

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP MODEL OF HEADMASTER IN IMPROVING QUALITY OF *MADRASAH*

Nurhamzah*); Tedi Priatna; Dian Ekawati; Hariman Surya S.

Faculty of *Tarbiyah* and Teacher Training in UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

*) email: nurhamzah@uinsgd.ac.id

ABSTRACT

This study aims to find transformational leadership performance of headmaster (*kepala madrasah*) in improving quality of *madrasah*. This research is very important in order to make a qualified *madrasah*. This study used a case study method. The data were gained by observation, structural interview, and literature studies. Based on the result of the research, it could be concluded that transformational leadership is a leader pattern that creates subordinate spirit to keep gathering commitment in achieving the vision and organizational goals. There are some transformational leadership indicators in this research as follows: *first*, have the competences of the headmaster, such as; competence of personality, managerial, entrepreneurship, supervision, and social. *Second*, be able to make a design and *madrasah* development goals. *Third*, make an effective *madrasah* structural design. *Fourth*, be able to develop professional educator and the employer of *madrasah*. *Fifth*, be able to cooperate with other parties.

Keywords: Quality of *Madrasah* and Transformational Leadership

Kata Kunci: Mutu *Madrasah* dan Kepemimpinan Transformasional

INTRODUCTION

Pembicaraan tentang mutu pendidikan, tidak akan pernah tuntas dan selesai. Hal itu lebih disebabkan oleh faktor-faktor, sebagai berikut: *pertama*, semua orang merasa berkewajiban untuk ikut campur dalam mengurus mutu pendidikan. Sebab mereka beranggapan bahwa merasa terlibat dalamnya. Oleh karena itu, yang pertama kali dicari dan dijadikan orang tua dalam penelurusan ketika akan memasukan anak ke sekolah adalah mutu sekolah tersebut. *Kedua*, yang menjadi *raw input* pendidikan adalah manusia. Manusia yang heterogen dengan berbagai karakteristik dan kompetensi yang ia miliki. Semua lembaga pendidikan ingin membuktikan kepada seluruh orang tua dan masyarakat, memang pantas menyekolahkan anaknya di lembaga ini. *Ketiga*, mempertaruhkan kepercayaan lembaga tersebut. Ketika sebuah lembaga pendidikan tidak memiliki jaminan kualitas (*quality assurance*), maka sangat dipastikan lembaga tersebut akan ditinggalkan oleh *customer*. Sangat wajar, jika sekolah selalu mengutamakan dan menawarkan akan mutu pendidikan. Jaminan kualitas pendidikan dapat dilihat dari prestasi sekolah untuk mempersiapkan sumberdaya peserta didik dalam menghadapi persaingan dunia global. *Keempat*, animo masyarakat menyekolahkan anak ke madrasah, semakin tinggi. Pada awal abad ke-20, pertumbuhan jumlah madrasah yang cepat telah melahirkan kelompok muslim terdidik di Indonesia. Keterlibatan-keterlibatan kelompok tersebut (alumni madrasah) di tingkat politik dan administrasi negara semakin menguatkan bukti kesuksesan madrasah (Shollah Taufiq, 2014).

Berdasarkan keempat faktor di atas, sangat pantas jika madrasah, akan selalu diarahkan untuk mewujudkan mutu madrasah. Ketercapaian pendidikan yang bermutu, berada pada pemimpin atau kepala madrasah. Kepala madrasah merupakan garda terdepan dalam menentukan pencapaian pendidikan yang bermutu (Sallis, 2012) dan (Anita Lie, 2014). Oleh sebab itu, kepala madrasah harus memiliki karakteristik yang dinamis, inovatif, kompetitif, dan tidak mudah menyerah (Intan Silvana Maris, 2016). Bahkan menjadi orang pertama yang ditanya oleh orang tua tentang *quality assurance*, ketika mendaftarkan anaknya ke madrasah tersebut.

Kepala madrasah adalah pemimpin pendidikan yang bertugas dan bertanggung jawab dalam mengembangkan mutu madrasah.

Bermutu atau tidak madrasah bukan hanya ditentukan oleh bagus atau tidak kurikulum, akan tetapi didukung oleh kompetensi kepemimpinan (Darmaningtyas, 1994). Untuk itu, kepemimpinan kepala madrasah mempunyai peran yang sangat strategi dalam peningkatan mutu pendidikan. Sebab ia memiliki *political power* (kekuatan politik) dan *political will* (kehendak politik) atau *good will* (kehendak baik) (Qomar, 2007).

Karakteristik kepemimpinan adalah melakukan transformasi. Kepemimpinan transformasional kepala madrasah menuntut kemampuan dalam hal: *pertama*, berkomunikasi secara persuasif. Kepala madrasah yang mampu berkomunikasi secara persuasif, akan menjadi faktor pendukung dalam proses transformasi kepemimpinannya. *Kedua*, motivasi dan kemampuan, baik kemampuan intelektual maupun kemampuan dalam manajerial organisasi madrasah, berupa pengelolaan ke dalam (internal) atau pengelolaan keluar (eksternal) (Suparno, 2009). *Ketiga*, kejelasan dalam visi dan misi, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian secara pribadi terhadap permasalahan individu anggota organisasinya (Intan Silvana Maris, 2016). *Keempat*, membangun perubahan dengan sikap keteladanan, motivasi inspirasional, pertimbangan individual dan stimulasi intelektual (Junaidi, 2017) dan (Pribadi, 2014). Sehingga dari beberapa sikap tersebut, seorang pemimpin akan menganggap kepada bawahannya sebagai mitra kerja (kerja sama tim). Sebab tinggi rendahnya kerja sama tim (mitra kerja) di madrasah sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan kepala madrasah (Sarjana, 2014).

Kepala madrasah perlu mengadopsi karakteristik kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di madrasah dapat berfungsi secara optimal. Sebab kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang selalu mengutamakan pemberian kesempatan dan mendorong kepada semua elemen *stakeholder* yang ada untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada, bersedia tanpa paksaan untuk ikut berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan tersebut (Suryanto, 2007). Selain itu juga bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuan. Maka dari itu kepemimpinan transformasional sangat penting terhadap keberlangsungan madrasah dalam mengorganisasikan apa yang akan menjadi supervisi bagi madrasah, sehingga menjadi penunjang dalam meningkatkan kualitas madrasah itu sendiri.

METHOD

Fokus penelitian ini adalah karakteristik kepemimpinan kepala madrasah. Pendekatan penelitiannya adalah pendekatan kualitatif. Adapun metode yang digunakannya adalah metode studi kasus. Peneliti ingin lebih memfokuskan pada penelitian tentang karakteristik kepemimpinan kepala madrasah. Sehingga penelitian tersebut dalam dilakukan secara intensif (fokus) dan mendetail (mendalam) (Cresswell, 2015). Teknik pengumpulan data penelitian ini melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Ketiga teknik tersebut digunakan secara bergantian, berulang-ulang sesuai dengan keperluan dan kondisi pelaksanaan pengumpulan data. *Pertama*, Observasi. Observasi yang dilakukan oleh peneliti adalah observasi secara langsung dengan menggunakan jenis observasi nonpartisipan (Sugiyono, 2012). *Kedua*, wawancara. Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. *Ketiga*, studi dokumentasi. Studi dokumentasi adalah mengumpulkan seluruh bukti fisik dari hasil wawancara tersebut. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengacu pada konsep Milles & Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan simpulan (Huberman, 2007).

RESULTS AND DISCUSSION

Penelitian ini dilandasi oleh pendidikan yang merupakan suatu investasi yang paling berharga dalam membentuk kualitas sumberdaya manusia guna di masa mendatang. Sebab hanya dengan pendidikanlah harkat dan martabat suatu bangsa akan meningkat. Sebagaimana yang diungkapkan Mendikbud dalam Sambutan Hari Pendidikan Nasional, bahwa aset terbesar bangsa Indonesia, bukan terdapat pada sumberdaya alam yang melimpah, akan tetapi pada manusia. Maka tanggung jawab kita sekarang untuk mengembangkan kualitas manusia Indonesia. Sebab kemajuan bangsa ini terdapat pada manusia yang terdidik dan tercerahkan (Baswedan, 2015).

Inti dari peningkatan mutu pendidikan, berada pada tanggung jawab kepala madrasah. Kepala madrasah memiliki tanggung jawab yang besar dalam mengendalikan (*quality control*) dan menjamin mutu (*quality assurance*) pendidikan. Kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi orang lain untuk melakukan aktivitas guna mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan memiliki peran yang strategis dalam menentukan maju tidaknya suatu organisasi (Baharun, 2017). Sehingga dengan kedua peran tersebut kepala madrasah dapat mewujudkan madrasah yang bermutu. Sebab salah satu faktor yang mempengaruhi mutu madrasah adalah kepemimpinan kepala madrasah (Nurhamzah, 2016).

Kepemimpinan transformasional diharapkan mampu menjawab seluruh peran agar mutu pendidikan meningkatkan (Triatna, 2014). Sebab sekolah yang dapat menerapkan kepemimpinan transformasional umumnya memiliki lingkungan dan suasana kerja yang menyenangkan. Semua orang merasa dihargai (*respect*) dan dipercayai (*trust*) (Anita Lie, 2014). Menurut Sallis bahwa mutu memiliki dua ciri, yaitu: 1) Menyesuaikan diri dengan spesifikasi; dan 2) Memenuhi kebutuhan pelanggan (Sallis, 2012). Dalam konteks pendidikan, maka yang menjadi indikator bahwa kebutuhan pelanggan sudah terpuaskan dan terlampaui adalah ketika pelanggan, dalam hal ini adalah: 1) Peserta didik dapat menyelesaikan studi dengan hasil yang memuaskan; 2) Peserta didik dapat melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi sesuai dengan keinginan dan cita-citanya; dan 3) Peserta didik tersebut dapat memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang dia miliki.

Indikator mutu madrasah adalah prestasi yang dicapai, baik prestasi akademik maupun non akademik yang dilakukan baik oleh peserta didik maupun pendidikan dan tenaga kependidikan. Selain dilihat dari aspek prestasi, yang menjadi indikator mutu madrasah, dapat dilihat dari aspek akreditasi madrasah. Sebab madrasah merupakan lembaga pendidikan formal yang di bawah tanggung jawab pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah berkewajiban untuk mengendalikan dan mengontrol terhadap kualitas madrasah tersebut. Pengendalian dan pengontrolan yang selalu dilakukan oleh pemerintah, melalui penilaian terhadap lembaga pendidikan (madrasah). Bentuk dan produk pengendalian dan pengontrolan adalah akreditasi.

Kompetensi Kepala Madrasah

Kompetensi Kepribadian Kepala Madrasah

Kepala madrasah harus memiliki kepribadian baik yang dapat dijadikan sebagai *role model* atau teladan bagi semua *stakeholder* yang ia pimpin. Dengan kepribadian tersebut, diharapkan dapat menular dan menjadi virus yang baik (*role model*) bagi semua *stakeholder* yang ada di lingkungan madrasah tersebut, sehingga mereka memiliki kepribadian yang sama dengan pimpinannya. Merujuk pada teori sifat (*theory trait*) bahwa kepemimpinan akan sangat ditentukan oleh sifat-sifat atau karakter yang dimilikinya (Basri, 2014). Artinya kepala madrasah, jika memiliki kompetensi kepribadian yang mantap dan stabil, akan sangat mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan lembaga yang dipimpin tersebut.

Kepala MAN Model Cipasung Tasikmalaya, Dra. Hj. Neng Ida Nurhalida. M.Pd., memiliki kepribadian yang stabil dan dapat dijadikan sebagai *role model* bagi para bawahannya. Hal terlihat dari hasil wawancara peneliti dengan partisipan: a) Bahwa sebagai pimpinan,

kehadiran tepat pada waktu menjadi suatu keniscayaan; b) Ketika ada bawahan, baik dari pendidik dan tenaga kependidikan maupun peserta didik, yang terlihat datang kesiangan, beliau tidak pandang bulu, beliau selalu memberikan *punishment* kepada semua pihak yang melakukan keterlambatan tersebut. *Punishment* kepada pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan oleh mulai dari peringatan secara lisan sampai kepada teguran (Ketua OSIS, 2016).

Kompetensi Manajerial Kepala Madrasah

Kompetensi manajerial kepala madrasah merupakan kompetensi yang harus dimiliki oleh kepala madrasah guna mengelola sesuai dengan tujuan yang sudah direncanakan. Jika kepala madrasah memiliki kompetensi ini dengan baik, maka mengelola madrasah pun akan menjadi baik sesuai dengan yang tujuan yang direncanakan. Kepala MAN Model Cipasung Tasikmalaya, dalam mengelola madrasah, selalu melihat-lihat langsung ke kelas-kelas, terutama pada jam-jam pertama masuk. Sebab jam ini merupakan awal dari semua aktivitas yang dilakukan di madrasah. Artinya bahwa jika jam pertama sudah kondusif, maka akan sangat dimungkinkan bahwa jam-jam berikut pun akan kondusif. Kegiatan pemantauan pada jam pertama tersebut, dilakukan untuk melihat kegiatan MAHA (Mari Menghafal Al-Quran) setiap harinya dan membaca *asmaul husna* (khusus pada hari Jum'at). Pada setiap jam pertama pembelajaran dimulai, semua kelas wajib membaca al-Quran selama ± 10 menit. Dan pembacaan al-Quran tersebut, diikuti langsung oleh guru-guru yang mengajar pada jam pertama tersebut. Pemantauan terhadap kehadiran pendidik dan tenaga kependidikan, ibu kepala, selalu dilakukan di minggu akhir di setiap bulannya (Ketua OSIS, 2016).

Kompetensi Kewirausahaan Kepala Madrasah

Kompetensi kewirausahaan kepala madrasah merupakan kemampuan kepala madrasah dalam melihat peluang yang dimiliki oleh madrasah untuk dijadikan sebagai modal dasar, sehingga peluang tersebut dapat dimanfaatkan dengan baik guna kemajuan madrasah tersebut. Dengan kompetensi ini diharapkan kepala madrasah dituntut untuk mampu mengembangkan sesuatu potensi yang dimiliki untuk dikreasikan guna mewujudkan akan mutu madrasah.

Berawal dari rasa keyakinan yang kuat dan “mimpi-mimpi” akan terwujud madrasah yang bermutu. Hal demikian pun terjadi oleh Ibu Kepala MAN Cipasung. Beliau dalam membuat visi, misi, strategi, tujuan, tatanilai dan target, diawali dari “mimpi-mimpi” yang ingin diraihinya. Dan tak dilupakan, dalam rangka meraih cita-cita tersebut, khususnya Ibu Kepala, selalu meminta dan memanjatkan do'a kepada Allah Swt., akan berlangsung dan keberhasilan MAN ini, sebagai bagian yang tak terpisahkan dari *hablum min Allah*. Sebagaimana tertuang dalam Moto MAN Cipasung, yaitu *Nyantri*, artinya selalu berperilaku dengan berpegang kepada nilai-nilai Ke-Islaman. Maka nilai-nilai inilah yang membedakan antara kompetensi kepemimpinan sekolah dengan madrasah (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Kompetensi Supervisi Kepala Madrasah

Supervisi merupakan bagian yang tak terpisahkan dari cita-cita yang ingin diraih oleh MAN Cipasung ini. Sebab dengan supervisi keberlangsungan dan keberjalanan visi, misi, strategi, tujuan, tatanilai dan target dapat terkontrol dan terpantau oleh kepala sebagai pimpinan madrasah. Supervisi yang dilakukan oleh Ibu Kepala, dalam pembelajaran hampir setiap jam pertama, beliau selalu berkeliling ke kelas, guna mantau kelas-kelas. Termasuk ketika ia sedang ada tugas ke luar, maka ia memandatkan kepada wakamad untuk melakukannya. Adapun supervisi dalam bentuk evaluasi secara keseluruhan dilakukan minimal satu semester tiga kali, yakni diawal, pertengahan, dan akhir semester. Walaupun pada akhirnya, pengavaluasinya tersebut dilakukan sangat tergantung dari urgensi dari hasil supervisi tersebut (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Kompetensi Sosial Kepala Madrasah

Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi dengan baik dan efektif menjadi suatu keniscayaan, supaya terjadi harmonisasi antara pihak madrasah dengan *customer* madrasah, seperti orang tua dan masyarakat. Karena MAN Model Cipasung bagian dari masyarakat, terutama masyarakat yang ada di sekitar lingkungan madrasah. Maka dalam berbagai aktivitas sosial, baik yang diselenggarakan oleh pihak madrasah maupun OSIS serta ekskul madrasah selalu melibatkan masyarakat sekitar. Misalnya, ketika Perayaan Hari Besar Islam (PHBI), pihak madrasah selalu mengundang masyarakat sekitar untuk berpartisipasi dalam kegiatan tersebut. Begitu pun kegiatan yang dilakukan oleh pihak peserta didik, yang diwakili oleh OSIS, dengan menyelenggarakan bakti sosial (Baksos) ke tempat-tempat terpencil yang ada di sekitar Kab./kota Tasikmalaya, misalnya ke daerah pamijahan, parung ponteng, dan lain sebagainya (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Arah Pengembangan Madrasah

Arah pengembangan madrasah memerlukan daya dukung yang efektif dan fungsional, seperti daya manusia yang unggul dan sarana prasarana yang representatif (Buchari, 2016). Pengembangan madrasah sehingga mutu madrasah dapat tercapai, di mulai dari perencanaan yang baik (efektif). Bentuk dari perencanaan yang efektif dituangkan dalam bentuk visi, misi, strategi, tujuan, tatanilai dan target, sehingga memiliki keunggulan yang kompetitif baik di tingkat lokal, regional, nasional bahkan internasional. Akan tetapi arah pengembangan madrasah tersebut, harus tetap konsisten dengan karakteristik madrasah, yaitu mempertahankan keunggulan dalam nilai-nilai spiritualitas. Dengan modal spiritual yang kuat, ilmu pengetahuan dan teknologi modern yang menjadi kebutuhan hidup, maka madrasah akan menjadi pilihan masyarakat. Arah pengembangan madrasah ini dapat terlihat dari visi, misi, strategi, tujuan, tatanilai dan target. Visi MAN Model Cipasung Tasikmalaya adalah menjadi madrasah yang dapat mewujudkan kader umat yang “Unggul, Taqwa, dan Memasyarakat (UTAMA)” (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Misi MAN Model Cipasung adalah: a) Menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan nonakademik; b) Mewujudkan pembelajaran dan pembiasaan dalam menjalankan ajaran agama secara utuh; c) Mewujudkan pembentukan karakter ummat yang mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat; d) Meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan; e) Menjadikan Madrasah Aliyah Negeri Cipasung sebagai madrasah model dalam pengembangan pembelajaran imtaq dan iptek; dan f) Menyelenggarakan tatakelola madrasah yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Adapun strategi MAN ini adalah: a) Menjaring calon siswa unggul dari lulusan SMP/MTs negeri dan swasta melalui seleksi potensi akademik, baca tulis al-Quran, dan nilai Ujian Akhir Nasional (UN) SMP/MTs; b) Mengembangkan proses pembelajaran yang, aktif, kreatif, inovatif, dan menyenangkan dengan prinsip *mastery learning* dan asas keseimbangan antara kreativitas dan disiplin, antara persaingan dan kerjasama, serta antara tuntutan dan prakarsa; c) Menyelenggarakan program peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan secara berkala melalui pendidikan, penataran, pelatihan, pembinaan, dan sertifikasi; d) Meningkatkan penguasaan siswa tentang iptek dan imtak melalui pengembangan kurikulum intra dan ekstra yang adaptif; dan e) Mengembangkan sistem informasi manajemen madrasah dalam tatakelola madrasah (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Target MAN ini adalah: a) Meningkatnya kualitas lulusan sehingga jumlah siswa yang dapat diterima diperguruan tinggi (umum dan agama) yang berkualitas baik terus bertambah dari tahun ke tahun; b) Memberikan keterampilan hidup yang dapat dimanfaatkan terutama oleh

siswa yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi; c) Terwujudnya kehidupan siswa yang religius di lingkungan sekolah yang ditandai oleh perilaku saleh, ikhlas, tawadhu, kreatif, dan mandiri; dan d) Meningkatnya kemampuan siswa dalam berbahasa Inggris dan Arab di lingkungan sekolah dalam percakapan sehari-hari, diskusi, dan pidato (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Bagi MAN Model Cipasung visi, misi, strategi, tujuan, tatanilai dan target, tidak hanya sebatas kelengkapan administrasi madrasah saja, akan tetapi, hal itu dijadikan sebagai *role* dalam mewujudkan madrasah yang unggul (bermutu). Hal ini terbukti dengan mendapatkan nilai akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional Sekolah/Madrasah (BSN-S/M) adalah A (Amat Baik), dengan nilai 97.15 (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Desain Struktur Madrasah

Mewujudkan pendidikan yang bermutu, kepala madrasah diberikan kebebasan untuk desain madrasah, dalam hal: 1) Mengorganisasi dan memberdayakan sumberdaya yang ada untuk memberikan dukungan yang memadai bagi terselenggara proses belajar mengajar yang maksimal dan 2) Berkomunikasi secara teratur dengan stakeholder, seperti guru, staf, orang tua, masyarakat, dan pemerintah; dan 3) Pengelolaan madrasah dengan manajemen modern sehingga penyelenggaraan pendidikan dapat lebih efektif dan efisien (Akhwan, 2008).

Sesuai dengan misi MAN Model Cipasung, yaitu: menyelenggarakan pendidikan yang berkualitas dalam pencapaian prestasi akademik dan nonakademik. Dan dalam rangka memperlancar keberjalanan roda organisasi, maka desain struktur MAN menjadi suatu keniscayaan. Artinya bahwa penempatan orang (personal) dalam struktur harus didasarkan kepada kompetensi yang kapabilitas yang dimilikinya. Hal itulah menjadi pertimbangan Ibu Kepala dalam menentukan komposisi organisasi yang ada di MAN tersebut. Dan hal ini terbukti bahwa selama kepemimpinannya semua jajaran dan bawahannya, termasuk para pendidik dapat berjalan dengan efektif dan efisien, berjalan secara berkesinambungan menjadi suatu tim yang satu sama lain saling membantu dan bekerja sesuai dengan tugas dan fungsi (tupoksi) masing-masing.

Pengembangan Profesionalisme di Madrasah

Pengembangan profesi baik tenaga pendidik maupun kependidikan yang ada madrasah menjadi suatu keharusan. Sebab tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional akan terus meningkatkan dan mengembangkan kompetensinya. Pengembangan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan adalah pembinaan yang dilakukan secara terus-menerus sehingga kualitas pengembangan karir mereka meningkatkan.

Sesuai dengan misi MAN Model Cipasung, yaitu: meningkatkan pengetahuan dan profesionalisme tenaga kependidikan sesuai dengan perkembangan dunia pendidikan. Maka, pengembangan profesionalisme di madrasah, Ibu Kepala, melakukan berbagai cara, sebagaimana yang ada dalam strategi MAN ini, yakni program peningkatan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan secara berkala melalui pendidikan, penataran, pelatihan, pembinaan, dan sertifikasi. Hampir setiap ada undangan untuk mengikuti pertemuan ilmiah tersebut, madrasah ini selalu mengirimkan utusannya, guna mengembangkan profesionalisme para pendidik dan tenaga kependidikan tersebut (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Proses Interaksi Kepala Madrasah

Upaya pemberdayaan madrasah yang berkualitas, dapat ditempuh melalui kerjasama dengan pihak-pihak yang peduli terhadap pendidikan madrasah, seperti pemerintah daerah maupun nasional, perguruan tinggi, sekolah-sekolah yang lain, dan lembaga-lembaga sosial, serta perusahaan-perusahaan yang terkait dengan program yang ada di madrasah tersebut. Bentuk dari

jalinan kerjasama tersebut, dapat dibuktikan dengan penandatanganan perjanjian kerjasama. Jalinan kerjasama dilakukan dalam rangka untuk: 1) Meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat, sehingga akan menghasilkan kredibilitas yang tinggi dari masyarakat; dan 2) *Link and match*, sehingga menghasilkan sumberdaya lulusan yang handal, kompeten, dan profesional, serta dapat diterima di masyarakat, terutama di dunia kerja (Azizah, 2015).

Sesuai dengan misi MAN Model Cipasung, yaitu menyelenggarakan tatakelola madrasah yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Maka dari itu, Ibu Kepala melakukan berbagai interaksi atau kerjasama dengan lembaga-lembaga atau instansi-instansi terkait. Misalnya dalam rangka memperkuat tentang profesionalisme para pendidik, maka MAN ini melakukan perjanjian kerjasama (MoU) dengan Jurusan Pendidikan Matematika dan IPA (MIPA) Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung. Interaksi atau kerjasama yang dilakukan oleh madrasah ini juga dilakukan dengan orang tua atau wali peserta didik, dalam hal pembiayaan. Proses pemenuhan pembiayaan tersebut dilakukan dengan cara dibagi rata oleh setiap orang tua atau wali peserta didik (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Pertama, faktor internal. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi terhadap keberhasilan MAN Model Cipasung, antara lain: 1) Faktor standar yang dikeluarkan oleh BSN-S/M. Artinya semua proses kerja yang ada di MAN ini, disesuaikan dengan standar-standar tersebut. Hal tersebut dilakukan dalam rangka memudahkan dalam pengevaluasian dan ketikan akan menghadapi akreditasi; 2) Pelibatan semua komponen madrasah, mulai dari *cleaning service*, satpam, pendidik dan tenaga kependidikan sampai kepada tata usaha, yang bekerja secara sinergis dan berkesinambungan satu sama lain (Ketua OSIS, 2016); 3) Adanya pemberian tugas dan wewenang yang sesuai dengan fungsinya masing-masing; 4) Pengontrolan yang berkesinambungan dilakukan oleh kepala madrasah. Fokus pengontrolan tersebut dilakukan kepada proses pelayanan administrasi dan pembelajaran di kelas; dan 5) Pengevaluasian yang konsisten, yaitu kepala madrasah melakukan rapat evaluasi terhadap proses yang terjadi di madrasah (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Kedua, faktor eksternal. Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi terhadap keberhasilan di MAN Model Cipasung ini di antaranya: 1) Peran serta seluruh *stakeholder* madrasah, dalam bentuk perjanjian kerjasama (MoU); dan 2) Keterlibatan dan kerjasama dengan instansi pemerintah dan swasta dalam bentuk MoU, seperti dengan Pesantren, Kemenag Kab. Tasikmalaya, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Sunan Gunung Djati Bandung, IAIC Tasikmalaya, dan lain sebagainya (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Mutu Madrasah

Hasil pendidikan dikatakan bermutu yakni mampu melahirkan keunggulan, baik di tingkat akademik maupun non akademik, seperti ekstrakurikuler peserta didik untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran tertentu (Intan Silvana Maris, 2016). Maka, indikator madrasah yang memiliki mutu yaitu berpedoman kepada hasil pendidikan yang mengacu pada prestasi yang dicapai oleh sekolah setiap kurun waktu tertentu (misalnya: setiap catur wulan, semester, setahun, 5 tahun, dan sebagainya). Prestasi yang dicapai dapat berupa akademik, seperti ulangan umum, UN, maupun prestasi non akademik, seperti prestasi dibidang olah raga dan seni.

Pertama, *input* madrasah, di antaranya: 1) Ketika penerimaan calon peserta didik baru, MAN Cipasung menyeleksi dengan sangat ketat, mulai dari seleksi administrasi sampai kepada seleksi akademik, terutama tes bacaan al-Quran (BTQ). Dalam rangka menjaga mutu pendidikan, maka dalam setiap penerimaan calon peserta didik baru, per rombelnya sebanyak 34 orang; dan 2) Begitu pula dalam penerimaan calon pendidik, di MAN ini, tidak sembarangan

dalam menerima calon pendidik. Mereka hanya menerima calon pendidik, yang memang betul-betul sangat dibutuhkan di MAN ini (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

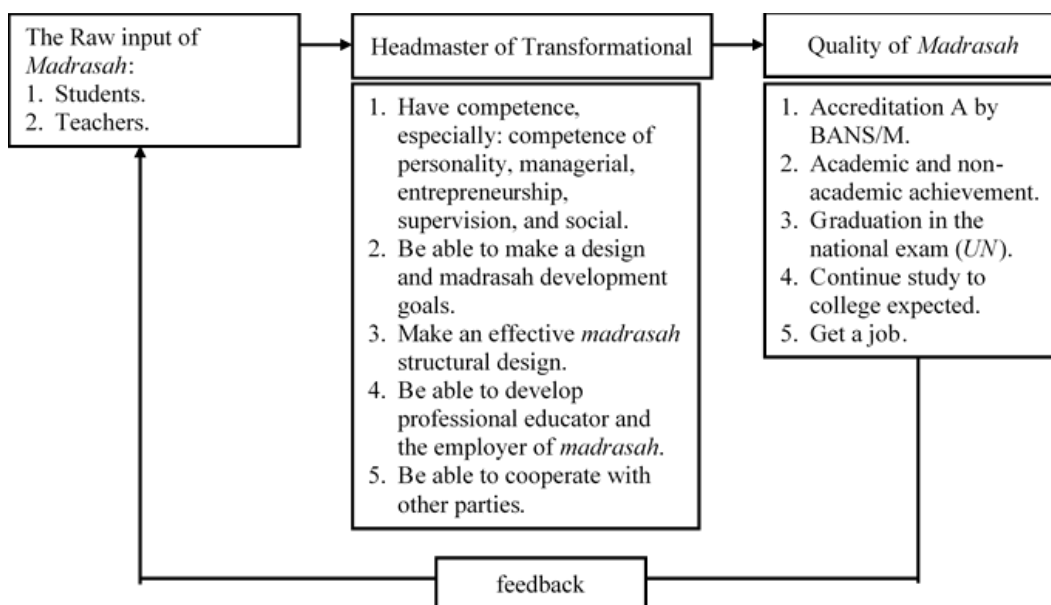
Kedua, proses madrasah, di antaranya: 1) Karena pendidik, mengajar sesuai dengan kompetensinya masing-masing, maka akan sangat pantas, kalau mutu atau kualitas pembelajarannya pun juga berjalan atau terjaga dan terpelihara dengan baik (efektif); 2) Lingkungan madrasah yang sangat kondusif dan enak untuk belajar; dan 3) Sarana pembelajaran yang lengkap, mulai dari laboratorium MIPA, bahasa, dan ruang multimedia (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Ketiga, *output* madrasah. Memperkuat pernyataan tentang pengembangan madrasah, bahwa visi, misi, strategi, tujuan, tatanilai dan target, tidak sebatas dipajang saja di dinding, akan tetapi MAN ini melaksanakan semua hal tersebut. Hal ini terbukti dari prestasi, baik akademik maupun non akademik yang diraih oleh MAN tersebut. Adapun prestasi yang diraih oleh MAN ini dalam bidang akademik, bahwa peserta didik yang mengikuti Ujian Nasional (UN) selalu terkategori lulus 100% (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016).

Keempat, *outcome* madrasah. Indikator berkualitas MAN ini dapat terlihat dari *outcome*-nya. Artinya bagaimana lulusan MAN ini, dapat melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi, baik negeri maupun swasta, dan bahkan juga terserap di dunia kerja. Sebagaimana data lulusan peserta didikan MAN pada tahun 2013/2014 adalah dari jumlah siswa sebanyak 349 orang, mereka yang melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi negeri sebanyak 172 orang (49.28%) dan melanjutkan ke jenjang perguruan tinggi swasta sebanyak 57 (16.33%) orang, dan terakhir yang tidak teridentifikasi (tidak melaporkan ke MAN) sebanyak 120 orang (34.38%). (Kepala PSBB (Drs. H. Maman Lukman, 2016)

Berdasarkan pemaparan di atas, maka peneliti membuat skema dari hasil dan pembahasan penelitian, berupa konseptual model kepemimpinan transformasional kepala madrasah untuk meningkatkan mutu madrasah, sebagai berikut:

Figure 1
Conceptual Model of Transformational Leadership of Headmaster in Improving Quality of *Madrasah*



CONCLUSION

The transformational leadership is a leader pattern that creates subordinate spirit to keep gathering commitment in achieving the vision and organizational goals. There are some transformational leadership indicators in this research as follows: *first*, have the competences of the headmaster (*kepala madrasah*), such as; competence of personality, managerial, entrepreneurship, supervision, and social. *Second*, be able to make a design and *madrasah* development goals. *Third*, make an effective *madrasah* structural design. *Fourth*, be able to develop professional educator and the employer of *madrasah*. And *fifth*, be able to cooperate with other parties.

Ada beberapa saran yang peneliti sampaikan, antara lain: *pertama*, kepada para kepala madrasah. Pemerintah sudah sangat detail memberikan pijakan dalam bentuk Undang-undang maupun Peraturan Menteri. Maka dari itu, jalankan dan laksanakan semua indikator yang ada di peraturan menteri tersebut. *Kedua*, kepada pejabat yang ada di Kemenerian Agama, untuk selalu memberikan pengawasan (supervisi) kepada para kepala madrasah secara intensif dan berkelanjutan. Sehingga para kepala madrasah dapat menjalankan dan melaksanakan semua peraturan yang telah dikeluarkan dengan baik dan konsisten. *Ketiga*, kepada para peneliti lanjutan, memang sangat disadari bahwa penelitian ini menggunakan metode studi kasus, terlebih yang menjadi sampelnya hanya satu. Maka dari itu, simpulannya pun tidak dapat digeneralisasi terhadap penyelesaian kasus yang ada di madrasah lainnya. Akan tetapi penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan “renungan awal” guna mengantisipasi terhadap permasalahan yang sama. Atau peneliti lanjutan dapat menggunakan metode penelitian *mixed method*, dengan sampel yang lebih banyak, sehingga menghasilkan generalisasi yang komprehensif.

BIBLIOGRAPHY

- Akhwan, M. (2008). Pengembangan Madrasah sebagai Pendidikan untuk Semua. *el-Tarbawi; Jurnal Pendidikan Islam*, 41-54.
- Anita Lie, d. (2014). *Menjadi Sekolah Terbaik; Praktik-praktik Strategis dalam Pendidikan*. Jakarta: Tanoto Foundation.

- Arcaro, J.S. (2015). *Pendidikan Berbasis Mutu; Prinsip-prinsip Perumusan dan Tata Langkah Penerapan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azizah, M.A. (2015). Strategi Kerjasama Sekolah dengan Dunia Usaha dan Dunia Industri (DU/DI) dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan pada SMK Negeri 3 Banda Aceh. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 148-158.
- Baharun, H. (2017). Peningkatan Kompetensi Guru melalui Sistem Kepemimpinan Kepala Madrasah. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 1-25.
- Basri, H. (2014). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Baswedan, A. (2015, Mei 02). <http://kebudayaan.kemdikbud.go.id>. Diambil dari <http://kebudayaan.kemdikbud.go.id/bpnbbali/2015/04/30/sambutan-menteri-pendidikan-dan-kebudayaan-memperingati-hari-pendidikan-nasional-2015/>
- Buchari, A. (2016). Merancang Pengembangan Madrasah Unggul. *Journal of Islamic Education Policy*, 99-115.
- Cresswell, J. (2015). *Riset Pendidikan; Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Riset Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Danim, S. (2007). *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Darmaningtyas. (1994). *Pendidikan pada dan Setelah Krisis (Evaluasi Pendidikan di Masa Krisis)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Huberman, M.B. (2007). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Intan Silvana Maris, A. K. (2016). Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Mutu Sekolah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 173-188.
- Junaidi. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah terhadap Keberhasilan Pelaksanaan MBS pada Pesantren-pesantren di Kabupaten Agam. *Jurnal Educative: Journal of Education Studies*, 1-14.
- Kepala PSBB Drs. H. Maman Lukman, S. (2016, Mei 24). Kepemimpinan Kepala Madrasah MAN Model Cipasung Tasikmalaya. (Nurhamzah, Pewawancara)
- Ketua OSIS, D.F. (2016, Mei 24). Kepemimpinan Kepala Madrasah MAN Model Cipasung Tasikmalaya. (Nurhamzah, Pewawancara)
- Maryatin. (2013). Peran Kepemimpinan Kepala Madrasah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam. *Mudarrisa: Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 195-221.
- Muzdalifah. (2010). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Sekolah terhadap Produktivitas Sekolah (Studi pada Madrasah Aliyah Kota dan Kabupaten Sorong). *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 1-6.
- Nugroho, W.N. (2016). Strategi Pengembangan Profesionalisme Tenaga Pendidik di Madrasah. *Mudarrisa; Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 313-340.
- Nurhamzah. (2016). The Analysis of Determinants Factors in Improving the Quality of Madrasah. *International Journal of Scientific & Technology Research (IJSTR)*, 1-4.
- Pribadi, S. C. (2014). Implementasi Kepemimpinan Transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, 56-65.
- Qomar, M. (2007). *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*. Bandung: Erlangga.
- Sallis, E. (2012). *Total Quality Management in Education*. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Sarjana, S. (2014). Pengaruh Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim terhadap Etika Kerja Guru SMK. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 234-250.
- Shollah Taufiq, d. (2014). *Madrasah Lebih Baik; Madrasah the Better Choice for Education*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Madrasah.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

- Suparno, S.D. (2009). *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Suryanto. (2007). *Kepemimpinan Transformatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Susmiyati. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompetensi Manajerial Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Negeri se-Kabupaten Tulungagung. *Espiteme*, 187-200.
- Syah, D. (2014). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah, Kinerja Mengajar Guru, dan Kultur Belajar terhadap Peningkatan Prestasi Madrasah Aliyah Negeri Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 173-186.
- Triatna, A. K. (2014). *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.