelas III : Laki-laki: 76 Perempuan: 44 Jumlah: 120
 Kelas IV : Laki-laki: 48 Perempuan: 38 Jumlah: 86
 Kelas V : Laki-laki: 21 Perempuan: 21 Jumlah: 42
 Kelas VI : Laki-laki: 17 Perempuan: 17 Jumlah: 34
 Jumlah : Laki-laki: 314 Perempuan: 224
 Jumlah : 538¹²

Tabel 3.3 Keadaan Anak didik Tahun Pelajaran 2020/2021

KELAS I		KELAS II		KELAS III		KELAS IV		KELAS V		KELAS VI		Jumlah	
L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P	L	P
89	63	63	41	76	44	48	38	21	21	17	17	314	224
152		104		120		86		42		34		538	

11. Prestasi yang Diraih

Meski keberadaannya terbilang masih relatif baru, akan tetapi capaian prestasi yang telah diraih oleh MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo merupakan capaian prestasi yang luar biasa.

a. Prestasi Lembaga

1. Status Terakreditasi B (Baik)

¹² Ibid.

2. Lembaga dengan model *islamic boarding school*
3. Peningkatan jumlah anak didik yang signifikan dari tahun ke tahun.
4. Mengantarkan para anak didik meraih prestasi terbaik akademik dan non akademik baik di tingkat kabupaten/kota, propinsi dan nasional.¹³

b. Prestasi Tenaga Pendidik

1. Beasiswa pendidikan S-2 tahun 2019 oleh Khoirul Ikhwanuddin, S.PdI
2. Pembina dan anggota dewan hakim MTQ Kabupaten Ponorogo oleh Umi Kalsum, M.Si
3. Pemateri pembelajaran *tahfiz* oleh Umi Kalsum, M.Si
4. Pemateri pendidikan anak di era global oleh Umi Kalsum, M.Si¹⁴

c. Prestasi anak didik

1. Akademik

Sejak MI Al-Kautsar berdiri tahun 2015, anak didik angkatan pertama berjumlah 34 anak didik. Hal ini merupakan sebuah peluang sekaligus tantangan bagi lembaga untuk

¹³ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 04/D/19-XII/2020 dalam lampiran penelitian.

¹⁴ Ibid.

menyelenggarakan proses pendidikan dengan sebaik-baiknya. Usaha yang dilakukan lembaga membuahkan hasil yang mengembirakan. Capaian prestasi akademik dilihat dari nilai raport anak didik sudah bagus, anak didik naik kelas 100% tiap jenjangnya, dan pada tahun 2021 ini adalah anak-anak yang duduk di kelas VI merupakan calon lulusan yang pertama.

2. Non Akademik

Tahap awal yang baik MI Al-Kautsar sejak awal berdirinya bisa diikuti capaian keunggulan prestasi nonakademiknya, baik di tingkat Kecamatan, Kabupaten, Provinsi bahkan sampai tingkat Nasional. Berikut tabel prestasi nonakademik anak didik Al-Kautsar tahun 2021:¹⁵

Tabel 3.4 Prestasi Anak Didik MI Al-Kautsar Durisawo Tahun Pelajaran 2020/2021

Bulan	Nama Anak didik	Nama Lomba	Bidang Lomba	Tingkat	Penyelenggara	Peringkat
Januari	Hasan Ghulam Zakiya	Kompetisi Cerdas Istimewa	MTQ	Kabupaten	SMP 2 Ponorogo	2
Januari	Zia Hasya Amanta	Kompetisi Cerdas Istimewa	IPS	Kabupaten	SMP 2 Ponorogo	3
Januari	Chloe	Gebyar	Gegurita	Karesidena	IAIN	1

¹⁵ Ibid.

	Melviana Azzahra	PGMI	n	n	Ponorogo	
Januari	Baha'ul Haq Muhammad	Gebyar PGMI	MTQ (Tartil)	Karesidena n	IAIN Ponorogo	3
Februari	Aurelitanita Quensy	ESTER CHALLENGE	IPA	Karesidena n	SMP Terpadu Ponorogo	1
Februari	Arzaky Nadhi Muhammad	ESTER CHALLENGE	IPA	Karesidena n	SMP Terpadu Ponorogo	4
Februari	Yasmin Nur Asyifa	ESTER CHALLENGE	IPA	Karesidena n	SMP Terpadu Ponorogo	5
Februari	Zia Hasya Amanta	ESTER CHALLENGE	IPS	Karesidena n	SMP Terpadu Ponorogo	5
Februari	Aisha Rahida	ESTER CHALLENGE	IPS	Karesidena n	SMP Terpadu Ponorogo	6
Februari	Manandi Ayu Dwi Pratiwi	ESTER CHALLENGE	Solo Vocal	Karesidena n	SMP Terpadu Ponorogo	3
Februari	Arga Satya Wiratama	ESTER CHALLENGE	English Story Telling	Karesidena n	SMP Terpadu Ponorogo	6
Februari	Najwa kamila Salsabila	SITESIS III	IPA	Kabupaten	SMP 1 Jetis	2
Februari	Arsya Ameera Ghandhi	SITESIS III	IPS	Kabupaten	SMP 1 Jetis	3

Februari	Auliya Fathiyatul Maghfiroh	SITESIS III	IPS	Kabupaten	SMP 1 Jetis	4
Februari	Janneta Azzahra	ROC (Read Online Competition)	Matematika	Nasional	KPM	Silver
Februari	Mihlul Azka	ROC (Read Online Competition)	Matematika	Nasional	KPM	Bronze
Februari	Luluk Lathifatul Husna	ROC (Read Online Competition)	Matematika	Nasional	KPM	Bronze
Februari	Keanu Al Ghovani	ROC (Read Online Competition)	Matematika	Nasional	KPM	Bronze
Februari	Hasan Ghulam Zakiya	MTQ	Tartil	Kabupaten	SMP 3 Ponorogo	2
Februari	Anugraha Syahrul Akbar	Jugling		Kabupaten	SMP 3 Ponorogo	2
Februari	Zia Hasya Amanta	Smesh Art 5 Th	IPS	Karisidenan	MTsN 2 Ponorogo	1
Februari	Team	Smesh Art 5 Th	Pramuka Voice	Karisidenan	MTsN 2 Ponorogo	2
Oktober	Muhammad Badru T	KMNR 15	Matematika	Nasional	KPM	Finalis
Oktober	Raihana Sakhi	KMNR 15	Matematika	Nasional	KPM	Finalis

	Rulita					
Oktober	Davania Salsabila	KMNR 15	Matemati ka	Nasional	KPM	Finalis



BAB IV

***IDEALIZED INFLUENCE* KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO**

***A. Idealized Influence* Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru**

Komponen pertama kepemimpinan transformatif yakni *idealized influence* (pengaruh idealisme) memiliki indikator perilaku yang menumbuhkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang yang dipimpinnya. Terkait dengan peningkatan etos kerja guru, perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) ini akan bisa diperoleh ketika seorang pimpinan mampu menampilkan dirinya sebagai sosok panutan yang diteladani. Berdasarkan hasil wawancara dengan Khoirul Ikhwanudin, S.PdI selaku kepala MI Al-Kautsar Durisawo:

Prinsip saya dalam memimpin adalah dengan mengikuti apa yang disampaikan Ki Hajar Dewantoro; “*Ing ngarso sung tulodho, ing madya mangun karsa, tut wuri handayani*”, yang menurut saya makna dari prinsip ini, dalam menjadi kepala madrasah, posisi kita di depan, maka harus mampu memberi contoh yang baik, ini yang harus kita garis bawahi, dan saat di tengah mampu

merangkul semua kalangan serta memberi penguatan serta saat di belakang kita memberi motivasi kepada yang lain agar mampu dan bisa menjadi lebih baik. Kalau orang lain kita harapkan mau untuk mengikuti kita, maka maka tampilkanlah diri kita, perilaku kita sebagai sosok yang pantas untuk diteladani. Lebih dari itu, saya memulai juga terkait dengan manajemen diri, karena saat saya memimpin banyak orang, maka harus mampu mememanajemeni diri sendiri terlebih dahulu dengan baik, prinsipnya “*ibda’ binafsik*”.¹

Terkait dengan sosok kepemimpinan Khoirul Ikhwanudin, S.PdI. sebagaimana disampaikan Sariatun, S.PdI., selaku waka kurikulum:

Sebagai salah satu guru dan juga selaku waka kurikulum di MI Al-Kautsar ini saya merasakan kepemimpinan beliau sudah baik, beliau memberikan contoh teladan yang baik, contohnya dalam kedisiplinan beliau datang dan pulang tepat waktu, ramah dengan guru dan karyawan serta perhatian kepada anak-anak, sampai-sampai beliau tidak segan untuk memungut sampah untuk di letakkan ke tempat sampah, dengan begitu beliau telah memberikan contoh tindakan secara langsung kepada para guru dan anak-anak. Beliau merupakan suri tauladan bagi kami guru-guru dan juga anak-anak.²

¹ Khoirul Ikhwanuddin, *wawancara*, ruang kepala madrasah, 2 Desember 2020.

² Sariatun, *wawancara*, ruang guru, 25 Februari 2021.

Hal serupa juga dikemukakan Muh. Zainul Fu'adi, S.PdI salah satu Wali Kelas di Kelas V, beliau menyampaikan:

Menurut saya sosok kepemimpinan beliau sudah baik, dan sudah seharusnya bagi kami segenap guru-guru di madrasah ini mencontoh apa yang sudah beliau lakukan. Beliau ketika memerintahkan sesuatu kepada kami, beliau tidak saja hanya memerintah, akan tetapi beliau melakukannya terlebih dulu, misalnya dalam hal kedisiplinan, beliau orangnya sangat disiplin, jarang meninggalkan madrasah, kecuali memang ada kepentingan, rapat dinas misalnya, atau dalam bergaul dengan teman-teman guru, beliau orangnya ramah, supel dan familiar, maka dengan demikian sudah barang tentu sikap, perilaku beliau membuat kami menjadi termotivasi untuk lebih bersemangat lagi dalam mengajar dan dalam mendampingi anak-anak tentunya.³

Pemimpin transformatif merupakan sosok pemimpin yang memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas. Visi, misi dan tujuan lembaga merupakan suatu pedoman dasar yang digunakan dalam merumuskan, merencanakan dan melaksanakan program-program madrasah. Oleh sebab itu, dalam menetapkan visi, misi dan tujuan madrasah harus dengan melibatkan berbagai unsur yang ada di lembaga. Hal demikian bertujuan agar seluruh unsur dan unsur madrasah turut serta berperan aktif dalam pencapaian visi, misi dan

³ Muh. Zainul Fu'adi, *wawancara*, ruang guru, 25 Februari 2021.

tujuan lembaga, sehingga bisa menghasilkan *output* dan *outcome* etos kerja guru yang meningkat.

Oleh karena sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi menjadi fokus kesuksesan organisasi, menjadi parameter keberhasilan organisasi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi, adalah juga sebagai keterjaminan eksistensi organisasi di masa yang akan datang, maka guru sebagai ujung tombak organisasi harus memiliki etos kerja guru yang baik dan profesional. Dalam implementasinya hendaknya guru dapat mendesain program pembelajaran, mampu melaksanakan pembelajaran yang inovatif dan menyenangkan, mudah dipahami dan diterima dengan baik oleh anak didik serta dapat menilai proses dan hasil kegiatan belajar mengajar dengan baik.

Berkaitan dengan hal tersebut di atas kepala madrasah selalu memberikan motivasi, mendorong etos kerja guru dan dalam kerangka membangun profesionalisme guru untuk melakukan inovasi-inovasi pembelajaran seiring dengan kemajuan teknologi informasi (IT) sebagaimana yang disampaikan kepala madrasah berikut:

Dalam membangun semangat guru dan karyawan tentunya eee... selaku Kepala Madrasah bahwa fungsinya sebagai manajerial dan supervisor, kita

memotivasi para guru untuk senantiasa mengembangkan diri, membuat terobosan-terobosan baru, membuat inovasi-inovasi pembelajaran dengan sarana kemajuan teknologi. Kita sediakan, kita fasilitasi sesuai dengan kemampuan lembaga, misalnya dalam penyediaan jaringan internet di madrasah.⁴

Sejalan dengan pernyataan Kepala Madrasah di atas, sebagaimana juga dikemukakan M. Ulil Absor selaku wali kelas IV dan juga Waka Kurikulum:

Iya.. bapak Kepala Madrasah dalam berbagai kesempatan, bahkan bisa dibilang sering.. selalu memberikan motivasi, dorongan semangat kerja professional, untuk para bapak ibu guru.. bahkan beliau memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan penunjang pembelajaran, seperti fasilitas internet misalnya, yang mana hal itu seperti saat sekarang ini, semenjak penerapan pembelajaran jarak jauh atau PJJ... menjadi sarana, kebutuhan yang tidak bisa dihindarkan.

Pemimpin transformatif adalah pemimpin yang mempunyai visi dan misi yang jelas. Visi dan misi lembaga merupakan pedoman dasar yang digunakan dalam setiap perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan. Dalam kaitan tersebut, dalam penetapan visi dan misi lembaga keterlibatan berbagai komponen yang ada dalam lembaga

⁴ Khoiril Ikhwanuddin, *wawancara*, ruang kepala madrasah, 23 Desember 2020.

menjadi penting adanya. Hal tersebut bertujuan agar seluruh komponen lembaga berperan serta dalam perencanaan, penetapan, pelaksanaan dan pencapaian visi misi dan tujuan lembaga.

Untuk mencapai visi, misi dan tujuan lembaga, lebih lanjut dalam manajemen kepemimpinannya, Khoirul Ikhwanudin, S.PdI mengemukakan:

Penetapan visi misi kita laksanakan sebelum pendirian sekolah yaitu rapat bersama yayasan kemudian *stakeholder*, kepala sekolah, guru dan juga komite sekolah, kemudian upaya yang dilakukan Madrasah untuk mencapai visi dan misi tersebut tentunya setiap awal tahun kita mengadakan... mengadakan rapat tahunan bersama dengan yayasan, seluruh dewan guru dan tenaga kependidikan di MI Al-Kautsar ini. Disamping itu musyawarah dengan yayasan, komite, waka kurikulum, waka keanak didikan, dan para dewan pembina serta seluruh guru-guru di Madrasah ini rutin kita laksanakan dalam setiap bulannya.⁵

Pernyataan di atas, senada dengan yang disampaikan Umi Kalsum, M.Si., selaku salah satu Tim pengembang di MI Al-Kautsar, beliau menyatakan:

Upaya yang dilakukan MI Al-Kautsar untuk mencapai visi, misi dan tujuannya, setiap awal tahun pelajaran

⁵ Khoirul Ikhwanuddin, *wawancara*, ruang kepala madrasah, 2 Desember 2020.

diadakan rapat tahunan untuk mengembangkan visi misi madrasah dan mengejawantahkannya dalam bentuk program-program, kita bagi... eee setiap disiplin di setiap penanggung jawab misalnya keanak didikan, kurikulum jawab tahfiz dan al-Quran kemudian sains dan MIPA, kita arahkan, kita komando bersama, kita rapatkan bersama, masing-masing buat program, yang sifatnya harian, mingguan, semester sampai tahunan, di awal tahun kita membentuk itu semua, membuat itu semua, kemudian didukung juga dengan eee... pengajuan anggaran.⁶

Sejalan denga apa yang disampaikan kepala madrasah dan team pengembang madrasah di atas, juga dikemukakan M. Ulil Absor, S.Pd berikut:

Dalam pengambilan keputusan kelembagaan yang terkait dengan pencapaian visi dan misi Madrasah, beliau berkoordinasi, melakukan musyawarah dengan waka kurikulum, waka kesiswaan, penanggung jawab *tahfiz* dan segenap dewan guru, sebelum dibahas lebih lanjut dalam musyawarah dengan Yayasan dan Komite Madrasah.⁷

Pernyataan-pernyataan di atas bersesuaian dengan apa yang Peneliti lihat, pada waktu rapat bulanan dengan komite dan yayasan, kepala madrasah menyampaikan program-program madrasah dan mengajak semua guru dan karyawan

⁶ Umi Kalsum, *wawancara*, ruang kepala madrasah, 25 Februari 2021.

⁷ M. Ulil Absor, *wawancara*, ruang guru, 25 Februari 2021.

untuk melakukan analisis program madrasah. Beliau secara ringkas namun jelas mengajarkan salah satu model analisis, yaitu analisis SWOT terhadap program-program yang sudah dibuat dan direncanakan. Kepala madrasah mengajak untuk melihat dan memerhatikan madrasah, apa yang menjadi kekurangan dan keunggulannya, menjadikan segala tantangan yang ada menjadi sebuah peluang bagi kemajuan MI Al-Kautsar.⁸



Gambar 4.3 Suasana rapat yayasan, komite, kepala, guru dan karyawan⁹

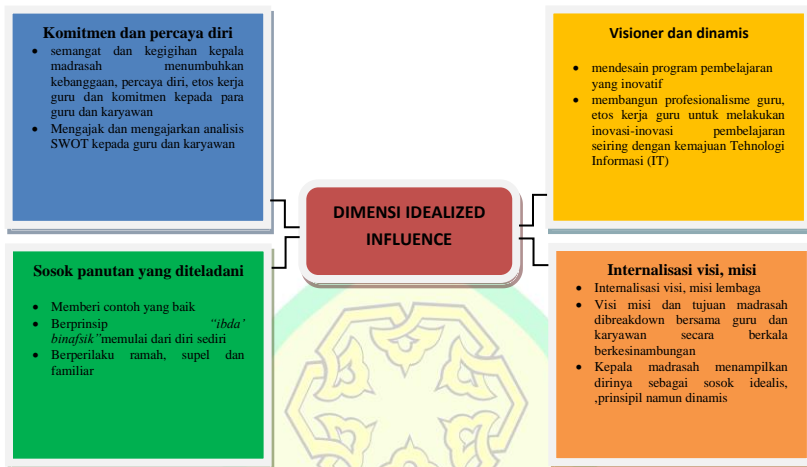
Berdasarkan deskripsi data hasil observasi tersebut juga menjadi *idealized influence* kepala madrasah yakni

⁸ Observasi, ruang pertemuan MI Al-Kautsar Durisawo, 4 Desember 2020.

⁹ Lihat Transkrip Dokumentasi Nomor: 08/D/4-XII/2020.

menumbuhkan kebanggaan, percaya diri, etos kerja guru dan komitmen kepada para guru dan karyawan sebab kegigihan dan semangat kepala madrasah memberikan contoh, menyadarkan langsung kepada para guru dan karyawan. Konklusi demikian sesuai dengan kenyataan yang diharapkan bahwa kepala madrasah merupakan sosok ideal yang bisa dijadikan panutan bagi guru dan karyawan. Dalam dimensi ini perilaku kepala madrasah bisa menumbuhkan rasa kagum, hormat dan percaya dari orang-orang yang dipimpinnya, sehingga sosok pemimpin yang demikian merupakan sosok pemimpin yang dapat diteladani oleh guru dan karyawan. Pemimpin diakui sebagai model peranan, pemimpin menunjukkan nilai-nilai, pelayanan dan produk ideal, mendemonstrasikan komitmen dengan standar moral yang tinggi dan memiliki pengaruh terhadap bawahan diharapkan mampu menumbuhkan dan meningkatkan etos kerja guru. Hal mana dalam banyak hal, *idealized influence* kepala madrasah lebih mudah untuk dipahami para guru sehingga etos kerjanya meningkat.

P O N O R O G O



Gambar 4.4 Dimensi *Idealized Influence*

B. Implementasi *Idealized Influence* Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo

Diantara unsur penting yang menentukan menjadi berhasil atau tidaknya suatu organisasi adalah faktor kepemimpinan. Hal ini disebabkan menyangkut perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi para pegawai dan karyawan dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Kepala madrasah merupakan figur kunci dalam mendorong perkembangan dan kemajuan madrasah. Kepala madrasah, selain meningkatkan tanggung jawab dan otoritasnya dalam kebijakan yang kemudian dituangkan menjadi program-

program pendidikan, kurikulum serta keputusan, juga bertanggung jawab untuk meningkatkan akuntabilitas dan keberhasilan program kerjanya.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan kepemimpinan kepala madrasah supaya bisa berhasil dengan baik, di antaranya sebagaimana yang dikemukakan Mutohar berikut:

1. Kompetensi yang harus dimiliki kepala madrasah setidaknya mencakup; a) *technical skills*, b) *human skills*, dan c) *conceptual skills*.
2. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, sehingga dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan;
3. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk bisa membangun jaringan dan interaksi dengan baik antar individu dan kelompok dalam organisasi. Pemimpin dituntut mempunyai kecerdasan emosional (EQ) sehingga dapat mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan mampu membina hubungan dengan baik;
4. Kepala madrasah harus memiliki kemampuan untuk membangun kerja sama dengan baik pada lingkup internal dan eksternal dalam meningkatkan mutu pendidikan;

5. Tujuan yang ingin dicapai harus dirumuskan dengan jelas dan operasional sesuai dengan visi dan misi madrasah. Tujuan sebagai barometer keberhasilan madrasah sesuai dengan harapan dan cita-cita yang tertuang dalam visi dan misi; dan
6. Program kegiatan yang telah dirumuskan oleh madrasah, baik intrakurikuler maupun ekstrakurikuler harus bisa dilaksanakan secara efektif dan efisien sehingga tujuan bisa tercapai dan produktivitas kompetensi di madrasah bisa diwujudkan dengan baik.¹⁰

Mengingat urgensi tugas dan fungsi kepala madrasah hal mana kepala madrasah memiliki kedudukan strategis dalam upaya mencapai tujuan pendidikan. Dengan kedudukan strategis tersebut, maka kepala madrasah tentunya harus memiliki kemampuan manajerial yang baik. Kepala madrasah dengan kemampuan manajerial yang baik akan bersikap dinamis dalam merumuskan dan merancang berbagai macam program pendidikan.

Lebih dari itu perilaku pimpinan harus menjadi contoh dalam berperilaku yang pantas. Jika dikaitkan dengan etos

¹⁰ Prim Masrokan Mutohar, “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Dengan Motivasi Berprestasi Guru.” *Jurnal Kajian Teori dan Praktek Kependidikan*, Malang: FIP Universitas Malang. Vol.21 No. 1 (2013): 243.

kerja, maka pemimpin harus menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang profesional secara konsisten. Dalam konteks madrasah, kepala madrasah berkewajiban membangun etos kerja bawahan termasuk guru-guru melalui berbagai kegiatan kerja yang melibatkan guru-guru sekaligus memotivasi guru untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan dengan sebaik mungkin. Lebih dari itu, kepemimpinan yang efektif, akan mampu meningkatkan etos kerja anggota.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi sebagaimana dalam deskripsi data di atas, komponen *idealized influence* kepala MI Al-Kautsar Durisawo Ponorogo dalam peningkatan etos kerja guru dapat dilihat dari beragam perspektif berikut:

1. Kepala madrasah telah mampu menampilkan dirinya sebagai sosok panutan yang diteladani. Hal demikian sesuai dengan pendapat Aydin Balyer dalam Penelitiannya yang berjudul *Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers' Perceptions*, kepala madrasah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan panutan bagi guru dan karyawan.¹¹ Kepala

¹¹ Ari Prayoga, Rismaya Muharomah, Sutarti, "Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah" *Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, Gresik: STAI Daruttaqwa, Volume 15 Nomor 1 (2019): 33-44.

madrasah tidak saja hanya memerintah, memberikan instruksi akan tetapi lebih dari itu berupaya memberikan contoh secara nyata dan langsung kepada guru, karyawan dan anak-anak. Hal ini juga semakna dengan prinsip dakwah yang terdapat dalam QS. An-Nahl: 125 berikut: *“Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.”*¹²

Transformasi sikap keteladanan dalam dunia pendidikan dapat dilakukan kepala madrasah dengan berbagai hal. Keteladanan kepala madrasah memberikan suntikan etos kerja yang efektif yang dapat menumbuhkan pribadi-pribadi guru, karyawan dan anak-anak yang baik. Ketika kepala madrasah mencontohkan sikap disiplin, datang dan pulang pada waktu yang sudah ditentukan, bahkan memungut sampah kemudian memasukkannya ke tempat sampah merupakan contoh kongkrit sikap

¹² Kementerian Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, edisi penyempurnaan 2019 (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), cet. 1.

keteladanan. Sikap keteladanan memiliki pengaruh yang kuat dalam kepemimpinan agar para guru, karyawan dan anak-didik mampu memiliki komitmen tinggi dalam mencapai visi misi tujuan lembaga.

2. Kepala madrasah berprinsip “*ibda’ binafsik*” memulai dari diri sendiri. Menerjemahkan dari prinsip kepala madrasah tersebut dapat mempengaruhi orang lain dan menjadikan dirinya lebih baik. Mencontohkan dari diri sendiri akan memudahkan para guru dan karyawan berbuat dan bertindak sesuai contoh yang diberikan kepala madrasah. Pemimpin pendidikan dapat mempersiapkan diri untuk memberikan contoh yang dimulai dari dirinya sendiri untuk ditiru para anggotanya. Memulai dari diri sendiri merupakan upaya yang tidak mudah bagi pemimpin, akan tetapi memiliki dampak yang besar pada anggota. Kepala madrasah tanpa perlu banyak memerintah, akan mampu mempengaruhi para guru, karyawan dan warga madrasah mencontoh dan mengikuti perilaku kepala madrasah.
3. Kepala madrasah bersikap ramah, supel dan familiar. Sikap demikian merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekatkan diri pada guru dan karyawan secara emosi. Dengan adanya kedekatan secara emosional akan menguatkan efektivitas komunikasi antara kepala madrasah

dengan para guru dan karyawan. Bimbingan, arahan, kesediaan mendengarkan keluhan anggota dapat menguatkan hubungan emosional pemimpin dan bawahan serta meningkatkan kepercayaan kepada pemimpin.

4. Kepala madrasah merupakan sosok idealis, prinsipil dan dinamis. Pemimpin transformatif adalah sosok pemimpin yang memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas. Visi, misi dan tujuan madrasah merupakan suatu pedoman dasar yang digunakan dalam merumuskan, merencanakan dan melaksanakan program-program madrasah. Sikap idealis, prinsipil dan dinamis kepala madrasah ini diwujudkan dengan senantiasa memberikan motivasi kepada para guru sebagai bentuk internalisasi visi, misi dan tujuan lembaga. Visi, misi dan tujuan lembaga dikembangkan dalam musyawarah bersama guru, komite dan yayasan. Kepala madrasah senantiasa terbuka dan bahkan mendorong inovasi-inovasi baru dalam pembelajaran seiring dengan perkembangan dan kemajuan teknologi (IT). Kepala Madrasah menegaskan cara melakukan analisa program kelembagaan dengan analisis SWOT. Mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan madrasah. Menciptakan tantangan sebagai peluang untuk lebih maju dan inovatif.

BAB V

***INSPIRATIONAL MOTIVATION* KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO**

***A. Inspirational Motivation* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru**

Inspirational motivation merupakan karakter kepemimpinan yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi dibarengi kemampuan mendorong anggota untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini akan mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para pengikut. Dalam dimensi ini pemimpin transformatif digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mewujudkan pengharapan yang nyata terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu membangkitkan spirit anggota dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme. Dengan kata lain, pemimpin transformatif senantiasa mampu memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya.

Dalam kaitan ini, Khoirul Ikhwanudin, S.PdI selaku kepala MI Al-Kautsar Durisawo menyatakan:

Dalam membangun semangat guru dan karyawan tentunya eee... selaku kepala madrasah bahwa fungsinya sebagai manajerial dan supervisor, kita memotivasi para guru untuk senantiasa mengembangkan diri, membuat terobosan-terobosan baru, membuat inovasi-inovasi pembelajaran dengan sarana kemajuan teknologi. Kita sediakan, kita fasilitasi sesuai dengan kemampuan lembaga, misalnya dalam penyediaan jaringan internet di madrasah.¹

Lebih lanjut kepala madrasah menegaskan:

Dalam memotivasi para guru karyawan, membangkitkan semangat para guru dan karyawan saya lakukan dengan beberapa cara salah satunya yang pertama pendekatan personal kemudian pendekatan secara grup atau kelompok. Biasanya saya memanggil satu persatu secara simultan, secara terus menerus, misalnya satu bulan sekali setiap wali I, IA, IB, dipanggil satu persatu, ditanyakan, apa program yang akan ditargetkan, kemudian evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan tersebut. Terus di madrasah ini juga dibuat grup-grup WA, misalnya ada group kepanitiaan, PPDB misalnya, group waka sekolah, group guru, yang di mana itu sifatnya sharing, grup kelas yang di tangani wali kelas sebagai sarana dan media pembelajaran jarak jauh (daring), mengingat situasi dan kondisi masih belum memungkinkan mengadakan tatap muka, kemudian ada juga group guru yang disitu ada yayasan yang hanya menyampaikan hal-hal yang terkait informasi penting,

¹ Khoiril Ikhwanuddin, *wawancara*, ruang kepala madrasah, 23 Desember 2020.

dan hal hal yang sifatnya perlu di respon secara cepat, secara formal.²

Senada dengan pernyataan kepala madrasah, dalam wawancara dengan Sariatun, S.PdI beliau menegaskan:

Dalam banyak kesempatan kepala madrasah sering memberikan motivasi dan inspirasi kepada semua warga madrasah, terutama kepada para guru, untuk senantiasa meningkatkan profesionalismenya sebagai guru, sebagai tenaga pendidik, contohnya yang sering beliau sampaikan... jangan mengeluh karena situasi dan kondisi seperti saat sekarang ini, guru memang dituntut untuk beradaptasi dengan cepat dengan perubahan keadaan, mempersiapkan materi pembelajaran daring, selalu memantau perkembangan dan permasalahan pembelajaran anak baik ketika daring ataupun luring, dan jangan lupa selalu intensif membangun komunikasi dengan wali murid demi keberlangsungan pendidikan dengan baik, dan seterusnya, seperti itu.³



² Khoirul Ikhwanuddin, *wawancara*, ruang kepala MI al-Kautsar Durisawo, 23 Desember 2020.

³ Sariatun, *wawancara*, ruang guru MI al-Kautsar Durisawo, 2 Maret 2021.

Gambar 5.5 Dokumentasi pada saat wawancara dan observasi penelitian

Demikian juga halnya, seperti yang disampaikan Zainal Abidin, SQ. selaku salah satu pengampu *tahfiz* dan juga sebagai waka sarpras:

Beliau kepala madrasah senantiasa berupaya untuk dapat menyediakan fasilitas yang dibutuhkan para guru untuk menunjang terlaksananya proses pembelajaran dengan baik, sesuai dengan yang telah direncanakan, baik ketika sebelum pandemi, masa pandemi, masa *new normal* sampai dengan diberlakukannya pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) seperti sekarang ini, utamanya ketersediaan jaringan internet di madrasah. Selain itu kepala madrasah juga senantiasa memposisikan diri sebagai *uswah hasanah* teladan yang baik bagi semua warga madrasah, memposisikan diri sebagai sahabat dan teman seperjuangan, saling *sharing*, berbagi pengalaman mengajar dengan guru untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan pembelajaran atau hal-hal yang menjadi kendala dalam proses pembelajaran dan berupaya mencari solusi.⁴

Deskripsi pernyataan-pernyataan di atas sesuai dengan yang Peneliti temukan di lapangan, pada saat proses pembelajaran berlangsung kepala madrasah aktif memantau

⁴ Zainal Abidin, *wawancara*, ruang guru MI al-Kautsar Durisawo, 23 Desember 2020.

prosesnya, menanyakan kondisi kesehatan bapak ibu guru dan anak-anak, menanyakan tentang kendala-kendala yang ditemui oleh bapak ibu guru, memantau keaktifan anak-anak dalam mengikuti pembelajaran, dan beliau juga menyampaikan ucapan terima kasih kepada bapak ibu guru yang sudah antusias dan semangat dalam mendampingi anak-anak. Nampak sekali upaya-upaya yang beliau lakukan dalam memberikan motivasi dan inspirasi kepada bapak ibu guru, menciptakan suasana keakraban, kekeluargaan, kenyamanan dan bertanggungjawab.⁵



Gambar 5.6 Suasana pembelajaran tahfiz dan saat wawancara dengan kepala madrasah

Kepala madrasah merupakan motivator dan sumber inspirasi bagi guru dan karyawan. Kepala madrasah berupaya mengerakkan dan mendorong semangat para guru untuk bersama-sama mewujudkan pencapaian tujuan yang ditetapkan.

⁵ Observasi, MI al-Kautsar Durisawo, 23 Desember 2020.

Memotivasi dan menginspirasi para guru sehingga semangat para guru meningkat, etos kerja guru meningkat, rela berkorban dan terpeliharanya rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab.

Hal itu sebagaimana yang diungkapkan Umi Kalsum, M.Si selaku tim pengembang madrasah:

Semenjak covid 19 melanda, kepala madrasah semakin intens dalam memantau proses pembelajaran, memotivasi kepada para guru bahkan membantu menemukan solusi dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Yang pada kenyataannya banyak permasalahan yang terjadi, kesulitan dalam mendesain pembelajaran daring, membuat video pembelajaran, membuat model penilaian dengan google form, keluhan-keluhan dari wali murid sebab berbeturannya kepentingan wali murid antara mendampingi anak dan bekerja. Kepala madrasah mendesain model pembelajaran sesuai dengan arahan dari kemenag kemudian menyesuaikannya dengan kondisi yang ada di madrasah. Mengatur jadwal pembelajaran daring dan luring. Melakukan komunikasi dan berkoordinasi dengan para guru dan wali murid untuk bersama-sama menciptakan pembelajaran yang baik.⁶

⁶ Umi Kalsum, *wawancara*, ruang kepala MI al-Kautsar Durisawo, 24 Februari 2021.

Dalam kaitan tersebut upaya kepala madrasah dalam memberikan motivasi yang menginspirasi sebagaimana yang dikemukakan Juni Siswo Harianto, SE berikut:

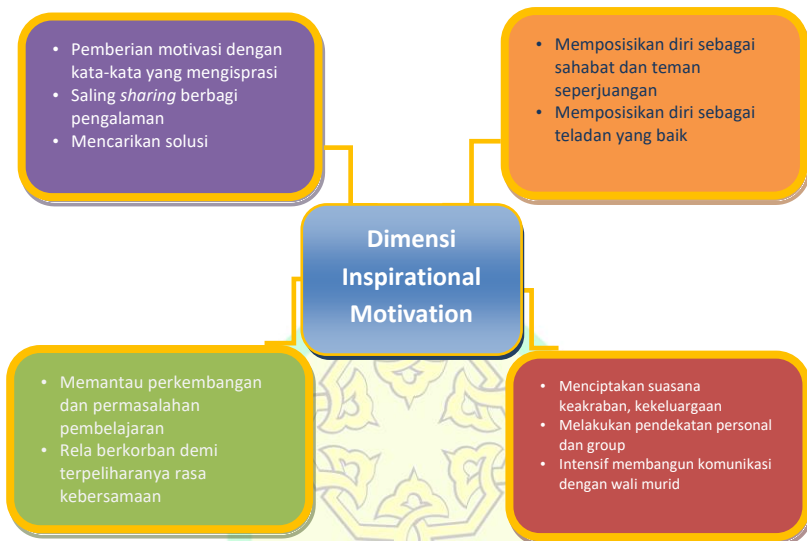
Kepala madrasah selalu memberikan motivasi, pandangan, dan arah untuk mencapai sasaran kinerja guru, dan mengikut sertakan para guru dalam kegiatan pelatihan-pelatihan, webinar ataupun *zoom meeting* pembelajaran dalam wadah KKG kecamatan atau kabupaten, kemudian hasilnya ditindaklanjuti dalam KKG internal kelembagaan, baik dalam kelompok kerja guru mapel ataupun kelompok kerja wali kelas dalam setiap jenjangnya, sebelum diterapkan dalam pembelajaran dan hasilnya kemudian disampaikan kepada kepala madrasah untuk mendapat arahan dan persetujuan lebih lanjut.⁷

Deskripsi data hasil wawancara dan observasi Peneliti di atas menjadi gambaran model *inspirational motivation* kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam menumbuhkan etos kerja guru. Bentuk *inspirational motivation* meliputi 1) pemberian motivasi dengan kata-kata yang mengisprasi, 2) melakukan pendekatan personal kemudian pendekatan secara grup atau kelompok guru mata pelajaran dalam setiap jenjangnya, 3) selalu memantau perkembangan dan permasalahan pembelajaran daring santai dan luring, 4)

⁷ Juni Siswo Harianto, *wawancara*, ruang TU MI al-Kautsar Durisawo, 24 Februari 2021.

selalu intensif membangun komunikasi dengan wali murid demi keberlangsungan pendidikan dengan baik. 5) Kepala madrasah juga selalu memosisikan diri sebagai teladan yang baik bagi semua warga madrasah, 6) memosisikan diri sebagai sahabat dan teman seperjuangan, 7) saling *sharing* berbagi pengalaman mengajar dengan guru untuk mendapatkan informasi terkait dengan pembelajaran atau hal-hal yang menjadi kendala, 8) berupaya bersama-sama dalam mencari solusinya, 9) menciptakan suasana keakraban, kekeluargaan, kenyamanan dan bertanggung jawab, 10) memotivasi dan menginspirasi para guru sehingga semangat para guru meningkat, etos kerja guru meningkat, dan 11) rela berkorban demi terpeliharanya rasa kebersamaan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab.





Gambar 5.7 Dimensi Inspirational Motivation

B. Implementasi *Inspirational Motivation* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di MI Al-Kautsar Durisawo

Kepala madrasah selaku penanggung jawab seluruh penyelenggaraan pendidikan di madrasah memegang peranan yang strategis dalam mengembangkan layanan pendidikan di madrasah. Peran strategis tersebut antara lain memotivasi kinerja guru, menginspirasi dan memotivasi etos kerja guru untuk menunjang ketercapaian kegiatan pembelajaran, sehingga visi misi dan tujuan pendidikan dapat dijalankan dan diwujudkan sesuai dengan yang sudah diprogramkan.

Perilaku *inspirational motivation* merupakan perilaku pemimpin transformatif yang inspiratif sehingga bisa menumbuhkan motivasi dan modifikasi perilaku segenap komponen organisasi. Perilaku ini diimplikasikan kepada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan perilaku yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi. Dalam lembaga pendidikan, kepala madrasah mampu membangkitkan motivasi para guru dan karyawan agar mereka bekerja sesuai yang diharapkan sehingga tujuan pendidikan akan tercapai.

Dimensi *inspirational motivation* kepemimpinan transformatif kepala MI Al-Kautsar Durisawo antara lain:

1. Dengan kata-kata yang membangkitkan semangat para guru dan warga madrasah;
2. Melakukan pendekatan personal kemudian pendekatan secara grup atau kelompok;
3. Memantau perkembangan dan permasalahan pembelajaran;
4. Intensif membangun komunikasi dengan wali murid;
5. Memosisikan diri sebagai teladan yang baik;
6. Memosisikan diri sebagai sahabat;
7. Saling *sharing* berbagi pengalaman mengajar dengan guru;
8. Berupaya bersama mencari solusi;

9. Menciptakan suasana keakraban;

10. Rela berkorban.

Penemuan di atas senada dengan pendapat Bass dan Aviola dalam Komariah dan Triatna, *inspirational motivation* tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memerhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.⁸ Hal demikian diperkuat dengan formulasi teori Bass, kepemimpinan transformatif berkaitan dengan beberapa dimensi: Sifat-sifat kekuatan membangkitkan inspirasi, di mana pemimpin mencetuskan ilham para bawahan dengan memberikan perangsang dan menjelaskan tujuan yang hendak dicapai secara menarik dan meyakinkan. Hal ini akan membangkitkan rasa ingin berusaha dengan lebih gigih untuk mencapai prestasi tinggi yang melampaui harapan. Pemimpin mempunyai sikap tanggung jawab yang tinggi dan suka menolong bawahan yang berada dalam kesulitan. Para

⁸ Aan Komariah dan Cegi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 79.

bawahan menyenangkan pemimpin mereka dengan organisasinya.⁹

Secara lebih rinci dijelaskan oleh Suryanto dalam Asmani, bahwa ciri kepemimpinan transformatif *inspirational motivation* meliputi; 1) menginspirasi bawahan mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, 2) menyelaraskan tujuan individu dan organisasi, 3) memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi, 4) menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat, 5) menggunakan simbol-simbol, 6) menampilkan visi yang menggairahkan, 7) menantang bawahan dengan standar yang tinggi, 8) berbicara optimis dan antusias, 9) memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan, 10) memberikan makna pada apa yang dilakukan, 11) menjadi *role model* bagi bawahan, 12) menciptakan budaya bawahan kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar, 13) menggunakan metafora, dan; 14) menjadi mentor. Teori tersebut beberapa ciri di antaranya mencangkup pada temuan Peneliti sehingga dapat dikatakan bahwa kepala madrasah

⁹ Supardi, *Sekolah Efektif: Konsep Dasar & Praktiknya* (Jakarta: Rajawali Press, 2013), 62.

sudah memberikan motivasi tinggi kepada para guru dan warga madrasah.¹⁰



¹⁰ Jamal M. Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Professional* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 54.



BAB VI

***INTELLECTUAL STIMULATION* KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO**

***A. Intellectual Stimulation* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru**

Pada dimensi ini seorang pemimpin transformatif perlu untuk mampu dan bisa berperan sebagai penumbuhkembang ide-ide yang kreatif sehingga dapat melahirkan inovasi-inovasi, maupun sebagai pemecah masalah (*problem solver*) yang bijak, sehingga dapat melahirkan solusi terhadap berbagai permasalahan yang muncul dalam organisasi pendidikan. dan memotivasi bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. *Intellectual stimulation* merupakan karakter seorang pemimpin transformatif yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cepat, cermat dan rasional. Selain itu, karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin

transformatif mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

Dalam kaitan *intellectual stimulation* perilaku kepala madrasah dalam melaksanakan pembinaan terhadap guru dan karyawan adalah dengan cara merangsang munculnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Seperti halnya menggunakan media pembelajaran yang menarik dan berbasis teknologi informasi dalam proses pembelajaran. menyajikan proses pembelajaran yang unik dan menarik tentu membuat murid-murid merasa senang dan betah dalam mengikuti pembelajaran. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan guru dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir dan berimajinasi kreatif, juga sigap dalam menerima perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan.

Hal tersebut sebagaimana dikemukakan Umi Kalsum, M.Si. selaku tim pengembang madrasah sebagai berikut:

Di lembaga kami MI Al-Kautsar ini, setiap bulan kita mengadakan rapat rutin untuk mengevaluasi program-program yang sudah kita buat dan kita laksanakan, yang diawali dengan pelaksanaan *Rātibul Ḥaddāt* sebagai sarana meditasi dan pemenuhan sisi spiritualitas kita, keluarga besar MI Al-Kautsar ini, kita bagi setiap disiplin di setiap penanggung jawab misalnya

kesiswaan, penanggung jawab *tahfiz* dan al-Quran, kemudian sains dan MIPA, kita arahkan, kita komando bersama, kita rapatkan bersama, kita musyawarahkan bagaimana capaian targetnya, kita analisa dan kita inventarisir kendala-kendala apa saja yang menghambatnya, kemudian kita carikan solusinya.¹

Pada kesempatan yang lain Umi Kalsum juga mengemukakan:

Dalam upaya pencapaian visi, misi dan tujuan lembaga, tentunya terhadap ide-ide baru, sangat kita hargai, dan sebagai sekolahan yang visioner, kita juga ingin sekolahan kita dinamis, maju pesat, kita akan selalu terbuka terhadap ide-ide baru, bahkan dalam keadaan tertentu, kita membuat program, menciptakan satu kegiatan yang menumbuhkan sikap kompetisi antara guru-guru kelas sehingga ada semangat untuk memperbaiki untuk membuat program dan melaksanakan dengan sebaik baiknya karena diukur dan dinilai, mana yang paling tinggi nilainya dan juga nanti mana yang paling rendah nilainya.²

Pernyataan tersebut secara lebih kongkrit sebagaimana dikemukakan M. Ulil Absor, S.Pd. berikut ini:

Di madrasah ini sangat terbuka untuk guru-guru dalam program pengembangan diri, peningkatan profesionalisme guru sekaligus sebagai upaya

¹ Umi Kalsum, *wawancara*, ruang kepala madrasah, 16 Februari 2021.

² Umi Kalsum, *wawancara*, ruang kepala madrasah, 16 Februari 2021.

peningkatan etos kerja guru, dan juga pengembangan inovasi pembelajaran, lembaga bahkan mengadakan lomba inovasi pembelajaran antar kelas, semacam *classmeeting*, yang nantinya akan dinilai oleh kepala madrasah dan yayasan, siapa yang paling baik, paling inovatif, hal demikian sebagai bentuk pembinaan kepala madrasah terhadap guru-guru, dari program tersebut akhirnya kita bisa mengenal program *talent Saturday*, ajang penyaluran bakat dan minat anak didik, inovasi pembelajaran sains yang di kemas dalam *sains community*, dan ada lagi *match community*, inovasi pembelajaran matematika dengan menggabungkan jarimatika dan kartu hitung, yang semuanya al-hamdulillah semakin membantu dalam pembelajaran anak-anak, proses pembelajaran yang unik dan menarik tentu membuat murid-murid senang dan bangga dalam mengikuti pembelajaran.³

Senada dengan pernyataan di atas dalam observasi Peneliti ditunjukkan dokumentasi program kegiatan sebagai wujud hasil pembinaan para guru tersebut:⁴



³ Ulil Absor, *wawancara*, ruang guru, 16 Februari 2021.

⁴ Observasi, ruang guru MI al-Kautsar Durisawo, 16 Februari 2021.



Gambar 6.8 Kegiatan anak didik MI Al-Kautsar Durisawo

Dalam upaya peningkatan etos kerja guru, perlu diperhatikan bagaimana cara guru melaksanakan tugasnya dengan baik, nyaman, dan bersemangat, sehingga ke depannya nampak hasil atau kinerjanya, dengan melihat dari kelengkapan administrasi guru yaitu berupa perangkat pembelajaran, evaluasi, prestasi anak didik baik prestasi di kelas, prestasi di kecamatan, prestasi di kabupaten serta prestasi ditingkat provinsi bahkan nasional. Berikut hasil wawancara Peneliti dengan kepala madrasah:

Dalam upaya meningkatkan etos kerja para guru, perlu adanya arahan, bimbingan dan pengawasan baik secara langsung ataupun tidak langsung, baik yang berhubungan dengan guru-guru kelas, guru bidang studi agama, atau bidang tahfīz, saya selalu mengajak bapak/ibu guru melakukan evaluasi dan sekaligus mempresentasi secara keseluruhan dari semua mata pelajaran yang bapak/ibu ajarkan, dengan cara membuat *teamwork*/kelompok kerja dan sudah terjadwal. Selain itu, dalam meningkatkan etos kerja

dan kinerja guru, kami selalu memberikan kesempatan kepada bapak ibu guru, memberikan respon positif kepada bapak ibu guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan, *workshop*, seminar, minimal mereka saya berikan tugas untuk melakukan kegiatan kerja guru di internal lembaga.⁵

Senada dengan yang disampaikan kepala madrasah Sariatun menambahkan dalam pernyataannya sebagai berikut:

Apa yang disampaikan oleh kepala madrasah menurut perlu sekali, karena dengan adanya pelatihan-pelatihan baik KKG maupun *workshop* akan bisa meningkatkan profesionalisme guru, memberikan wawasan tentang inovasi-inovasi pembelajaran, menumbuhkan semangat etos kerja guru. Dan kami yang ada di madrasah ini diberikan kesempatan atau diberi ijin belajar/tugas belajar untuk mengikuti pendidikan lebih lanjut paling tidak untuk linierisasi, contohnya saya sendiri, saya dulu masuk madrasah ini pendidikan D-3 kemudian saya melanjutkan kuliah lagi menempuh S-1, alhamdulillah sudah selesai. Dan lagi kepala madrasahpun saat ini sedang mengikuti pendidikan S-2. Tentu hal ini akan meningkatkan semangat kerja guru, etos kerja guru dan menambah wawasan serta pengalaman yang nantinya akan diterapkan di madrasah.⁶

⁵ Khoiril Ikhwanuddin, *wawancara*, ruang kepala MI al-Kautsar Durisawo, 24 Februari 2021.

⁶ Sariatun, *wawancara*, ruang guru MI al-Kautsar Durisawo, 24 Februari 2021.

Sama juga halnya dengan yang disampaikan Zainal Abidin, salah satu pengampu bidang *tahfiz* sebagai berikut:

Apa yang disampaikan oleh kepala madrasah, saya sangat sependapat, karena guru harus dibekali dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidang studi yang diajarkannya, dan bila perlu mengikuti pendidikan kejenjang yang lebih tinggi agar dapat menambah mengembangkan wawasan dalam mencerdaskan anak-anak disini. Juga sebagai *refreshing* bagi guru-guru, dan kita akan ketemu dengan teman-teman di mana nantinya tentu akan saling tukar dan berbagi pengalaman dengan sekolah/madrasah yang lain, dan ingat itu menjadi catatan bagi kita, kalau kita mengikuti pelatihan dengan serius tentu akan mendapat hasil yang positif dan serta menjadi tolak ukur sejauh mana kemampuan kita, baik bagi kita sebagai guru dan juga bagi madrasah yang menjadi tempat kita mengabdikan dan bertugas.⁷

Narasi yang sama semakin menguatkan pernyataan-pernyataan di atas sebagaimana disampaikan Fitri Wahyuni, M.Pd., yang mana beliau adalah Direktur di Yayasan Al-Kautsar:

Kebijakan yang kami ambil dalam peningkatan etos kerja guru, profesionalitas pendidik, supaya kinerja guru semakin baik, salah satunya kami memberikan kesempatan kepada semua dewan guru untuk mengikuti

⁷ Zainal Abidin, *wawancara*, ruang guru MI al-Kautsar Durisawo, 2 Maret 2021.

pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan karir dan profesionalitas bagi seorang tenaga pendidik, bahkan kami mendorong kepada para guru untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, ataupun dalam kerangka linierisasi, kami memberikan kesempatan kepada bapak ibu guru, dengan catatan silahkan pandai-pandai mengatur jadwal waktu dalam melaksanakannya, sehingga semua program yang telah ditetapkan yayasan ataupun madrasah bisa berjalan dengan baik, *nawaitunya* semuanya harus demi madrasah, termasuk saya sendiri sekarang ini saya juga sedang menempuh pendidikan S-3, mohon doanya geh, semoga lancar dan selesai tepat pada waktunya, madrasah ini semakin maju dan berkembang.⁸



Gambar 6.9 Wawancara dengan Direktur Yayasan, Tim Pengembang Madrasah dan dewan guru MI Al-Kautsar

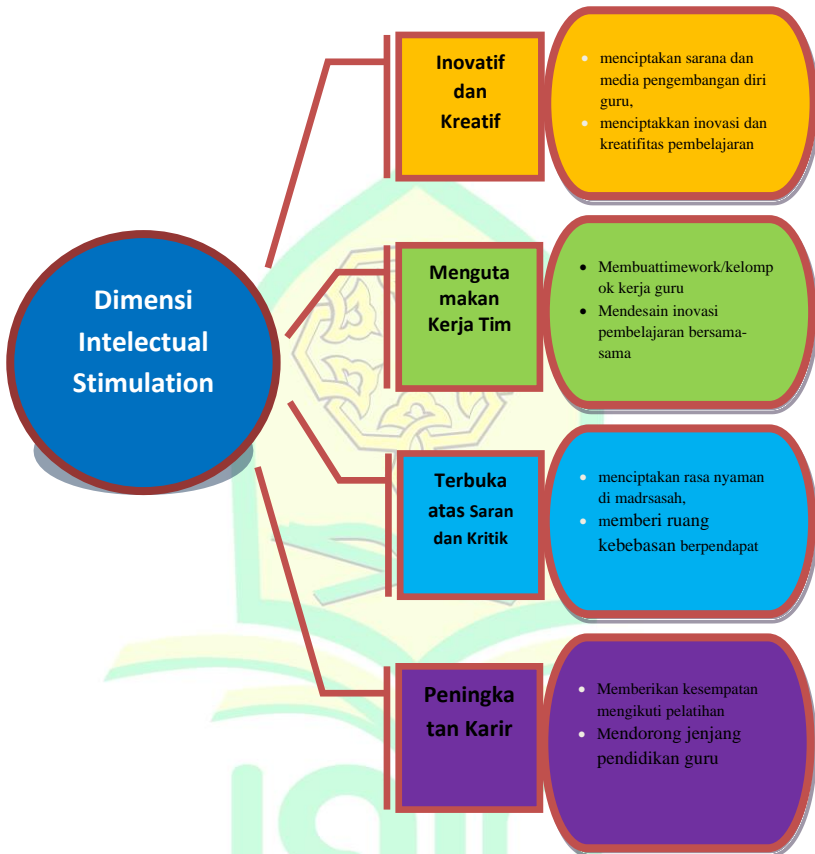
Berdasar pada uraian data di atas maka bisa diambil sebagai kesimpulan, bahwa kepala madrasah dengan dimensi

⁸ Fitri Wahyuni, *wawancara*, teras rumah pengasuh, 2 Maret 2021.

intellectual stimulation dalam peningkatan etos kerja guru, profesionalisme guru di MI Al-Kautsar Durisawo adalah dengan membangun inovasi-inovasi pembelajaran, menerima usul, saran dan kritik konstruktif dari warga madrasah, terbuka terhadap ide-ide baru dan mendorong upaya para guru dalam memunculkan ide-ide baru yang kreatif. Lebih dari itu, kepala madrasah juga memberikan dukungan dan memfasilitasi pengembangan profesionalisme guru sebagai upaya dalam peningkatan etos kerja guru profesional.

Upaya kepala madrasah dalam menerapkan dimensi *intellectual stimulation* dapat dilakukan kepala madrasah antara lain dengan: 1) menciptakan sarana dan media pengembangan diri guru, menciptakan inovasi dan kreativitas pembelajaran melalui *classmeeting*. 2) Membuat *teamwork*/kelompok kerja dalam mendesain inovasi pembelajaran. 3) Terbuka terhadap usul, saran dan kritik konstruktif, memberi ruang kebebasan dalam mengemukakan pendapat sehingga akan berdampak positif munculnya rasa nyaman dari setiap warga madrasah dan demi kemajuan madrasah. 4) Memberikan kesempatan kepada semua dewan guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan karir dan profesionalitas tenaga pendidik, bahkan mendorong kepada para guru untuk melanjutkan ke

jenjang pendidikan yang lebih tinggi, ataupun dalam kerangka linierisasi.



Gambar 6.10 Dimensi Intellectual Stimulation

B. Implementasi *Intellectual Stimulation* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di MI Al-Kautsar Durisawo

Intellectual stimulation kepala madrasah terhadap para guru dan karyawan sangatlah diperlukan, apalagi saat emosi dan intelektualitas lembaga sedang memerlukan pemantik, termasuk melecut semangat etos kerja guru, menuju pada perkembangan dan perbaikan lembaga. Dalam upaya pencapaian visi, misi dan tujuan lembaga, kepala madrasah bersikap terbuka terhadap ide-ide baru beliau sangat menghargai hal itu, dan sebagai sekolahan yang visioner, beliau juga ingin madrasah menjadi dinamis, maju pesat, kita akan selalu terbuka terhadap ide-ide baru. Dan di lembaga MI Al-Kautsar ini, setiap bulannya diadakan rapat rutin untuk mengevaluasi program-program yang sudah dibuat dan dilaksanakan, yang diawali dengan pelaksanaan *Rātibul Ḥaddāt* sebagai sarana *ikhtiar baṭiniyah* sekaligus pemenuhan sisi spiritualitas kita, keluarga besar MI Al-Kautsar ini.

Kutipan di atas menunjukkan bahwa dengan kepemimpinan transformatif kepala madrasah sangat mengharapakan para guru dan karyawannya hebat seperti dirinya, bahkan melebihi kapasitas kemampuan yang ada pada

dirinya. Dia melakukan stimulasi, dorongan kepada para guru dan karyawannya agar bisa menggunakan seluruh potensi dan kemampuannya untuk menjadi lebih, kreatif dan inovatif dalam berpikir dan bekerja. Pemimpin transformatif sangatlah masyhur dan elegan karena ia selalu ingin menciptakan pemimpin-pemimpin baru dari para guru dan karyawannya. Ia bersikap terbuka, menerima masukan, saran bahkan kritikan demi mencapai visi misi dan tujuan organisasinya. Hal demikian senada dengan pendapat Setiawan dan Abd. Muhith dalam bukunya yang berjudul *Transformatif Leadership Intellectual Simulation* bahwa pemimpin transformatif merupakan tipe pemimpin yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinannya dan senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi-solusi kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu menggunakan pendekatan-pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.⁹

Terbentuknya guru dan karyawan yang mampu memandang masalah diri sendiri dan organisasi dengan persepektif yang baru, tentu akan dapat terwujud apabila pemimpin mampu memberikan arahan-arahan terhadap daya

⁹ Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2013), 166.

imajinasi mereka, mendorong penggunaan intuisi yang dipandu dengan logika dan seterusnya, dan dari segala hal yang dapat menstimulasi intelektulitas mereka. Dalam hal demikian, kepala madrasah sudah melakukannya. Pemimpin dapat memberikan stimulasi intelektual kepada para guru dengan mengajak mereka untuk memandang masalah diri dan organisasi dengan perspektif yang baru dan mengarahkan mereka keluar dari batas-batas rasional, mengarah pada imajinasi dan spritualitas.

Hasil Penelitian ini sejalan dengan teori Robbins & Judge, dalam *intellectual stimulation* yang menyatakan bahwa perilaku pemimpin cenderung mendukung bawahan untuk memikirkan kembali mekanisme kerja dan mencari cara-cara kerja yang baru dalam menyelesaikan tugasnya.¹⁰ Pernyataan di atas sesuai dengan formulasi teori Bass, *intellectual stimulation* adalah upaya pemimpin dalam meningkatkan kesadaran pengikutnya terhadap masalah-masalah dan memengaruhi pengikutnya untuk memecahkan masalah-masalah tersebut dengan perspektif yang baru.¹¹ Begitu pula

¹⁰ Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi Organizational Behavior* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 261.

¹¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi 3 (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 386.

pendapat Hoy dan Miskel, *intellectual stimulation* berkaitan dengan kreativitas, di mana pemimpin mampu menstimulasi anggota menjadi kreatif dan inovatif. Pemimpin senantiasa berupaya mengembangkan program-program baru dan mendorong anggotanya untuk kreatif dalam mengembangkan program, prosedur, atau cara-cara baru yang lebih baik dalam melaksanakan tugas atau mencari solusi terbaik dalam pemecahan masalah. Pimpinan bersikap terbuka terhadap anggota dalam melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik.¹²

Kepala madrasah sebagai penstimulus kinerja bawahan, harus mampu meningkatkan etos kerja guru, mengembangkan kreativitas mereka untuk terus berkarya, berinovasi mewujudkan pengembangan pendidikan di madrasah melalui upaya berpikir kritis, solutif, kreatif dan inovatif dan membangun kerja sama. Berbagai kreativitas dan inovasi baru akan dapat mendorong kemajuan madrasah. Untuk mewujudkan madrasah yang unggul dan berkualitas maka dibutuhkan adanya upaya dalam mengembangkan produktivitas kerja guru dan karyawan agar tidak ketinggalan

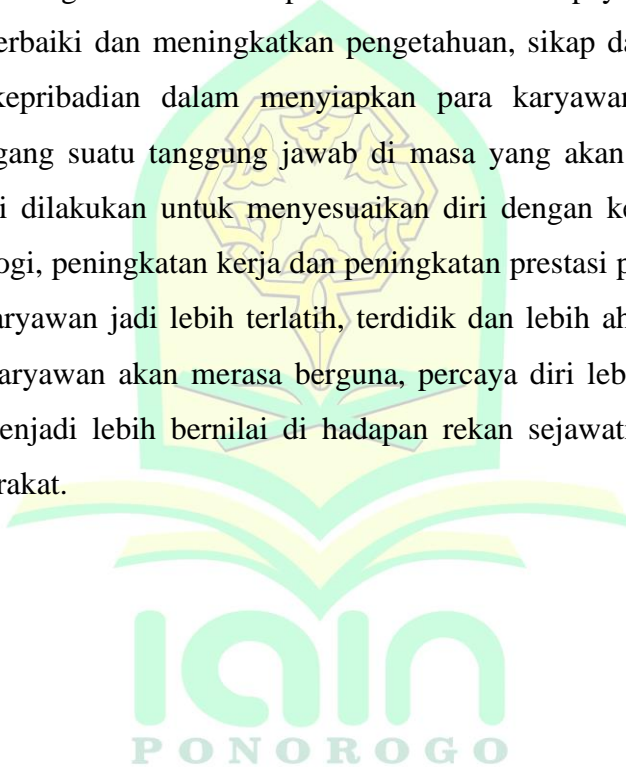
¹² Bambang B. Wiyono, "Self Evaluation Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dasar", *Disertasi* (Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta, 2007), 37.

zaman. Kegiatan ini menjadi suatu kebijakan yang harus dilakukan oleh kepala madrasah, karena guru dan karyawan di era kemajuan teknologi informasi seperti sekarang ini dituntut untuk mampu *up to date* mengikuti perkembangan zaman. Maka dari itu program kepala madrasah MI Al-Kautsar dalam meningkatkan etos kerja guru salah satunya dengan memberikan kesempatan kepada semua dewan guru untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam meningkatkan karir dan profesionalitas tenaga pendidik, bahkan mendorong kepada para guru untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Bass yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformatif yaitu mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan/pengikut serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan/pengikut akan pengembangan karir.¹³ Menurut Simamora, pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk mengembangkan dan meningkatkan sumber daya manusianya

¹³ Wirawan, *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian: Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2014), 141.

dengan menyelaraskan kebutuhan para pegawai dengan kebutuhan organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan organisasi.¹⁴ Dari sini bisa dipahami bahwa pengembangan karir merupakan salah satu upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian dalam menyiapkan para karyawan untuk memegang suatu tanggung jawab di masa yang akan datang. Hal ini dilakukan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi, peningkatan kerja dan peningkatan prestasi pegawai, bila karyawan jadi lebih terlatih, terdidik dan lebih ahli maka para karyawan akan merasa berguna, percaya diri lebih besar dan menjadi lebih bernilai di hadapan rekan sejawatnya dan masyarakat.



¹⁴ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2019), cet. 3, 195.

BAB VII

***INDIVIDUAL CONSIDERATION* KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU DI MADRASAH IBTIDAIYAH AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO**

***A. Individualized Consideration* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru**

Individualized consideration berarti karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para anggotanya. Dalam hal ini, pemimpin transformatif mau dan mampu mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih anggota. Selain itu, seorang pemimpin transformatif dapat memahami potensi, prestasi dan kebutuhan untuk berkembang para anggota serta berupaya memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformatif mampu memahami dan menghargai anggota berdasarkan kebutuhan dan keinginan berprestasi para anggota.

Perilaku *individual consideration*, dimaknai sebagai perilaku pemimpin transformatif dalam merefleksi diri dalam keberlangsungan dan keberlanjutan organisasi pendidikan yang dipimpinya. Hal ini diejawantahkan dalam upaya

mengidentifikasi kebutuhan anggota, mengenali kapasitas anggota, mendelegasikan wewenang, memberikan respons atas kinerja anggota, pembinaan, bimbingan, dan pelatihan kepada anggota untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan.

Dimensi *individualized consideration* kepemimpinan transformatif kepala MI Al-Kautsar Durisawo dalam peningkatan etos kerja guru, mengembangkan profesionalisme guru dan karyawannya, berdasarkan hasil Penelitian, dimensi *individualized consideration* dimiliki kepala MI Al-Kautsar Durisawo, sebagaimana hasil wawancara dengan kepala madrasah sebagai berikut:

Untuk peningkatan etos kerja guru dan karyawan, mengembangkan profesionalismenya, kita mengadakan atau mengikut sertakan guru dan karyawan dalam pelatihan, seminar, webinar dan *zoom meeting*, kita melihat *need assessment*, dari situ kita plot untuk pengadaan program yang akan dilaksanakan sesuai dengan *need assessment*. *Need assessment* ini dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja setahun sekali, yang tentunya kita juga berpedoman pada pengamatan sehari-hari, apakah sudah sesuai harapan atau belum. Bapak ibu guru kan mengumpulkan perangkat pembelajaran, saya lihat kemudian saya amati, saya teliti, ketika ada beberapa yang belum memenuhi target, saya tanyakan apa saja yang menjadi kendalanya dan saya berusaha untuk memberikan arahan-arahan. Di madrasah ini ada KKG intern, sebagai wadah untuk *sharing*, mengidentifikasi dan mencari solusi

pemecahan masalahnya. Dalam sisi ini saya memberikan kewenangan, kepercayaan kepada bapak ibu guru. Berbagi tugas dan tanggungjawab dengan bapak ibu guru, jadi tidak melulu harus saya yang menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dijumpai.¹

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan M. Ulil Absor, S.Pd selaku waka kurikulum di MI Al-Kautsar Durisawo sebagai berikut:

Ada beberapa hal yang perlu dilakukan dalam meningkatkan etos kerja guru, sebagaimana yang dilakukan kepala madrasah yakni dengan memberikan motivasi kepada guru untuk terus meningkatkan motivasi kerja, kinerja, dan kompetensi. Antara lain dengan memotivasi dan memberikan wadah KKG intern sebagai media *sharing* program pembelajaran, mengidentifikasi dan menginventarisir kendala-kendala selama pembelajaran, kemudian berusaha bersama-sama menemukan solusinya, untuk kemudian nantinya disampaikan kepada kepala madrasah dan yayasan dalam rapat atau musyawarah rutin setiap bulan.²

Pernyataan-pernyataan di atas sesuai dengan apa yang Peneliti lihat, pada saat rapat bulanan dengan komite dan yayasan, kepala madrasah mengemukakan tentang program-program madrasah dan mengajak semua guru dan karyawan

¹ Khoirul Ikhwanuddin, *wawancara*, ruang kepala madrasah, 16 Desember 2020.

² M. Ulil Absor, *wawancara*, ruang guru, 2 Desember 2020.

untuk melakukan analisis program madrasah. Kepala madrasah menerima lapor bulan kegiatan pembelajaran dari masing-masing perwakilan kelas dalam setiap jenjangnya. Kemudian kepala madrasah juga menerima masukan dan usulan dari peserta rapat, baik dari bapak ibu guru dan karyawan maupun arahan-arahan dari direktur yayasan.³



Gambar 7.11 Saat rapat yayasan, komite, kepala, guru dan karyawan

Kepemimpinan transformatif berkaitan dengan perilaku seorang pemimpin dalam memperlakukan setiap orang untuk menjadi individu. Beragam kemampuan, bakat, minat, karakter, cita-cita dan lainnya dari setiap anggota harus diketahui secara detail dan menyeluruh oleh pemimpin sehingga ia dapat memperlakukan setiap anggota sebagai individu. Hal tersebut termasuk etos kerja guru dalam

³ Observasi, ruang pertemuan MI al-Kautsar Durisawo, 4 Desember 2020.

organisasi, yang dapat ditingkatkan bilamana ada kesesuaian antara pekerjaan (*work*) dengan keahlian (*skill*), begitu pula halnya dengan penempatan guru pada bidang tugasnya masing-masing. Guru yang mendapat tugas sesuai dengan kualifikasi akademiknya akan lebih mudah meningkatkan kompetensinya.

Lebih lanjut dimensi *individualized consideration* kepemimpinan transformatif kepala MI Al-Kautsar Durisawo dalam upaya peningkatan etos kerja guru, mengembangkan profesionalisme guru adalah sebagaimana yang disampaikan Khoirul Ikhwanuddin, S.Pd.I berikut:

Dalam upaya peningkatan etos kerja guru, mengembangkan profesionalisme guru dan dalam rangka meningkatkan potensi, *skill*, dan kompetensi serta keterampilan komponen organisasi pendidikan kami mewujudkannya dengan memberi ruang bagi mereka, contohnya dengan mendelegasikan wewenang kepada mereka sebagai bentuk rangsangan bagi mereka untuk belajar dan mengaktualisasikan diri.⁴

Senada dengan apa yang disampaikan kepala madrasah di atas, juga dikemukakan waka humasy Muh. Zainul Fu'adi, S.Pd berikut:

Sebagai bentuk perhatian kepala madrasah kepada guru-guru dan karyawan di MI Al-Kautsar ini, dalam

⁴ Khoirul Ikhwanuddin, *wawancara*, ruang kepala MI al-Kautsar Durisawo, 16 Desember 2020.

upaya upaya peningkatan etos kerja guru, mengembangkan profesionalisme guru, menggali dan mengembangkan potensi diri, *skill*, dan kompetensinya, beliau memberikan arahan dan program pengembangan dan peningkatan potensi diri dengan memberi tugas kepada para guru dan karyawan untuk aktif terlibat dalam setiap program kegiatan di madrasah ini, contohnya beliau mendelegasikan kepada para guru secara bergantian untuk menjadi imam shalat, menjadi pemandu dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan madrasah. Beliau juga menginstruksikan kepada bapak ibu guru wali kelas dalam setiap jenjangnya untuk membuat paguyuban kelas, memandu dan mengkondisikannya sebaik mungkin, sebagai media dan sarana komunikasi pembelajaran dengan anak, penyampaian informasi kegiatan pembelajaran, dan ajang silaturahmi dengan wali murid.⁵



Gambar 7.12 Suasana pada saat bapak Ibu guru menjadi pemandu dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan madrasah

⁵ Muh. Zainul Fu'adi, ruang guru MI al-Kautsar Durisawo, 16 Desember 2020.

Kepala madrasah disamping memberikan motivasi, kesempatan dan fasilitas pendukungnya terhadap guru untuk meningkatkan kompetensi profesionalnya, kepala madrasah juga memiliki kebijakan yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment*. Kebijakan pemberian *reward* dan *punishment* ini merupakan wujud apresiasi yang diberikan lembaga kepada guru dan warga madrasah. Hal ini akan membuktikan bahwa lembaga dalam hal ini kepala madrasah memiliki kepedulian, empati dan simpati kepada guru dan warga madrasah atas prestasi yang dicapai dan sebagai upaya kepala madrasah dalam menjaga stabilitas aturan-aturan yang telah dibuat dan disepakati bersama. Berikut pernyataan Khoirul Ikhwanuddin selaku kepala MI AKautsar Durisawo:

Atas nama lembaga saya selaku kepala madrasah memberikan *reward*, sifatnya bisa berupa materi dan nonmateri, memberikan apresiasi atau penghargaan atas capaian-capaian prestasi yang diraih bapak ibu guru dan warga madrasah, ataupun atas pengabdian bapak ibu guru ke masyarakat, yang mana semua itu pastinya akan berimbas baik ke madrasah. Paling tidak saya berikan ucapan selamat secara langsung sebagai bentuk *tahniah* penghormatan sekaligus ungkapan rasa bangga atas prestasi yang telah diraih atau atas jerih payahnya dalam mengabdikan diri ke masyarakat atas nama madrasah. Bentuk apresiasi ini juga saya sampaikan di forum-forum pertemuan lembaga, misalnya pada waktu rapat dewan guru, upacara hari

senin atau bisa juga setelah selesai pelaksanaan sholat dhuha berjamaah. Harapannya mudah-mudahan bisa menumbuhkan semangat berprestasi atau semangat mengabdikan diri yang bersangkutan, juga guru-guru yang lain maupun dari anak-anak.⁶

Apa yang disampaikan kepala madrasah di atas, dipertegas pernyataan M. Ulil Absor, S.Pd selaku waka kurikulum di MI Al-Kautsar Durisawo sebagai berikut:

Kepala madrasah akan menyampaikan *reward* atau apresiasi kepada bapak ibu guru, anak-anak didik siswi dan juga warga madrasah yang berprestasi. Di antara prestasi yang diraih anak didik di sini yang terbaru tahun ajaran 2020-2021 *mawon* antara lain yang ditingkat kabupaten juara 2 MTQ oleh ananda Hasan Ghulam Zakiya dalam ajang lomba Kompetisi Cerdas Istimewa (KCI) di SMP N 2 Ponorogo, juara 2 lomba *Jugling* oleh ananda Anugraha Syahrul Akbar di SMP N 3 Ponorogo. Ditingkat karesidenan juara 1 lomba Smesh Art 5Th mata lomba IPS oleh ananda Zia Hasya Amanta di MTs N 2 Ponorogo, juara 1 ESTER CHALLENGE mata lomba IPA oleh ananda Aurelitanita Quensy di SMP Terpadu Ponorogo. Yang di tingkat nasional meraih Silver dalam lomba ROC (*Read Online Competition*) oleh ananda Janneta Azzahra yang diselenggarakan KPM. Kemudian apresiasi kepala madrasah untuk guru contohnya yang disampaikan kepada ibu Umi Kalsum, M.Si yang sering jadi pemateri pembelajaran tahfiz di lembaga formal

⁶ Khoirul Ikhwanuddin, wawancara, ruang kepala MI al-Kautsar Durisawo, 16 Desember 2020.

pendidikan dasar, ataupun pemateri bidang pendidikan anak di era global yang dilaksanakan antara lain di MI Darul Falah Glinggang. Apapun apresiasi yang diberikan lembaga bagi kami itu sudah merupakan bentuk penghargaan yang istimewa, yang bisa menambah semangat dan motivasi untuk terus mengembangkan dan lebih meningkatkan kompetensi.⁷

Terkait dengan *punishment* jika ada yang melanggar aturan atau tata tertib di madrasah ini kebijakan kepala madrasah sebagaimana yang beliau sampaikan berikut:

Terkait punishment, lembaga atau saya semaksimal mungkin akan menerapkannya dengan bijak, dengan sebaik-baiknya, secara kekeluargaan dan bersifat personal utamanya, muaranya adalah demi kebaikan kita bersama, untuk kebaikan lembaga tentunya.⁸

Senada dengan yang disampaikan kepala madrasah Umi Kalsum M.Si selaku Tim pengembang madrasah menyatakan:

Kaitannya dengan *punishment* lembaga atau kepala madrasah sebenarnya lebih suka menindaklanjutinya dengan pendekatan personal, jadi ketika kita berbicara langsung kemudian memahami mengapa mereka melakukan kesalahan tersebut, bisa jadi misalnya karena punya keluarga baru, punya anak masih bayi

⁷ M. Ulil Absor, *wawancara*, ruang guru MI al-Kautsar Durisawo, 2 Desember 2020.

⁸ Khoiril Ikhwanuddin, *wawancara*, ruang kepala, 16 Desember 2020.

atau pekerjaan lainnya di rumah yang menghambatnya, atau kondisi kesehatan misalnya, ketika kita pahami, ketika kita memang merasa ikut mengalami, kita carikan solusi, tentunya itu akan lebih menumbuhkan semangat untuk lebih baik, tetapi ketika nanti misalnya guru memang melakukan kesalahan atau kualitas kerjanya yang berkurang itu dikarenakan sebab yang lain, misalnya lalai atau tidak disiplin, tentunya selain dengan pendekatan pribadi, kita akan menindaklanjutinya dengan tindakan formal berupa SP atau surat peringatan.⁹

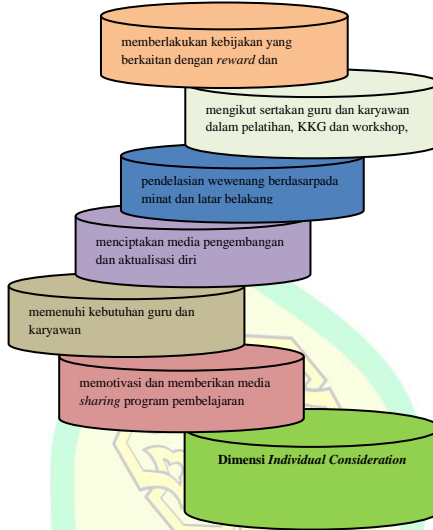
Berdasarkan uraian data hasil wawancara dan observasi di atas maka dapat diambil kesimpulan, bahwa kepala madrasah dengan dimensi *individual consideration* dalam peningkatan etos kerja guru di MI Al-Kautsar Durisawo adalah dengan upaya mengadakan atau mengikut sertakan guru dan karyawan dalam pelatihan, KKG dan workshop, webinar dan *zoom meeting*, berusaha memenuhi kebutuhan guru dan karyawan, memotivasi dan memberikan wadah KKG intern sebagai media *sharing* program pembelajaran, mengidentifikasi dan menginventarisir kendala-kendala selama pembelajaran, kemudian berusaha bersama-sama menemukan solusinya, mendelegasikan wewenang sesuai dengan minat dan latar belakang kompetensinya, mendelegasikan wewenang kepada

⁹ Umi Kalsum, *wawancara*, ruang kepala MI al-Kautsar Durisawo, 16 Desember 2020.

mereka sebagai bentuk rangsangan bagi mereka untuk belajar dan mengaktualisasikan diri, dan memberlakukan kebijakan yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment*.

Upaya peningkatan etos kerja guru yang dilakukan kepala madrasah dengan menerapkan dimensi *individual consideration* di antaranya: 1) mengadakan atau mengikut sertakan guru dan karyawan dalam pelatihan-pelatihan, mengikutkan guru dalam ajang silaturrahim guru dalam wadah kelompok kerja guru (KKG), workshop, webinar dan *zoom meeting*, 2) memenuhi kebutuhan guru dan karyawan, 3) memotivasi dan memberikan wadah KKG intern sebagai media *sharing* program pembelajaran, 4) mendelegasikan wewenang sesuai dengan minat dan latar belakang kompetensinya, 5) menciptakan media pengembangan dan aktualisasi diri dan 6) memberlakukan kebijakan yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment*.





Gambar 7.13 Dimensi *Individual Consideration*

B. Implementasi *Individual Consideration* Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di MI Al-Kautsar Durisawo

Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam organisasi pendidikan dituntut untuk mampu memahami makna penting pemberian *individual consideration* kepada semua warga madrasah. Seorang kepala madrasah yang transformatif mempunyai pandangan (*wordview*) bahwa guru dan karyawan merupakan seorang manusia yang membutuhkan perhatian, penghargaan, perlindungan dan kenyamanan.

Individual consideration adalah perilaku kepemimpinan transformatif, hal mana ia merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan guru dan karyawannya, mengenali segenap potensi dan kemampuan dari para guru dan karyawannya, mendelegasikan wewenang, memberikan perhatian, membimbing, membina, melatih dan mengarahkan para pengikutnya secara khusus agar mampu mencapai tujuan organisasi. Memberikan dukungan, membesarkan hati sebagai bentuk perwujudan motivasi, dukungan dan perhatian serta berupaya memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan diri kepada para guru dan karyawan. Pemimpin transformatif adalah pemimpin yang mampu menyediakan ruang, waktu dan fasilitas yang dapat digunakan guru dan karyawannya untuk memberdayakan dan mengembangkan kemampuan dan keterampilannya agar *performance* organisasi pendidikan menjadi lebih baik. Memfasilitasi guru, menempatkannya sesuai dengan minat dan kemampuan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, Peneliti menemukan bahwa dimensi *individual consideration* kepemimpinan transformatif kepala MI Al-Kautsar Durisawo antara lain kepala madrasah dengan mengadakan atau mengikut sertakan guru dan karyawan dalam berbagai program peningkatan kompetensi melalui pelatihan, KKG dan

workshop, webinar dan *zoom meeting*. Hal ini beliau lakukan dengan berdasar pada *need assessment*. Kemudian dari situ di plot untuk pengadaan program yang akan dilaksanakan sesuai dengan *need assessment*. *Need assessment* ini dilakukan kepala madrasah dengan melakukan penilaian kinerja setahun sekali. Di samping itu, kepala madrasah utamanya juga berpedoman pada pengamatan sehari-hari. Etos kerja guru, kinerja guru dan profesionalismenya menjadi acuan plotting program ini.

Kemudian kepala madrasah berupaya memenuhi kebutuhan guru dan karyawan. Hal ini beliau lakukan dengan upaya menciptakan suasana aman dan nyaman dalam bekerja dan selama berada di lingkungan madrasah. Hal demikian sebagai upaya pemenuhan hak profesi bapak ibu guru, karyawan dan warga madrasah. Selain memenuhi rasa aman dan nyaman bapak ibu guru, karyawan dan warga madrasah, kepala madrasah juga menciptakan media komunikasi dan *sharing* terkait program pembelajaran melalui wadah KKG intern lembaga, mengidentifikasi dan menginventarisir kendala-kendala selama pembelajaran, kemudian berusaha bersama-sama menemukan solusinya. Melalui wadah KKG intern lembaga ini, akan terjalin komunikasi yang baik dan intens, kesamaan persepsi, terbina kekuatan ikatan emosional antar para guru dan karyawan.

Lebih lanjut perilaku *individual consideration* kepala madrasah kepada guru-guru dan karyawan di MI Al-Kautsar ini, dalam upaya peningkatan etos kerja guru, mengembangkan profesionalisme, menggali dan mengembangkan potensi diri, *skill*, dan kompetensinya, beliau memberikan arahan dan program pengembangan dan peningkatan potensi diri dengan memberi tugas kepada para guru dan karyawan untuk aktif terlibat dalam setiap program kegiatan di madrasah, beliau mendelegasikan kepada para guru secara bergilir bergantian untuk menjadi imam shalat, menjadi pemandu dan penganggung jawab dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan madrasah. Hal ini sekaligus sebagai upaya kepala madrasah dalam pemberian wewenang, kepercayaan dan tanggung jawab sesuai dengan minat dan latar belakang kompetensinya dan menciptakan media pengembangan dan aktualisasi diri. Pengembangan *skill* dan aktualisasi diri ini menjadi penting adanya sebab pada posisi ini seseorang akan merasa bahwa keberadaannya diakui sebagai anggota organisasi, turut berkontribusi penting terhadap pencapaian-pencapaian yang penting dari organisasi. Kebutuhan aktualisasi diri akan menimbulkan kepuasan tersendiri pada diri setiap individu.

Dalam lingkup ini yang bisa dijadikan sebagai contoh adalah ketika pemimpi transformatif memberikan kepada komponen organisasi pendidikan memiliki kesempatan untuk belajar dan berpengalaman. Kesempatan ini diberikan dalam rangka mengembangkan potensi, *skill*, dan meningkatkan kompetensi serta keterampilan komponen organisasi pendidikan; dan hal ini bisa terwujud apabila pemimpin memberikan ruang bagi mereka, misalnya dengan mendelegasikan wewenang bagi mereka sebagai bentuk rangsangan bagi mereka untuk belajar. Esensi kepemimpinan transformatif adalah *sharing of power* dengan melibatkan anggota secara bersama-sama. Di sisi yang lain perilaku *individual consideration* berarti bahwa pemimpin harus mampuni dalam menyediakan dan menjadikan organisasi sebagai media dan sarana aktualisasi diri bagi para pengikutnya. Maksudnya kepemimpinan transformatif berusaha memotivasi sekaligus memfasilitasi dan memberi penguatan agar pengikutnya dapat beraktualisasi diri, serta menemukan hakikat dirinya dalam organisasi pendidikan.¹⁰

Temuan Peneliti tersebut juga bersesuaian dengan teori hirarki kebutuhan dasar manusia yang dikemukakan Maslow,

¹⁰ Tobroni, *The Spiritual Leadership* (Malang: UMM Press, 2005), 186.

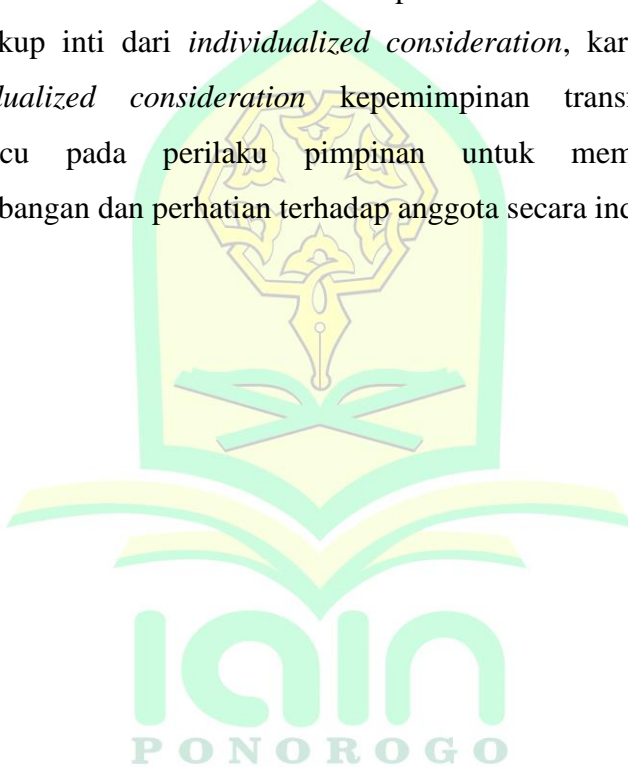
yaitu: 1) kebutuhan fisik (*physiological needs*), 2) kebutuhan akan rasa aman (*safety needs*), 3) kebutuhan akan kepemilikan dan cinta (*The belongingness and love Needs*), 4) kebutuhan untuk dihargai (*The esteem Needs*), dan 5) kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*).¹¹ Menurut Bass dan Aviola dalam Komariah dan Triatna, dimensi *individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindaklanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.¹² Sependapat juga dengan Suryanto dalam Asmani yang menyatakan bahwa ciri kepemimpinan transformatif *individualized consideration* meliputi; 1) merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual; 2) mengidentifikasi kemampuan bawahan; 3) memberi kesempatan belajar; 4) mendelegasikan wewenang; 5) melatih dan memberikan umpan balik pengembangan diri; 6) mendengarkan dengan perhatian penuh; dan 7) memberdayakan bawahan.¹³

¹¹ A.H. Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper and Brothers Publishers, 1954), 80.

¹² Aan Komariah dan Cipi Triatna, *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 79.

¹³ Jamal M. Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 54.

Dapat disimpulkan bahwa penemuan Peneliti sesuai dengan pendapat beberapa ahli. Peneliti memperhatikan perilaku kepala madrasah melalui observasi, pendapat dari berbagai pihak melalui wawancara observasi dan dokumentasi. Dengan demikian menurut Peneliti penemuan tersebut sudah mencakup inti dari *individualized consideration*, karena ciri *individualized consideration* kepemimpinan transformatif mengacu pada perilaku pimpinan untuk memberikan pertimbangan dan perhatian terhadap anggota secara individu.



BAB VIII

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil Penelitian tentang kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam peningkatan etos kerja guru di MI Al-Kautsar Durisawo maka dapat disimpulkan beberapa hal antara lain:

1. *Idealized influence* kepemimpinan kepala madrasah dilakukan dengan menjadi sosok panutan yang diteladani, berprinsip “*ibda’ binafsik*” memulai dari diri sendiri, bersikap ramah, supel dan familiar, komitmen dan percaya diri dan merupakan sosok idealis, prinsipil, visioner dan dinamis.
2. *Inspirational motivation* kepemimpinan transformatif kepala madrasah diejawantahkan dalam pemberian motivasi dengan kata-kata yang menginspirasi, inspiratif, memosisikan diri sebagai sahabat, melakukan pendekatan personal ataupun grup, intensif membangun komunikasi, *sharing* berbagi pengalaman, memantau perkembangan dan permasalahan pembelajaran, berupaya bersama mencari solusi, menciptakan suasana keakraban, kekeluargaan dan rela berkorban dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

3. *Intellectual stimulation* dilakukan kepala madrasah dengan menciptakan sarana dan media pengembangan diri guru, membuat *teamwork*/kelompok kerja dalam mendesain inovasi pembelajaran, terbuka terhadap usul, saran dan kritik konstruktif, memberi ruang kebebasan berpendapat sehingga berdampak pada munculnya rasa nyaman pada setiap warga madrasah, dan memberikan kesempatan kepada semua dewan guru untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan dalam upaya meningkatkan karir dan profesionalitas tenaga pendidik, bahkan mendorong kepada para guru untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.
4. *Individual consideration* yang dilakukan kepala madrasah antara lain dengan mengikut sertakan guru dan karyawan dalam pelatihan, KKG, *workshop*, webinar dan *zoom meeting*, memenuhi kebutuhan guru dan karyawan, memotivasi dan memberikan wadah media *sharing* program pembelajaran, mendelegasikan wewenang sesuai dengan minat dan latar belakang kompetensi guru, menciptakan media pengembangan dan aktualisasi diri dan memberlakukan kebijakan yang berkaitan dengan *reward* dan *punishment*.

B. Saran

1. Bagi kepala madrasah, hendaknya terus berupaya meningkatkan kualitas etos kerja guru baik frekuensi maupun muatannya sehingga kinerja guru dan kompetensi profesionalismenya bisa terwujud dengan baik menuju ketercapaian visi, misi dan tujuan lembaga.
2. Bagi guru, hendaknya selalu berusaha meningkatkan etos kerjanya, kinerja dan kompetensinya sehingga bisa aktif, kreatif, inovatif dan *responsible* terhadap perkembangan model dan sistem pembelajaran sehingga predikat guru profesional akan terwujud.
3. Bagi lembaga pendidikan (madrasah), hendaknya selalu bersikap *responsible* dan mampu beradaptasi dengan cepat seiring pesatnya perkembangan dalam dunia pendidikan, selalu memperhatikan perkembangan SDM guru, karyawan dan warga madrasah sehingga visi misi dan tujuan lembaga bisa dicapai dengan baik .

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA MADRASAH DALAM PENINGKATAN ETOS KERJA GURU DI MI AL-KAUTSAR DURISAWO PONOROGO



Gambar 8.14 Tampilan Diagram Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Peningkatan Etos Kerja Guru di MI al-Kautsar Durisawo Ponorogo

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Ali, A. Mukti. *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*. Jakarta: Rajawali Press. 1987.
- Al-Qazwiny, Abī ‘Abdillāh Muhammad bin Yazīd Ibnu Mājah. *Sunan Ibnu Mājah*. Riyāḍ: Bayt al-Afkār al-Dawliyyah. t.th.
- Ancok, Djamaludin. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Jakarta: Erlangga. 2012.
- Arifin, M. *Kapita Selekta Pendidikan Islam*. Jakarta: Bumi Aksara. 2000.
- Badriyah, Mila. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia. Cet. 3. 2019.
- Baharuddin. *Kepemimpinan Pendidikan Islam*. Yogyakarta: ar Ruz Media. 2002.
- Bogdan, Robert C. & Taylor, S.J. *Introduction to Qualitative Research Methods*. New York: John Wiley. 1975.
- Bogdan, Robert C. & Biklen, Sari Knopp. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1982.
- Creswell, Jhon W. *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 2nd ed. California: Sage Publication. 2007.

- Danim, Sudarwan dan Suparno. *Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah*. Jakarta: Rineka Cipta. 2009.
- Danim, Sudarwan. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia. 2006.
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Transformatif dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi Aksara. 2005.
- Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara. 2006.
- Danim, Sudarwan. *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Danim, Sudarwan. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Rineka Cipta Utama. 2004.
- DN. Sukardewi, Nyoman. Kontribusi Adversity Quotient (AQ), Etos Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Amlapura. *Journal Administrasi Pendidikan Indonesia*. Universitas Pendidikan Ganesha. Volume 4 (2013): 1-12.
- Efendi, Nur. *Islamic Education Leadership: Memahami Integrasi Konsep Kepemimpinan di Lembaga Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Kalimedia. 2015.
- Faisal, Sanapiah. *Penelitian Kualitatif: Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang: YA3. 1990.

- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset. 1990.
- Haryono, Siswoyo. *Intisari Teori Kepemimpinan*. Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama. 2015.
- Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Salemba Humanika. 2011.
- Indriani, Weni. “Kontribusi Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Dosen.” *Jurnal el-Idare*. Lampung: UIN Raden Fatah. Vol. 1, No. 2 (2016): 173-188.
- Karim, Muhammad. *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*. Malang: UIN-MALIKI Press, 2010.
- Kementerian Agama RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Edisi penyempurnaan 2019. Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an. 2019.
- Kementerian Agama RI. Direktorat Jendral Pendidikan Islam, “Rekapitulasi Data Madrasah Semester Genap 2019/2020.” Diakses 29 September 2020. <http://emispendis.kemenag.go.id/dashboard/>
- Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010.
- Lincoln & Guba. *Effective Evaluation*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers. 1981.

- Lofland. *Analyzing Social Setting: A Guide to Qualitative Observation and Analysis*. Belmont, Cal: Wadsworth Publishing Company. 1984.
- Maslow, A.H. *Motivation and Personality*. New York: Harper and Brothers Publishers. 1954.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Beverly Hills, CA: Sage. 1994.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 1993.
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rake Sarasin, 1990.
- Mulyasa, E. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2003.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 2012.
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Mensukseskan MBS dan KBK*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya. 2005.
- Mudlofir, Ali. *Pendidik Profesional: Konsep, Strategi dan Aplikasinya dalam Mutu Pendidikan di Indonesia*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. 2012.

- Mutohar, Prim Masrokan. “Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Dengan Motivasi Berprestasi Guru.” *Jurnal Kajian Teori dan Praktek Kependidikan*. Malang: FIP Universitas Malang. Vol.21 No. 1 (2013): 240-246.
- Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito. 2003.
- Prayoga, Ari. RS. “Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah” *Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*. Gresik: STAI Daruttaqwa. Volume 15 Nomor 1 (2019): 33-44.
- Rahardjo, M. Dawam. *Intelektual, Intelegensia, dan Perilaku Politik Bangsa: Risalah Cendekiawan Muslim*. Bandung: Mizan. 1996.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat 2015.
- Rofik, Chaerul.” Kepemimpinan Transformasional dalam Lembaga Pendidikan Madrasah.” *Jurnal Penelitian Agama*. Purwokerto: IAIN Purwokerto. Vol. 20, No. 2 (2019): 203-226.
- R.G., Owens. *Organizational Culture in Education. 5th edition*. Boston: Allyn and Bacon. 1995.
- Sallis, Edward. *Manajemen Mutu Pendidikan*. Judul Asli: Total Quality Management in Education, Penerjemah: Ahmad

- Ali Riyadi dan Farurrozi. Cet. IV. Yogyakarta: IRCiSod. 2006.
- Setiawan, Bahar Agus dan Muhith, Abd. *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada. 2013.
- Silalahi, Betty Y. “Kepemimpinan Transformatif, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi.” *Jurnal Psikologi*. Depok: Universitas Gunadarma. Volume 2 Nomor 1 (2008): 14-20.
- Spradley , James P. *Participant Observation*. New York: Holt, Rinehard and Winston. 1980.
- Sumidjo, Wahyu. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2002.
- Sunyoto, Danang. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CAPS. 2011.
- Supardi. *Sekolah Efektif: Konsep Dasar & Praktiknya*. Jakarta: Rajawali Press. 2013.
- Susan, Storey. *Total Quality Management Through BS 5750 A Case Study*. Bristol PA USA: Frost Road Suite 101. 1993.
- Sutopo, H.B. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar Teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press. 2002.

- Tasmara, Toto. *Membudayakan Etos Kerja Islam*. Jakarta: Gema Insani Press. 2002.
- Tilaar, H.A.R. *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Indonesia Tera. 1999. Wahab, Abdul Azis. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2008.
- Tobroni. *The Spiritual Leadership*. Malang: UMM Press. 2005.
- Triantoro, Safaria. *Kepemimpinan*. Edisi pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu. 2004.
- Usman, Husaini. *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara. 2008.
- Wahjono, Sentot Imam. “Kepemimpinan Transformatif di Sekolah-sekolah Muhammadiyah.” *Jurnal Manajemen Bisnis*.” Malang: Universitas Muhammadiyah. Volume 01 Nomor 01 (2011): 75-87
- Widokarti, Joko Rizkie. *Kepemimpinan Transformatif Menuju Masyarakat Madani*. In: Seminar Nasional Fisip-UT. (2013): 1-11.
- Wirawan. *Kepemimpinan, Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian: Contoh Aplikasi untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan dan Militer*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2014.

- Wiyono, Bambang B. "Self Evaluation Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah Dasar." *Disertasi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta. 2007.
- Yin, Robert K. *Case Study Research Design and Methods*. Washington: Cosmas Corporation. 1984.
- Yin, Robert K. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Judul Asli: *Case Study Research: Design and Methods*. Penerjemah: M. Djauzi Mudzakir, cet. 12. Jakarta: Rajawali. 2013.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. edisi kelima, Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: PT. Indeks. 2010.

