

**Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah  
Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Berorientasi Pada Keunggulan Di MAN 03 Jembrana Bali**

**DISERTASI**



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R**

Oleh  
Syarif Hidayatullah  
NIM. 223307010021

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM  
PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER**

**TAHUN 2024**

**Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah  
Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Berorientasi Pada Keunggulan Di MAN 03 Jembrana Bali**

**DISERTASI**

Diajukan sebagai satu syarat guna mengikuti seminar hasil disertasi  
Program Study Managemen Pendidikan Islam  
Universitas Negeri Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember

**PROMOTOR**

Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd  
Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag. M.Pd.I



**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ  
J E M B E R**

Oleh  
Syarif Hidayatullah  
NIM. 223307010021

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**

**PASCASARJANA UIN KHAS JEMBER**

**TAHUN 2024**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Di MAN 03 Jembrana Bali**” yang ditulis oleh Syarif Hidayatullah NIM. 223307010021 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

Jember, November 2024  
Promotor

  
**Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd**  
NIP.197209182005011003

Co. Promotor

  
**Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.**  
NIP : 19720161998031003

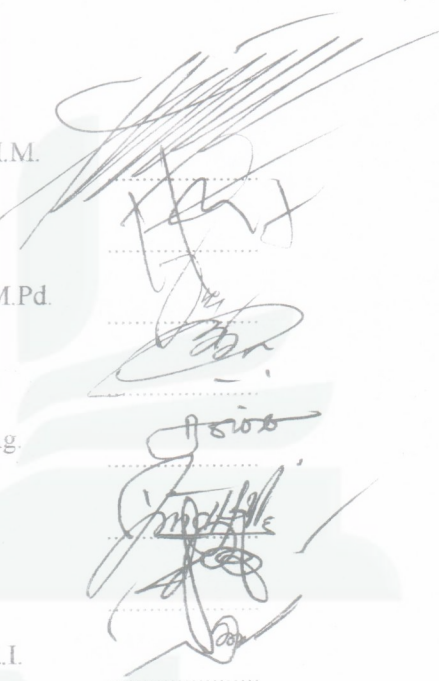
UIN  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan di MAN 03 Jembrana Bali**” yang ditulis oleh **Syarif Hidayatullah** NIM : 223307010021 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

### Dewan Penguji

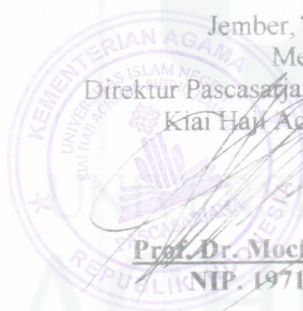
1. Ketua Sidang : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
4. Penguji : Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
5. Penguji : Prof. Dr. Moh. Asror Yusuf, M.Ag.
6. Penguji : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.
7. Promotor : Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
8. Co Promotor : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.



Jember, 31 Oktober 2024

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri  
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



**Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.**

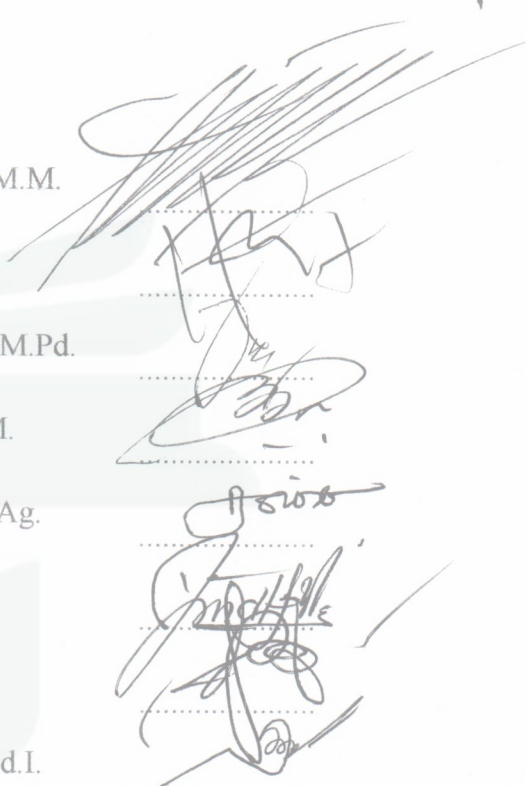
**NIP. 197107272002121003**

## LEMBAR PENGESAHAN

Disertasi dengan judul “**Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi pada Keunggulan di MAN 03 Jembrana Bali**” yang ditulis oleh **Syarif Hidayatullah** NIM : 223307010021 ini telah dilaksanakan Ujian Terbuka Disertasi dan revisi untuk memenuhi persyaratan meraih gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.

### Dewan Penguji

1. Ketua Sidang : Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.
2. Penguji Utama : Prof. Dr. H. Hepni, S.Ag., M.M.
3. Penguji : Prof. Dr. H. Moh. Khusnuridlo, M.Pd.
4. Penguji : Prof. Dr. H. Sofyan Tsauri, M.M.
5. Penguji : Prof. Dr. Moh. Asror Yusuf, M.Ag.
6. Penguji : Dr. Hj. St. Rodliyah, M.Pd.
7. Promotor : Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd.
8. Co Promotor : Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag., M.Pd.I.



Jember, 31 Oktober 2024

Mengesahkan

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri  
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember



**Prof. Dr. Moch. Chotib, S.Ag., M.M.**

**NIP. 197107272002121003**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya :

Nama : SYARIF HIDAYATULLAH  
NIM : 223307010021  
Program : S3 – MPI UINKHAS Jember  
Institusi : Pascasarjana UINKHAS Jember

Dengan sungguh sungguh menyatakan bahwa disertasi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian saya sendiri, kecuali pada bagian bagian yang dirujuk sumbernya.

Jember, 01 Agustus 2024  
Saya yang menyatakan



**SYARIF HIDAYATULLAH**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ**  
**JEMBER**

## ABSTRAK

**SYARIF HIDAYATULLAH, 2024.** *"Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Di MAN 03 Jembrana Bali"*

Disertasi, Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Kiai Haji Ahmad Shiddiq Jember. Promotor: Prof. Dr. H. Mashudi, M.Pd, Co-Promotor: Dr. H. Abd. Muhith, S.Ag. M.Pd.I

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Sumber Daya Manusia, Keunggulan, Madrasah*

Kepemimpinan transformatif di Madrasah sangat urgen. Pasalnya, madrasah memiliki dua tantangan yakni terus memelihara ajaran Islam dan sekaligus dipaksa untuk ikut sertadalam kontestasi global. Kepemimpinannya harus melestarikan budaya pesantren yang telah kuat dan berupaya terus menjamin pengembangan sumber daya manusia unggul dalam menjawab tantangan global.

Fokus Penelitian: 1) Bagaimana Kepemimpinan transformatif pengembangan pembelajaran sumber daya unggul di MAN 03 Jembrana Bali ? 2) Bagaimana Kepemimpinan transformatif pengembangan performa kerja unggul di MAN 03 Jembrana Bali?; dan 3) Bagaimana Kepemimpinan transformatif pengembangan kepuasan kerja unggul di MAN 03 Jembrana Bali?

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dengan jenis fenomenologi. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, interview dan dokumentasi. Analisis data menggunakan triangulasi, membercehok dan akan dilakukan pada semua pihak yang berhubungan dengan proses pengembangan sumber daya manusia yang bertujuan pada keunggulan.

Hasil penelitian: 1) Kepemimpinan transformatif madrasah dalam pengembangan dukungan pembelajaran dilakukan dengan: a. analisis potensi pengembangan dan perumusan orientasi objektif. b) orientasi pengembangan kompetensi global. c. membentuk birokrasi kerja dengan standar budaya tradisional dan standar profesional sesuai kemudian dikaji dalam pendekatan dikursus teoretis kepemimpinan transformasional dan human resources development. 2) Dukungan performa kerja pengembangan sumber daya unggul Madrasah oleh kepemimpinan transformatif dilakukan melalui: a.) proses membentuk infrastruktur sosial budaya tradisional pesantren dan masyarakat lokal, b) pemberian dukungan ruang spasial kerja berdasar pada dana resmi pemerintah dan gotong royong masyarakat c). Mengupayakan terciptanya infrastruktur terpadu berbasis pengembangan teknologi. pemberian apresiasi kerja sivitas madrasah berbasis pada kesadaran nilai dan profesionalitas rasional modern: 3) kepuasan kerja dapat dibentuk melalui nalar budaya yang lahir dari sejumlah dukungan kepemimpinan transformatif madrasah: a) kepuasan teologis yang berasal dari budaya tradisional. B) kepuasan rasional yang lahir dari perkembangan harapan pengembangan mutu kompetensi global. Kedua hal demikian secara terpadu melahirkan kepuasan sivitas kerja komitmen, loyal dan berorientasi pada perkembangan mutu unggul madrasah.

## ABSTRACT

**SYARIF HIDAYATULLAH, 2024.** " *Transformative Leadership of Madrasah Principals in Human Resource Development Oriented Towards Excellence at MAN 03 Jembrana, Bali*". Dissertation, Islamic Education Management Study Program Postgraduate Program State Islamic University Kiai Haji Ahmad Shiddiq Jember. Promoter: Prof. Dr. H. Mashudi,M.Pd, Co-Promoter: Dr. H. Abd. Muhith,S.Ag.M.Pd.I

Keywords: Leadership, Human Resources, Excellence, Madrasah

Transformative leadership in madrasah is essential, given the dual challenge of preserving Islamic teachings while actively participating in global competition. Such leadership must sustain the well-established pesantren culture while fostering human resource development capable of meeting global demands.

Research Focus: 1) How does transformative leadership support the development of superior learning resources at MAN 03 Jembrana, Bali? 2) How does transformative leadership enhance superior work performance at MAN 03 Jembrana, Bali? 3) How does transformative leadership foster superior job satisfaction at MAN 03 Jembrana, Bali?

This research employed a qualitative phenomenological approach, with data collected through observation, interviews, and documentation. Data analysis involved triangulation and member checking with all stakeholders involved in the process of human resource development aimed at excellence.

Research Findings: 1) Transformative leadership in the madrasah supports learning development through: a) potential analysis and objective orientation formulation, b) a focus on global competency development, and c) establishing a work bureaucracy that integrates traditional cultural standards with professional standards, assessed through theoretical discourse on transformational leadership and human resource development. 2) Transformative leadership in supporting superior work performance involves: a) establishing social and cultural infrastructure aligned with traditional pesantren and local community values, b) providing workspaces funded by official government sources and community collaboration, and c) working towards the creation of an integrated infrastructure based on technology development. This includes recognizing madrasah staff contributions, grounded in both value awareness and modern professional rationality. Job satisfaction is fostered through cultural reasoning supported by transformative leadership at the madrasah: a) theological satisfaction rooted in traditional cultural practices, and b) rational satisfaction that arises from the pursuit of quality improvement and global competence. Together, these factors create a committed and loyal workforce dedicated to advancing the madrasah's excellence.



## ملخص البحث

شريف هداية الله، ٢٠٢٤. القيادة التحولية لرئيس المدرسة في تطوير الموارد البشرية الموجه نحو التفوق بالمدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٣ جمبرانا بالي. رسالة الدكتوراه، برنامج الدراسات العلي بجامعة كياهي حاج أحمد صديق الإسلامية الحكومية جمبر. تحت الترويج: (١) الأستاذ الدكتور الحاج مشهودي الماجستير، و(٢) الدكتور الحاج عبد المحيط الماجستير.

**الكلمات الرئيسية:** القيادة، والموارد البشرية، والتفوق، والمدرسة

إن القيادة التحولية في المدرسة من الأمور الضرورية. وذلك لأن المدرسة تواجه تحديين، وهما الاستمرار في المحافظة على التعاليم الإسلامية وكذلك في مواجهة الضغط للمشاركة في المنافسة العالمية. ويجب أن تكون القيادة على المحافظة على ثقافة المعهد الإسلامي الذي يمتلك جذورا قوية والمحاولة على ضمان تطوير الموارد البشرية المتفوقة لمواجهة التحديات العالمية. محور هذا البحث هو (١) كيف القيادة التحولية في تطوير الموارد البشرية المتفوقة بالمدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٣ جمبرانا بالي؟ و(٢) كيف القيادة التحولية في تطوير أداء العمل بالمدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٣ جمبرانا بالي؟ و(٣) كيف القيادة التحولية في تطوير الرضا الوظيفي بالمدرسة الثانوية الإسلامية الحكومية ٣ جمبرانا بالي؟ استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الكيفي من خلال المدخل الظواهي. أما جمع البيانات من خلال المراقبة والمقابلة والتوثيق. وقام الباحث بتحليل البيانات باستخدام التثليل وفحص الأعضاء لجميع الأطراف المتعلقة بعملية تطوير الموارد البشرية نحو التفوق. أما نتائج البحث التي حصل عليها الباحث فهي: (١) أن القيادة التحولية للمدرسة في تطوير دعم التعليم يكون من خلال: (أ) تحليل إمكانيات التطوير وصياغة الأهداف الواضحة؛ و(ب) توجيه تطوير الكفاءات العالمية؛ و(ج) تكوين البيروقراطية العملية بمعايير الثقافة التقليدية والمعايير المهنية، ثم مراجعتها في إطار مقارنة الدورات النظرية للقيادة التحولية وتطوير الموارد البشرية؛ و(٢) أن دعم أداء العمل في تطوير الموارد المتفوقة للمدرسة من قبل القيادة التحولية يكون من خلال: (أ) عملية تشكيل البنية الاجتماعية للثقافية التقليدية للمدرسة والمجتمع المحلي، و(ب) تقديم الدعم لمساحات العمل بناء على الأموال الرسمية من الحكومة وتعاون المجتمع، و(ج) المحاولة على إنشاء البنية التحتية المتكاملة على أساس تطوير التكنولوجيا. وتقديم تقدير لعمل موظفي المدرسة أساسا على الوعي بالقيم والاحترافية العقلانية الحديثة؛ و(٣) يمكن تكوين رضا العمل من خلال العقلية الثقافية التي تنبع من عدد من دعم القيادة التحولية للمدرسة: (أ) الرضا الديني الذي ينشأ من الثقافة التقليدية. و(ب) الرضا العقلاني الذي ينشأ من تطور توقعات تحسين جودة الكفاءات العالمية. ويؤدي هذان الأمران إلى الرضا الوظيفي للعمل بالالتزام، والاخلاص وتوجه نحو تطوير جودة المدرسة المتفوقة.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Yang Maha Kuasa atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyusun disertasi dengan “Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Di MAN 03 Jembrana Bali”. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, perkenankan peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam menyelesaikan disertasi ini, terutama kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H.Hepni,S.Ag.,M.M. Selaku Rektor Universitas Islam Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember yang telah menerima peneliti sebagai mahasiswa.
2. Bapak Prof. Dr. Moh. Chotib,S.Ag. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember yang telah menerima Peneliti sebagai mahasiswa doktor Pascasarjana UIN Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember.
3. Bapak Prof. Dr. Khusnurridlo,M.Pd. Selaku Ka.Prodi S3 Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember yang telah memberikan Ijin untuk melakukan penelitian tentang “Kepemimpinan Transformasional Kiai dalam Mewujudkan Ketahanan Pondok Pesantren (Studi Multisitius di Pondok Pesantren Zainul Hasan Genggong Probolinggo dan pondok Pesantren Amanatul Ummah Surabaya”
4. Bapak Prof. Dr. H. Mashudi,M.Pd.selaku (Promotor) dan Bapak Dr.H.Abd.Muhith,S.Ag.,M .Pd.I selaku (Co-Promotor) yang senantiasa memotivasi dan memberikan arahan dan bimbingan yang berkontribusi dalam penulisan disertasi khususnya, dan pelajaran bermakna yang tidak terlupakan sepanjang hayat.
5. KH. Dr. H. Fathurrahim Ahmad,M.Pd.I yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian tentang “Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Di MAN 03 Jembrana Bali “

6. H. Agus Subagya, M.Pd, selaku kepala MAN 3 Jembrana, yang telah memberikan ijin untuk melakukan penelitian tentang Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Di MAN 03 Jembrana Bali”
7. Pengurus Pesantren Nurul Ikhlas Kabupaten Jembrana yang telah memberikan data pada penelitian Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Di MAN 03 Jembrana Bali”.
8. Semua Dosen dan Pejabat Struktural Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember
9. Semua Karyawan dan Staff Akademika Pascasarjana Universitas Islam Kiai Haji Ahamad Siddiq Jember yang penuh dengan keramahan dan kerendahan hati dalam melayani dan memfasilitasi kebutuhan sehingga terselesainya disertasi ini.
10. Teman-teman seperjuangan di Pascasarjana Manajemen Pendidikan Islam Universitas Islam Kiai Haji Ahmad Siddiq Jember, kami banyak belajar dan Mengambil Pelajaran, semoga dimudahkan segala urusannya.
11. Kedua orang tua H. Muhammad Faudjan dan ibunda tercinta Hj. Nur Aini, yang selalu memberikan do’a, dukungan, motivasi dan nasehat yang selalu senantiasa memberikan kasih sayang yang tulus sehingga penulisan ini selesai.
12. Adik Adik Tercinta 1. Agus Fathillah, 2. Rachmat Rasyidi, 3. Naniek Rosyidah, 4. Yatik Soraya yang selalu menjadi inspirasi kekuatan tersendiri dan yang selalu membanggakan keluarga.
13. Istri My Angel Jihan sukrawati, S.Pd.I, tercinta dan tersayang yang selalu mendo’akan, motivasi dan selalu memberikan kasih sayang yang tulus sehingga terselesainya disertasi ini

14. Anak tersayang 1. Muhammad Fathan Syarif, 2. Najwa Syarif Muhammad, 3. Altaf Ruzbihan Baqly Syarif, 4. Halilintar bayazid huma'i Syarif, yang selalu mendo'akan dengan tulus sehingga menjadi kekuatan tersendiri bagi abi untuk menyelesaikan disertasi ini.
15. Untuk seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan disertasi ini yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih untuk masukan mengenai penyusunan disertasi ini, serta dukungan, do'a, dan semangatnya. Akhir kata semoga bantuan yang telah diberikan dengan ikhlas mendapatkan balasan dan rahmat dari Allah SWT dan kami mohon maaf barangkali ada kalimat di dalam disertasi yang hadir di tengah pembaca tidak sesuai dengan harapan. Akhirnya kepada Allah,SWT kami memohon *hidayah* dan *inayah*, dengan harapan disertasi ini berkontribusi dalam pengembangan khasanah keilmuan khususnya kehidupan keluarga dengan iringan do'a “ *Jazakumullah Ahsanal Jaza'fidhoraini...Amiin YRA.*

Jember, 01 Agustus 2024  
Penulis,

**Syarif Hidayatullah**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>ABSTRACT</b> .....	Error! Bookmark not defined.
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I</b> .....	<b>xvi</b>
<b>A. Konteks Penelitian</b> .....	<b>1</b>
<b>B. Fokus Kajian</b> .....	<b>22</b>
<b>C. Tujuan Kajian</b> .....	<b>22</b>
<b>D. Manfaat Kajian</b> .....	<b>23</b>
<b>E. Definisi Istilah</b> .....	<b>25</b>
<b>F. Sistematika Penulisan</b> .....	<b>26</b>
<b>BAB II</b> .....	<b>29</b>
<b>A. Penelitian Terdahulu</b> .....	<b>29</b>
<b>B. Kajian Teori</b> .....	<b>44</b>
<b>a. Kepemimpinan Transformatif Dalam Pendidikan</b> .....	<b>44</b>
<b>b. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Unggul</b> .....	<b>62</b>
<b>c. Leadership, HRD dan Keunggulan Madrasah</b> .....	<b>81</b>
<b>C. Kerangka Konseptual Penelitian</b> .....	<b>97</b>
<b>BAB III</b> .....	<b>98</b>
<b>A. Pendekatan dan Jenis Penelitian</b> .....	<b>98</b>
<b>B. Lokasi penelitian</b> .....	<b>100</b>
<b>C. Kehadiran peneliti</b> .....	<b>101</b>
<b>D. Subjek penelitian</b> .....	<b>101</b>
<b>B. Data Dan Sumber Data</b> .....	<b>103</b>
<b>C. Teknik pengumpulan data</b> .....	<b>106</b>
<b>D. Analisis data</b> .....	<b>109</b>

<b>E. Keabsahan data</b> .....	115
<b>F. Tahapan-tahapan penelitian</b> .....	117
<b>BAB IV</b> .....	
<b>119</b>	
<b>A. Paparan Data</b> .....	119
1. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan pembelajaran bawahan unggul di MAN 03 Jambrana Bali.....	119
2. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan performa organisasi unggul di MAN 03 Jambrana Bali.....	150
3. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan kepuasan kerja unggul di MAN 03 Jambrana Bali.....	169
<b>B. Analisis Temuan</b> .....	182
1. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan pembelajaran bawahan unggul di MAN 03 Jambrana Bali.....	182
2. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan kepuasan kerja unggul di MAN 03 Jambrana Bali.....	183
3. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan performa organisasi unggul di MAN 03 Jambrana Bali.....	184
<b>C. Temuan Penelitian</b> .....	186
1. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan pembelajaran bawahan dilakukan dengan beberapa tahapan sebagaimana berikut ini;.....	186
2. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan dukungan performai bawahan dilakukan dengan beberapa tahapan sebagaimana berikut ini;.....	186
3. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan kepuasan kerja bawahan dilakukan dengan beberapa tahapan sebagaimana berikut ini;.....	187
<b>BAB V</b> .....	<b>189</b>
<b>A. Pembahasan</b> .....	189
1. <b>Kepemimpinan Transformatif Pengembangan Pembelajaran Bawahan Unggul Madrasah</b> .....	189
2. <b>Kepemimpinan Transformatif Pengembangan Performa Kerja Unggul Madrasah</b> .....	209
3. <b>Kepemimpinan Transformatif Pengembangan Kepuasan Kerja Unggul Madrasah</b> .....	229
<b>B. Implikasi</b> .....	241
1. Teoretik .....	241
2. Praktis .....	248



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Diferensiasi Konsep Kepemimpinan Transformasional Lintas Persepektif.....	57
Gambar 2.2 <i>Based Theory of HDR</i> .....	71
Gambar 2.3 <i>HR Oriented-Excelece</i> .....	77
Gambar 2.4 Konstruksi Teoretis <i>Transformational Leadership</i> dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Betujuan Pada Keunggulan .....	86
Gambar 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian .....	97
Gambar 2.5 Konsepsi Stratifikasi Madrasah.....	92
Gambar 3.1 Alur Langkah Penelitian.....	101
Gambar 3.2 Klasifikasi Data Penelitian .....	104
Gambar 3.3 Komponen Analisis Data Model Interaktif .....	110
Gambar 4.1 Bukti Historis Juang Masyarakat Muslim Loloan, Jambrana .....	124
Gambar 4.2 Visi dan Misi Kepemimpinan MAN 03 Jambrana Bali .....	130
Gambar 4.3 Jejaring Aktor Pendidikan MAN 03 Jambrana Bali.....	155
Gambar 4.4 Tampilan Dashboard Laman Website Dukungan Performa MAN 03 Jambrana Bali.....	164
Gambar 4.5 Diagram Prestasi Siswa MAN 03 Jambrana Tahun 2023 .....	180
Gambar 5.1 <i>Framework Learning Support</i> Kepemimpinan Transformasional Pengembangan Pembelajaran Bawahan Madrasah.....	208
Gambar 5.2 <i>Framework Performance Support</i> Kepemimpinan Transformasional Pengembangan Performa Kerja Madrasah.....	228
Gambar 5.3 <i>Framework Job Satisfaction</i> Kepemimpinan Transformasional Pengembangan Sumberdaya Unggul Madrasah .....	240
Gambar 5.4 <i>The Transformational Leadership Development of Madrasah Sources</i> .....	247



**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Konsep <i>Kualitas Keunggulan Madrasah</i> .....	95
Tabel 3.1 Fokus, Indikator dan Informan Wawancara.....	107
Tabel 3.2 Ruang Observasi Penelitian .....	108
Tabel 3.3 Ruang Lingkup Kajian Dokumen .....	109
Tabel 4.1 Figur Tokoh Pendidikan Agama Muslim Loloan .....	126
Tabel 4.2 Daftar Tokoh Yang Berkunjung Ke MAN 03 Jambrana Bali .....	153



**UIN**

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Pola kepemimpinan Madrasah menghadapi tantangan yang tidak ringan. Madrasah formal sebagai pendidikan agama yang lahir dari rahim pendidikan pesantren masih cenderung tradisional dan eksklusif. Kedekatan hubungannya pesantren, membuat Madrasah dicibir sebagai pendidikan yang tradisional. Persis sebagai temuan konotasi para pakar, Muhaimin memberikan perspektif yang menarik mengenai hal ini. *“Dari sisi sarana dan prasarana, madrasah tidak mampu membeli atau mengadakan fasilitas pendidikan karena semangat rendah, pendidikan berjalan seadanya, inovasi rendah, kualitas rendah, peminat sedikit, dan dana yang minim”*.<sup>1</sup> Kelemahan-kelemahan tersebut mengakibatkan madrasah terjebak dalam siklus negatif. Yang paling riskan, adalah pada model kepemimpinan yang dijalankan. Steenbrink menuturkan bahwa pendidikan agama yang dipimpin secara otoriter, seperti pesantren, susah menerima pembaharuan. Pelan-pelan akan ditinggalkan oleh masyarakat.<sup>2</sup>

Secara historis, hadirnya Madrasah formal di Indonesia sudah diupayakan sejak era kolonial. Madrasah merupakan lembaga pendidikan agama yang dewasa ini telah legal. Legalitasnya, tidak dapat dipisahkan dari

---

<sup>1</sup> Muhaimin, “Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam,” dalam *Makalah Seminar Nasional* (STAIN Tulungagung, 2009).

<sup>2</sup> Karel A. Steenbrink, *Pesantren Madrasah Sekolah : Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern* (Jakarta: Dharma Aksara Perkasa, 1986).<sup>11</sup>

perannya dalam pelayanan pendidikan selama ini. Secara historis formalisasi madrasah sebenarnya adalah kebijakan politik pemerintah dalam mengakomodir layanan pendidikan madrasah. Walaupun ada yang menyatakan madrasah merupakan transformasi pendidikan Islam.<sup>3</sup> Namun di Indonesia sendiri tentu berbeda, formalisasi Madrasah hadir dari sejarah panjang pendidikan Islam Indonesia sejak era Belanda.

Pada masa penjajahan Belanda, terdapat pihak yang memiliki dominasi kuat pada penyelenggaraan pendidikan di Indonesia secara umum. *Pertama*, pihak pemerintah berkuasa. Di era kolonial, pemerintah yang berkuasa tentu adalah penjajah. Pihak kolonial untuk menancapkan kekuasaannya, juga dilakukan dengan melalui sistem pendidikan. Di awal, mereka mengembangkan pendidikan yang tidak hanya dikhusus pada kalangan mereka, namun juga untuk keluarga pribumi, khususnya berdarah biru. Menurut Supriadi, lembaga pendidikan yang diinisiasi sebenarnya membawa misi *imperialism* dalam hal penyebaran agama mereka sendiri. Karena fakta inilah, tidak banyak pribumi yang menerima kehadirannya. Tempat pendirian sekolah diadakan di beberapa daerah yang struktur politiknya tidak kuat, misalnya di wilayah Ambon. Baru pada berkembang sejak beberapa kali diupayakan. Lembaga demikian kemudian disusul dengan pendirian sekolah

---

<sup>3</sup>Senada dengan apa yang dijelaskan oleh George Makdisi memaparkan bahwa perkembangan madrasah adalah hasil metamorfosis yang berangsur-angsur dari fungsi masjid. George Makdisi, *The Rise of Colleges: Institutions of Learning in Islam and the West* (Edinburgh: Edinburgh University Press, 1981). 41

lain, salah satunya di Batavia. Sekolah-sekolah tersebut selain mengajarkan bahasa asing juga mengajarkan isi *bible* dan ajaran agama Kristen.<sup>4</sup>

Sasaran utama, lembaga pendidikan yang dilaksanakan oleh kolonial ini, berorientasi pada pelanggaran kuasa mereka. Tidak mengherankan, jika yang diwajibkan adalah pribumi yang berada pihak kolonial. Seperti yang menjadi mandor dan lain sebagainya, diberikan akses untuk masuk sekolah tempat ini. Menurut Sutedjo, karena disokong langsung oleh penguasa, lembaga bikinan kolonial mudah menyebar di daerah yang telah dikuasai. Pendidikan yang diajarkannya pun tambah beragam. Di samping tetap mengajarkan nilai kekristenan, juga mengajarkan ilmu umum lainnya, seperti ilmu pengetahuan alam dan ilmu matematika. Selain itu, pada prosesnya, pendidikan ini diadakan secara bertingkat sebagaimana sekolah dewasa ini.<sup>5</sup> Hal inilah yang kemudian menjadi dasar dan cikal bakal berdirinya sekolah formal saat ini.

*Kedua*, lembaga pendidikan Agama Islam pribumi. Sebelum kolonial datang. Sebenarnya sudah ada lembaga pendidikan yang mengajarkan

---

<sup>4</sup> Dijelaskan oleh Supriadi bahwa konstruksi pendidikan yang diadakan kolonial hanya untuk mengajarkan dasar-dasar ajaran agama kristen. Pendidikan lanjutan bahkan dijelaskan hanya untuk pelatihan pastur. Lihat, Dedi Supriadi, ed., *Guru di Indonesia: Pendidikan, Pelatihan dan Perjuangannya Sejak Zaman Kolonial Hingga Era Reformasi* (Jakarta: Depdikbud, 2003).<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Sutedjo Bradjanagara dalam bukunya menceritakan bahwa sekolah yang diadakan di desa itu namanya *Volksschool*. Sekolah tersebut adalah pendidikan untuk masyarakat desa yang diadakan oleh sebuah lembaga pendidikan yang dikenal dengan nama *Volksonderwijs*. Lembaga ini bertujuan untuk mengusahakan pendidikan yang sederhana bagi penduduk desa. Lama belajar sekolah desa yaitu 3 tahun dengan menggunakan bahasa pengantar bahasa Melayu. Pengetahuan yang diajarkan yaitu kepandaian membaca, menulis, bahasa melayu, menggambar dan berhitung. Lihat. Sutedjo Bradjanagara, *Sedjarah pendidikan Indonesia*, (Jogyakarta: Kongres Pendidikan Indonesia, 1956), 60. Dalam penjelasan Danasuparta, pendidikan setelah pendidikan *Volksschool*, tingkat selanjutnya akan di sekolahkan di *Meer Uitgebreid Lager Onderwijs* (MULO). MULO sendiri dijelaskan dalam *Algemeen Verslag Van Het Onderwijs in Nederlandsh-Indie* (1916) merupakan bentukan komunitas kristen. Lengkapnya, I Djumhur dan Danasuparta, *Sejarah Pendidikan* (Jakarta: CV Ilmu, 1974). 136

pemahaman dari ajaran agama. Lembaga pendidikan tersebut disebut dengan pesantren. Pesantren oleh beberapa tokoh disebut sebagai lembaga pendidikan yang asli pribumi. Manfred Ziemek misalnya, dalam *reseachnya* mengatakan bahwa ada lembaga pendidikan agama yang *indegenius* (asli) Indonesia.<sup>6</sup> Hal ini tentu berdasarkan fakta sejarah terkait penyebaran agama kala zaman kerajaan. Beberapa ulama` yang datang ke Indonesia melayani kebutuhan pendidikan masyarakat kala itu dengan membangun surau yang kemudian disebut “pesantren”. Historis pendiriannya, catatan sejarah mengatakan pesantren pertama kali didirikan oleh Syekh Maulana Malik Ibrahim. Ia mendirikan pesantren Gresik. Kemudian, dilanjutkan oleh Sunan Ampel dan semakin berkembang sangat pesat.<sup>7</sup> Lembaga ini yang kemudian menjadi sumber pendidikan formal agama Islam di Indonesia, yang salah satunya adalah Madrasah formal yang penulis kaji dalam penelitian ini.

Seluruh prestasi yang dicapai tentu tidak dapat dilepaskan dari proses kepemimpinan yang baik. Penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan madrasah dalam pengembangan sumber daya manusia pendidikan madrasah yang telah dianggap unggul. Madrasah berbeda dengan sekolah umum. Baik dalam aspek historis dan juga aspek manajemen yang dilakukan. Secara bahasa sebenarnya tidak ada perbedaan antara “madrasah” dan “sekolah”.

---

<sup>6</sup>Pernyataan dikemukakan oleh beberapa tokoh cendikiawan muslim yang memfokuskan kajiannya pada dunia pendidikan pesantren di Indonesia. Legkapnya, Manfred Ziemek, *Pesantren Dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M), 1986),100; Nurcholish Madjid, *Bilik Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan* (Jakarta: Paramadina, 1997), 3; Kuntowijoyo, *Budaya dan masyarakat* (Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 1987),57.

<sup>7</sup> Marwan Saridjo, *Pendidikan Islam dari Masa ke Masa: Tinjauan kebijakan publik terhadap pendidikan islam di indonesia* (Jakarta: Yayasan Ngali Aksara, 2010). 17-30

Hanya saja madrasah dari bahasa arab. Pemaknaannya sama dengan sekolah dalam bahasa Indonesia. Tidak mengherankan jika Dhofir menyetarakan makna keduanya.<sup>8</sup> Sebenarnya tidak salah, sebab keduanya memiliki makna tempat belajar.

Diferensiasi Madrasah dan sekolah, banyak dikemukakan oleh para pakar. Salah satunya, peneliti tersohor orientalis, A. Steenbrink, menjelaskannya keduanya memiliki perbedaan secara sosiologis, historis, dan antropologi. Sekolah dirikan sebagai upaya mencerdaskan masyarakat. Sedangkan Madrasah lebih sebagai upaya penyebaran ilmu agama. Di Indonesia, secara historis lahir dari rahim yang berbeda juga. Sekolah dilegitimasi oleh kolonial sedangkan madrasah merupakan transformasi kelembagaan pendidikan agama di Timur Tengah.<sup>9</sup> Sekolah formal bersumber dari inisiasi budaya Eropa, sedangkan madrasah bersumber dari inisiasi budaya timur. Fakta demikian membuat Tesa tentang diferensiasi keduanya, utamanya dalam hal proses dan manajemen pengembangannya.

Walaupun Madrasah telah sama dilegitimasi oleh pemerintah dan dianggap setara. Artinya, keduanya telah sama di hadapan hukum dan mestinya dikelola dengan strategi yang sama berkualitas. Akan tetapi, fakta bahwa Madrasah menghadapi masalah yang berat dari era ke era, tak bisa dipungkiri. Awal formalisasi madrasah itu baru terjadi pada 1882. Kala itu, pemerintah kolonial badan pengawas, namanya *Priesterreden*. Lembaga ini

---

<sup>8</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: studi tentang Pandangan Hidup Kyai* (Jakarta: LP3ES, 1985). 38-39

<sup>9</sup> Steenbrink, *Pesantren madrasah sekolah*. 44

memiliki tugas mengawasi kehidupan agama, khususnya pendidikan agama, yang kala adalah pesantren. Pada perkembangannya, tepatnya pada 1905, kolonial menyusun aturan yang memperlengkap pengawasan terhadap pendidikan agama, yakni “*ordonansi*”.

Melalui aturan demikian, Belanda mewajibkan mengawasi guru-guru agama. Akhirnya, pendidikan agama melemah dan tak bisa berinovasi secara merdeka. Puncaknya pada tahun 1932, Belanda mengeluarkan peraturan tentang izin madrasah, utamanya yang ada di pesantren. Proses yang teridentifikasi sebagai awal Madrasah dilegitimasi sebagai pendidikan yang harus sesuai dengan formalitas aturan pemerintah.<sup>10</sup> Artinya, manajemen pengembangannya harus sesuai dengan aturan yang berlaku.

Hal ini diperparah dengan sistem Belanda yang memang dianggap lebih maju dari sistem pendidikan tradisional pesantren.<sup>11</sup> Madrasah yang tidak sesuai dianggap tidak berkualitas. Formalitas ini begitu berpengaruh pada standar kualitas Madrasah. Sistem pendidikan Belanda yang dianggap lebih unggul dan Madrasah yang tidak menyesuaikan dianggap sebagai lembaga yang tidak dapat menjanjikan keunggulan lulusannya.

Pada perkembangan berikutnya, kaum reformis Islam mencoba menciptakan pola pendidikan yang diupayakan karena melihat kelemahan yang terjadi pada pendidikan Islam. Konsep yang ditawarkan adalah integrasi

---

<sup>10</sup> Dhofier, *Tradisi Pesantren*, 1985.41

<sup>11</sup> Hanun Asrohah, “Pelebagaan Pesantren: Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa” (Desertasi, Jakarta, IAIN Syarif Hidayatullah, 2002). 153

ilmu pelajaran umum atau sekolah formal buatan Belanda.<sup>12</sup> Tentunya, tanpa menghilangkan pelajaran-pelajaran dasar agama. Pola ini yang kemudian dikenal dengan madrasah formal. Upaya tentu yang difokuskan adalah model perubahan kepemimpinan madrasah yang terlalu dekat pada budaya pendidikan tradisional pesantren.

Masalah yang tidak pernah selesai, tentu model kepemimpinannya. Utamanya, yang menjadi titik pembeda madrasah dan sekolah adalah pada sektor kepemimpinan dalam hal pengembangan keunggulan sumber dayanya. Berbeda dengan sekolah pada umumnya, madrasah mengintegrasikan standar pendidikan agama dalam standar pendidikan umum. Sisi inilah yang tentu mengindikasikan upaya penggabungan dua arah. Pada satu sisi, berperan sebagai pendidikan umum yang ikut berpartisipasi dalam perkembangan modern dan globalisasi. Pada sisi lain, juga memosisikan sebagai lembaga pendidikan agama yang berfokus pada perkembangan pengetahuan agama.<sup>13</sup>

Paling jelasnya adalah pada PMA No. 24 Tahun 2018, di dalamnya disebutkan bahwa kepala madrasah wajib memiliki kompetensi baca tulis Al Qur'an. Aturan yang ini membedakan kepala sekolah dengan madrasah. Kompetensi agama secara legal di syarat menjadi hal tidak dapat ditolak. Yang demikian tentu merupakan kompetensi tambahan dari kompetensi umum yang telah diatur dalam undang-undang. Artinya kepala madrasah

---

<sup>12</sup> Pelajaran umum yang dimaksud adalah pelajaran-pelajaran yang sama dengan pelajaran yang ada dalam lembaga pendidikan formal yang buat Belanda seperti *Volksschool*. Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di tengah Tantangan Milenium III* (Jakarta: Prenada Media, 2019). 119-120

<sup>13</sup> Muhammad Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan (Umum dan Agama)* (Semarang: Toha Putra, 1981). 159-160



memiliki dua kewajiban sekaligus, yakni kemampuan dalam agama dan juga dipaksa memiliki kompetensi global yang dimiliki oleh kepala pada sekolah - sekolah pada umumnya.

Dua orientasi demikian yang sebenarnya merupakan tantangan yang berat. Lebih-lebih untuk bersaing dengan sekolah umum yang notabene dari awal telah memfokuskan pada ilmu modern. Sebenarnya beberapa masalah yang disadari oleh beberapa pakar, telah banyak memiliki solusi strategis. Salah satunya mendorong adanya paradigma baru yang dapat menjadikan madrasah bersifat demokratis, termasuk kemandirian kepala madrasah dalam hal pengembangan keunggulan sumber dayanya.

Paradigma yang dimaksud adalah upaya perubahan kepemimpinan dari yang tampak tradisional, menjadi lebih rasional. Di era global, pemimpin sebuah organisasi, termasuk lembaga pendidikan, sangat membutuhkan talenta baru sesuai kebutuhan, perubahan dan persaingan yang tentu berkembang serta berbeda-beda. Pada konteks demikian, kepemimpinan tradisional yang tertutup pada perubahan tidak akan mampu menghadapi masalah yang ada. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Melissa Anderson, dkk. menjelaskan bahwa dunia pendidikan dalam konteks globalisasi (*context of globalization*), perubahan demografi (*demographic changes*), kemajuan teknologi (*technological advancement*), dan permintaan otoritas sosial (*questioning of social authority*), terus mendorong semakin dibutuhkannya

pengembangan *skill* kepemimpinan yang berbeda dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan saat ini.<sup>14</sup>

Untuk memenuhinya, Bruce Avolio menjelaskan bahwa dalam 20 tahun terakhir dikembangkan sebuah kajian guna menemukan konsep kepemimpinan, terutama dalam bidang pendidikan. Menurutnya, kepemimpinan telah bergerak, dari model tradisional yang bergaya sentralistis, individualistis, hierarkis, terfokus menjadi karakteristik universal, bergaya desentralistis, kolektif, terikat konteks, non-hierarkis, dan berfokus pada kekuatan dan pengaruh bersama. Proses perubahan ini yang kemudian menjadi dasar muncul beberapa gaya kepemimpinan model baru, misal ada *transformasional leadership*, *ethical moral leadership*, *spiritual leadership*, *authentic leadership* dan banyak lagi yang lainnya.<sup>15</sup>

Model terakhir yang paling banyak dianut adalah gagasan dari MacGregor Burns. Ia banyak meneliti kepemimpinan di banyak negara dan era. Hasil penelitiannya menegaskan bahwa kepemimpinan sebenarnya adalah *purpose of power*.<sup>16</sup> Ia berupaya untuk memahami kembali konsep kepemimpinan yang sebenarnya. Dari banyak model kepemimpinan yang dibahas para pakar, menurutnya, dapat disederhanakan menjadi dua bagian, yakni model transaksional dan transformasional. Hubungan sebagian besar

---

<sup>14</sup> Adrianna Kezar, Rozana Carducci, dan Melissa Contreras-McGavin, *Rethinking the "L" Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership: ASHE Higher Education Report* (US: John Wiley & Sons, 2006). 6

<sup>15</sup> Lengkapnya baca, Bruce Avolio, "*Leadership; Current Theories, Research, and Future Direction*", (United State:Management Departement Faculty Publication Tahun 2009), 421-449

<sup>16</sup> James MacGregor Burns, *Transforming Leadership* (New York: Open Road + Grove/Atlantic, 2007).28

pemimpin dan pengikut bersifat transaksional—pemimpin mendekati pengikutnya dengan tujuan untuk menukar satu hal dengan hal lain: pekerjaan untuk mendapatkan suara, atau subsidi untuk kontribusi kampanye. Transaksi semacam ini mencakup sebagian besar hubungan antara pemimpin dan pengikut, khususnya dalam kelompok, badan legislatif, dan partai. Sedangkan transformasional, baginya, adalah model kepemimpinan yang lebih baik. Selengkapnya, ia mengatakan,

*“Transforming leadership, while more complex, is more potent. The transforming leader recognizes and exploits an existing need or demand of a potential follower. But, beyond that, the transforming leader looks for potential motives in followers, seeks to satisfy higher needs, and engages the full person of the follower. The result of transforming leadership is a relationship of mutual stimulation and elevation that converts followers into leaders and may convert leaders into moral agents”.*<sup>17</sup>

Berdasarkan pernyataan ini, model kepemimpinan yang diusulkan secara garis besar, mestinya adalah model kepemimpinan transformasional. Model kepemimpinan demikian lebih relevan pada kondisi global saat yang aras perubahannya, tak dapat diprediksi. Globalisasi menuntut keunggulan yang tanpa batas. Itu sebabnya kepemimpinan transformasional yang mengamini kembali pola refleksi *Weber's power*. Menurut Bass dan Riggio, model dapat merekalibrasi ulang model kepemimpinan transaksional agar dapat membentuk keunggulan *followers* yang lebih dari imbalan yang dijanjikan. Pemimpin transformasional memotivasi orang lain untuk melakukan lebih dari yang mereka inginkan dan seringkali bahkan lebih dari yang mereka bayangkan. Pemimpin transformasional juga cenderung

---

<sup>17</sup> James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Open Road Media, 2012). 4

memiliki pengikut yang lebih berkomitmen dan puas. Selain itu, dapat memperdayakan pengikut dan memperhatikan kebutuhan individu dan pengembangan pribadi mereka, membantu pengikut untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka sendiri.<sup>18</sup>

Upaya pengembangan model kepemimpinan transformasional di atas, dapat saja juga diimplementasikan dalam dunia pendidikan. Apalagi memang model ini dijelaskan berorientasi pada maksimalisasi kerja bawahan agar dapat sesuai atau bahkan lebih dari orientasi yang diharapkan. Selain itu, arus globalisasi yang semakin lama semakin kuat—diakui atau pun tidak—telah mempengaruhi pola kehidupan masyarakat secara umum. Sendi-sendi kehidupan masyarakat mengalami tekanan. Era yang menurut Friedman adalah yang mengikuti dan menggantikan era perang dingin (*cold war*) ini,<sup>19</sup> menimbulkan penetrasi paling kuat adalah pada aspek nilai-nilai yang ada dalam masyarakat. Globalisasi yang memperluas batas sosial masyarakat, menimbulkan efek terjadinya perang nilai (*war of value*) dalam kebudayaan. Hal ini secara signifikan akan membuat kondisi “gamang” pada masyarakat terkait nilai yang akan mereka pertahankan. Pada kondisi inilah, semakin dibutuhkan peran seorang atau institusi penggerak yang memiliki pengaruh

---

<sup>18</sup> Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd edition (Mahwah, N.J: Psychology Press, 2005). 4

<sup>19</sup> Thomas L. Friedman, *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization* (New York: Picador, 2012). xi-xx

besar pada masyarakat untuk kemudian mampu melestarikan dan menjaga budaya luhur masyarakat.<sup>20</sup>

Beberapa penelitian sebenarnya telah banyak yang menjelaskan efektivitas model *transformational leadership* dalam dunia pendidikan. Mulai dari Bernard M. Bass, Matthew Anderson, Philip Hallinger, Kirby, Dkk, Berkovich dan yang terbaru, Kereen Reid. Bernard M. Bass setelah mengembangkan gagasan Burns, menulis tentang dampak konsep kepemimpinan transformasional dalam bidang industri, militer dan pendidikan.<sup>21</sup> Anderson memberikan rincian bahwa dampaknya dapat memberikan kinerja bahkan lingkungan pendidikan.<sup>22</sup> Hallinger merekomendasi model ini sebagai pola yang tepat kepemimpinan sekolah dalam menghadapi era global.<sup>23</sup> Kirby, Dkk mengistilahkannya sebagai model yang tepat untuk melahirkan *extraordinary leaders*.<sup>24</sup> Kereen Reid menjadikannya sebagai solusi model kepemimpinan yang dapat meningkatkan kesadaran tujuan, perasaan dihormati dan kepercayaan pada

---

<sup>20</sup> Dalam bukunya Friedman, juga dibahas tentang bagaimana globalisasi dianggap sebagai *post-cold war*. Lihat. Thomas L. Friedman, *The Lexus and The Olive Tree*, (New York: Farrar Straus Giroux, 2000), xi-xx.

<sup>21</sup> Bernard M. Bass, *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact* (New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1998).

<sup>22</sup> Matthew Anderson, "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature," *International Social Science Review* 93, no. 1 (2017): 1–13.

<sup>23</sup> Philip Hallinger, "Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership," *Cambridge Journal of Education* 33, no. 3 (1 November 2003): 329–52.

<sup>24</sup> Peggy C. Kirby, Louis V. Paradise, dan Margaret I. King, "Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership," *The Journal of Educational Research* 85, no. 5 (1 Mei 1992): 303–11.

aktor pengembang pendidikan.<sup>25</sup> Yang terkini, temuan Berkovich yang menjelaskan bahwa gaya transformasional tidak dapat ditinggalkan sebagai merupakan model kepemimpinan yang dapat secara cepat merespons perubahan.<sup>26</sup>

Bahkan beberapa tahun terakhir, banyak peneliti juga merekomendasi *transformational leadership* sangat cocok diterapkan dalam kelembagaan pendidikan agama Islam. Kwame Owusu menjelaskan bahwa model transformasional sangat tepat untuk mengupayakan integrasi pendidikan di Ghana.<sup>27</sup> Di Indonesia sendiri, ada Muallief Umar yang menjelaskan bahwa *transformational leadership* dapat meningkatkan kualitas lembaga pendidikan secara berkelanjutan.<sup>28</sup> Begitupun Arifin dan Maunah, keduanya fokus pada pengembangan model kepemimpinan transformasional dan hubungannya dengan budaya organisasi. Temuannya mengonklusikan bahwa gaya yang transformasional dapat menciptakan budaya organisasi.<sup>29</sup> Sarkowi melihatnya sebagai kepemimpinan yang tepat untuk perguruan tinggi Islam.<sup>30</sup> Jadi

---

<sup>25</sup> Kareen Reid, "The Impact of Transformational Leadership Style on Educational Stakeholders," dalam *Transformational Leadership Styles, Management Strategies, and Communication for Global Leaders* (IGI Global, 2023), 165–82.

<sup>26</sup> Izhak Berkovich, "School leaders and transformational leadership theory: time to part ways?," *Journal of Educational Administration* 54, no. 5 (1 Januari 2016): 609–22.

<sup>27</sup> Kwame Owusu, "Exploring the Transformational Leadership Strategies Used by Islamic Education Reformers to Influence the Integration of Islamic Schools in Ghana | Journal of Comparative Studies and International Education (JCSIE)," 16 November 2019.

<sup>28</sup> Muallief Umar, "Transformational Leadership Components in Islamic Educational Institutions," *EDUTECH: Journal of Education And Technology* 4, no. 4 (30 Juni 2021): 666–74.

<sup>29</sup> Zaenal Arifin dan Binti Maunah, "Efforts to Build a Culture of Transformational Leadership in Islamic Education Institutions," *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)* 3, no. 2 (27 Desember 2020): 127–40, <https://doi.org/10.33367/ijies.v3i2.1204>.

<sup>30</sup> Sarkowi, "Model of Transformational Leadership in Campus Based On Salaf Islamic Boarding School," *PROCEEDING OF INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION, SOCIETY AND HUMANITY* 1, no. 1 (30 Mei 2023): 782–90.

seluruh penelitian melihat bahwa gagasan yang dicanangkan oleh Burns, sangat efektif untuk dipakai dalam kelembagaan pendidikan Islam.

Bahkan ada juga penelitian yang fokus pada implementasi model *transformational leadership* dalam peningkatan kualitas madrasah. Nurdiansyah, Dkk, menegaskan bahwa kepemimpinan gagasan Burns ini dapat meningkatkan ikatan kemitraan, keunggulan dan *skill* kompetitif *out put* madrasah.<sup>31</sup> Aulia dan Subiyantoro melihat ada peningkatan demokrasi madrasah melalui model kepemimpinan tersebut.<sup>32</sup> Mukarromah, Dkk dalam temuan penelitian memosisikannya sebagai kepemimpinan yang begitu terbuka dan mendorong adanya inovasi Madrasah.<sup>33</sup> Hampir sama dengan penelitian Mukhlisin, Dkk, yang menggambarkannya sebagai jalan pengembangan efektivitas pendidikan.<sup>34</sup> Dengan beberapa hasil temuan tersebut, dapat ditegaskan bahwa madrasah juga akan baik, jika kepemimpinan dijalankan dengan model transformasional.

Penulis dalam tentu bersepakat pada temuan yang ada sebelumnya. Namun perlu ditegaskan kembali, pada konteks pengembangan Madrasah, hal yang urgen adalah upaya pengembangan sumber daya manusianya yang

---

<sup>31</sup> Nana Meily Nurdiansyah dkk., “*Transformational Leadership In The Development Of A Quality Culture Of Madrasah* (Research Problems at MTs and MA Pondok Pesantren Rafah Bogor),” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 02 (10 Oktober 2022).

<sup>32</sup> Aulia Diana Devi dan Subiyantoro Subiyantoro, “Implementation of Democratic Leadership Style and Transformational Head of Madrasah in Improving The Quality,” *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (29 Maret 2021): 14–26.

<sup>33</sup> Muslikhatun Lailatul Mukaromah, Zainuddin Al Haj, dan Khotibul Umam, “Transformational Leadership of Madrasah Head in Innovative Educational Activities,” *EDUTECH : Journal of Education And Technology* 6, no. 2 (30 Desember 2022): 440–50.

<sup>34</sup> Ahmad Mukhlisin, Candra Wijaya, dan Siti Halimah, “Transformational Leadership Development Patterns In Realizing Effective Madrasah (Multisite Study At Madrasah Aliyah Negeri Deli Serdang Regency),” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 01 (20 Februari 2023).

unggul. Beberapa gagasan sebenarnya telah diupayakan. Misalnya, ada konsep yang disebut sebagai *school based management*. Implementasinya, seperti upaya pemerintah untuk mencapai keunggulan masyarakat bangsa dalam penguasaan ilmu dan teknologi.<sup>35</sup> Konsepnya sebenarnya telah bagus,<sup>36</sup> namun masih ada banyak masalah yang terjadi. Untuk melaksanakan konsep ini memerlukan standar input dan proses yang baik guna meningkatkan kualitas *out putnya*. sebenarnya guna menjamin sebenarnya telah banyak diupayakan oleh kementerian agama sendiri.

Hal ini sebagaimana yang telah dirilis dalam *Madrasah Reform (MR)*. Di dalamnya dijelaskan standar *Madrasah Education Quality Reform*. Seluruh konsep yang diperkenalkan adalah turunan dari UU Sisdiknas tahun 2003 yang secara tegas menyebut kata “madrasah” senada dengan sekolah. Sehingga standar madrasah pun disetarakan dengan apa yang dijelaskan dalam sisdiknas ini. Misal jumlah standar yang ditetapkan sama yakni delapan hal. Beberapa diantaranya, *output* lulusan, isi, proses, pendidik dan kependidikan, Sarpras, pengelolaan, pembiayaan, penilaian. Semuanya dilakukan agar keunggulan madrasah setara untuk bersaing secara global.<sup>37</sup>

Intinya madrasah perlu didukung manajerial pengembangan sumber manusia yang unggul. Agar madrasah tidak seperti yang dikhawatirkan dalam

---

<sup>35</sup> E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah profesional* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013).  
11

<sup>36</sup> Umaedi, *Manajemin Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah: Sebuah pendekatan Baru dalam pengelolaan Sekolah untuk Peningkatan Mutu* (Jakarta: Depdikbut, Direktorat Jendral Pendidikan Dasar dan Menengah, Direktorat Pendidikan Menengah Umum, 1999), 36

<sup>37</sup> Tim Penyusun, *Madrasah reforms 2020-2024 (realizing education's Promise Madrasah Educatioan Reforms)* (Jakarta: Kementerian Agama, 2020). 2-4



penelitian Muhaimin. Pendidikan Islam cenderung memiliki kelemahan dalam SDM.<sup>38</sup> Selain dirinya, Rahman Shaleh juga mengemukakan bahwa untuk mendukung pengembangan keunggulan madrasah juga perlu dikuatkan didukung oleh sumber daya madrasah sendiri. Misalnya, walaupun pembiayaan madrasah telah hampir disetarakan dengan sekolah umum, namun jika tidak didukung dengan SDM yang baik tidak akan dapat maksimal. Pada sisi ini, ia menjabarkan hal lain masih cenderung dalam pendidikan madrasah adalah SDM pendidik yang dapat menguatkan *output* lulusan yang baik.<sup>39</sup>

Madrasah perlu fokus pada pengembangan SDMnya melalui pola kepemimpinan yang baik. Pada konteks ini, madrasah perlu memiliki tujuan peningkatan SDM yang unggul. Jadi memerlukan desain kepemimpinan yang dapat mengupayakan *Oriented-excelence Human Resources Development*. Jika disebutkan oleh Armstrong dan Taylor, bahwa *Human resources development* (HRD) mestinya terdiri dari proses penguatan keunggulan melalui optimalisasi *social capital*, *intellectual capital*, dan *organizational capital*,<sup>40</sup> maka madrasah mestinya mengupayakan ketiga hal ini. Ishikawa memberikan rekomendasi konsep HRD yang berorientasi pada keunggulan. Konsepsinya digambarkan dengan bentuk *fishbone*. Dalam konsep ini ada

---

<sup>38</sup> Muhaimin, "Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam."

<sup>39</sup> Abd Rahman; Shaleh, *Madrasah dan pendidikan anak bangsa* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006). 43

<sup>40</sup> Michael Armstrong dan Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (USA: Kogan Page Publishers, 2020). 69

banyak hal yang perlu diupayakan guna menjamin HRD berorientasi pada keunggulan.<sup>41</sup>

Apalagi madrasah sebagai lembaga pendidikan agama, mesti mengamalkan beberapa ajaran agama dalam urusan kepemimpinan pengembangan sumber daya manusia. Misalnya sebagaimana yang ada dalam surat al Munafiqun ayat 9,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُلْهِكُمْ أَمْوَالُكُمْ وَلَا أَوْلَادُكُمْ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ ۗ وَمَنْ يَفْعَلْ  
ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ

Artinya, “Hai orang-orang beriman, janganlah hartamu dan anak-anakmu melalaikan kamu dari mengingat Allah. Barangsiapa yang berbuat demikian maka mereka itulah orang-orang yang merugi”.<sup>42</sup>

Ayat di atas, memberikan penekanan bahwa umat Muslim memiliki tanggung jawab untuk mengelola dan tetap tidak lalai untuk menghubungkan tindakan dengan ibadah pada Allah. Jadi, dengan kesadaran demikian pengelola madrasah bukan hanya bertanggung jawab pada perkembangan sumber daya madrasah, namun juga tidak lalai untuk menghadirkan kesadaran teologis.<sup>43</sup> Kewajiban demikian tentu amat sulit untuk dilakukan dengan dikhawatirkan tumpang tindih dan tidak maksimal.

Dibalik kekhawatiran beberapa tokoh tentang keunggulan madrasah, dewasa ini, tampak beberapa madrasah bukan hanya mampu bertahan, namun juga bersaing dengan sekolah umum, baik yang skalanya lokal, nasional dan

<sup>41</sup> Kaoru Ishikawa, *Guide to Quality Control* (Tokyo; Ann Arbor, MI: Asian Productivity Organization ; UNIPUB, 1986).

<sup>42</sup> QS. Al Munafiqun;09

<sup>43</sup> Abdur Rohman, “Manajemen Qur’ani Tentang Penggunaan Waktu Dalam Bingkai Pendidikan Islam,” *Realita: Jurnal Penelitian Dan Kebudayaan Islam* 16, no. 1 (30 Juni 2018).

lebih-lebih internasional. Hal ini dibuktikan dengan fakta hasil pendidikan madrasah. Banyak yang sukses dan dapat bersaing di tengah perubahan yang tidak menentu ini. Jadi walaupun ada fakta historis yang mendekatkan madrasah dengan pesantren yang umumnya dipimpin secara tradisional dan irasional, namun, sebagaimana yang hasil penelitian sebelumnya, banyak Madrasah yang telah menampilkan kepemimpinan transformasi yang efektif dan dapat mengembangkan keunggulan SDMnya. Salah satunya adalah situs yang dikaji dalam penelitian ini, yakni MAN 3 Jambrana Bali.

MAN 3 Jambrana merupakan Madrasah yang dulunya berada di bawah naungan pesantren. Lembaga ini diinisiasi oleh Pesantren Nurul Ikhlas Jambrana. Pesantren ini didirikan pada tahun 2000 oleh KH. Fathur Rohim. Sebagaimana pesantren pada umumnya, model kepemimpinan awal diselenggarakan dengan *traditional model* dengan budaya keagamaan yang kental. Setelah beberapa tahun, pesantren ini membuka pendidikan formal salah satunya adalah MA Nuris.<sup>44</sup> Lembaga ini dipimpin langsung oleh pendiri pesantren, sehingga model kepemimpinannya khas pesantren pada umumnya.

Pada tahun 2018, Madrasah ini mengalami transformasi yang begitu besar. MA yang digagas oleh pesantren Nuris dan ada di bawah naungan yayasan pendidikan agama swasta, diputuskan beralih status menjadi negeri, yakni sebagai MAN 3 Jambrana Bali. Proses ini yang tentunya

---

<sup>44</sup> Tim Penyusun, "Profil Pesantren Nurul Ikhlas Jambrana Bali" (Pesantren NURIS, 2023).3

memperlihatkan adanya transformasi kepemimpinan yang terjadi. Pasalnya, saat masih di bawah naungan pesantren, model kepemimpinan yang dijalankan berpola tradisional dan lebih tampak mempraktikkan kepemimpinan karismatik. Setelah mengalami transformasi, kepemimpinan ditekan untuk sangat terbuka dan menjawab tantangan global. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Kepala MAN 3 Jember sendiri, Saras Mawantyo,

“Saya menjadi kepala di sini, tentu sangat berat. Menjadi lembaga MAN yang dekat dengan pesantren, memiliki tantangan yang berat pak. Yang paling mendasar tantangan itu yang masalah meramu dua sisi yang berbeda. Ada sisi yang lahir dari budaya pesantren. Sebagai kepala Madrasah, budaya pesantren tidak boleh hilang di MAN ini. Namun di sisi lain, saya juga harus merespons perubahan global dan kebutuhan modernisasi. SDM yang kita miliki harus berupaya membaca kompetisi yang terjadi saat ini. Kalau tidak mampu kita akan kalah bersaing dengan lembaga pendidikan lain. Kalau kalah bersaing, *out put* pendidikan MAN yang gagal atau tidak baik. Dua kebutuhan yang berbeda, harus berupaya kami satukan, tujuannya agar dapat menciptakan sumber daya yang mampu bersaing, atau unggul”.<sup>45</sup>

Pernyataan di atas, tampak memperlihatkan bahwa ada upaya pengembangan kepemimpinan transformasional di MAN 3 Jember Bali. Walaupun ditegaskan sebagai upaya pengkolaborasian dua tujuan, namun dalam pelaksanaan sebenarnya dapat dilakukan dengan melakukan transformasi nilai budaya pesantren agar searah dengan kebutuhan peningkatan SDM yang unggul. Ucapan Saras Mawantyo di atas, juga tampak senada dengan visi pengembangan pendidikan yang disusun sebagai sumber orientasi kerja lembaga. Visi MAN 3 Jember adalah “*Terwujudnya*

---

<sup>45</sup> Wawancara Awal, Saras Mawantyo, Kepala MAN 3 Jember Bali (Tanggal 21/08/2023)

*Madrasah Yang Unggul Dalam Prestasi Berdasarkan Imtaq*".<sup>46</sup> Kata "unggul" berdasarkan IMTAQ tentu merupakan tuntutan rasional modernisasi. MAN3 Jember di bawah kepemimpinan Saras Mawantyo, perlu dilakukan secara rasional dan tidak terlepas dari kebutuhan modern. Namun, syaratnya juga tidak boleh melepaskan atau melupakan begitu saja, bahwa budaya yang berkembang sejak awal adalah budaya pesantren.

Selain telah memiliki visi yang sesuai dengan keperluan perubahan global. Tampak kepemimpinan transformasional yang diupayakan, waktu demi waktu, telah banyak terbukti meningkatkan keunggulan Madrasah. Hal demikian terbukti dari banyak prestasi yang diraih oleh MAN 3 Jember Bali. Beberapa di antaranya, MAN 3 pernah sebagai grand final dalam Pekan Olah Raga Pelajar (Porjar) dan mengalahkan tim dari SMA I Jember. Pernah juga mengantarkan siswa meraih juara I Olimpiade Akuntansi dan Perpajakan XXIII.<sup>48</sup> Yang sangat mengejutkan dari semua Madrasah se Indonesia, MAN 3 Jember merupakan salah satu lembaga pendidikan Islam yang menyabet prestasi tingkat nasional bidang *robotic*.<sup>49</sup> Fakta ini

<sup>46</sup> Tim Penyusun, "Profil MAN 3 Jember Bali" (MAN 3 Jember Bali, 2023). 5

<sup>47</sup> "MAN 3 Jember Tekuk SMA 1," diakses 13 November 2023, <https://www.man3jember.sch.id/berita/2/porjar-kab-jember-man-3-jember-tekuk-sma-negeri-1-jember-23-ndash-6>.

<sup>48</sup> "juara I Olimpiade Akuntansi dan Perpajakan XXIII," diakses 13 November 2023, <https://www.man3jember.sch.id/berita/10/siswa-man-3-jember-sabet-gold-medali>.

<sup>49</sup> Tim Redaksi, "Gemilang! MAN 3 jember meraih medali robotic tingkat nasional," diakses 13 November 2023, <https://www.man3jember.sch.id/berita/14/gemilang-man-3-jember-meraih-medali-robotic-tingkat-nasional>.

menunjukkan bahwa MAN 3 Jembrana telah dapat dikatakan sangat unggul. Apalagi didukung dari fakta dokumentasi akreditasi dengan nilai A.<sup>50</sup>

Sejumlah prestasi di atas, telah dapat diidentifikasi dari baiknya kepemimpinan transformatif yang dijalankan. Kenapa demikian? selain dari adanya pengakuan kepala Madrasah sendiri, juga ditemukan adanya kegiatan organisasi yang tampak menghubungkan tradisi keagamaan pesantren dan kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi profesional modern. Misalnya, selain rutin mengadakan pengajian rutin untuk penguatan solidaritas kerja,<sup>51</sup> mereka juga sering melakukan peningkatan kemampuan dasar ASN.<sup>52</sup> Kedua hal ini tentu memiliki dimensi yang berbeda, yang pertama ada upaya penguatan SDM melalui tradisi khas pesantren dan juga pelatihan kompetensi profesional.

Seluruh fakta di atas, yang mendorong penelitian ini mengangkat tema besar, “Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Pada Keunggulan Di MAN 03 Jembrana Bali”. Harapannya, kajian yang dilakukan dapat memberikan rekomendasi teoretis dan praksis dalam hal implementasi *transformational leadership* dalam hal penguatan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan madrasah. Untuk mengurainya, peneliti bersepakat pada Akdere dan Egan tentang hubungan *transformational*

---

<sup>50</sup> Tim Penyusun, “Profil MAN 3 Jembrana Bali.” 7

<sup>51</sup> Observasi awal, Rutinan pengajian MAN 3 Jembrana Bali Tanggal 1 Oktober 2022

<sup>52</sup> Tim Redaksi, “MAN 3 Jembrana: Wujudkan Nilai Dasar ASN Melalui Pembinaan Intens dan Penguatan Moderasi Beragama,” diakses 13 November 2023, <https://www.man3jembrana.sch.id/berita/24/man-3-jembrana-wujudkan-nilai-dasar-asn-melalui-pembinaan-intens-dan-penguatan-moderasi-beragama>.

*leadership* dan HRD yang terjadi dalam tiga ruang lingkup yakni, *learning employee, satisfaction* dan *performa*.<sup>53</sup> Ketiga hal demikian yang menjadi kajian penelitian ini.

## B. Fokus Kajian

Berdasarkan konteks penelitian di atas, penelitian ini dikaji dengan dua kerangka teoretis besar yakni pengembangan kepemimpinan transformasional dalam hal pengembangan sumber daya yang unggul. Untuk fokus yang dikaji diklasifikasikan sesuai dengan kerangka teoretis tersebut. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut ini;

1. Bagaimana Kepemimpinan transformatif pengembangan pembelajaran sumber daya unggul di MAN 03 Jambrana Bali?
2. Bagaimana Kepemimpinan transformatif pengembangan performa kerja unggul di MAN 03 Jambrana Bali?
3. Bagaimana Kepemimpinan transformatif pengembangan kepuasan kerja unggul di MAN 03 Jambrana Bali?

## C. Tujuan Kajian

Kajian penelitian mengangkat tema kepemimpinan transformatif dan HRD yang berorientasi pada keunggulan. Berdasar pada fokus kajian yang diutarakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagaimana berikut ini:

---

<sup>53</sup> Mesut Akdere dan Toby Egan, "Transformational Leadership and Human Resource Development: Linking Employee Learning, Job Satisfaction, and Organizational Performance," *Human Resource Development Quarterly* 31, no. 4 (Desember 2020): 393–421.

1. Untuk mendeskripsikan dan menemukan kepemimpinan transformatif pengembangan pembelajaran sumber daya unggul di MAN 03 Jambrana Bali
2. Untuk mendeskripsikan dan menemukan kepemimpinan transformatif pengembangan performa kerja unggul di MAN 03 Jambrana Bali
3. Untuk mendeskripsikan dan menemukan Kepemimpinan transformatif pengembangan kepuasan kerja unggul di MAN 03 Jambrana Bali

#### **D. Manfaat Kajian**

##### 1. Teoritis

- a. Temuan akhir penelitian ini dapat memberikan sumbangan sub gagasan atau ilmu dalam rumpun *branches of scientific management*. Dengan kata lain, hasil temuan ini merupakan salah satu yang dapat menjadi narasi ilmu, utamanya dalam konteks pengembangan kepemimpinan transformatif dalam hal HRD yang berorientasi pada keunggulan.
- b. Sebagai ide baru yang berupa bangunan konsep keilmuan khususnya dalam bidang manajemen kepemimpinan pengembangan sumberdaya unggul Madrasah. Tidak dapat dipungkiri, pendidikan Islam seperti Madrasah mengalami masalah serius dalam pengembangan manajemen kepemimpinannya. Dari itu, hasil kajian dapat dijadikan



sebagai pengembangan dasar ilmiah kepemimpinan yang sedang dibutuhkan.

## 2. Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini akan menjadi sumbangan berarti sebagai:

- a. Masukan kepada pengelola, khusus kepemimpinan madrasah dalam menyusun program di lembaganya masing-masing, agar tetap mengedepankan mutu pesantren (baca:lulusan) sehingga pengelola mendapatkan kepercayaan dari masyarakat secara umum;
- b. Sebagai masukan kepada pembuat kebijakan dalam membuat regulasi akan pentingnya kepemimpinan dalam hal pengembangan sumber daya manusia yang unggul
- c. Sebagai bentuk penegasan kepada seluruh masyarakat secara umum bahwasanya Madrasah dapat tumbuh berkembang melalui kepemimpinan yang baik dan berorientasi pada sumber daya manusia yang unggul.
- d. Menambah khazanah keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan Islam terapan. Hasil temuan dapat dijadikan sebagai pertimbangan serta rujukan bagi peneliti lanjut dalam bidang dan fokus yang sama. Utamanya bagi peneliti yang fokus perkembangan model kepemimpinan madrasah dalam proses pengembangan sumber daya manusia unggul.

## E. Definisi Istilah

### 1. Kepemimpinan Transformatif

Kepemimpinan transformatif merupakan konsepsi *leadership* yang lahir untuk menengahi kepemimpinan transaksional dan model tradisional *an sich*. Secara teoretis, istilah transformasional dimaknai sebagai hal yang mendasar proses kepemimpinan. Pada intinya, pemimpin membutuhkan gerak kerja *followers* yang sesuai dengan visinya.

Model kepemimpinan transformatif meyakini bahwa untuk menggapai perlu menghadirkan kembali refleksi nilai kepemimpinan yang digagas oleh Weber. Dengan hal tersebut, pengikut dapat bekerja sesuai tujuan kepemimpinan bahkan lebih. Jadi dalam penelitian ini, kepemimpinan transformatif yang dimaksud adalah model kepemimpinan yang tidak hanya rasional sebagaimana yang ada pada konsep *transactional leadership*, namun juga menghadirkan kembali model kepemimpinan nilai sebagai dipercaya dalam konsepsi *traditional leadership*.

### 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia dalam ilmu manajemen banyak diistilahkan sebagai HRD. Sebagai bagian dari ilmu manajemen, konsep HRD merupakan hal paling mendasar, mesti dan harus ada dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Terminologinya, dapat dianggap sebagai upaya pengembangan aktor yang terlibat dalam keorganisasian.

Pada konteks penelitian ini, HRD yang dimaksud adalah upaya pengembangan kompetensi aktor Madrasah.

### 3. Berorientasi Pada Keunggulan

Istilah “berorientasi pada keunggulan” banyak melekat pada konsep HRD. Kata “unggul” dalam dapat diartikan sebagai kompetensi dimiliki lebih dari kebutuhan sumber daya rata-rata dalam sebuah kontestasi. Jadi dalam sudut pandang ilmu manajemen, istilah tersebut dapat dimaknai sebagai upaya pengelolaan tertentu yang dapat menghasilkan kompetensi terbaik.

Pada konteks penelitian ini, terma demikian dimaksudkan untuk menegaskan bahwa batasan dikaji tema *transformational leadership* dalam HRD dibatasi pada proses yang mengarah pada terciptanya keunggulan Madrasah. Untuk itu, indikator keunggulan disesuaikan dengan konsep besar Mesut Akdere & Toby Egan, yakni terdiri dari pembelajaran unggul, performa unggul, dan kepuasan kerja unggul.

### F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dibuat dan dipergunakan untuk mempermudah alur dalam penyusunan disertasi. Berikut penulis sampaikan sistematika penulisan penelitian dalam disertasi ini, yaitu:

Sistematika penulisan dibuat dan dipergunakan untuk mempermudah alur dalam penyusunan disertasi. Berikut penulis sampaikan sistematika penulisan penelitian dalam disertasi ini, yaitu:

## Bab satu Pendahuluan

Pada bagian pendahuluan mendeskripsikan tentang Konteks Penelitian, Fokus Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Definisi Istilah, dan Sistematika Penulisan.

## Bab dua Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka berisi tentang teori-teori yang digunakan dalam penelitian, perancangan dan pembuatan sistem yang meliputi: Penelitian Terdahulu, Kajian Teori, dan Kerangka Konseptual Penelitian.

## Bab Tiga Metode Penelitian

Pada metode penelitian penulis mengemukakan metode penelitian yang dilakukan dalam perancangan dan implementasi yang meliputi hal-hal sebagai berikut: Pendekatan dan Jenis Penelitian, Lokasi Penelitian, Kehadiran Peneliti, Subjek Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Analisis Data, Keabsahan Data, dan Tahapan-tahapan dalam Penelitian.

## Bab Empat Paparan Data Dan Analisis

Pada bab paparan data dan analisis, penulis memaparkan hasil-hasil penelitian dan kemudian peneliti melakukan analisis data hasil penelitian secara mendalam dan sistematis yang meliputi hal-hal sebagai berikut: Paparan Data dan Analisis, serta Temuan-temuan dalam Penelitian.

## Bab Lima Pembahasan

Pada bab pembahasan, penulis mencoba membaca satu per satu secara detail dan sistematis hasil penelitian di lapangan sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu Bagaimana

Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan pembelajaran bawahan (*learning employee*) unggul di MAN 03 Jambrana Bali?, Bagaimana Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan kepuasan kerja (*job satisfaction*) unggul di MAN 03 Jambrana Bali?, dan Bagaimana Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan performa organisasi (*organizational performance*) unggul di MAN 03 Jambrana Bali?

#### Bab Enam Penutup

Pada bab penutup berisi kesimpulan dan saran dari seluruh rangkaian penelitian yang telah dilakukan.



## BAB II

### KAJIAN KAPUSTAKAAN

#### A. Penelitian Terdahulu

Tema kepemimpinan transformatif dalam HDR bertujuan pada keunggulan bukan diangkat satu-satunya dalam penelitian ini. Banyak penelitian yang memiliki *similarity* atau hubungan penelitian ini. Sepanjang penelusuran peneliti, beberapa kajian yang ditemukan adalah sebagaimana berikut ini;

- a. Penelitian dengan yang disusun oleh Mesut Akdere dan Toby Egan, dengan judul “*Transformational leadership and human resource development: Linking employee learning, job satisfaction, and organizational performance*”. Hasil analisis diterbitkan dalam Wiley, pada Tahun 2023.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Analisis yang dilakukan melahirkan konklusi yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memperkaya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka guna meningkatkan pembelajaran individu dan pembelajaran bersama untuk memajukan kinerja organisasi. Fungsi pendukung organisasi yang utama terhadap pengembangan karyawan adalah HRD dan domain intinya, pembelajaran dan kinerja. Organisasi-organisasi yang

mendorong keunggulan dalam pembelajaran dan kinerja telah diidentifikasi memiliki budaya HRD organisasi yang kuat.<sup>54</sup>

Perbedaan dalam penelitian terdahulu ada pada fokus dan cakupan kajiannya. Para peneliti tidak fokus pada kajian kepemimpinan yang terjadi dalam dunia pendidikan. Bahkan juga tidak fokus pada upaya pengembangan keunggulan. Adapun kesamaannya, terletak pada tema besar yang sama-sama menghubungkan kepemimpinan transformatif dan HRD.

- b. Penelitian Matthew Anderson yang berjudul, “*Transformational Leadership in Education*”. Penelitian ini dimuat dalam *International Social Science Review* pada tahun 2019.

Penelitian dilakukan untuk mengeksplorasi kajian-kajian yang telah lampau tentang kepemimpinan transformasional dalam dunia pendidikan. Jadi metode yang dipakai adalah kajian kepustakaan. Hasil penelitiannya, dikemukakan bahwa Ada kekhawatiran mengenai apakah pemimpin sekolah memiliki keterampilan manajemen dan gaya kepemimpinan serta pendekatan yang diperlukan untuk memastikan kinerja operasional sekolah yang efektif. Sekolah telah menjadi seperti organisasi bisnis dan dapat memperoleh manfaat dari gaya kepemimpinan yang terbukti meningkatkan kinerja dalam organisasi bisnis dan lingkungan sekolah. Para pemimpin pendidikan dapat memperoleh manfaat dari pelatihan dan pengembangan gaya

---

<sup>54</sup> Akdere dan Egan.

kepemimpinan transformasional yang terbukti meningkatkan kinerja dalam organisasi bisnis dan lingkungan pendidikan.<sup>55</sup>

Perbedaan kajian terdahulu adalah pada metode dan fokusnya. Metode yang dipakai dalam kajian terdahulu adalah *literature review*. Selain itu, kajian terdahulu tidak fokus pada upaya pengembangan kepemimpinan transformatif dalam konteks HRD dengan orientasi keunggulan. Kesamaannya, penelitian terdahulu juga berbicara tentang kepemimpinan transformasional dalam konteks pendidikan.

- c. Penelitian M. Faris dengan judul, “*Kepemimpinan Kiai dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs di Pesantren Nurul Wafa Besuki dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo)*”. Penelitian merupakan tugas akhir program doktoralnya di Universitas Islam Kiai Ahmad Shidiq Jember pada tahun 2020.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis model kepemimpinan kiai yang tradisional dalam upaya mempertahankan budaya pesantren. Hasil dari kajian yang dilakukan dapat dikonklusikan sebagai model gapura pertahanan budaya pesantren. Gagasannya merekomendasi kepemimpinan kharismatis transformatif. Artinya, upaya pertahanan budaya pesantren dapat dilakukan dengan cara melakukan transformasi nilai kepemimpinan tradisional kiai untuk lebih rasional.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Anderson, “Transformational Leadership in Education.”

<sup>56</sup> Mohammad Faris, “Kepemimpinan Kiai dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs di Pesantren Nurul Wafa Besuki dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo)” (Desertasi, Jember, UIN KH Ahmad Shidiq, 2019).



Perbedaan dengan penelitian ini adalah terletak pada fokus yang dikaji. Kajian terdahulu menghubungkan model kepemimpinan transformasional dalam hal pertahanan budaya pendidikan agama Islam. Sedangkan penelitian terdahulu fokus pada upaya pengembangan HRD yang bertujuan pada keunggulan. Adapun kesamaannya banyak, penelitian ini sama menggunakan pendekatan kualitatif dan juga berupaya membaca model kepemimpinan kelembagaan pendidikan Islam.

- d. Tahun 2020, ada penelitian yang disusun oleh Arifin dan Maunah dengan judul “*Efforts to Build a Culture of Transformational Leadership in Islamic Education Institutions*”. Hasil penelitian diterbitkan dalam Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES).

Penelitian ini bertujuan dan fokus mengkaji upaya pengembangan budaya melalui kepemimpinan transformatif. Latar penelitiannya menghubungkan kepemimpinan dan budaya instansi pendidikan. Kajian yang dilakukan menyimpulkan bahwa kepemimpinan perlu melalui penciptaan budaya organisasi yang menerapkan nilai-nilai profetik.

Maka untuk mewujudkannya dapat menggunakan tiga model pembudayaan, yaitu; model struktural, model formal, dan model mekanis.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> Arifin dan Maunah, “Efforts to Build a Culture of Transformational Leadership in Islamic Education Institutions.”

Perbedaan penelitian terdahulu fokus mengurai kepemimpinan transformatif dalam konteks pengembangan budaya pendidikan. Sedangkan penelitian ini mengubungkan kepemimpinan transformatif pada upaya pengembangan sumberdaya unggul. Adapun persamaannya adalah sama fokus pada kepemimpinan transformatif dalam pendidikan Islam. Selain itu, juga ada kesamaan dalam hal metode penelitiannya. Penelitian terdahulu juga sama memakai pendekatan kualitatif riset. Hanya saja fenomena yang diteliti bukan kepemimpinan madrasah.

- e. Penelitian Muallief Umar dengan judul “*Transformational Leadership Components in Islamic Educational Institutions*”. Karya ini dipulish dalam Journal Of Education And Technology pada Tahun 2021.

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif dan juga fokus pada kepemimpinan transformatif dalam dunia pendidikan agama Islam. Hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas mengenai tujuan kelompok, semangat dalam bekerja dan kemampuan membuat anggota kelompok merasa terisi kembali dan berenergi.<sup>58</sup>

Perbedaan penelitian terdahulu adalah pada fokusnya. Kajian dilakukan dengan fokus pada komponen-komponen yang penting ada dalam instansi pendidikan agama Islam. Kesamaannya, penelitian terdahulu tidak fokus upaya pengembangan sumber daya manusia yang

---

<sup>58</sup> Umar, “Transformational Leadership Components in Islamic Educational Institutions.”

berorientasi pada keunggulan. Selain itu, pendidikan terdahulu tidak fokus pada kepemimpinan madrasah.

- f. Tahun 2020, Penelitian Fullchis, Dkk berjudul “*Transformational Leadership in Higher Education: (A Study in Indonesian Universities)*”. Dipublish dalam 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)

Penelitian ini mengangkat tema kepemimpinan transformasional dalam pendidikan tinggi. Hasil penelitiannya mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yang terdiri dari pengaruh ideal, motivasi inspiratif, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individu, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dinilai efektif dalam memaksimalkan kinerja dosen dalam melaksanakan Tridharma Perguruan Tinggi. Namun penelitian ini hanya membahas kepemimpinan transformasional, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan gaya kepemimpinan lain yang dapat diterapkan di universitas atau lintas budaya.<sup>59</sup>

Perbedaan penelitian terdahulu pada lokus dan fokusnya. Para penulisnya mengkaji kepemimpinan transformatif di perguruan tinggi agam dan tidak fokus pengembangan budaya yang unggul. Penelitian lokusnya kepemimpinan madrasah dan fokusnya adalah konteks HRD. Sedangkan persamaannya, selain sama merupakan penelitian kualitatif,

---

<sup>59</sup> Fullchis Nurtjahjani dkk., “Transformational Leadership in Higher Education: (A Study in Indonesian Universities),” 2020.

juga sama membahas kepemimpinan transformasional dalam konteks kepemimpinan pendidikan agama Islam.

- g. Tahun 2021, Shields menyusun penelitian dengan judul “*Transformative Leadership Theory: Critical, Comprehensive, and Activist*”. Dipublish dalam *The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse*.

Penelitian ini menjelaskan bahwa Meskipun bidang kepemimpinan pendidikan selama lebih dari satu abad telah didominasi oleh perspektif teknis dan rasional, perdebatan mengenai posisi ini sudah berlangsung lama. Pada akhir abad kedua puluh, seruan terhadap teori-teori yang lebih kritis yang berfokus pada siswa yang secara tradisional tidak berhasil di lembaga-lembaga pendidikan seperti yang ada saat ini menjadi lebih sering. Hasilnya adalah persaingan teori yang agak padat dan sering kali tumpang tindih. Hal yang semakin membingungkan dan tidak efisien ini diperparah oleh kurangnya definisi istilah, pergeseran penanda, persaingan teori, dan seringnya bimbingan atheoretis diberikan kepada para praktisi.<sup>60</sup>

Perbedaan penelitian terdahulu adalah pada lokusnya. Lokus bukan kepala madrasah namun sejumlah gagasan kepemimpinan transformasional. Selain itu perbedaannya juga terletak pada metode yang digunakan, yakni analisis literatur. Sedangkan adapun persamaannya, penelitian ini juga membahas kepemimpinan tradisional.

---

<sup>60</sup> Carolyn M. Shields, “Transformative Leadership Theory: Critical, Comprehensive, and Activist,” dalam *The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse* (Cham: Springer International Publishing, 2020), 1–18.

- h. Tahun 2021, Disertasi Cucun Sunaengsih yang judulnya “*Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Kualitas Layanan Akademik Perguruan Tinggi*”. Penelitian ini merupakan tugas akhir Program Studi S3 Administrasi Pendidikan, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

Penelitian ini memakai metode *design based research* (DBR). Konklusi dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif memiliki implikasi terhadap peningkatan semangat kerja serta bahkan koordinasi organisasi kelembagaan. Hasilnya akhirnya adalah terciptanya kepuasan mahasiswa dan juga citra lembaga.<sup>61</sup>

Perbedaan penelitian terdahulu adalah metode penelitiannya yang menggunakan DBR. Selain juga dalam fokus dan bahkan lokus. Fokusnya mereka pada perbaikan layanan dan lokusnya kasus kepemimpinan perguruan tinggi. Persamaannya hanya pada tema besarnya, yakni kajian pengembangan *transformative leadership*.

- i. Tahun 2018, Bambang Ismaya menyusun jurnal dengan judul “*Implementasi “Transformational Leadership” Dalam Pengembangan Mutu Akademik Di UII Yogyakarta*”. Penelitiannya ini merupakan tugas akhir doktoralnya di Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia.

Disertasi ini ditulis dengan latar pentingnya gagasan *transformasional leadership* dalam dunia pendidikan. Hasil temuan

---

<sup>61</sup> Cucun Sunaengsih, “*Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Kualitas Layanan Akademik Perguruan Tinggi*” (Disertasi, Bandung, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2021).

penelitian ini menjelaskan bahwa ada banyak yang perlu dipertimbangkan dalam mengupayakan mutu akademik perguruan tinggi. Salah satunya adalah budaya mutu layanan pendidikan tinggi. Kepemimpinan transformatif dapat menguatkan nilai dan semangat kerja pelayanan.<sup>62</sup>

Perbedaan kajian terdahulu adalah lokus dan fokusnya. Lokus yang dikaji adalah kepemimpinan perguruan tinggi dalam hal meningkatkan mutu layanan. Berbeda dengan penelitian yang fokus pada kepala madrasah dalam hal pengembangan sumberdaya unggul. Sedangkan persamaannya adalah metodenya yang berjenis kualitatif dan tema besarnya sama membahas kepemimpinan transformatif.

- j. Tahun 2021, Fajrillah Kolomboy meneliti tentang “*Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Berbasis Spiritual Terhadap Budaya Organisasi Dan Budaya Keselamatan Pasien Di Rumah Sakit Kota Palu*”. Disertasi (Makasar: Program Doktor Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin, 2021).

Penelitian ini memfokuskan pada deskripsi tentang pengembangan model kepemimpinan transformasional yang didasarkan pada spiritualitas. Hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa ada sepuluh dimensi pengembangan *transformasional leadership*. Pada

---

<sup>62</sup> Bambang Ismaya, “Implementasi ‘Transformational Leadership’ Dalam Pengembangan Mutu Akademik Di UII Yogyakarta” (Disertasi, Bandung, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2018).

intinya kepemimpinan sangat signifikan dalam meningkatkan budaya keselamatan pasien.<sup>63</sup>

Perbedaan penelitian terdahulu adalah pada metode, fokus dan lokus. Lokus yang diambil adalah kepemimpinan rumah sakit. Fokusnya mencari pengaruh kepemimpinan pada budaya keselamatan pasien. Metodenya memakai pendekatan kuantitatif. Sedangkan persamaannya adalah sama membahas tentang kepemimpinan transformatif. Selain itu, sama mengkaji proses pengembangan gagasan tersebut dalam konteks meningkatkan keunggulan layanan.

- k. Tahun 2021, Ada penelitian Nawawi yang berjudul "*Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Komitmen Organisasi: Studi Multikasus Peantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang dan Pondok Pesantren Ngalah Purwosari Pasuruan*". Disertasi (Jember: Program Doktor Ilmu Manajemen Pendidikan Universitas Kiai Ahmad Shiddiq Jember).

Penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan yang dihubungkan dengan pengembangan komitmen di lembaga pendidikan Islam, yakni pesantren. Teori yang dipakai adalah gagasan tentang komunikasi kepemimpinan, kekuasaan, dan kepemimpinan. Hasil dari penelitiannya dapat disimpulkan bahwa ada banyak tipe kekuasaan yang dijadikan sebagai sumber pengaruh kiai dalam mengembangkan

---

<sup>63</sup> Fajrillah Kolomboy, "Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Berbasis Spiritual Terhadap Budaya Organisasi Dan Budaya Keselamatan Pasien Di Rumah Sakit Kota Palu" (Disertasi, Bandung, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2018).

komitmen para aktor kependidikan dan pendidik di pesantren Beberapa di antaranya adalah kekuasaan karismatik, genealogi dan sebagainya.<sup>64</sup>

Perbedaan penelitian terdahulu adalah lokus yang dipilih. Lokus penelitian terdahulu fokus pada kepemimpinan kiai dalam membangun komitmen kelembagaan pesantren. Sedangkan fokus penelitian ini adalah pada kepemimpinan kepala madrasah. Kesamaannya adalah kedua penelitian ini fokus pada kepemimpinan kelembagaan pendidikan agama Islam.

1. Badrul Mudarris pada Tahun 2021, menyusun penelitian dengan judul “*Kepemimpinan Mudir Dalam Mengembangkan Performa Ma'had Aly (Studi Multisitus pada Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)*”. Disertasi (Jember: Program Doktor Ilmu Manajemen Pendidikan Universitas Kiai Ahmad Shiddiq Jember).

Penelitian ini memfokuskan pada kepemimpinan yang dihubungkan performa kelembagaan pendidikan tinggi agama Islam. Teori yang dipakai adalah model kepemimpinan situasional Blancard dan Hersey. Hasil dari menggambarkan beberapa temuan yang dapat disimpulkan bahwa komunikasi dan beberapa tipe kepemimpinan secara situasional. Ada gagasan menarik dari temuannya, menurut

---

<sup>64</sup> Mr Nawawi, “Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Komitmen Organisasi: Studi Multikasus Peantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang dan Pondok Pesantren Ngalah Purwosari Pasuruan.” (doctoral, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021).



peneliti terdahulu, aspek penting yang absen dalam model kepemimpinan situasional adalah indikator situasional.<sup>65</sup>

Perbedaan dengan penelitian ini terletak pada situs dan fokus kajian yang diangkat. Situs yang kepemimpinan pada penelitian terdahulu adalah di Ma'had Aly. Tentu lembaga ini sangat berbeda dengan Madrasah Aliyah yang menjadi situs penelitian ini. Fokus kajian pun berbeda. Pada penelitian terdahulu dihubungkan dengan performa, sedangkan penelitian ini dihubungkan dengan pengembangan sumber daya manusia.

m. Fathurrahman pada Tahun 2021, juga melakukan penelitian dengan judul "*Komunikasi Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Preduan Sumenep*". Disertasi (Jember: Program Doktor Ilmu Manajemen Pendidikan Universitas Kiai Ahmad Shiddiq Jember).

Penelitian ini juga tentang kepemimpinan dalam kelembagaan pendidikan agama Islam. Fokus utamanya adalah memperinci proses komunikasi kepemimpinan. Temuan dalam kajiannya melahirkan konklusi bahwa komunikasi kiai sebagai pemimpin pesantren dilakukan dengan dua cara. Keduanya adalah komunikasi vertikal dan horizontal.

---

<sup>65</sup> Badrul Mudarris, "KEPEMIMPINAN MUDIR DALAM MENGEMBANGKAN PERFORMA MA'HAD ALY (Studi Multisitus pada Ma'had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma'had Aly Nurul Qadim Probolinggo)" (doctoral, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021).

Kedua hal ini melahirkan tindakan bawahan yang sangat positif pada pengembangan pesantren sebagai pendidikan agama Islam.<sup>66</sup>

Perbedaan penelitian terdahulu adalah pada fokus dan situsnya. Situs penelitian terdahulu adalah pesantren sedangkan penelitian ini adalah MAN. Fokusnya juga berbeda, yang terdahulu meneliti tentang komunikasi kepemimpinan kelembagaan pendidikan Islam, sedangkan penelitian ini fokus pada kepemimpinannya yang berhubungan HRD. Kesamaannya, selain metode adalah pada ruang lingkup kajiannya. Keduanya sama membahas tentang kepemimpinan kelembagaan pendidikan agama Islam.

- n. Moh Mahrus Hasan pada Tahun 2022, melakukan penelitian dengan judul *“Perilaku Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pesantren (Studi Multisitus di Pesantren Modern Al-Ishlah Bondowoso, Pesantren Modern Ihyaus Sunnah Al-Hasany Jember, dan Pesantren Salafiyah Abu Zairi Bondowoso)”*. Disertasi (Jember: Program Doktor Ilmu Manajemen Pendidikan Universitas Kiai Ahmad Shiddiq Jember).

Penelitian ini fokus pada tindakan kepemimpinan di lembaga pendidikan Agama Islam. Tindakan kepemimpinan dikaji dengan dihubungkan pada upaya pengembangan kewirausahaan kelembagaan pendidikan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kiai menjalankan

---

<sup>66</sup> Fathorrahman, “Komunikasi Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep.” (doctoral, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021).

dua komunikasi sekaligus yakni vertikal dan horizontal guna memotivasi dan menciptakan kreativitas usaha bisnis.<sup>67</sup>

Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah pada fokus dan situsnya. Sama sebagaimana penelitian terdahulu lainnya, kepemimpinan yang dikaji adalah yang terjadi di tiga pesantren. Sedangkan dalam penelitian ini dilakukan pada kepemimpinan yang ada di Madrasah. Fokusnya pun demikian, penelitian terdahulu menghubungkan kepemimpinan dengan pengembangan kewirausahaan, sedangkan dalam penelitian ini dihubungkan pada HRD. Adapun kesamaannya, terletak pada metode dan ruang lingkup kajian yang sama membahas tentang kepemimpinan dalam kelembagaan pendidikan agama Islam.

- o. Jasuli melakukan penelitian dengan judul “*Islamic Boarding School Leadership in Growing the Character of Love for the Motherland at Maqnaul Ulum Boarding School Sukowono Jember*”. Diterbitkan dalam Jurnal *Proceeding of Saizu International Conference on Transdisciplinary Religious Studies* pada tahun 2023

Penelitian ini fokus pada kepemimpinan dalam konteks pengembangan kesadaran cinta tanah air dalam kelembagaan pendidikan agama Islam, Pesantren. Fokus yang dikaji adalah pada strategi dan implementasi kepemimpinannya. Konklusi dari penelitian

---

<sup>67</sup> Moh Mahrus Hasan, “Perilaku Kepemimpinan Kiai Dalam Pengembangan Kewirausahaan Pesantren (Studi Multisitus Di Pesantren Modern Al-Ishlah Bondowoso, Pesantren Modern Ihyaus Sunnah Al-Hasany Jember, Dan Pesantren Salafiyah Abu Zairi Bondowoso)” (doctoral, Pascasarjana UIN KHAS Jember, 2022).

ini menyebutkan bahwa pertama, strategi yang dikembangkan adalah dengan mewajibkan peringatan hari-hari nasional. Implementasi kepemimpinan dikuat dengan memakai kesadaran dan ketauladan tindakan kepemimpinan patriotistik.<sup>68</sup>

Perbedaan dengan penelitian ini, kajian terdahulu lebih fokus pada hubungan kepemimpinan dalam konteks pengembangan kesadaran dan karakter. Sedangkan penelitian ini berbicara kepemimpinan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi unggul. Selain itu, penelitian terdahulu mengambil lokus pesantren sedangkan penelitian ini fokus pada kelembagaan madrasah.

- p. Febrianto pada Tahun 2023, melakukan penelitian dengan judul “*Kepemimpinan Spiritual Kiai Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi Multisitus di Pesantren Nurul Qadim Probolinggo dan Pesantren Al-Utsmani Bondowoso)*”. Disertasi (Jember: Program Doktor Ilmu Manajemen Pendidikan Universitas Kiai Ahmad Shiddiq Jember).

Penelitian ini tentang kepemimpinan di lembaga pendidikan Agama Islam juga. Kepemimpinan yang dikaji adalah kekuasaan kiai yang kuat dalam aspek spiritualitas. Konteksnya dalam hal pengembangan sumber daya manusia. Konklusi dari temuannya dinyatakan bahwa gaya spiritualitas kepemimpinan dapat diandalkan

---

<sup>68</sup> Jasuli, “Islamic Boarding School Leadership in Growing the Character of Love for the Motherland at Maqnaul Ulum Boarding School Sukowono Jember,” *Proceeding of Saizu International Conference on Transdisciplinary Religious Studies*, 1 September 2023, 199–209.

untuk mengembangkan bawahan yang lebih inovatif, progresif dan eskatologis.

Persamaan penelitian terdahulu adalah sama mengkaji kepemimpinan dalam konteks pengembangan sumber daya manusia. Juga dilakukan dengan metode sama. Hanya saja, tentu masih ada perbedaan. Hal mencolok dalam membedakan adalah pada lokusnya. Penelitian ini mengambil lokus kepemimpinan Madrasah bukan kepemimpinan pesantren sebagaimana penelitian terdahulu.

## **B. Kajian Teori**

### **a. Kepemimpinan Transformatif Dalam Pendidikan**

#### **1) Terminologi Kepemimpinan Transformatif**

“Kepemimpinan” bahasa lainnya adalah *leadership*. Yukl dengan lugas menjelaskanya sebaga *“the process of giving purpose (meaningfull direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose.”*<sup>69</sup> Sederhananya, baginya, kepemimpinan transformasi tujuan (arahan yang berarti) yang sifatnya menuju usaha kolektif. Tidak heran, jika Hersey pun berupaya mendefinisikannya sebagai *the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation*. Jadi, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas

---

<sup>69</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations: Global Edition* (USA: Pearson Education, 2013). 3

personal agar dapat diupayakan secara kolektif guna mencapai prestasi bersama.<sup>70</sup>

Dengan demikian, kepemimpinan pada dasarnya adalah upaya untuk mempengaruhi. Northouse menjelaskan sebagai kepemimpinan memiliki ruang interaksi psikologis yang saling mempengaruhi.<sup>71</sup> Karena al demikian juga George menjelaskannya bahwa dalam praktiknya harus memperhatikan lima dimensi pemimpin otentik, yaitu: *understanding their purpose, practicing solid values, leading with heart, establishing connected relationships, dan demonstrating self-discipline.*<sup>72</sup>

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menghegemoni seluruh aktor dalam satu kelompok agar dapat melakukan sesuai ke arah tercapainya tujuan.<sup>73</sup> Gibson mendefinisikan kepemimpinan sebagai “*usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan*”.<sup>74</sup> Sedangkan menurut Menurut George Terry di dalam bukunya “*Principles of Management*”, memberikan pemaknaan bahwa kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang

<sup>70</sup> Ken Blanchard dan Paul Hersey, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Erlangga, 2011).69

<sup>71</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (USA: SAGE Publications, 2018).263.

<sup>72</sup> Bill George, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (USA: John Wiley & Sons, 2003). 18

<sup>73</sup> Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior, Updated Global Edition* (USA: Pearson Higher Ed, 2021). 3

<sup>74</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (USA: Irwin/McGraw-Hill, 2000). 4

berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.<sup>75</sup>

Sedangkan transformatif memiliki arti melakukan pergantian bentuk. Jika sesuatu disebutkan mengalami transformatif, maka dapat dipastikan bahwa formanya berubah atau beralih. Jika direkatkan pada terminologi kepemimpinan, banyak tokoh yang telah memaknainya dengan berbeda-beda. Robbins dan Timothy misalnya, menyatakan bahwa kepemimpinan transformatif merupakan tipe yang mengarahkan atau memotivasi para *followersnya* dalam rangka menggapai tujuan bersama. Biasanya seorang leader yang mengimplementasikan model ini mampu menginspirasi para pengikutnya, bahkan juga sangat efektif dalam menyampaikan kepentingan pribadi mereka.<sup>76</sup> R.L. Daft menjelaskan bahwa model kepemimpinan ini mirip dengan kepemimpinan karismatik, namun pada satu sisi juga tampak seperti *authentic leadership*. Artinya, juga dapat menjawab tantangan dan kebutuhan perubahan yang terjadi. Bahkan juga mampu menjawab kebutuhan dan kepentingan bawahannya.<sup>77</sup>

Sebenarnya kepemimpinan transformatif diambil dari istilah yang dikembangkan oleh penggagas pertamanya, yakni Burns. Ia membahasakannya sebagai “*transforming leadership*”. Dalam pandangannya kepemimpinan cenderung berubah dan tidak tetap, sesuai

---

<sup>75</sup> George R. Terry, *Dasar-dasar Manajemen Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2021), 343

<sup>76</sup> Robbins dan Judge, *Organizational Behavior, Updated Global Edition*. 91

<sup>77</sup> Richard L. Daft, *New Era of Management* (USA: Thomson/South-Western, 2008). 349

situasi. Artinya, cenderung berganti-ganti bentuk.<sup>78</sup> Istilah yang digunakan oleh Burns ini yang kemudian dibahasakan oleh Bass dan Riggio sebagai *transformatif leadership*.<sup>79</sup>

## 2) Historis Konsep Kepemimpinan Transformatif

Sebenarnya di awal banyak model kepemimpinan yang telah digagas oleh para pakar. Awalnya, ada model kepemimpinan karismatik. Kepemimpinan ini disebut sebagai kepemimpinan tradisional. Seorang *leader* dipercaya memiliki kemampuan yang lebih oleh pengikutnya. Dasar model ini dapat ditelusuri kembali ke tahap awal perkembangan sosial manusia. Sebaliknya, bidang teori kepemimpinan karismatik lebih baru dan asal-usulnya ditemukan paling signifikan dalam buku Max Weber, *Economic and Society*.<sup>80</sup>

Ingram menjelaskan gagasan dalam buku ini kemudian mempengaruhi dan menjadi dasar kajian tentang kepemimpinan karismatik. Beberapa tokoh tokoh yang dipengaruhi di antaranya seperti Schweitzer, Friedland dan Shils. Ingram mengatakan, “*Indeed, it is difficult to find a scholar of charismatic leadership who has not been influenced in some way by Weber’s ideas*”.<sup>81</sup> Ide Weber yang kemudian dikembangkan sebagai dasar kepemimpinan karismatik.

Dikemudian hari konsep karismatik ini, selalu diperdebatkan.

Memasuki era Modern, hubungan interaksi pemimpin dengan bawahan

<sup>78</sup> Burns, *Leadership*. 141-241

<sup>79</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005.

<sup>80</sup> Max Weber, *Economy and Society* (California: Univ of California Press, 2013).

<sup>81</sup> Haroro J. Ingram, *The Charismatic Leadership Phenomenon in Radical and Militant Islamism* (London: Routledge, 2016). 12



mulai dianggap perlu untuk terjadi secara rasional. Dengan didasarkan pada *exchange theory*, yang hubungan sosial hanya dapat terjadi dan mengikat apabila dilakukan oleh dua aktor yang sama bertukar kepuasan. Kepemimpinan ini dikenal dengan istilah *transactional leadership*. Sebuah cara memimpin dengan pola bertukar kepuasan kerja dan *reward*. Artinya, model kepemimpinan transaksional berupaya mempertahankan kekuasaan pemimpin dengan menguatkan imbalan kerja dan semacamnya.<sup>82</sup>

Selain dua model di atas, di era modern, khususnya di era desentralisasi. Design kepemimpinan didorong agar lebih demokratis sesuai dengan wacana era modern. Walaupun demikian, dari seluruh model yang berkembang, James MacGregor Burns, secara garis besar, hanya ada dua paradigma besar, yakni transaksional atau transformasional. Pemimpin transaksional adalah mereka yang memimpin melalui pertukaran sosial. Beberapa contohnya interaksi politik di era modern, ada banyak pemimpin yang melakukan menukarkan satu hal dengan hal lain: pekerjaan untuk mendapatkan suara, atau subsidi untuk kontribusi kampanye.<sup>83</sup>

Sebaliknya, pemimpin transformasional adalah mereka yang menstimulasi dan menginspirasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan, dalam prosesnya, mengembangkan kapasitas

---

<sup>82</sup> Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership* (Psychology Press, 2001).

<sup>83</sup> Burns, *Leadership*, 4

kepemimpinan mereka sendiri. Pemimpin transformasional membantu pengikut tumbuh dan berkembang menjadi pemimpin dengan menanggapi kebutuhan individu pengikut dengan memberdayakan mereka dan dengan menyelaraskan tujuan dan sasaran masing-masing pengikut, pemimpin, kelompok, dan organisasi yang lebih besar.<sup>84</sup>

Jadi, sebenarnya telah banyak pakar yang merinci atau merekomendasi beberapa desain kepemimpinan. Beberapa gagasan yang model yang ada, dalam perspektif pendekatannya, dapat diurai menjadi beberapa bagian. Di antaranya, teori sifat,<sup>85</sup> teori perilaku<sup>86</sup> dan teori kontingensi.<sup>87</sup> Seluruh pendekatan tentunya, orientasinya sama, yakni mengupayakan interaksi pimpinan dan pengikut agar lebih rasional.

Selain itu, ada juga konsepsi yang memosisikan kepemimpinan sebagai strategi manajemen. Ada dua varian kelompok model teoritik yang ditemukan dalam sektor ini. Dua hal ini dapat dikelompokkan berdasarkan dari mana gagasan ini muncul. Ada gagasan yang berasal dari *Ohio State University Study*. Temuan-temuan penelitiannya

---

<sup>84</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005.3

<sup>85</sup> Teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan pemimpin. Robbins dan Judge, *Organizational Behavior, Updated Global Edition*. 249

<sup>86</sup> Pendekatan perilaku tidak lagi berdasarkan pada sifat seorang pemimpin melainkan mencoba menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif, seperti bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi dan memotivasi bawahan, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya. Aspek perilaku kepemimpinan menekankan fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Baca, Robbins dan Judge., 250.

<sup>87</sup> Steven McShane dan Mary Von Glinow, *Organizational Behavior* (USA: McGraw-Hill Education, 2009).58

menyimpulkan perilaku kepemimpinan memiliki dua dimensi yakni *consideration* dan *initiating structure*.<sup>88</sup>

Ada juga kajian yang banyak dilakukan oleh pakar asal *Michigan University study*. Konklusi dari hasil kajiannya menemukan bahwa ada dua bentuk yakni perilaku kepemimpinan yakni perilaku pemimpin yang bersifat *employee centered behavior*. Selain itu ada juga model kepemimpinan yang digambarkan memiliki kecondongan atau berbasis pada hubungan antar pribadi dan *leader* yang fokus pada tugas. Jadi dianggapnya selalu bertujuan pada *job centered behavior*. Dengan kata lain, menekankan pada aspek teknis dari tugas atau pekerjaan.<sup>89</sup>

Berdasar pada dua kelompok di atas, ada beberapa model yang hingga hari ini masih banyak dipakai, yakni model transaksional, situasional dan transformasional. Jadi selain dua kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya, ada juga yang disebut “*situasional leadership*”. Kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara kadar bimbingan dan arahan (perilaku tugas) yang diberikan pemimpin; kadar hubungan sosio-emosional (perilaku hubungan) yang disediakan pemimpin; dan level kesiapan (kematangan) yang diperlihatkan pengikut dalam pelaksanaan tugas, fungsi atau tujuan tertentu.<sup>90</sup> Dalam kepemimpinan situasional, kematangan (*maturity*) didefinisikan sebagai kemampuan dan kemauan (*ability and*

<sup>88</sup>Stephen Robbins dan Judge, Timothy, *Perilaku...*,251.

<sup>89</sup> Robbins dan Judge, *Organizational Behavior, Updated Global Edition*.251

<sup>90</sup>Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Penerjemah: Agus Dharma (Jakarta: Erlangga, 1994), 178.

*willingness*) orang-orang untuk memikul tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka sendiri.<sup>91</sup>

Model kepemimpinan tidak banyak bersepakat. Sebab terlihat tidak konsisten. Yang paling banyak disepakati adalah kepemimpinan transformasional yang terus menerus menjadi anti tesa dari model kepemimpinan transaksional. Intinya, sejarawan, ilmuwan politik, dan sosiolog telah lama mengakui kepemimpinan yang melampaui gagasan pertukaran sosial antara pemimpin dan pengikutnya. Banyak yang memeriksa kembali gagasan Weber itu untuk dijadikan dasar transformasional. Namun, baik psikologi maupun ekonomi mendukung model transaksional. Aritnya tetap kokoh percaya bahwa imbalan atau kompensasi atas perilaku yang diinginkan, sebagai konsep dasar studi kepemimpinan. Kepemimpinan dipandang terutama sebagai hubungan pertukaran.<sup>92</sup>

Dialektika yang berkepanjangan demikian, sebenarnya oleh Bass dan Riggio dianggap telah dimenangkan oleh model transformasional. Alasannya, jika membatasi kepemimpinan seorang pengikut hanya pada pemberian penghargaan atas kepatuhannya atau hukuman dengan tongkat atas kegagalannya mematuhi pekerjaan yang disepakati yang harus dilakukan oleh pengikut tersebut, pengikutnya akan terus merasa seperti orang bodoh. Kepemimpinan juga harus mengatasi rasa harga diri pengikutnya untuk melibatkan pengikut dalam komitmen sejati dan

---

<sup>91</sup>Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi*, 179.

<sup>92</sup>George Caspar Homans, *The Human Group* (New York: Routledge, 2017), 23

keterlibatan dalam upaya yang ada. Inilah yang ditambahkan oleh kepemimpinan transformasional pada pertukaran transaksional.<sup>93</sup>

Bukan hanya itu, bagi Bass dan Riggio, Kepemimpinan transformasional dalam beberapa hal merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin, kolega, dan pengikut. Pertukaran ini didasarkan pada pemimpin yang mendiskusikan dengan orang lain apa yang diperlukan dan menentukan kondisi serta imbalan yang akan diterima orang lain jika mereka memenuhi persyaratan tersebut.<sup>94</sup>

Berdasarkan uraian di atas, konsep transformasional oleh penggagasnya, Burns, dicanangkan sebagai model yang ingin menghadirkan kembali gagasan kepemimpinan nilai, namun tanpa membuang pertimbangan rasional dari konsep pertukaran dalam model kepemimpinan transaksional. Menurutnya, *transforming leadership* secara rasional mendorong adanya penguatan kompetensi untuk membaca proses perubahan psikologi dan tindakan seseorang dengan ilmu pengetahuan.<sup>95</sup>

Uraian di atas, menegaskan bahwa satu sisi, kepemimpinan transformasional memiliki banyak kesamaan dengan kepemimpinan karismatik, namun hanya di beberapa bagian saja. Dalam hal ini, bisa disebut juga kepemimpinan transformasional merupakan model

---

<sup>93</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005. 4

<sup>94</sup> Bass dan Riggio. 4

<sup>95</sup> Burns, *Transforming Leadership*.55-56

kepemimpinan karismatik yang modern. Artinya, tidak lagi dipahami sebagai kepercayaan nilai tanpa pertimbangan rasional.<sup>96</sup> Perhatian kritis terhadap teori kepemimpinan transformasional dan karismatik melibatkan apa yang oleh banyak orang disebut sebagai sisi gelap karisma, pemimpin karismatik yang menggunakan kemampuan mereka untuk menginspirasi dan mengarahkan pengikutnya ke tujuan yang merusak, egois, dan bahkan jahat.<sup>97</sup> Tampak otoriter dan sangat tidak terbuka. Anti kritik dan semacamnya.

Bass dan Riggio mengemukakan bukti kesuksesan namun tampak beringas dan jahat dalam sejarah kepemimpinan dunia. Ada pemimpin yang kharismatik namun membawa malapetaka, kematian, dan kehancuran terhadap ribuan bahkan jutaan orang, seperti Adolf Hitler, Osama dan sebagainya. Mereka disebutnya sebagai “pseudo-transformasional”, sebab memadukan karismatik namun begitu keji bermoduskan nilai.<sup>98</sup> Karena fakta demikian, keduanya menyarankan untuk melihat transformasional sebagai sesuatu yang rasional dan tidak melupakan teori kepemimpinan transaksional. Persis sebagaimana digagas oleh Burns.<sup>99</sup>

---

<sup>96</sup> Jay A. Conger dan Rabindra N. Kanungo, “Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement,” *Journal of Organizational Behavior* 15, no. 5 (1994): 439–52.

<sup>97</sup> Robert J. House dan Boas Shamir, “Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories,” dalam *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (San Diego, CA, US: Academic Press, 1993), 81–107.

<sup>98</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005. 3-4

<sup>99</sup> Burns, *Leadership*. 240-241

### 3) Konsep Kepemimpinan Transformatif (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional mengacu pada "pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan mempromosikan baik kapasitas psikologis positif dan etika positif iklim. Yang demikian ini tentu guna menumbuhkan kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral yang diinternalisasi, pengolahan informasi yang seimbang, dan relasional transparansi di pihak pemimpin yang bekerja dengan pengikut, mendorong pengembangan diri yang positif".<sup>100</sup>

Yukl melengkapi penjelasan di atas dengan menjelaskan, perkembangan konsepsi transformasional paling *mutakhir* ini adalah kepemimpinan autentik. Pemimpin autentik adalah kuat, jelas, stabil, dan konsisten. Pemimpin ini memiliki pemahaman diri tentang nilai, keyakinan, emosi, identitas diri, dan kemampuan.<sup>101</sup> Northouse menyebut pengembangan kepemimpinan ini sebagai sikap pemimpin yang melakukan *interpersonal process*. Artinya berhubungan dengan skill yang ada dalam diri personal pemimpin tersebut. Jadi berhubungan dengan pengetahuan diri (*self knowledge*), aturan diri (*self regulation*), dan konsep diri (*self concept*).<sup>102</sup> Jadi dengan kata lain, pengembangan

<sup>100</sup> Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership* (London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006). 34

<sup>101</sup> Yukl, *Leadership in Organizations ...*, 3.

<sup>102</sup> Peter G. Nourhouse, *Leadership: Theory...*, 196.

kepemimpinan adalah model pembumian nilai yang ada dalam diri pemimpin dan mempengaruhi pengikutnya.<sup>103</sup>

Perkembangannya kepemimpinan ini disebut-sebut sebagai bentuk evolusi gaya kepemimpinan. Tipe ini berevolusi ketika manusia berevolusi, membentuk evolusi inovatif. Menurut Hollis, pemimpin merupakan *the new, emerging force in our ever-changing evolution as human beings*. Mereka dikatakan sebagai *they are the leaders who are at the front of change*.<sup>104</sup> Jadi model kepemimpinan ini paling cocok dilakukan sebab tindakannya terkonstruksi sesuai dengan situasi dan relasi yang terjadi

Dewasa ini, yang dibutuhkan adalah pemimpin dengan tujuan, nilai, dan integritas. Hari ini sangat dibutuhkan pemimpin yang membangun organisasi yang berkelanjutan dan mampu memotivasi karyawan mereka dengan menyediakan layanan pelanggan yang bermutu, serta menciptakan komitmen nilai yang kuat.<sup>105</sup> Konstruksi pengembangan kepemimpinan baru-baru ini dikaji dalam beberapa penelitian dan praktik sebagai bidang minat untuk melengkapi konsepsi kepemimpinan yang etis dan transformasional. Hal salah satu contohnya disajikan dalam penelitian Walumbwa yang berjudul

---

<sup>103</sup> Ibid, 196.

<sup>104</sup> Norma T. Hollis, *Blueprint for Engagement Authentic Leadership*, (New York: Taylor & Francis Group, 2018), 1.

<sup>105</sup> Pembahasan terkait hal ini dikemukakan oleh Avolio dan rekannya, saat meneliti *the Gallup Leadership Institute* di the University of Nebraska-Lincoln pada tahun 2004. Baca. Bruce J. Avolio, William L. Gardner, *Authentic leadership*...., 315–338



*Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*<sup>106</sup>.

Pemimpin transformasional lebih partisipatif pada kolega dan pengikutnya dibandingkan melakukan pertukaran atau kesepakatan sederhana. Mereka berperilaku sedemikian rupa untuk mencapai hasil yang unggul dengan menerapkan satu atau lebih dari empat komponen inti kepemimpinan transformasional yang akan dijelaskan nanti. Sampai batas tertentu, komponen kepemimpinan transformasional telah berkembang seiring dengan dilakukannya penyempurnaan baik dalam konseptualisasi maupun pengukuran kepemimpinan transformasional.<sup>107</sup>

Burns menjelaskan bahwa secara konseptual, kepemimpinan karismatik, dan pengikut berusaha mengidentifikasi diri dengan pemimpin dan menirunya. Kepemimpinan menginspirasi pengikutnya dengan tantangan dan persuasi, memberikan makna dan pemahaman. Kepemimpinan merangsang secara intelektual, memperluas penggunaan kemampuan mereka oleh para pengikut. Terakhir, kepemimpinan memberikan perhatian secara individu, memberikan dukungan, pendampingan, dan pembinaan kepada pengikutnya. Hal demikian yang kemudian menjadi indikator bahwa *transforming leader values* telah dilakukan dan dikuatkan.<sup>108</sup>

---

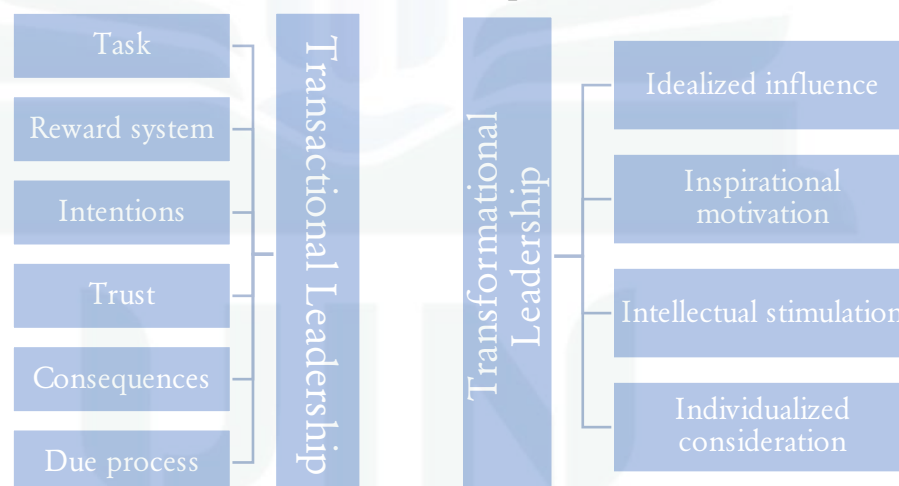
<sup>106</sup> Fred O. Walumbwa dkk., “Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†,” *Journal of Management* 34, no. 1 (Februari 2008): 89–126.

<sup>107</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005. 5

<sup>108</sup> Burns, *Transforming Leadership*. 437-443

Lahirnya gagasan Burns telah banyak menginspirasi beberapa pakar kepemimpinan selanjutnya. Beberapa tokoh yang dimaksud seperti Bass,<sup>109</sup> Howell dan Avolio<sup>110</sup>, Bycio, Hackett, dan Allen<sup>111</sup> hingga Jung.<sup>112</sup> Dari beberapa gagasan yang mereka kembangkan, dapat digambarkan bahwa ada beberapa komponen penting yang mesti dan harus dalam kepemimpinan transformasional. Tentu elemen tersebut sangat berbeda dengan apa yang ada pada model kepemimpinan transaksional. Adapun rincinya sebagaimana berikut ini;<sup>113</sup>

**Gambar 2.1 Diferensiasi Konsep Kepemimpinan Transformasional Lintas Persepektif**



Konsepsi di atas merupakan penjelasan dari beberapa pakar seperti Turner, Barling, Epitropaki, Butcher, dan Milner. Menurut

<sup>109</sup> Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (USA: Free Press, 1985).

<sup>110</sup> Jane M. Howell dan Bruce J. Avolio, "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance," *Journal of Applied Psychology* 78, no. 6 (1993): 891–902.

<sup>111</sup> Peter Bycio, Rick D. Hackett, dan Joyce S. Allen, "Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership," *Journal of Applied Psychology* 80, no. 4 (1995): 468–78.

<sup>112</sup> Bernard M. Bass dkk., "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership," *The Journal of Applied Psychology* 88, no. 2 (April 2003): 207–18.

<sup>113</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005. 15

mereka, kepemimpinan transaksional memiliki 4 komponen dalam aspek etisnya, yakni *pertama, Task*, yakni pertimbangan rasional tentang legitimasi tugas. *Kedua, reward system*, adanya pertimbangan sanksi atau insentif mengganggu kebebasan efektif dan menghormati hati nurani. *Ketiga, truth telling*, berkomitmen berkata jujur. *Keempat, trust*, mesti menepati perjanjian. *Kelima, consequences*, yakni memiliki kesadaran untuk menghargai moral dan ketertarikan masing-masing. *Keenam, due process*. Artinya, tidak memihak dalam menyelesaikan masalah.<sup>114</sup> Semua komponen ini merupakan dampak moral model transaksional.

Hal demikian ini berbeda dengan komponen yang ada pada kepemimpinan transformasional. Sebagaimana dijelaskan pada gambar di atas, beberapa komponennya adalah sebagaimana di bawah ini;

a) *Idealized influence*

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka menjadi teladan bagi para pengikutnya. Seorang *leader* yang transformatif mesti dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi diri dengan pemimpin dan ingin meniru mereka; pemimpin diberkahi oleh pengikutnya karena memiliki kemampuan, ketekunan, dan tekad yang luar biasa.

---

<sup>114</sup> Nick Turner dkk., “Transformational leadership and moral reasoning,” *Journal of Applied Psychology* 87, no. 2 (2002): 304–11.

Jadi, ada dua aspek pengaruh yang diidealkan: perilaku pemimpin dan unsur-unsur yang dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya. Kedua aspek ini, yang diukur dengan subfaktor terpisah, mewakili sifat interaksional dari pengaruh yang diidealkan. Selain itu, pemimpin yang mempunyai pengaruh ideal akan bersedia mengambil risiko dan bersikap konsisten dibandingkan sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi.<sup>115</sup>

b) *Inspirational motivation*

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka. Caranya adalah memberikan makna dan tantangan terhadap pekerjaan pengikutnya. Dampaknya semangat tim akan bangkit. Antusiasme dan optimisme ditampilkan. Para pemimpin melibatkan pengikutnya dalam membayangkan masa depan negara yang menarik; mereka menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas yang ingin dipenuhi oleh para pengikut dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama

Intinya, kepemimpinan dengan komponen ini dapat memberikan pengaruh yang ideal dan motivasi inspirasional

---

<sup>115</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005.6

biasanya membentuk kombinasi faktor tunggal kepemimpinan karismatik-inspirasional. Faktor karismatik-inspirasional mirip dengan perilaku yang dijelaskan dalam teori kepemimpinan karismatik.<sup>116</sup>

c) *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional mesti mampu merangsang upaya pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, menyusun ulang masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru. Kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik atas kesalahan individu anggota. Ide-ide baru dan solusi masalah yang kreatif diminta dari para pengikut, yang dilibatkan dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan gagasan mereka tidak dikritik karena berbeda dengan gagasan pemimpin.<sup>117</sup>

d) *Individualized consideration*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing pengikutnya untuk mencapai prestasi dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan kolega dikembangkan ke tingkat potensi yang lebih tinggi. Pertimbangan individual

---

<sup>116</sup> Rincinya, gambaran ini dapat dibaca dalam, Robert J. House, *A 1976 Theory of Charismatic Leadership* (USA: University of Toronto, Faculty of Management Studies, 1976); Avolio dan Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM*.

<sup>117</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005.7

dipraktikkan ketika peluang pembelajaran baru diciptakan bersamaan dengan iklim yang mendukung. Perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan, diakui. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, beberapa lebih banyak otonomi, yang lain memiliki standar yang lebih ketat, dan yang lain lagi lebih banyak struktur tugas).<sup>118</sup>

Komponen di atas merupakan interpretasi dari gagasan Burns. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan paling kritis di dunia, seperti kemiskinan global. Kepemimpinan yang dibutuhkan ini tidak bersifat *top-down*. Namun harus terjadi di tingkat akar rumput, oleh ribuan pemimpin yang dekat dengan masyarakat miskin, yang mau mendengarkan dan tanggap terhadap kebutuhan mereka, yang akan memberdayakan mereka dan membantu mengembangkan masyarakat miskin. masyarakat menjadi masyarakat yang mandiri. Melalui hal demikian, kepemimpinan transformasional dalam menguatkan kepercayaan tim.<sup>119</sup>

Burns jelas memberikan tantangan besar di masa depan bagi kepemimpinan secara umum dan kepemimpinan transformasional pada khususnya. Kepemimpinan transformasional telah menjadi model yang

---

<sup>118</sup> Bass dan Riggio.7

<sup>119</sup> Burns, *Transforming Leadership*.450

sangat populer dan menghasilkan banyak diskusi dan penelitian. Hal demikian yang menjadi alasan mengapa model kepemimpinan transformasional mendapat begitu banyak perhatian dari para sarjana dan praktisi. Alasannya, tentu jelas, karena model ini mewakili perubahan sifat kepemimpinan efektif seperti yang kita lihat dan ketahui sekarang dalam bisnis, pemerintahan, dan gerakan sosial. Awalnya, para pengkritik kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mungkin sekadar mewakili praktik manajerial/kepemimpinan yang baik dan efektif.<sup>120</sup> Namun menurut Bass dan Riggio, tampaknya semakin banyak penelitian yang mendukung hal ini, menunjukkan bahwa pemimpin transformasional lebih efektif dibandingkan pemimpin transaksional atau nontransformasional.<sup>121</sup>

## **b. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berorientasi Unggul**

### **a. Kajian Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah pendekatan yang komprehensif dan koheren terhadap lapangan kerja dan upaya serius dalam meningkatkan kualitas aktor organisasi. Istilah lain dari konsep ini adalah HRD (*Human Resources Development*). Secara mendasar dan filosofis, konsep ini berangkat dari pertanyaan tentang “*how people should be managed?*”. Tentunya dengan didukung oleh

---

<sup>120</sup> J. Bruce Tracey dan Timothy R. Hinkin, “Transformational leadership or effective managerial practices?,” *Group & Organization Management* 23, no. 3 (1998): 220–36.

<sup>121</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005.224

sejumlah teori yang berkaitan dengan perilaku manusia dan organisasi. Hal ini berkaitan dengan kontribusi yang dapat diberikan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui sumber daya manusianya, artinya, berkaitan dengan dimensi etika – bagaimana orang harus diperlakukan sesuai dengan serangkaian nilai moral.<sup>122</sup>

HRD melibatkan penerapan kebijakan dan praktik di bidang desain dan pengembangan organisasi, sumber daya karyawan, pembelajaran dan pengembangan, kinerja dan penghargaan, serta penyediaan layanan yang meningkatkan kesejahteraan karyawan. Hal ini didasarkan pada strategi sumber daya manusia yang terintegrasi satu sama lain dan selaras dengan strategi bisnis. Beberapa orang menolak istilah ‘sumber daya manusia’ karena istilah tersebut menyiratkan bahwa manusia dapat dimanipulasi seperti faktor produksi lainnya. Sebaliknya mereka lebih menyukai ‘manajemen sumber daya manusia’. Tapi HRD adalah istilah yang paling umum digunakan untuk menegaskan bahwa organisasi adalah konsensus antar aktor yang saling mempercayakan.

Apapun terminologi yang digunakan, pendekatan penting dalam pemaknaannya adalah hal yang secara substansial dijelaskan oleh Schneider. Dia mengatakan, “*Organizations are the people in them; that people make the place*”. Karena itu sikap kerja yang positif bagi para pekerja di suatu organisasi dapat diharapkan ketika kecenderungan

---

<sup>122</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*.



alami dari orang-orang di sana dibiarkan tercermin dalam perilaku mereka melalui jenis-jenis proses dan struktur yang sesuai dengan kebutuhan mereka. telah berevolusi di sana.<sup>123</sup>

Keegan dan Francis juga menegaskan bahwa HRD kini “sebagian besar dibingkai sebagai isu bisnis”. Jadi memiliki kecondongan untuk penyesuaian bisnis dan penyesuaian strateginya. Ini adalah persyaratan yang penting namun berfokus pada persyaratan tersebut dapat menyebabkan profesional HRD kurang menekankan kebutuhan dan motivasi karyawan ketika mengembangkan pengaturan baru dan yang telah diubah. Pandangan sederhana sebenarnya tentang keharusan bisnis memberikan sedikit ruang untuk mempertimbangkan bagaimana strategi SDM harus berdampak pada masing-masing karyawan. Manajemen SDM memang bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis, namun juga harus bertujuan untuk membangun hubungan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, dan tentunya juga *satisfied work*.<sup>124</sup>

HRD selalu berurusan dengan semua aspek tentang orang dipekerjakan atau dikelola dalam organisasi. Ini mencakup aktivitas sumber daya manusia strategis, pengetahuan, tanggung jawab sosial perusahaan, organisasi, tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi serta bakat, pembelajaran dan lain sebagainya. Jadi bukan hanya berhubungan

---

<sup>123</sup> Benjamin Schneider, “The People Make the Place,” *Personnel Psychology* 40, no. 3 (1987): 450.

<sup>124</sup> Anne Keegan dan Helen Francis, “Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership,” *The International Journal of Human Resource Management* 21 (1 Mei 2010): 873.

dengan manusia sebagai sumber daya, Osterby dan Coster (1992: 31) berpendapat, “*The term “human resources” reduces people to the same category of value as materials, money and technology – all resources, and resources are only valuable to the extent they can be exploited or leveraged into economic value*”.<sup>125</sup>

Karya awal tentang HRD ditulis oleh Bakke.<sup>126</sup> Dari gagasan ini kemudian Armstrong melakukan penelitian dan menemukan bahwa sumber daya utama perusahaan adalah manusia.<sup>127</sup> Setelah itu, baru secara banyak yang mengembangkan, tercatat banyak muncul sekitar tahun 1980an melalui karya-karya akademisi AS, Charles Fombrun dan rekan-rekannya. Model yang dikembangkan disebut sebagai “*matching model*” dan “*Harvard framework*” yang dikembangkan oleh Michael Beer dan rekan-rekannya.<sup>128</sup>

Walaupun telah banyak yang mengembangkan, sebenarnya juga banyak yang mengkritik. Misalnya, Legge menjelaskan bahwa HRD digunakan oleh para manajer dan para akademisi Inggris.<sup>129</sup> Tidak heran jika Hendry dan Pettigrew menganggapnya terlalu normatif sejak

---

<sup>125</sup> B. Osterby dan C Coster, “Human resource development – a sticky label,” *Training and Development*, April, 31–32.

<sup>126</sup> E. Wight (Edward Wight) Bakke, *Bonds of Organization: An Appraisal of Corporate Human Relations* (USA: Hamden, Conn. : Archon Books, 1966).

<sup>127</sup> Michael Armstrong, *A Handbook of Personnel Management Practice* (London: Kogan Page, 1984).13

<sup>128</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong’s Handbook of Human Resource Management Practice*. 4

<sup>129</sup> Karen Legge, *Human Resource Management: Rhetorics and Realities* (UK: Macmillan Education UK, 2004). 101

digagasnya.<sup>130</sup> Armstrong sendiri (1987: 31) mengatakan bahwa HRD dianggap oleh beberapa manajer personalia hanya sebagai satu set inisial atau anggur lama dalam botol baru. Memang benar bahwa model tersebut tidak lebih dan tidak kurang dari nama lain dari manajemen personalia. Hanya saja, setidaknya manajemen personalia memiliki manfaat dalam memperlakukan orang sebagai sumber daya utama. Sederhananya, ia menuturkan, “*insufficient attention has been paid to it in many organizations*”.<sup>131</sup> Jadi sebenarnya, penggagas pertamanya telah lebih dahulu menyadarinya.

Ada beberapa pakar ada yang melihat tidak sebagaimana penggagas pertamanya. Mereka malah melihat gagasan HRD sangat penting dan berbeda dengan konsep manajemen personalia. Beberapa pakar manajemen seperti Guest dan Storey menganggap HRD dibangun atas dasar *unitarism* (karyawan mempunyai kepentingan yang sama dengan pemberi kerja), individualisme, komitmen tinggi, dan keselarasan strategis (mengintegrasikan strategi bisnis). Manajemen Sumber Daya Manusia juga diklaim lebih holistik dibandingkan manajemen personalia tradisional dan, yang penting keberadaannya

---

<sup>130</sup> Chris Hendry dan Andrew Pettigrew, “Human resource management: an agenda for the 1990s,” *The International Journal of Human Resource Management* 1, no. 1 (1 Juni 1990): 18.

<sup>131</sup> Michael Armstrong, *Human Resource Management: A Case of the Emperor’s New Clothes* (UK: Personnel Management, 1987). 31

adalah menekankan gagasan bahwa manusia harus dianggap sebagai aset dan bukan biaya variabel.<sup>132</sup>

Berdasarkan penjelasan panjang di atas, dapat disimpulkan bahwa HRD digagas pada tahun 1980an memiliki kerangka konseptual yang terdiri dari filosofi yang didukung oleh sejumlah teori yang diambil dari ilmu perilaku dan dari bidang manajemen strategis, sumber daya manusia, dan hubungan industrial. Konsepnya, telah banyak dikritik oleh para akademisi sebagai manajerialis dan manipulatif namun kritik ini telah mereda, mungkin karena semakin jelas bahwa istilah HRM telah diadopsi sebagai sinonim untuk apa yang dulu disebut manajemen personalia.<sup>133</sup> Pada intinya, HRD adalah upaya manajemen yang fokus pada kerangka konsep yang mamfokuskan pada manusia.<sup>134</sup> Jadi konsep demikian merupakan bagian dari *science management* yang fokus pada kerangka manusia sebagai yang utama dalam sebuah lembaga.

#### **b. Kajian Teoretis *Human Resources Development***

HRD dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis, terpadu dan koheren terhadap lapangan kerja, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Boxall dan Purcell melihatnya sebagai semua aktivitas yang terkait dengan pengelolaan

---

<sup>132</sup> David E. Guest, "Human Resource Management and Industrial Relations[1]," *Journal of Management Studies* 24, no. 5 (1987): 503–521 dan John Storey, "Human Resource Management. A Critical Text," *Organization Studies* 17, no. 1 (1 Januari 1996): 158–158.

<sup>133</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.5*

<sup>134</sup> Storey, "John Storey (ed.)."

hubungan kerja di perusahaan.<sup>135</sup> Watson menjelaskannya lebih komprehensif. Ia mengatakan bahwa HRD adalah pemanfaatan manajerial atas upaya, pengetahuan, kemampuan, dan perilaku berkomitmen yang disumbangkan orang ke dalam perusahaan manusia yang terkoordinasi secara otoritatif sebagai bagian dari pertukaran kerja (atau lebih bersifat sementara). Lengkapnya, ia mengatakan, “*to carry out work tasks in a way which enables the enterprise to continue into the future*”.<sup>136</sup>

Pada dasarnya, gagasan teoritis HRD memiliki banyak tujuan. Beberapa menyebutkannya berbeda-beda. Dalam pandangan Dyer dan Holder, tujuannya terdiri dari, komposisi (jumlah karyawan, rasio staf, dan campuran keterampilan), kompetensi (tingkat kemampuan umum apa yang diinginkan) dan komitmen (tingkat keterikatan dan identifikasi karyawan berapa).<sup>137</sup> Guest mengemukakan bahwa empat tujuan MSDM adalah integrasi strategis, komitmen tinggi, kualitas tinggi dan fleksibilitas.<sup>138</sup> Sedangkan Boxall memberikan rekomendasi HRD sebagai cara untuk menjamin keberlangsungan perkembangan

---

<sup>135</sup> Peter Boxall dan John Purcell, “Strategy and Human Resource Management,” *Industrial & Labor Relations Review* 57 (1 Oktober 2003).1

<sup>136</sup> Tony Watson, *Management Organization and Employment Strategy (RLE: Organizations): New Directions in Theory and Practice* (US: Routledge, 2013). 919

<sup>137</sup> Lee Dyer, Gerald W. Holder, dan Va ) Bureau of National Affairs (Arlington, *Human Resource Management: Evolving Roles & Responsibilities* (Washington: Bureau of National Affairs, 1988). 22-28

<sup>138</sup> Guest, “Human Resource Management and Industrial Relations[1].”

perusahaan melalui stabilisasi sistem manajemen tenaga kerja yang hemat biaya dan sah secara sosial.<sup>139</sup>

Berdasar pada beberapa tujuan yang disebut oleh beberapa pakar di atas, Armstrong dan Taylor juga menyusun beberapa tujuan, yang dipandanginya, komprehensif. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut;<sup>140</sup>

1. *Support* organisasi dalam mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia yang terpadu dengan strategi bisnis
2. Mendorong pengembangan budaya kinerja yang tinggi
3. Menjamin organisasi memiliki orang-orang yang berbakat, terampil, dan terlibat yang dibutuhkan
4. Dapat melahirkan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan serta iklim saling percaya
5. Menguatkan penerapan pendekatan etis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Beberapa tujuan di atas, sebenarnya didasarkan pada dasar teori HRD sendiri. Dasar konsepsinya, menurut Noon, jelas bahwa konsep aslinya dapat diartikan sebagai filosofi pengelolaan manusia yang di dalamnya terdapat sejumlah prinsip umum dan keyakinan tentang

---

<sup>139</sup> Peter F. Boxall, John Purcell, dan Patrick M. Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (Oxford: Oxford University Press, 2007). 63

<sup>140</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 5-6

bagaimana hal tersebut harus dilakukan.<sup>141</sup> Legge (1989: 25) yang analisisnya, mengidentifikasi tema-tema umum dan mengatakan,

*“kebijakan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan perencanaan bisnis strategis dan digunakan untuk memperkuat budaya organisasi yang tepat (atau mengubah yang tidak tepat), bahwa sumber daya manusia adalah berharga dan merupakan sumber keunggulan kompetitif, sehingga sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif melalui kebijakan yang saling konsisten dan konsisten. meningkatkan komitmen dan, sebagai konsekuensinya, menumbuhkan kemauan karyawan untuk bertindak fleksibel demi kepentingan upaya 'organisasi adaptif' untuk mencapai keunggulan”.*<sup>142</sup>

Selain itu, Storey mengungkapkan bahwa secara teoretis, keyakinan Sumber Daya Manusia mencakup asumsi bahwa sumber daya manusia yang memberikan keunggulan kompetitif. Menurutnya, pada dasarnya juga untuk meningkatkan komitmen karyawan. Model ini memiliki kepentingan strategis dan oleh karena itu, penyusunannya harus disesuaikan dengan kebutuhan. diintegrasikan ke dalam strategi bisnis.<sup>143</sup> Kemampuan dan tujuan HRD tidak hanya didukung oleh pengalaman-pengalaman praksis saja. Namun ada beberapa teori yang mendasarinya. Armstrong dan Taylor menggambarkan basis teori yang dikembangkan adalah sebagaimana gambar di bawah ini,<sup>144</sup>

<sup>141</sup> P. Blyton dan P. Turnbull, “Reassessing Human Resource Management,” 1992.

<sup>142</sup> Karen Legge, “Human resource management: a critical analysis,” dalam *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)* (Routledge, 1989).

<sup>143</sup> John Storey, *Human Resource Management: A Critical Text* (Thomson Learning, 2007).7

<sup>144</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 7-6

**Gambar 2.2 Based Theory of HRD**



Berdasarkan gambar di atas, ada beberapa teori yang menjadi basis konsepsi HRD. *Pertama*, teori komitmen. Teori ini dikembangkan oleh Walton. Dalam sebuah *Harvard Business Review*, ia menjelaskan bahwa Signifikansi teori MSDM tentang komitmen organisasi (kekuatan identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu). Menurutnya, para pekerja memberikan respons terbaik dan paling kreatif, bukan dikontrol secara ketat oleh manajemen, ditempatkan pada pekerjaan yang didefinisikan secara sempit dan



diperlakukan sebagai suatu kebutuhan yang tidak diinginkan. Sebaliknya, karena mereka diberi tanggung jawab yang lebih luas, didorong untuk berkontribusi dan dibantu untuk mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan mereka.<sup>145</sup>

*Kedua*, teori motivasi. Teori ini menekankan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku yang diarahkan pada tujuan dan oleh karena itu mempengaruhi pendekatan yang digunakan dalam HRD untuk meningkatkan keterlibatan (situasi di mana orang berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan organisasi dan termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi). Teori ini awal dikembangkan oleh Maslow.<sup>146</sup>

*Ketiga*, *resources based theory*. Teori ini didasarkan pada argumen bahwa keunggulan kompetitif tercapai jika sumber daya perusahaan bernilai, langka, dan mahal untuk ditiru. Sumber Daya Manusia dapat memainkan peran utama dalam memastikan bahwa sumber daya manusia perusahaan memenuhi kriteria ini.<sup>147</sup>

*Keempat*. *Organizational behaviour theory*. Teori ini dihadirkan untuk menjelaskan bahwa orang-orang dalam organisasinya bertindak secara individu atau kelompok. Jadi kaitannya berhubungan dengan

---

<sup>145</sup> Richard E. Walton, *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory After Factory, There Is a Revolution Under Way in the Management of Work* (US: Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, 1985). 77

<sup>146</sup> Ia meyakini, tindakan sosial selalu berhubungan dengan kebutuhannya. Lengkapnya, Abraham Harold Maslow, *Motivation and Personality* (Yogyakarta: Cantrik Pustaka, 2018).

<sup>147</sup> Elizabeth Garnsey, "The Resource-Based Theory of the Growth of the Firm," dalam *Critical Issues in Systems Theory and Practice*, ed. oleh Keith Ellis dkk. (Boston, MA: Springer US, 1995), 239–44.

struktur, proses, dan budayanya. Oleh karena itu, hal ini mempengaruhi pendekatan HRD terhadap desain dan pengembangan organisasi serta meningkatkan kemampuan organisasi.<sup>148</sup>

*Kelima, contingency theory.* Teori berupaya menghubungkan antara lingkungan dan kondisi organisasi. Menurut Paauwe, teori inilah yang menjadi dasar adanya pembacaan komprehensif dan saling berhubungan antara besar perusahaan, usia, teknologi, dan insentif modal.<sup>149</sup> Secara garis besar, teori ini meyakini bahwa HRD perlu didukung oleh kesesuaian kebutuhan pada strategi dan kebijakan yang akan diambil.

*Keenam. Institutional theory.* Teori ini percaya bahwa organisasi dapat menyesuaikan diri dengan tekanan lingkungan internal dan eksternal. Proses demikian dilakukan dan mestinya dapat membantunya untuk mendapatkan legitimasi dan penerimaan.<sup>150</sup> Teori ini sebenarnya hampir sama dengan teori *resource based*, namun variabel yang dikembangkan umumnya, sisi internal dan eksternal.

*Ketujuh, Human capital theory.* Teori mempercayai bahwa modal paling besar dalam organisasi adalah *human*. Dasar teori ini menyumbang banyak dasar dalam HRD. Gagasan dasarnya adalah meyakini bahwa orang-orang dalam suatu organisasi menyumbangkan

---

<sup>148</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.7

<sup>149</sup> J. Paauwe, *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability* (US: Oxford University Press, 2004). 36

<sup>150</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.7

pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dan pentingnya kontribusi.

*Kedelapan, resource dependence theory.* Bagi teori ini, kelompok dan organisasi mendapatkan kekuasaan satu sama lain dengan mengendalikan sumber daya yang berharga. Aktivitas HRD diasumsikan mencerminkan distribusi kekuasaan dalam sistem. Jadi hal paling induk dan menjadi faktor pengembangan organisasi secara keseluruhan adalah manusia.

*Kesembilan. AMO theory.* Istilah ‘AMO’ dikemukakan oleh Boxall dan Purcell. Keduanya menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari *Ability+ Motivation+ Opportunity* untuk berpartisipasi. Oleh karena itu, praktik HRD berdampak pada kinerja individu jika praktik tersebut mendorong upaya diskresi, mengembangkan keterampilan, dan memberikan kesempatan kepada orang-orang untuk bekerja. Rumus tersebut memberikan dasar untuk mengembangkan sistem SDM yang memperhatikan kepentingan karyawan, yaitu persyaratan keterampilan, motivasi, dan kualitas pekerjaan mereka.<sup>151</sup>

*Kesepuluh, Social exchange theory.* Teori ini banyak dibahas sebagai gaya pertukaran kompetensi. Artinya ada sesuatu yang saling ditukar sehingga membuat organisasi berkembang. Karyawan akan membalas kontribusinya terhadap organisasi jika mereka merasa bahwa organisasi telah memperlakukan mereka dengan baik.

---

<sup>151</sup> Boxall dan Purcell, “Strategy and Human Resource Management.”

*Kesebelas. Transaction costs theory.* Teori ini berpendapat bahwa bisnis mengembangkan struktur dan sistem organisasi yang menghemat biaya transaksi (aktivitas pertukaran yang saling terkait) yang terjadi selama operasi mereka. Karena itu, teori ini menganggap manusia sebagai penghemat biaya. Semakin baik HDR akan semakin kecil biaya pengembangannya.

*Keduabelas, agency theory.* Teori ini menegaskan bahwa bahwa peran manajer suatu bisnis adalah bertindak atas nama pemilik bisnis sebagai agennya. Namun terdapat pemisahan antara pemilik (prinsipal) dan agen (manajer) dan prinsipal mungkin tidak memiliki kendali penuh atas agennya. Oleh karena itu, pihak yang terakhir ini mungkin bertindak dengan cara yang bertentangan dengan kepentingan para pelaku tersebut. Teori keagenan menunjukkan bahwa diperlukan sistem insentif bagi agen, misalnya direktur atau manajer, untuk memotivasi dan memberi penghargaan atas perilaku yang dapat diterima.<sup>152</sup>

Sebenarnya selain teori di atas, ada banyak pandangan lain. Hal demikian ini yang menunjukkan bahwa gagasan awal HRM mempunyai landasan teoritis yang kuat. Guest (1987: 505) berkomentar bahwa: 'Manajemen sumber daya manusia tampaknya sangat bersandar pada teori komitmen dan motivasi serta gagasan lain yang berasal dari bidang perilaku organisasi.' Sejumlah teori lain, terutama pandangan berbasis

---

<sup>152</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 8

sumber daya, telah berkontribusi. untuk memahami tujuan dan makna HRM.<sup>153</sup>

### c. Konsepsi HRD Berorientasi Pada Keunggulan

Sebenarnya untuk melakukan konsepsi HRD yang berorientasi unggul, dapat dilakukan dengan banyak jalan. Tergantung kerangka teoretis yang dipakai. Sebelumnya, telah dibahas dua belas teori yang menjadi dasar pengembangan konsep HRD. Seluruh teori tersebut melahirkan konsep yang berbeda dalam mengupayakan keunggulan organisasi. Misalnya, kerangka HRD yang mengembangkan teori dasar *human capital*. Maka, untuk menggapai keunggulan perlu mempertimbangkan elemen kapital yang ada. Dalam pandangan ada tiga elemen modal yang perlu dikembangkan yakni *intellectual capital*, *social capital* dan *organizational capital*.<sup>154</sup>

Begitu pun jika dilihat dari kerangka dasar teori motivasi. Tentu yang perlu dikembangkan adalah kerangka teoretis McClelland. Menurutnya, ada cara alternatif untuk mengklasifikasikan kebutuhan dikembangkan oleh McClelland yang mendasar, terutama pada studi tentang manajer. Setidaknya, ia membagi tiga kebutuhan yang dapat menjadi prestasi atau keunggulan.<sup>155</sup> Ketiga hal demikian, dalam Armstrong dijelaskan sebagaimana di bawah ini;<sup>156</sup>

---

<sup>153</sup> Guest, "Human Resource Management and Industrial Relations[1]."505.

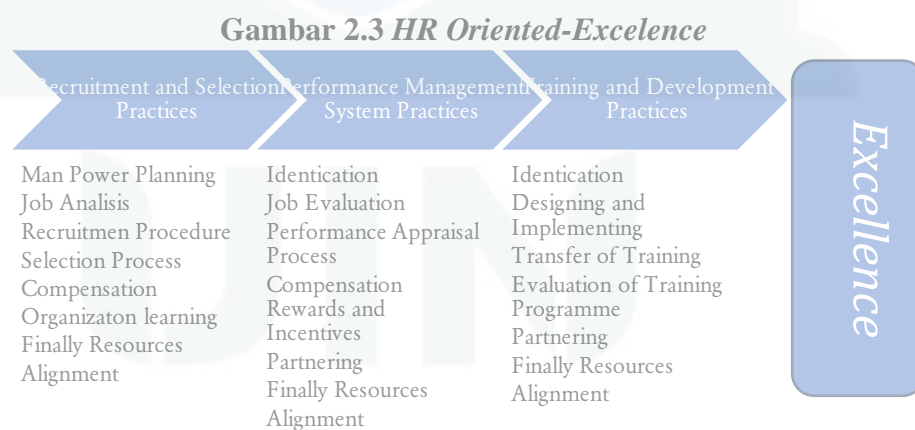
<sup>154</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.69

<sup>155</sup> David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand, 1961).

<sup>156</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 172

- 1)Kebutuhan akan prestasi, yang didefinisikan sebagai kebutuhan akan keberhasilan kompetitif yang diukur berdasarkan standar keunggulan pribadi.
- 2)Kebutuhan akan afiliasi, didefinisikan sebagai kebutuhan akan hubungan yang hangat, bersahabat, penuh kasih sayang dengan orang lain.
- 3)Kebutuhan akan kekuasaan, didefinisikan sebagai kebutuhan untuk mengendalikan atau mempengaruhi orang lain.

Ia melakukannya dengan didasarkan pada kerangka gagasan pakar sebelumnya. Konklusi konsepnya adalah sebagaimana gambar di bawah ini,<sup>157</sup>



Gambar di atas merupakan konsep *HR Excellence* yang dilakukan melalui proses *capacity building*. Konteks digagasnya adalah ada fakta bahwa perubahan lingkungan menekan organisasi untuk terlibat dalam tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan akses terhadap sumber daya dan pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara efektif. Hal ini

<sup>157</sup> R. Krishnaveni dan B. Sripirabaa, "Capacity Building Process for HR Excellence," *Vision: The Journal of Business Perspective* 12, no. 2 (April 2008): 1–13.

memerlukan penilaian terhadap pemanfaatan sumber daya dan efisiensi kinerja organisasi secara berkala untuk memastikan tercapainya tujuan.

Di antara banyaknya alat dan proses yang tersedia untuk menilai kinerja organisasi, proses Peningkatan Kapasitas menjadi semakin penting dalam dua dekade terakhir. Oleh karena itu penulis berusaha untuk memperluas konsep Peningkatan Kapasitas pada fungsi SDM dalam organisasi manufaktur komponen mobil, dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan dan divalidasi untuk memperoleh keunggulan dalam fungsi SDM.<sup>158</sup>

HRD yang berorientasi pada keunggulan dapat dikonsepsikan atau dapat melalui jalan pengembangan teoretisnya. Sebenarnya ada banyak teori yang dipakai untuk mengurai konsep HRD yang bertujuan pada keunggulan. Misalnya, ada gagasan yang menyatukan HRD dengan *capacity building*. Krishnaveni dan Sripirabaa berupaya merekonstruksi *capacity building* sebagai proses sumber daya yang bertujuan pada keunggulan.

Selain gagasan di atas, ada juga yang merekonstruksinya dengan melihat elemen penting organisasi. Dalam hal ini ada gagasan yang ada yakni gagasan dari Boston Consulting Group dan Daniel Bloom. Dua gagasan ini sama memperlihatkan HRD dengan fokus pada urgensi budaya dan elemen organisasi. Pertama, gagasan dari Daniel Blomm. Menurut pengagasnya, mencapai keunggulan SDM berasal dari hasil

---

<sup>158</sup> Krishnaveni dan Sripirabaa.1

rasa kepedulian yang lebih terhadap organisasi dibandingkan yang dipikirkan orang lain. Juga dapat diartikan sebagai proses mengambil resiko lebih besar dari apa yang dianggap aman oleh pihak lain untuk mengubah budaya perusahaan.<sup>159</sup>

Sebenarnya teori *HRD Excellence* mengembangkan kerangka gagasan konsep yang dijelaskan oleh Ishikawa. Ishikawa memberikan jalan agar organisasi dapat memiliki kualitas untuk bersaing atau unggul. Kerangka teori tersebut diistilahkan sebagai *Fishbone*. Kerangka ini mengembangkan konsep sederhana pengembangan *input-process-output*. Sisi yang dikembangkan adalah pertimbangan internal dan ekseternal dari semua sisi urgen organisasi.<sup>160</sup>

Berdasarkan konsep *Fishbone* Ishikawa, Daniel Bloom menyusun beberapa elemen penting yang harus dinilai dalam mengembangkan HRD yang *oriented-excellence*. Beberapa elemen tersebut adalah, *management, people, method, measurement, machine* dan *material*. Keenam hal ini, ia urai sebagai hal yang perlu dikembangkan dan diarahkan untuk *oriented-excellence*.<sup>161</sup>

Kedua, gagasan dari BCG. Kerangka yang diajukan untuk mengembangkan *HR Excellence* hanya ada empat level. *Pertama, Personnel Quantity*. HRD perlu memastikan bahwa lembaga memiliki aktor pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan kerja dan

---

<sup>159</sup> Daniel T. Bloom, *Achieving HR Excellence through Six Sigma* (US: CRC Press, 2021).

1

<sup>160</sup> Ishikawa, *Guide to Quality Control*.

<sup>161</sup> Bloom, *Achieving HR Excellence through Six Sigma*.33-45



targetnya. Artinya, target unggul yang ingin dicapai perlu diperjelas dan kemudian dicocokkan pada aktor atau SDM yang ada.

*Kedua, Personnel Costs.* Dalam hal ini yang harus dilakukan adalah mempertimbangkan implikasi pembiayaan kerja dari para aktor pengembang. Prosesnya, perlu menetapkan target anggaran, dan secara akurat dapat memprediksi biaya kerja yang diperlukan. Untuk menggapai ini, perlu ada pertimbangan atau analisis harga kerja yang dibutuhkan dipasar.

*Ketiga, Personnel Quality.* SDM mestinya dapat melakukan penilaian dan kualitas para aktor kerja atau struktural organisasi. Proses ketiga ini berupaya merinci tugas dan sertifikasi yang dibutuhkan untuk kondisi yang ada. Jadi yang perlu dinilai adalah kualitas pekerja yang dapat menyelesaikan pekerja paruh waktu. Adanya segmen yang ketiga ini berusaha untuk menempatkan kualitas personal dengan kerja yang dibutuhkan. Semakin efektif dan efisien, akan semakin kuat juga capaian yang didapatkan.

*Keempat, Transformation and Management.* Level yang terakhir ini adalah upaya penguatan gerak bersama dan sistem. Implementasinya adalah dengan mengelola proses perubahan yang terjadi baik internal ataupun di eksternal. Proses ini dipentingkan dalam hal merespons perubahan yang terjadi dalam organisasi. Selain itu, yang terpenting

dalam level terakhir ini adalah terbentuk komunikasi organisasi yang baik (*learning organization*).<sup>162</sup>

### c. Leadership, HRD dan Keunggulan Madrasah

#### 1) Hubungan *Transformational Leadership* dan HRD (*Based Theory*)

Mayoritas organisasi dewasa ini menghadapi tantangan-tantangan yang dapat dianggap besar. Hal demikian disebabkan oleh ketidakpastian perekonomian dunia, globalisasi dan kemajuan teknologi. Fenomena yang terjadi sangat menuntut organisasi untuk terus melakukan inovasi teknologi dan layanan, dan/atau sangat dipengaruhi oleh perubahan hukum dan kebijakan nasional dan internasional. Tidak dapat dihindari, hal yang paling dibutuhkan adalah jaminan kompetensi skill manusia dalam menjawab tantangan. Pada kondisi ini, lahirnya HRD diharapkan dapat memenuhi kebutuhan di tengah perubahan dan pembangunan.<sup>163</sup>

Beberapa pakar banyak yang sepakat pada pendapat Porter bahwa HRD dapat menyediakan atau memberikan jalan untuk menyelesaikan masalah kebutuhan organisasi pada umumnya.<sup>164</sup> Ada *value chain*,

<sup>162</sup> Reinhard Messenbock dkk., "Implementing HR Excellence," *BCL*, 2015.

<sup>163</sup> Gary N. McLean dan Laird McLean, "If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?," *Human Resource Development International* 4, no. 3 (1 Januari 2001): 313–26.

<sup>164</sup> Beberapa pakar yang dimaksud misalnya, Sung Jun Jo dkk., "Who Is Citing Whom: Citation Network Analysis among HRD Publications from 1990 to 2007," *Human Resource Development Quarterly* 20, no. 4 (2009): 503–37; Jeffrey Keefer dan Robin Yap, "Is HRD Research Making a Difference in Practice?," *Human Resource Development Quarterly* 18, no. 4 (2007): 449–55; Darren C. Short dkk., "HRD: A Voice to Integrate the Demands of System Changes, People, Learning, and Performance," *Human Resource Development Quarterly* 13, no. 3 (2002): 237–42; Short dkk.; Richard A. Swanson dan Elwood F. Holton, *Foundations of Human Resource Development* (USA: Berrett-Koehler Publishers, 2001); Jon M. Werner dan Randy L. Randy L. DeSimone, *Human Resource Development* (Cengage Learning, 2011).

dalam HRD yang menghubungkan kepemimpinan manajerial/eksekutif, secara berurutan, dengan dukungan untuk pembelajaran, kinerja karyawan, pengalaman karyawan tentang budaya dan fungsi HRD organisasi, kepuasan karyawan, hingga hasil kinerja organisasi utama. Narasi argumentasi yang demikian, yang dijadikan dasar konsepsi HRD.<sup>165</sup> Utamanya, penekanan pada urgensi kepemimpinan yang memungkinkan untuk mendukung kualitas organisasi.<sup>166</sup> Walaupun ide-ide demikian oleh beberapa pakar lain butuh untuk divalidasi secara sistematis atau empiris.<sup>167</sup>

Dalam merumuskan konsep rantai nilai organisasi, Porter beralih dari fokus tradisional yang melihat departemen dan tipe akuntansi untuk menetapkan nilai organisasi. Ia menekankan sistem organisasi dan bagaimana masukan diubah menjadi keluaran.<sup>168</sup> Untuk menggapai keunggulan organisasi, HRD mesti dianggap sebagai kesatuan sistem dengan *leadership*. Bahkan lebih spesifik, para pemimpin perusahaan telah menekankan kepemimpinan transformasional sebagai hal yang penting bagi keunggulan kinerja karyawan dan sangat bergantung pada kemitraan. Carnevele, dkk, menyatakan bahwa para pemimpin organisasi yang merangkul HRD, terdorong untuk mengidentifikasi dan menggunakan pendekatan pembelajaran yang jarang menyimpang dari

---

<sup>165</sup> Jean Woodall, "HRDI Special Issue: Defining HRD," *Human Resource Development International* 4, no. 3 (Januari 2001): 287–90.

<sup>166</sup> McClelland, *The Achieving Society*.

<sup>167</sup> Akdere dan Egan, "Transformational Leadership and Human Resource Development."2

<sup>168</sup> Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (US: Simon and Schuster, 2008). 452

kenyataan sehari-hari di tempat kerja dan terkait dengan individu di tempat kerja, dan, pada akhirnya, keuntungan perusahaan.<sup>169</sup> Yang tersirat dalam penekanan tersebut adalah perilaku kepemimpinan yang pertama-tama berfokus pada pertumbuhan transformasional, mendukung pembelajaran dan kinerja karyawan, dan membentuk budaya organisasi menuju hasil organisasi yang strategis. Tentu yang dimaksud adalah *transformational leadership*.

Pakar lain yang memosisikan *transformational leadership* sebagai jalan menjamin sumber daya yang unggul adalah Yorks. Ia menghubungkan kepemimpinan dan pembelajaran dengan lingkungan HRD organisasi yang mendukung kinerja spesifik pekerjaan menuju hasil strategis jangka panjang. Dia menjelaskan bahwa tujuan mendasar dari HRD adalah untuk berkontribusi pada kinerja strategis jangka panjang dan peningkatan kinerja yang lebih cepat melalui memastikan bahwa anggota organisasi memiliki akses terhadap sumber daya untuk mengembangkan kapasitas kinerja mereka dan untuk membuat pengalaman mereka bermakna dalam konteks organisasi.<sup>170</sup>

Urgensi pemimpin transformasional adalah mereka dapat menunjukkan bahwa dirinya dapat mencapai hal-hal besar dan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Biasanya berperan penting dalam membimbing dan memotivasi mereka untuk melakukan hal ini.

---

<sup>169</sup> Anthony P. Carnevale, Leila J. Gainer, dan Janice Villet, *Training in America: The Organization and Strategic Role of Training* (New York: Wiley, 1990).28-29

<sup>170</sup> Lyle Yorks, *Strategic Human Resource Development* (Mason: South-Western, Thompson, 2005). 20-21

Pemimpin transformasional menciptakan budaya organisasi yang positif yang memiliki harapan tinggi terhadap pencapaian karyawan dan melibatkan kemitraan penting dengan fungsi-fungsi terkait HRD yang menciptakan dan mempertahankan sistem yang tidak terpisahkan untuk mempertahankan hasil-hasil utama organisasi. Teori Bass berbicara model kepemimpinan telah membingkainya sebagai suatu proses yang mencakup pertimbangan individu, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan pengaruh ideal. Pendekatan seperti itu mengubah orang dan budaya organisasi di mana pemimpin dan pengikut terikat erat. Hasilnya akhirnya adalah mendorong kepentingan individu manajemen dan karyawan serta kepuasan.<sup>171</sup>

Sedangkan HRD, sebagai sebuah bidang dalam organisasi, memiliki konteks penting untuk fungsi, program, dan hasil karena merupakan entitas buatan manusia yang mengandalkan keahlian manusia untuk menetapkan dan mencapai tujuan. Hal yang paling berhubungan dengan oleh kualitas HRD tentang konsep budaya organisasi itu sendiri. Biasanya berkembang di sekitar gagasan pembelajaran dan peningkatan kinerja pada tingkat individu, tim, dan organisasi. Hansen, Kahnweiler dan Wilensky dalam penelitiannya, menjelaskan bahwa entitas budaya, dapat dibentuk dan dikuatkan oleh proses HRD. Dengan kata lain, budaya HRD suatu organisasi menempatkan kemajuan aset manusia sebagai hal yang paling penting

---

<sup>171</sup> Avolio dan Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM*.

bagi keberhasilan pencapaian misi dan hasil organisasi.<sup>172</sup> Titik akhirnya, jika budaya HRD telah kuat maka hal yang mesti lahir adalah kepuasan kerja karyawan.<sup>173</sup> Ketika hal tersebut telah ada, maka pasti *customer satisfaction* juga akan ada.<sup>174</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, menjadi sangat jelas bawah relasi *transformational leadership* dan HRD sangat kuat guna meningkat performa organisasi. Gaya kepemimpinan transformatif yang berorientasi menggerak kerja atas dasar gairah nilai. Dalam bahasa Burns, sebagaimana dikutip sebelumnya, ada upaya *transforming leader values* dalam meningkatkan kinerja bawahannya. *Values* kepemimpinan yang disebutkan di sini, tentu erat hubungan dan budaya organisasi sendiri.<sup>175</sup> Dalam prosesnya, *transformational leadership* melakukan upaya penguatan elemen ini adalah dengan cara memberikan *supports performance* dan *learning* organisasi.<sup>176</sup> Sedangkan yang dapat dihasilkan dari proses demikian, lahir kepuasan internal pekerja dan juga konsumen sendiri.<sup>177</sup> Untuk konsepsi hubungan ini, dapat dilihat dari konsepsi *transformational leadership*

---

<sup>172</sup> Carol D. Hansen, William M. Kahnweiler, dan Ava S. Wilensky, "Human Resource Development as an Occupational Culture through Organizational Stories," *Human Resource Development Quarterly* 5, no. 3 (1994): 253–68.

<sup>173</sup> Wen-Rou Huang dan Chih-Hao Su, "The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions," *Industrial and Commercial Training* 48, no. 1 (1 Januari 2016): 42–52.

<sup>174</sup> Brad Shuck dan Karen Wollard, "Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations," *Human Resource Development Review* 9, no. 1 (1 Maret 2010): 89–110.

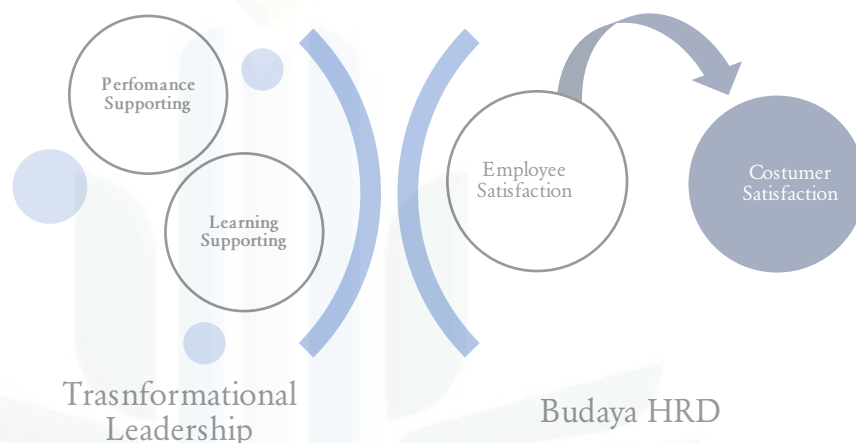
<sup>175</sup> Burns, *Leadership*. 169

<sup>176</sup> Akdere dan Egan, "Transformational Leadership and Human Resource Development."7

<sup>177</sup> Akdere dan Egan. 10-11

dalam pengembangan sumberdaya unggul yang dibuat Akdere dan Ega di berikut;<sup>178</sup>

**Gambar 2.4** Konstruksi Teoretis *Transformational Leadership* dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Betujuan Pada Keunggulan



Sebenarnya adanya banyak pakar yang berupaya melakukan rekonstruksi teoretis yang menghubungkan *transformational leadership* dengan upaya pengembangan HRD dengan tujuan pada keunggulan. Semuanya berupaya menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja unggul organisasi. Seluruh pakar berupaya menyatukan kepemimpinan sebagai bagian yang penting dalam melakukan HRD guna menciptakan keunggulan di era global. Ada yang menyambungkannya dengan manajemen pengetahuan,<sup>179</sup> kesesuaian dalam tim manajemen puncak,<sup>180</sup> sisi fleksibilitas,<sup>181</sup> strategi bersaing,<sup>182</sup> orientasi pasar,<sup>183</sup> dan

<sup>178</sup> Akdere dan Egan.6

<sup>179</sup> Charles R. III Gowen, Stephanie C. Henagan, dan Kathleen L. McFadden, "Knowledge Management as a Mediator for the Efficacy of Transformational Leadership and Quality Management Initiatives in U.S. Health Care," *Health Care Management Review* 34, no. 2 (Juni 2009): 129.

<sup>180</sup> Amy E. Colbert dkk., "CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams," *The Academy of Management Journal* 51, no. 1 (2008): 81–96.

diformat sebagai upaya budaya organisasi.<sup>184</sup> Namun, menurut Epitropaki & Martin, sejauh mana pemahaman mengenai cara para pemimpin mengerahkan, masih terbatas dan spekulatif.<sup>185</sup>

Berdasar pada keterbatasan pada para pakar sebelumnya, Akdere dan Ega merekonstruksi gambar di atas. Ia memosisikan kepemimpinan transformasional sebagai fitur organisasi yang terkait yang mengarah pada kinerja organisasi berbasis misi keunggulan organisasi. Hasil penelitiannya memberikan beberapa kontribusi unik. Berdasar pada keterangan Bass yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki ciri khas karena perhatian mereka terhadap pengembangan karyawan dan kemajuan organisasi.<sup>186</sup> Kesimpulan ini mendukung rantai nilai HRD yang menghubungkan kepemimpinan, HRD dan kinerja organisasi.

Akdere dan Ega melalui konsep di atas menjelaskan bahwa pemimpin transformasional yang memperhatikan kebutuhan dan sudut pandang karyawan dengan cara yang mencakup pembelajaran dan kinerja dapat membentuk lingkungan yang lebih luas yang memiliki

---

<sup>181</sup> Emilio Rodríguez Ponce, "Leadership styles, strategic decision making and performance: An empirical study in small and medium-size firms," *Interciencia* 32 (1 Agustus 2007): 522–28.

<sup>182</sup> Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh, dan Mohamed Noor Rosli Baharom, "The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention," *European Journal of Training and Development* 40, no. 6 (1 Januari 2016): 407–29.

<sup>183</sup> Bulent Menguc, Seigyoung Auh, dan Eric Shih, "Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance," *Journal of Business Research* 60, no. 4 (1 April 2007): 314–21.

<sup>184</sup> Emmanuel Ogbonna dan Lloyd C. Harris, "Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies," *The International Journal of Human Resource Management* 11, no. 4 (1 Januari 2000): 766–88.

<sup>185</sup> Jane Roland Martin, "Education As A Maker Of Individuals And Cultures," dalam *Education Reconfigured* (USA: Routledge, 2011), 20–24.

<sup>186</sup> Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*.



budaya berorientasi HRD yang dapat dibedakan dan, pada gilirannya, berdampak pada hasil organisasi yang paling penting (dalam hal ini). kasus kepuasan pelanggan). Temuan ini menunjukkan bahwa tindakan pemimpin transformasional sangat penting dalam mencapai hasil pembelajaran dan kinerja yang terkait dengan fungsi dan misi utama organisasi.<sup>187</sup>

## 2) Dikursus Pengembangan Keunggulan Madrasah

Ketika mendengar kata “unggul” yang disematkan dalam lembaga pendidikan, pasti terlintas adalah hal-hal yang berhubungan dengan biayanya mahal, dan fasilitas yang serba lengkap. Padahal sekolah unggul sebenarnya tidak sama sekali harus mengisyaratkan pendidikan dengan biaya mahal. Seolah-oleh menjadi asumsi umum, bahwa sekolah yang dikategorikan unggulan di negeri ini merupakan sekolah dengan fasilitas lengkap dan uang bulanan yang mahal. Padahal pada dasarnya program penyematan sekolah unggulan merupakan upaya dalam mendorong sekolah agar berkompetisi secara untuk mencetak peserta didik yang lebih bermutu. Dengan kata lain, terma unggul sebagai bukan diartikan sebagai fasilitas dan proses pendidikannya yang mahal tetapi lebih pada *output* yang dihasilkan agar menjadi lebih baik.

188

---

<sup>187</sup> Akdere dan Egan, “Transformational Leadership and Human Resource Development.”<sup>19</sup>

<sup>188</sup> SINERGI, Jurnal Populer Sumber Daya Manusia, Volume 1, No. 1 Januari-Maret 1998. 15

Terma sekolah unggul sebenarnya merupakan *effect* pengembangan dunia pendidikan Indonesia yang terjadi sejak era milenium. Era milenium merupakan era baru dunia pendidikan Indonesia, hal ini selaras dengan zaman baru reformasi yang terjadi setelah runtuhnya Orba. Setelah runtuhnya kepemimpinan otoriter orba, disadari bahwa sudah saatnya dunia pendidikan berkembang. Dengan demikian masalah-masalah yang terjadi saat orba dapat diatasi dengan harapan agar mutu pendidikan negeri segera berkembang. Tercatat ada problem mendasar dunia pendidikan sesudah orba, yakni *pertama*, kualitas pendidikan yang tidak memadai. *Kedua*, relevansi antara aspek materi sekolah (kurikulum) dan kehidupan sosial yang sebenarnya (*link and match*).<sup>189</sup> *Ketiga*, elitisme, yaitu akses pendidikan yang cukup dinikmati oleh masyarakat ekonomi kelas atas. Keempat proses manajemen yang tidak efisien dan efektif. Dari hal tersebut, kemudian muncullah berbagai pemikiran atau gagasan sebagai upaya menyelesaikan (*solving*) permasalahan itu.

Hal di atas berimpact pada timbulnya berbagai fenomena pengembang pendidikan di negeri ini. Juga banyak yang menyebutnya sebagai fenomena tersebut sangat unik. Ada label-label dalam lembaga dan institusi pendidikan yang berimplikasi pada taraf dan level pendidikan tersebut. Label-label tersebut seakan-akan wajib dalam upaya menampakkan eksistensi dan bahkan derajat sekolah. Misalnya

---

<sup>189</sup> H.A.R. Tilaar, *Pendidikan dan Kekuasaan* (Jakarta : Bumi Aksara,2004), 7-8.

saja, Madrasah unggulan, Madrasah Teladan Nasional, Madrasah bertaraf Internasional dan masih banyak lainnya. Fenomena ini dalam fenomena ini merupakan bagian dari apa yang dikatakan sebagai “*educational engineering*” (rekayasa pendidikan).

Asal muasal *educational engineering* memang sangat sulit untuk dilacak, berbeda dengan peristilahan rekayasa sosial (Reksos) ataupun rekayasa perangkat lunak dalam teknologi. Akan tetapi, sebagai upaya untuk memahami rekayasa sekolah sebenarnya dapat diambil dari sebuah terma umum (*general term*) dari menggunakan istilah “rekayasa” (*engineering*). Dalam konteks rekayasa sosial (*social engineering*), rekayasa mempunyai makna bahwa adanya campur tangan ilmiah untuk mendapatkan formulasi yang cocok atau sesuai dengan visi ideal yang diharapkan dari proses adanya perubahan sosial.<sup>190</sup> Dengan demikian, jika definisi itu dimunculkan dalam dunia pendidikan, maka dapat dijelaskan bahwa sebuah rekayasa dapat berupa kerangka keilmuan (*research*) yang secara objektif dilakukan untuk memberikan formulasi model yang cocok pada implementasi pendidikan nasional Indonesia. Yang begitu diharapkan dalam hal ini, tentu adalah peran pemerintah. Pemerintah dituntut membuat konsep rekayasa pendidikan (*design*) yang dapat mengakomodasi prospek fundamental dari tujuan pendidikan.<sup>191</sup>

---

<sup>190</sup> Team National Council, *Engineering Education: Designing an Adaptive System* (Washington, D.C.: National Academies Press, 1995).iii

<sup>191</sup> *Ibid*.iv

Jadi sudah nampak jelas bahwa sekolah unggulan merupakan hasil dari rekayasa dalam dunia pendidikan. Sebagaimana dijelaskan di atas, terma tersebut diharapkan dapat mengatasi masalah global dunia pendidikan setelah runtuhnya orba. Secara konseptual, sekolah unggulan sudah digagas sekitar tahun 1994-1998 oleh Wardiman Djokonegoro yang kala itu menjabat sebagai menteri pendidikan dan kebudayaan. Hal tersebut digagas sebagai upaya meningkatkan mutu sekolah formal menengah atas agar dapat mencapai standart yang ditentukan oleh pemerintah. Menurut Darmaningtiyas, pada masa itu ada perubahan paradigma pendidikan Indonesia setelah pertemuan APEC pada tahun 1994. Hal demikian yang juga mendasari penyusunan landasan pendirian sekolah Unggulan. Dijelaskan bahwa adanya gagasan itu untuk memberikan bentuk pendidikan yang mempunyai *link and mach* terhadap proses pembangunan ekonomi Indonesia globalisasi.<sup>192</sup>

Rekayasa yang ada di dunia pendidikan ini menjadikan lembaga pendidikan diklasifikasi tipologinya. Terkait tipologi ini, Tobroni membaginya menjadi empat tingkatan. *bed madrasah*, *good madrasah*, *effective school*, dan *excellence madrasah*. *Bed Madrasah* adalah sekolah yang memiliki *input* yang baik atau sangat baik tetapi proses pendidikannya tidak baik dan menghasilkan *output* yang tidak bermutu. *Good madrasah* adalah sekolah yang memiliki *input* yang baik, proses

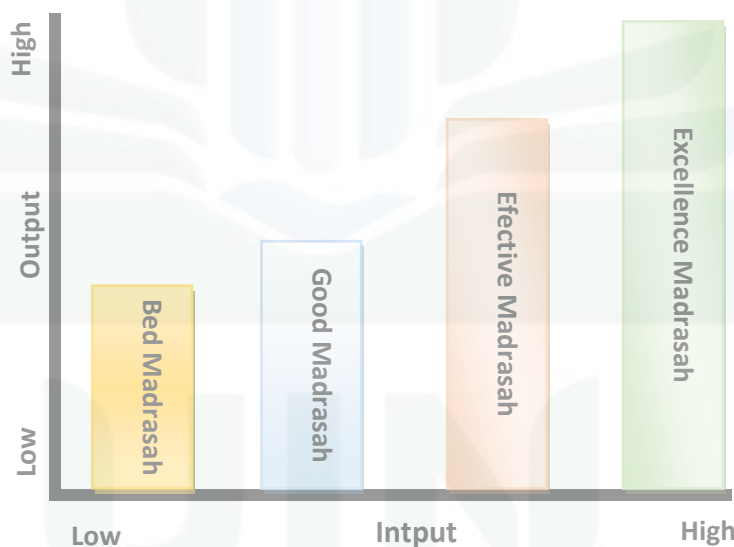
---

<sup>192</sup> Dalam hal ini disebut sebagai upaya dalam menghadapi pasar bebas seperti AFTA dan lain sebagainya. Lihat. Darmaningtiyas, *Pendidikan yang memiskinkan* (Jakarta : Galang Press, 2004), 209

baik dan hasilnya (*output*-nya) baik. *effective madrasah* adalah sekolah yang memiliki *input* baik atau kurang baik, proses pendidikannya sangat baik dan menghasilkan *output* baik atau sangat baik. Sedangkan *excellence madrasah* adalah yang *input* nya sangat baik, prosesnya sangat baik dan menghasilkan lulusan (*output*) yang sangat baik.<sup>193</sup>

Untuk mempermudah pemahaman term stratifikasi itu, terjabarkan sebagaimana di bawah ini:

**Gambar 2.5 Konsepsi Stratifikasi Madrasah**



Pendapat Tabroni ini nampak terlihat sebagai klasifikasi *input*

dan *output* sekolah berdasarkan rekayasa yang terjadi. Hal ini dapat dijadikan perspektif dalam memandang madrasah unggul. Pada penjelasan Tabroni diatas, sekolah unggulan menempati posisi terbaik yang *output* dan *input* tertinggi dari sekolah lain. Dengan kata lain, lebih baik dari pada *good school* dan bahkan dari *effective school*. Pada

<sup>193</sup> Tobroni, "Teori-Teori mengukur mutu sekolah berdasarkan pada kebijakan Depdikbud, Pengembangan Sekolah Unggul 1994" diakses <http://tobroni.staff.umm.ac.id./2010/11/25/teori-teori-tentang-mutu-sekolah/> pada tanggal 15 Maret 2023.

hal inilah kemudian banyak yang menyengketakan. Diantara yang mempersolakan adalah Nur Kholis MM. Ia memaparkan bahwa penggunaan istilah “unggul” atau “unggulan” tidak cocok. Baginya, sekolah unggulan adalah merupakan sikap congkak (baca: sombong). Penggunaan istilah *exelecent* tidak ada di negara maju, yang sering terdengar dan ada adalah penggunaan istilah *effective*, *accelerate*, *esencial* dan *develop school*.<sup>194</sup>

Begitupun dengan Darmaningtyas, menurutnya tidak ada sekolah unggulan atau unggul. Sekolah Unggulan membutuhkan kompetensi (*competetion*) yang secara terus menerus dilaksanakan. Sedangkan di Indonesia tidak terjadi hal yang demikian, melainkan sekolah unggulan ditunjuk oleh Departemen Pendidikan sejak tahun 1995, dan yang terjadi di masyarakat adalah eksklusivisme pendidikan.<sup>195</sup> Hal inilah yang akan berdampak pada terjadinya eksploitasi dan pen-level-an di dunia pendidikan, bahkan yang juga akan merambah pada stratifikasi kehidupan sosial.

Dengan adanya persoalan itu, maka term unggulan menjadi sangat buram untuk didefinisikan. Adanya sekolah unggul sangat nampak hanya terlihat sebagai pelengkap reakyasa pendidikan yang dilakukan kala masa pemerintahan orba. Namun demikian, sekolah unggulan sepertinya sudah dapat dikatakan membumi dan bahkan menjadi *trend*

<sup>194</sup> Nurkholis MM. <http://re-searchengines.com/nurkolis3.html> (diakses, 03 Maret 2023).

<sup>195</sup> Darmaningtyas, *Pendidikan yang memiskinkan* (Surabaya: Galangpress Group, 2004).208

dalam dunia pendidikan negara ini. Untuk menghindarinya, terasa musathil. Maka dari itu, banyak praktisi pendidikan yang menerjemahkan sekolah unggulan, seolah-olah menjadi sintesa dari dialektika pemikian yang terjadi sebagaimana dibahas sebelumnya.

Banyak praktisi yang menyetarakan definisi sekolah unggul dengan sekolah efektif. Keunggulan sekolah tidak dapat dipisahkan dari keefektifan proses penyelenggaraan pendidikannya. Dengan hal ini, banyak yang ekstrim dengan mengatakan bahwa sekolah unggulan adalah makna atau terjemah bebas dari sekolah efektif. Hal ini sebagaimana dipaparkan oleh Dede Rosyada, sekolah unggul adalah sekolah yang kualitas pendidikannya melebihi standar pendidikan nasional. Artinya, sekolah dikatakan unggul apabila pengelolaan, pembiayaan, kependidikan dan lain sebagainya, efektifitasnya baik. Dengan kata lain sekolah unggul juga merupakan sekolah yang memiliki efektifitas dan kualitas tinggi.<sup>196</sup>

Penjelasan-penjelasan tersebut menyebabkan beberapa pembahasan tentang sekolah unggul akan selalu terintegrasi secara konseptual dengan terma sekolah efektif. Keduanya bukan dipertentangkan sebagai sebuah dialektik teoritis terminologis tetapi juga dibahas dengan integrasi dan memiliki kemiripan yang nyata. Hal ini tentu sangat mempengaruhi pola pembahasan selanjutnya, terutama yang terkait dengan desain kelembagaan sekolah unggulan.

---

<sup>196</sup> Dede Rosyada, *Madrasah Dan Profesionalisme Guru Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam Di Era Otonomi Daerah* (Yogyakarta: Kencana, 2017).32-33

Jika dilihat dari sumbernya atau asal usul madrasah unggulan yang merupakan kebijakan rekayasa pemerintah dalam dunia pendidikan, maka secara umum dapat dijelaskan bahwa desainnya berdasarkan pada pencapaian maksimal standar pendidikan yang telah ditentukan. Unggulan adalah pencapaian Standar kompetensi lulusan, isi, pendidik dan Tenaga Kependidikan, standar proses, sarana dan prasarana dan pembiayaan, pengelolaan, penilaian. Jika kedelapan standart tersebut sudah tercapai maka artinya pencapai mutu unggul sudah tercapai.<sup>197</sup>

Namun dalam perspektif manajemen. Madrasah unggul merupakan lembaga pendidikan agama yang dikelola dengan kualitas manajemen yang baik. Secara teoretis, keunggulan madrasah dapat dicapai apabila dapat melaksanakan *total quality manajement*<sup>198</sup> yang juga unggul dalam kualitasnya. Seluruh komponen manajemen berkualitas, sehingga mencapai mutu unggul. Terkait hal demikian, ada indikasi yang pada umumnya nampak sebagai pelaksanaan manajemen yang sempurna dari sekolah unggul. Hal-hal tersebut seperti di bawah ini:<sup>199</sup>

**Tabel 2.1 Konsep Kualitas Keunggulan Madrasah**

<i>Excellence School Quality</i>	<b>Indikator</b>
<i>Control Quality</i>	Leadership, <i>Society Partisipation</i> ,

<sup>197</sup> Wina Sanjaya, *Strategi pembelajaran berorientasi standar proses pendidikan* (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2011).10

<sup>198</sup> *Total quality management* atau yang disebut sebagai lima kualitas penting lembaga pendidikan. Kelimanya adalah *control quality*, *income quality*, *curriculum quality*, *output quality* dan *service quality*.

<sup>199</sup> E. Mulyasa, *Menjadi kepala sekolah profesional dalam mensukseskan MBS dan KBK* (Bandung ; Remaja Rosdakarya, 2005), 151



	<i>Accountable</i> , efesiensi dan efektivitas.
<i>Income Quality</i>	Proses Instrument rekrutmen dan profesionalitas Guru
<i>Curriculum Quality</i> ,	Relevansi terhadap tujuan pendidikan, <i>Link and Macth</i> , <i>Skill</i> dan kompetensi akademik.
<i>Output Quality</i>	Kuantitas dan kualitas lulusan serta <i>susstainable</i> sistem
<i>Service Quality</i>	Aksestabilitas publik terhadap informasi, Perilaku organisasi dan sistem tindakan staff.

Untuk memperjelas hal di atas, Tabroni memaparkan bahwa kriteria madrasah dikatakan baik dan berkualitas unggul, pada umumnya memiliki berkaitan penuh dengan teknologi. Dengan kata lain, semestinya sekolah unggulan juga memiliki tendensitas pemakaian teknologi yang dominan dalam melaksanakan proses pendidikannya. Pembelajaran, sistem pelayanan dan berbagai hal lainnya kadang dilakukan dengan menggunakan pendekatan teknologi. Telah diketahui bersama bahwa ada tiga pendekatan teknologi dalam pendidikan yakni *hardwere approach*, *softwere approach* dan *system approach*.<sup>200</sup> Dari ketiganya ini aspek teknologi dalam madrasah unggul dapat secara mudah dipahami. Jika dihubungkan dengan kriteria-kriteria sekolah unggul sebagaimana penjelasan sebelumnya, maka akan sangat begitu jelas aspek-aspek teknologi pada umumnya yang ada di sekolah unggulan.

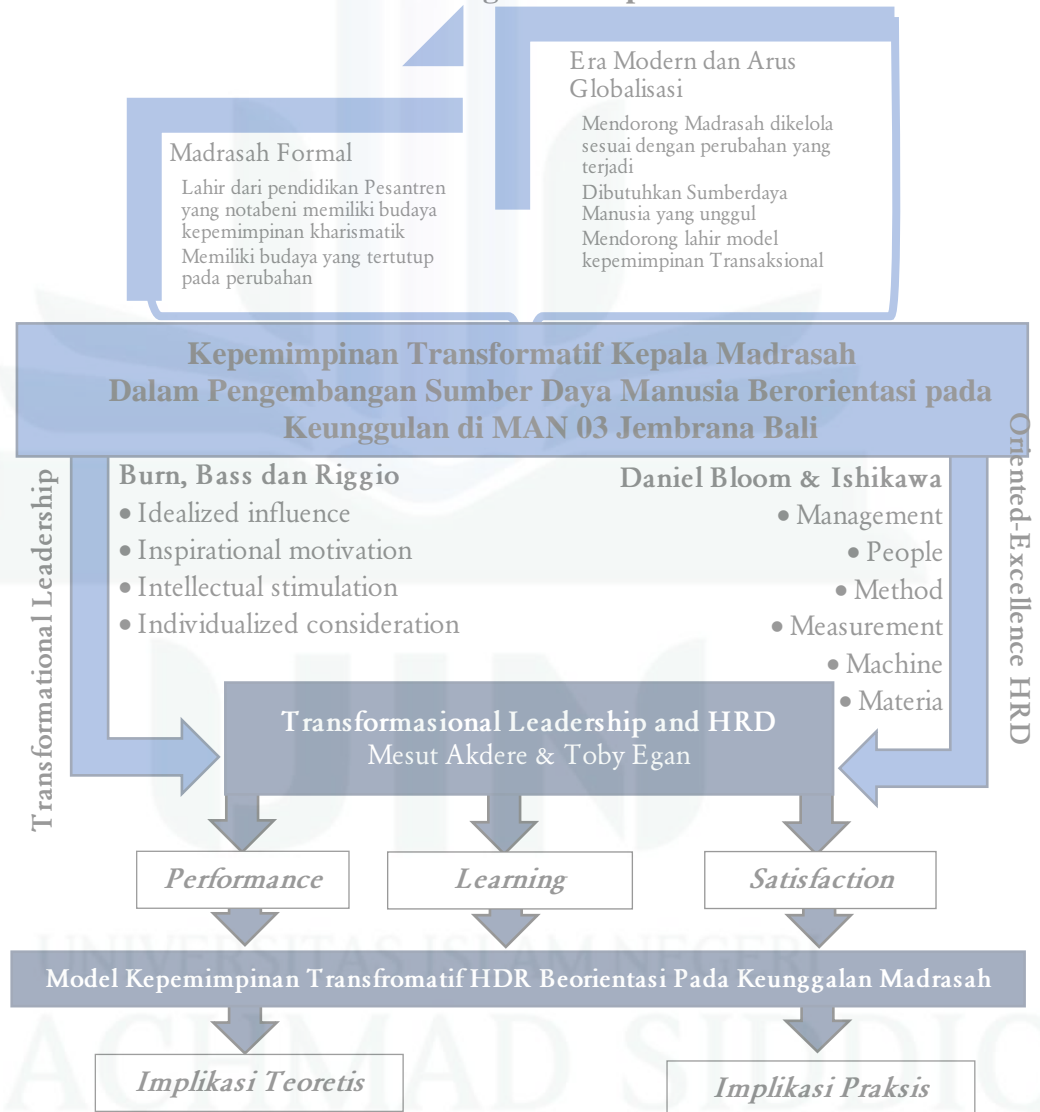
---

<sup>200</sup> Yogendra K. Sharma, *Fundamental aspects of educational technology* (India: Kanishka Publishers, Distributors, 2018).24

### C. Kerangka Konseptual Penelitian

Adapun kerangka konseptual penelitian ini sebagaimana yang disusun peneliti di bawah ini.

**Gambar 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah suatu cara yang digunakan dalam mengumpulkan data penelitian dan dibandingkan dengan standart ukuran yang telah ditentukan.<sup>201</sup> Penelitian ini menggunakan teknik, metode, dan langkah-langkah penelitian meliputi penggalian data, sumber data, dan jadwal penelitian

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Lokus yang diangkat dalam penelitian adalah fenomena kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya manusia MAN 03 Jambrana, Bali. Sebab yang diteliti adalah realitas umum, maka penelitian ini memilih metode kualitatif dengan jenis pendekatannya yang bercorak fenomenologis. Tentu, sangat relevan dalam upaya menggali pemaknaan atas kepemimpinan transformatif dalam kontek pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan. Pemaknaan yang dicari oleh peneliti bukanlah makna individual, melainkan makna universal yang disistematisasikan berdasarkan makna yang dihasilkan dari fenomena kepemimpinan yang dikembangkan.<sup>202</sup>

---

<sup>201</sup> Suahrsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Putra Cipta 2002), 126.

<sup>202</sup>Esensi dari studi fenomenologis tidak lain adalah mendeskripsikan pemaknaan umum dari sejumlah individu terhadap berbagai pengalaman hidup mereka terkait dengan konsep atau fenomena. Tujuan utama dari fenomenologi adalah untuk mereduksi pengalaman individu pada fenomena menjadi deskripso tentang esensi atau intisiasi universal. Lengkapnya, John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014).10

Melalui pendekatan kualitatif, peneliti memfokuskan diri pada pemahaman mengenai kepemimpinan transformatif MAN 03 Jambrana, dalam pengembangan sumberdaya manusia bertujuan pada keunggulan. Seluruh yang berkaitan dengan hal ini, dikonstruksi, disusun sebagai temuan. Dengan demikian, pendekatan menjadi tepat jika memakai kualitatif, karena data yang diperoleh berupa deskripsi dengan latar alami tentang kepemimpinan transformatif madrasah dalam konteks pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan. Sebagaimana yang umum dipahami bahwa penelitian dengan jenis kualitatif selalu berusaha mengungkap realitas dan memahami maknanya.<sup>203</sup>

Peneliti berusaha untuk memahami fenomena kepemimpinan transformatif MAN 03 Jambrana dalam upaya mengembangkan performa, *learning* dan peningkatan kepuasan kelembagaan pendidikannya. Jenis penelitian yang dipakai adalah fenomenologis.<sup>204</sup> Seluruhnya dirinci dengan memosisikan realitas kepemimpinan sebagai subjek penelitian. Jadi, data dikumpulkan dari latar yang alami (*natural setting*) sebagai sumber data langsung. Paradigma naturalistik digunakan karena memungkinkan peneliti menemukan pemaknaan dari setiap kegiatan kepemimpinan, sehingga diharapkan dapat menemukan kearifan lokal, kearifan tradisi, dan teori-teori dari subjek yang diteliti.

---

<sup>203</sup> Gumilar Somantri, "Memahami Metode Kualitatif," *Seri Sosial Humaniora (Social Humanities Series); Vol 9, No 2 (2005): Desember 9 (1 Januari 2010)*,.58

<sup>204</sup> Robert Bogdan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*, 3rd ed (Boston: Allyn and Bacon, 1998).31

## B. Lokasi penelitian

Lokasi yang dipilih sebagai penelitian adalah madrasah formal yang telah memiliki keunggulan dalam berkontestasi di tengah arus globalisasi. Madrasah yang dimaksud adalah MAN 03 Jambrana Bali. Alamat lengkap MA ini adalah Jalan Raya Banyubiru No. 245 Banyubiru-Negara, Banyubiru, Kec. Negara.

Ada beberapa keunikan dan alasan pemilihan MAN 03 Jambrana. *Pertama*, kepemimpinan madrasah ini mengalami transformasi kepemimpinan. Awalnya madrasah ini berada di bawah naungan pesantren. Karena kebutuhan masyarakat, lembaga tersebut beralih status menjadi negeri. Akhirnya, pola kepemimpinan yang awal kental dengan tradisi pesantren, atau dalam memiliki kecondongan memakai pola kharismatik, akhirnya berubah lebih rasional. Terlihat hari ini memakai pola kepemimpinan transformatif.

*Kedua*, MAN 03 Jambrana Bali telah banyak menciptakan lulusan yang unggul. Tercatat berkali peserta didiknya menjurai berbagai macam kompetisi. Mulai dari tingkat lokal hingga nasional. Mulai dari cabang olahraga hingga *science* dan teknologi. Fakta demikian, tentu memperlihatkan bahwa Madrasah ini telah mengembangkan sumberdaya yang berorientasi pada keunggulan.

*Ketiga*, ada dua dimensi yang terlihat dijalankan guna pengembangan mutu sumberdaya manusia yang unggul. Selain ditemukan adanya beberapa pelatihan dan pengembangan kompetensi civitas pendidikan yang profesional, juga ditemukan unsur-unsur tradisi agama yang dirawat sebagai medium pengembangan keunggulan civitas. Fakta demikian menunjukkan bahwa pola

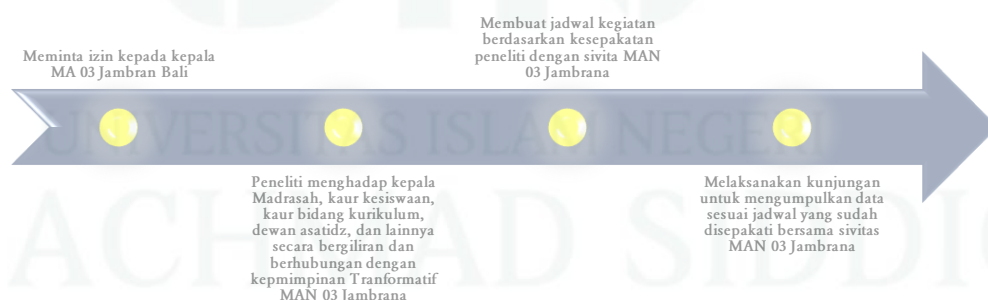
kepemimpinan dijalankan dengan rasional dan juga tanpa melupakan nilai-nilai budaya keagamaannya.

### C. Kehadiran peneliti

Dalam penelitian kualitatif peneliti wajib hadir di lapangan, karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama kunci. Kedudukan peneliti dalam penelitian kualitatif cukup rumit. Ia sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitian. Karena itu, ketika memasuki situs penelitian dan lokusnya di MAN 03 Jembrana, peneliti harus bersikap hati-hati, terutama dengan informan kunci agar tercipta suasana yang mendukung keberhasilan dalam pengumpulan data terkait dengan kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan.

Sehubungan dengan itu, peneliti menempuh langkah-langkah sebagai berikut:

**Gambar 3.1 Alur Langkah Penelitian**



### D. Subjek penelitian

Dalam penelitian, subjek penelitian penentuan subjek dilakukan dengan teknik *purposive*, yang sejumlah pihak yang dapat memberikan informasi

tentang kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan.<sup>205</sup> Dalam hal ini peneliti yang berposisi sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penafsir data dan menyusun laporan hasil penelitian.

Berdasarkan pengertian tersebut peneliti menjelaskan bahwa subjek penelitian dalam penelitian ini adalah para aktor yang terikat pada proses fenomena kepemimpinan transformatif dalam hal pengembangan sumber daya manusia MAN 03 Jambrana, Bali. Jadi, subjek dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut ini;

1. Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana (Saras Marwanto)
  - a. Kepala madrasah merupakan aktor utama yang melakukan kepemimpinan transformatif.
  - b. Kepala Madrasah merupakan aktor kunci yang berwenang dan memimpin pengembangan sumber daya manusia unggul
2. Pengasuh Pesantren Nurul Islam (KH. Fathurrahim)
  - a. Pengasuh pesantren Nurul Islam merupakan kepala sebelum MAN 03 bertransformasi menjadi negeri
  - b. Pengasuh pesantren juga merupakan aktor kunci dalam pengembangan sumber daya manusia di MAN 03 Jambrana
3. Dewan Komite (KH. Fathurrahim)
  - a. Dewan Komite ikut serta dalam membantu tindakan kepemimpinan MAN 03 Jambrana

---

<sup>205</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi penelitian kualitatif* (Bandung: Remadja Karya, 2002).135

- b. Dewan Komite merupakan aktor yang mempertemukan kepentingan internal pendidikan dan pengembangan yang disesuaikan pada kebutuhan masyarakat MAN 03 Jember.
4. Kepala urusan dan Para guru
  - a. Kepala Urusan dan Para Guru merupakan bawahan kepala madrasah yang juga menjadi sasaran tindakan kepemimpinan transformatif MAN 03 Jember.
  - b. Kepala Urusan dan Para Guru merupakan bawahan kepala madrasah yang menjadi subjek dan objek pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan MAN 03 Jember Bali.

## **B. Data Dan Sumber Data**

### **a. Data**

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian, yaitu tentang kepemimpinan transformatif dalam hal pengembangan sumberdaya manusia bertujuan pada keunggulan. Jadi sumber data dalam penelitian kualitatif yang utama adalah kata-kata dan tindakan kepemimpinan transformatif di MAN 03 Jember. Adapun berkaitan dengan dokumen, foto dan lain yang berhubungan dengan hal tersebut adalah data tambahan.<sup>206</sup>

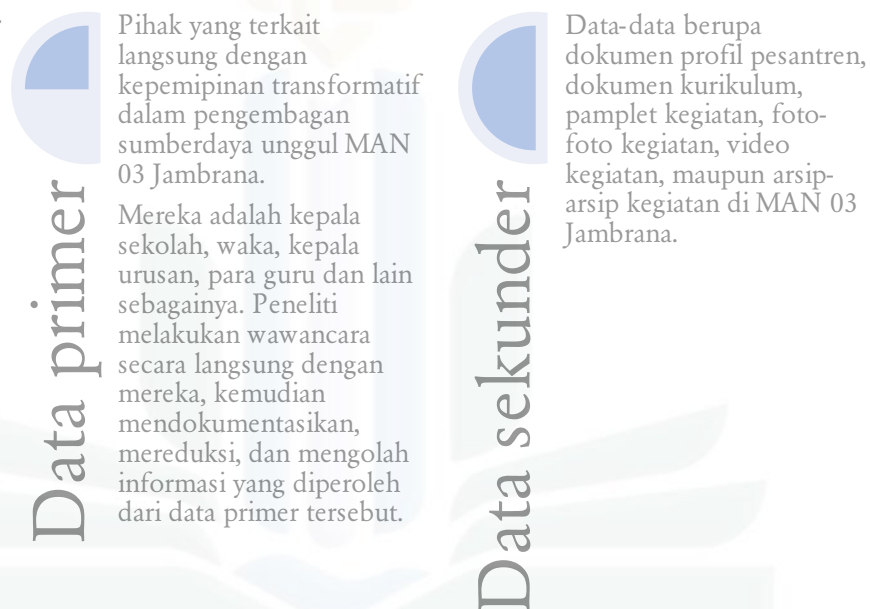
---

<sup>206</sup> Moleong.157



Adapun penjelasan dalam konteks penelitian ini adalah sebagaimana gambar berikut ini;

**Gambar 3.2 Klasifikasi Data Penelitian**



Jadi, jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yakni ada yang disebut sebagai data primer dan ada yang disebut sekunder. Data primer merupakan data yang sifatnya langsung dan menjadi sumber utama kajian kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan. Sedangkan sekunder, lebih berperan sebagai komplementer. Pada umumnya, kualitatif ini biasanya terdiri dari dokumen-dokumen yang mendukung fenomena tindakan kepemimpinan transformatif di MAN 03 Jemberana.<sup>207</sup>

#### **b. Sumber Data**

<sup>207</sup> Sumadi Suryabrata, *Metodologi penelitian* (Jakarta: Rajawali Pers., 1998).84

Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci dan yang diperoleh melalui informan bersifat *soft data* (data lunak). Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan, atau tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian, data yang diperoleh melalui dokumen bersifat *hard data*.

Penentuan informan dalam penelitian ini didasarkan pada kriteria: (1) subjek cukup lama dan intensif menyatu dengan medan aktivitas yang menjadi sasaran penelitian, (2) subjek masih aktif terlibat, (3) subjek yang memiliki waktu untuk dimintai informasi oleh peneliti, (4) subjek yang bisa memberikan informasi sebenarnya.

Pemilihan informan dilakukan dengan cara teknik *sampling purposive*, teknik ini digunakan untuk mengarahkan pengumpulan data sesuai dengan kebutuhan melalui penyeleksian dan pemilihan informan yang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya menjadi sumber data yang mantap. Dengan teknik purposif dalam menetapkan informan, maka sebagai sumber data antara lain: (a) kepala madrasah, (b) kepala urusan, (c) Jajaran pengurus komite madrasah, (d) para guru, dan (e) alumni. Dari informan kunci tersebut selanjutnya dikembangkan untuk

mencari informan lainnya dengan teknik bola salju (*snowballing technic*).

### C. Teknik pengumpulan data

Untuk memperoleh data secara holistik dan *integrative*, serta memerhatikan relevansi data dengan fokus dan tujuan penelitian, maka dalam penelitian ini memakai tiga teknik yang ditawarkan oleh Bogdan dan Biklen, yaitu (1) wawancara mendalam (*indept interview*), (2) observasi partisipan (*participant observation*), dan (3) studi dokumentasi (*studydocument*).<sup>208</sup>

#### 1. Wawancara Mendalam.

Wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian kualitatif. Wawancara digunakan untuk mengungkap makna secara mendasar dalam interaksi yang spesifik. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (*unstandardized interview*) yang dilakukan tanpa menyusun suatu daftar pertanyaan yang ketat. Dengan wawancara mendalam seorang peneliti akan mampu mengungkap persepsi paling dalam dari seorang tentang satu persoalan. Agar mencapai hasil maksimal, maka wawancara mendalam perlu dilakukan berulang-ulang kali antara pewawancara dengan informan.<sup>209</sup> Pengulangan wawancara dilakukan untuk mendalami atau mengkonfirmasi informasi terkait dengan kepemimpinan transformatif MAN 03 Jember.<sup>210</sup>

<sup>208</sup> Bogdan dan Biklen, *Qualitative research for education*.119-143

<sup>209</sup> Steven J. Taylor, Robert Bogdan, dan Marjorie DeVault, *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* (New York: John Wiley & Sons, 2015).77

<sup>210</sup> Afrizal, *Metode penelitian kualitatif: sebuah upaya mendukung penggunaan penelitian dalam berbagai disiplin ilmu* (Jakarta: Rajawali pers, 2016).136

Adapun data wawancara yang ingin dihasilkan dalam proses ini adalah berkaitan dengan fokus penelitian yang telah disusun sejak awal. Kesemuanya disusun kembali oleh peneliti sebagaimana berikut ini;

**Tabel 3.1 Fokus, Indikator dan Informan Wawancara**

N O	FOKUS	INDIKATOR	INFORMAN
1	Kepemimpinan transformatif pengembangan pembelajaran sumber daya unggul	a. Dasar Dukungan Pembelajaran b. Proses Pembelajaran c. Implikasi pada sumber daya bawahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Madrasah</li> <li>• Pengasuh Pesantren</li> <li>• Komite Madrasah</li> <li>• Guru dan Kependidikan</li> </ul>
2	Kepemimpinan transformatif dalam pemberian dukungan performa sumber daya unggul	a. Dasar Dukungan Performa b. Jenis Dukungan Performa c. Implikasi dukungan Performa Pada sumber daya manusia unggul madrasah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Madrasah</li> <li>• Pengasuh Pesantren</li> <li>• Komite Madrasah</li> <li>• Guru dan Kependidikan</li> </ul>
3	Kepemimpinan transformatif dalam Pengembangan Kepuasan Kerja unggul	a. Budaya Kerja Kelembagaan b. Dasar Kepuasan kerja c. Implikasi Kepuasan Kerja sebagai capaian sumber daya manusia unggul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala Madrasah</li> <li>• Pengasuh Pesantren</li> <li>• Komite Madrasah</li> <li>• Guru dan Kependidikan</li> </ul>

## 2. Observasi Partisipan

Teknik observasi partisipan ini digunakan untuk melengkapi dan menguji hasil wawancara yang diberikan oleh informan yang mungkin belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau

bahkan melenceng. Dalam observasi partisipan menggunakan buku catatan kecil dan alat perekam. Buku catatan diperlukan untuk mencatat hal-hal penting yang ditemui selama pengamatan. Sedangkan alat perekam digunakan untuk mengabadikan beberapa momen yang relevan dengan fokus penelitian. Observasi partisipan dimulai dengan observasi deskriptif secara luas untuk mendeskripsikan secara umum situasi sosial yang terjadi di MAN 03 Jember. Selanjutnya adalah observasi terfokus pada bentuk kegiatan, akademik dan non akademik.

**Tabel 3.2 Ruang Observasi Penelitian**

NO	SITUASI YANG DIAMATI
1	Komunikasi Kepemimpinan Madrasah dengan bawahannya dalam memberikan pembelajaran guna pengembangan sumber daya unggul MAN 03 Jember
2	Komunikasi Kepemimpinan Madrasah dengan bawahannya dalam memberikan dukungan performa kerja guna pengembangan sumber daya unggul MAN 03 Jember
3	Komunikasi Kepemimpinan Madrasah dengan bawahannya dalam membentuk kepuasan kerja guna pengembangan sumber daya unggul MAN 03 Jember
4	Tindakan dan persepsi bawahan pada proses pembelajaran yang dilakukan kepala madrasah MAN 03 Jember
5	Tindakan dan persepsi bawahan saat diberi dukungan performa kerja oleh kepala madrasah MAN 03 Jember
7	Kepuasan kerja sivitas MAN 03 Jember atas kepemimpinan transformatif kepala madrasah.
8	Dan Hal Lain yang berkenaan dengan kepemimpinan transformatif pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan MAN 03 Jember

### 3. Kajian Dokumen

Studi dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data-data yang mendukung untuk memahami dan menganalisis kepemimpinan kiai dalam menjaga budaya organisasi di pesantren. Data itu meliputi dokumen pribadi dan dokumen resmi. Beberapa dokumen yang diperlukan yang relevan dengan fokus penelitian di antaranya adalah

**Tabel 3.3 Ruang Lingkup Kajian Dokumen**

NO	RUANG LINGKUP	KETERANGAN
1	Dukungan Pembelajaran	a. Hasil Rapat b. Postering pembelajaran c. Data Pelatihan dan Pengembangan
2	Dukungan Performa Kerja	a. Data Apresiasi yang diterima sivitas madrasah b. Data reward atau sejenisnya dalam mendukung performa kerja c. Dukungan Sistem kerja
3	Pengembangan Kepuasan Kerja	a. Data tentang kehadiran kerja sivitas madrasah b. Prestasi Sumber daya Madrasah c. Apresiasi Bawahan pada kepala madrasah atau kelembagaan d. Data peningkatan layanan pendidikan Madrasah

#### D. Analisis data

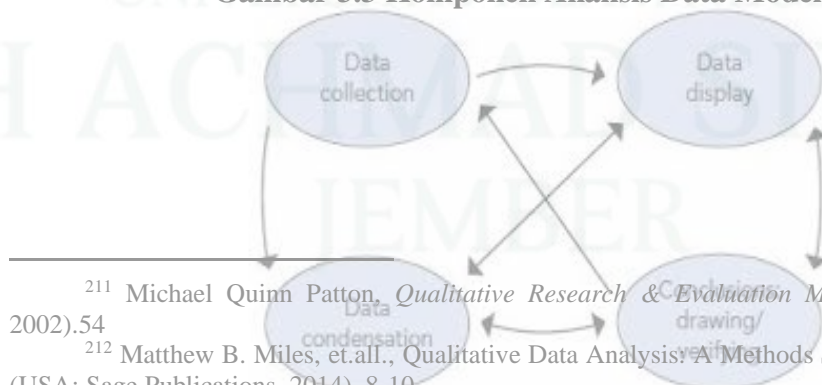
Analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Patton memberinya arti

yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan diantara dimensi-dimensi uraian.<sup>211</sup>

Semua data yang dikumpulkan di masing-masing fokus akan dianalisis secara terpisah. Setiap data ditafsirkan dan dianalisis secara induktif. Untuk mendapatkan data yang valid, maka analisis data selalu berdasarkan pada data yang langsung diperolehnya dari lapangan dan dilakukan terus menerus semenjak peneliti memulai melakukan penelitian. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Miles dan Huberman bahwa analisis data dilakukan sepanjang proses penelitian berlangsung.

Selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan beberapa langkah sesuai teori Milles, Huberman dan Saldanayaitu menganalisis data dengan tiga langkah: kondensasi data (*data condensation*), menyajikan data (*data display*), dan menarik simpulan atau verifikasi (*conclusion drawing and verification*). Kondensasi data merujuk pada proses pemilihan (*selecting*), pengerucutan (*focusing*), penyederhanaan (*simplifying*), peringkasan (*abstracting*), dan transformasi data (*transforming*). Adapun model interaktif yang dimaksud adalah sebagai berikut:<sup>212</sup>

**Gambar 3.3** Komponen Analisis Data Model Interaktif<sup>213</sup>



<sup>211</sup> Michael Quinn Patton, *Qualitative Research & Evaluation Methods* (USA: SAGE, 2002), 54

<sup>212</sup> Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, Edition 3. (USA: Sage Publications. 2014), 8-10.

<sup>213</sup> Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 10.

Sesuai dengan kriteria, bentuk dan jenis penelitian, dan supaya memudahkan dalam proses analisis data maka peneliti mendesain kerangka penelitian, peneliti menggunakan model pendekatan interaktif dari Miles dan Huberman, sebagai analisis data hasil penelitian. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah benar-benar jenuh. Secara lebih detail langkah dan komponen analisis data model interaktif dari Miles dan Huberman dijelaskan sebagai berikut.<sup>214</sup>

#### 1. Pengumpulan data (*Data Collection*)

Proses ini dilakukan melalui tahapan pemaparan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu. Namun, data yang disajikan ini masih dalam bentuk sementara yakni dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat hingga demi tingkat keabsahannya. Jika ternyata data tentang kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan yang disajikan telah teruji kebenarannya dan telah sesuai, maka dapat tentu dilanjutkan. Namun jika ternyata data yang disajikan tidak sesuai, maka

---

<sup>214</sup> Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johny Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (USA: SAGE Publications, 2014).21-23



konsekuensinya belum dapat dapat dilanjutkan ke tahapan selanjutnya. Pada kondisi ini tidak menutup kemungkinan untuk menjaring data baru.<sup>215</sup>

## 2. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Data yang diperoleh peneliti di lapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi direduksi dengan cara merangkum, memilih dan memfokuskan data, pengumpulan data, penyajian data, reduksi data kesimpulan-kesimpulan, penarikan/verifikasi pada hal-hal yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan reduksi data dengan cara melakukan pemilahan, mengategorikan dan membuat abstraksi dari catatan lapangan, wawancara dan dokumentasi.<sup>216</sup>

Dalam kondensasi data merujuk kepada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian ini.

### a. *Selecting.*

Pada tahapan ini, peneliti bertindak selektif, yaitu menentukan dimensi-dimensi mana yang lebih penting, hubungan-hubungan mana yang mungkin lebih bermakna, dan sebagai konsekuensinya, informasi apa yang dapat dikumpulkan dan dianalisis. Informasi-informasi yang berhubungan dengan proses perencanaan kurikulum, implementasi kurikulum, dan

---

<sup>215</sup> Miles and Huberman, *Qualitatif Data Analysis* (California: Sage Publication Inc,2014), 21-23.

<sup>216</sup> Matthew B. Miles, et.all., *Qualitative...*, 8

evaluasi kurikulum, dikumpulkan pada tahapan ini. Peneliti mengumpulkan seluruh informasi tersebut untuk memperkuat penelitian.

Pada proses ini peneliti akan memberikan kode numerik pada setiap bagian data dalam transkrip wawancara. Kemudian, peneliti memilih data yang terkumpul melalui dua tahap wawancara. Seleksi data dilakukan dengan menandai setiap bagian data dengan garis bawah mengenai Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya yang berorientasi pada keunggulan MAN 03 Jember. Pada setiap data yang berhubungan dengan hal tersebut harus Data yang dipilih dipertahankan dan dimanfaatkan untuk mendukung temuan dalam penelitian. Setelah seleksi data selesai, peneliti melangkah ke tahap fokus

b. *Focusing*.

Pada tahap ini, peneliti memfokuskan data yang berhubungan dengan pertanyaan pada fokus penelitian. Tahap ini merupakan kelanjutan dari tahap seleksi data. Peneliti hanya membatasi data yang berdasarkan fokus penelitian. Dalam fase ini, peneliti mengarahkan perhatian pada data sesuai dengan pertanyaan penelitian yang diajukan yakni berkaitan dengan kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumber daya unggul MAN 03 Jember.

c. *Abstracting*

Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses, dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Pada tahap ini, data yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya

yang telah terkumpul dievaluasi, khususnya yang berkaitan dengan kualitas dan kecukupan data. Jika data tentang kepemimpinan MAN 03 Jember dapat dirasa cukup, maka dapat diambil sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk menjawab fokus penelitian yang disusun.

d. *Simplifying dan Transforming*

Data dalam penelitian ini selanjutnya disederhanakan dan ditransformasikan dalam berbagai cara, yakni melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Untuk menyederhanakan data, peneliti menumpulkan data setiap untuk menjawab data terkait dengan dukung pembelajaran, performa dan pembentukan kepuasan kerja sivitas MAN 03 Jember di bawah kepemimpinan transformatif kepala madrasah.

3. Penyajian Data (*Data Display*)

Porelahan data dari observasi, wawancara dan dokumentasi disajikan dalam bentuk catatan. Penyajian data ini dilakukan setelah data selesai direduksi atau dirangkum. Data yang sudah disajikan dalam bentuk catatan wawancara, catatan lapangan dan catatan dokumentasi diberi kode data untuk mengorganisasi data tentang kepemimpinan transformatif Madrasah, sehingga peneliti dapat menganalisis dengan cepat dan mudah.

Dalam tahap ini, peneliti menyajikan data dengan menyusun ringkasan dari setiap partisipan secara terpisah berdasarkan masalah penelitian, untuk menggambarkan hasil analisis mengenai kepemimpinan transformatif dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berorientasi

pada keunggulan. Penyajian data ini dirancang untuk mengintegrasikan informasi secara sistematis sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan.

#### 4. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah terakhir dalam analisis data kualitatif model interaktif adalah penarikan kesimpulan dari verifikasi. Berdasarkan data yang telah dilondensasi dan disajikan, peneliti membuat kesimpulan yang didukung dengan bukti yang kuat pada tahap pengumpulan data tentang kepemimpinan transformatif yang dilakukan oleh kepala madrasah dalam hal pengembangan manusia yang berorientasi pada keunggulan MAN 03 Jambrana. Kesimpulan adalah jawaban atas masalah dan pertanyaan yang telah diungkapkan oleh peneliti sejak awal

Metode analisis di atas, diharapkan dapat secara tepat melakukan kajian dan menyusun temuan secara sistematis. Bahkan melalui metode tersebut, data penelitian dapat terbaca dan dikaji secara sistematis dan mudah untuk dikembangkan. Alur demikian dianggap tepat untuk penelitian kualitatif.

#### E. Keabsahan data

Dalam memverifikasi keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan pada kriteria tertentu. Terdapat empat kriteria yang secara umum digunakan dalam penelitian kualitatif, yaitu:

derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*).<sup>217</sup>

#### 1. Derajat kepercayaan (*credibility*).

Derajat kepercayaan digunakan dalam penelitian ini untuk membuktikan kesesuaian antara hasil pengamatan dengan kenyataan di lapangan. Maka untuk mencapai derajat kepercayaan yang tinggi, berikut adalah langkah-langkah yang ditempuh oleh peneliti:

- a. Ketekunan dalam pengamatan: peneliti melakukan atau observasi secara terus menerus terhadap proses kepemimpinan transformatif dalam pengembangan sumberdaya manusia bertujuan pada keunggulan, guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga pada akhirnya mengetahui aspek yang penting, fokus, dan relevan dengan topik penelitian.
- b. Triangulasi: peneliti melakukan pemeriksaan keabsahan data dengan membandingkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan beragam narasumber dan informan.

#### a. Keteralihan (*transferability*)

Peneliti melaporkan hasil penelitian secara detail yang mengungkap segala sesuatu yang diperlukan oleh pembaca agar temuan-temuan penelitian yang diperoleh dapat dipahami oleh pembaca secara komprehensif.

#### b. Kebergantungan (*dependability*)

---

<sup>217</sup> Djam'an Satori, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2013).164

Untuk menghindari kesalahan dalam menafsirkan untuk memformulasikan hasil penelitian, maka kumpulan dan interpretasi data yang ditulis dikonsultasikan dengan berbagai pihak untuk ikut memeriksa proses penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Agar temuan penelitian dapat bertahan dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

c. Kepastian (*confirmability*)

Kepastian dilakukan oleh peneliti bersama dengan kebergantungan. Perbedaannya terletak pada orientasi penilaiannya. Kepastian digunakan untuk menilai hasil penelitian terutama yang bersangkutan dengan deskripsi temuan penelitian dan diskusi hasil penelitian, mulai pengumpulan data sampai pada bentuk laporan yang terstruktur dengan baik.

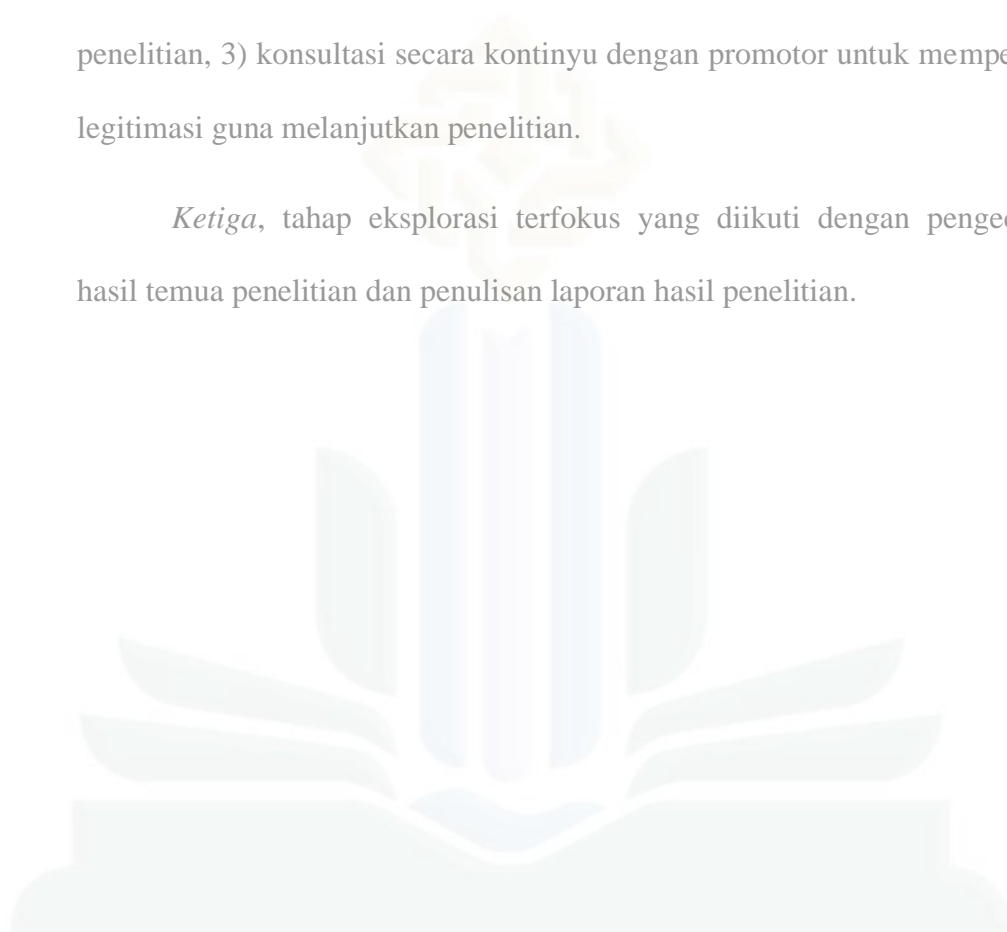
## F. Tahapan-tahapan penelitian

Penelitian ini ditempuh dalam tiga tahap, yaitu a) studi persiapan orientasi, b) studi eksplorasi umum, dan c) studi eksplorasi terfokus. *Pertama*, tahapan studi persiapan atau studi orientasi dengan menyusun draf-proposal dan menggalang sumber pendukung yang diperlukan, termasuk penentuan objek dan fokus penelitian.

*Kedua*, tahapan studi eksplorasi umum adalah 1) konsultasi, wawancara, dan perizinan pada instansi yang berwenang, 2) penjajagan umum pada beberapa objek yang ditunjukkan untuk melakukan observasi dan wawancara secara global, 2) studi literatur dan menentukan kembali fokus

penelitian, 3) konsultasi secara kontinyu dengan promotor untuk memperoleh legitimasi guna melanjutkan penelitian.

*Ketiga*, tahap eksplorasi terfokus yang diikuti dengan pengecekan hasil temua penelitian dan penulisan laporan hasil penelitian.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB IV

### PAPARAN DAN ANALISIS DATA

Kepemimpinan transformatif dalam hal pengembangan sumber daya manusia dalam penelitian dibahas pada tiga sektor ruang lingkup. Ketiganya adalah upaya kepemimpinan yang dilakukan pada sisi pembelajaran organisasi, kepuasan kerja dan performa organisasi. Ketiganya merupakan sisi fundamental dari pengembangan sumber daya yang berorientasi pada keunggulan.

#### A. Paparan Data

1. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan pembelajaran bawahan unggul di MAN 03 Jembrana Bali

Kepemimpinan MAN 03 Jembrana tak dapat dipisahkan dari nilai-nilai budaya agama yang memang tampak sengaja dibentuk atau diupayakan. Hal demikian sebagaimana digambarkan dalam Saras Marwanto, Kepala Madrasah MAN 03,

“pertama saya membaca hal penting perlu diperjuangkan adalah adanya budaya yang memang sudah terbentuk dalam lembaga pendidikan ini pak. Saya tahu lembaga dirintis oleh kelembagaan pesantren dan itu, cukup bermutu dan baiknya memang dikembangkan. Budaya memiliki nilai-nilai yang telah mengakar. Semua nilai bagi saya tetap harus dalam formulasi pengembangan pendidikan madrasah ini”.<sup>218</sup>

Pernyataan ini menunjukkan adanya pertimbangan budaya yang tetap diperlukan bahkan juga menjadi salah dasar pengembangan program

---

<sup>218</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jembrana) tanggal 12/02/2024



sumber daya yang berorientasi pada keunggulan. Budaya yang dimaksudnya adalah nilai-nilai yang umum dikenal di pesantren. Nilai-nilai tersebut dianggap sebagai potensi yang dapat dijadikan instrumen untuk mencapai pendidikan unggul madrasah.

Nilai-nilai pesantren yang dimaksud tentu salah satunya yang terkandung sejumlah tradisi pendidikan agama pesantren. Beberapa di antaranya, misalnya kitab kuning, tahlil dan lain sebagainya. Seluruh dikatakan ada dalam tradisi lama madrasah yang ada pra formalisasi lembaga tersebut menjadi negeri saat ini. Seluruh hal yang dikaji berupaya terus dirawat sebagai dasar terbentuknya rekat pengembangan bersama sumber daya MAN 03 Jambrana.

Hamzaturahman, Waka Kurikulum MAN 03 Jambrana, menjelaskan bahwa pembelajaran di lembaga dalam hal peningkatan kompetensi sebenarnya telah sedari awal terbentuk. Ia menceritakan, seluruh budaya, tradisi pengembangan kompetensi telah ada sejak Madrasah tempatnya bekerja berstatus swasta. Lengkapnya, ia mengatakan,

“sejak masih di bawah naungan pesantren Nurul Islam, sudah terbentuk tradisi saling belajar dan menguatkan antar pendidik dan tenaga pendidik. Semuanya, telah terikat pada pengabdian. Ya namanya kan lembaga pendidikan agama. Yang mesti ada dan wajib ada yang merasa mengabdikan diri, tidak hanya merasa bekerja. Mencari pahala, tidak hanya mencari pendapatan materi saja. Itu yang membuat kita ini selalu saling menguatkan. Bagi kami bekerja di madrasah itu, *birri wa taqwah*. Jadi harus *ta'awun* pak. Itu yang ada dalam kesadaran. Kemungkinan besar begitu pak.

Saya saja masih percaya bahwa ada keberkahan hidup dalam mengelola madrasah ini”<sup>219</sup>

Tentu sulit diterka secara konkret, apa yang mereka maksud sebagai ikatan kesadaran yang berasal dari tradisi dan budaya pendidikan madrasah sebelumnya. Yang pasti, pernyataan mereka berhubungan dengan apa yang telah tertanam dan dilahirkan dari budaya pesantren. Saat melakukan observasi, peneliti hanya melihat tradisi pesantren di MAN 03 Jember tidak ubahnya tradisi pesantren. Bukan hanya kegiatan pendidikan saja, namun juga ritualitas-ritualitas tidak dapat dibedakan. Salah satunya, tradisi peringatan hari-hari besar Islam, seperti maulid Nabi, isra' mi'raj dan semacamnya. Kegiatan ini dilakukan bersama-sama, baik-baik guru-guru yang ada di pesantren dan di MAN 03.<sup>220</sup>

Mengenai hal tersebut, KH. Fathurrahim, menjelaskan secara gamblang pada peneliti. Menurutnya, tradisi dan budaya pesantren yang dimaksud para narasumber sebenarnya berhubungan dengan budaya lokal Islam yang adopsi dan berkembang bersamaan dengan pesantren. Ia menyebutnya budaya tersebut sebagai kesadaran budaya lokal “Muslim Loloan”. Lengkapnya, ia menyatakan hal berikut ini;

“budaya yang dimaksud itu berisi nilai-nilai luhur lokal masyarakat muslim Loloan. Bapak pasti memahami, sebab kakek bapak juga merupakan pejuang masyarakat Muslim kita. Pesantren Nurul Islam merupakan bagian dari muslim :Loloan. Jika dikatakan bahwa budaya lokal oleh pak Saras tidak hilang, itu maksudnya ada nilai dan kesadaran yang berasal dari tradisi-tradisi muslim Loloan

---

<sup>219</sup> Wawancara, Hamzaturahman (Waka Kurikulum Madrasah MAN 03 Jember) tanggal 21/01/2024

<sup>220</sup> Observasi, Budaya dan Tradisi MAN 03 Jember dan Pesantren Nurul Islam tanggal 21/01/2024

Timur. Bahkan, bagi saya juga tidak terlepas dari kenangan dan warisan-warisan pendidikan tokoh-tokoh sepanjang sejarah Loloan timur”.<sup>221</sup>

Bahkan ia juga menjelaskan bahwa pesantren yang dimaksud oleh Kepala MAN 03 Jambana bukan hanya pesantren Nurul Islam saja, namun tradisi lokal luhur masyarakat Muslim Loloan Timur. Baginya, pesantrennya adalah bagian dari pengembangan tradisi Muslim Loloan Timur. Ia menyebut wilayah Loloan timur ini sebagai persoalan bagian dari kampung santri. Dari sektor sejarah tokoh-tokoh muslim daerah itulah, tradisi pendidikan agama Islam pesantren terbentuk.<sup>222</sup> Pada perkembangannya tradisi tersebut yang oleh Saras dianggapnya penting untuk dikelola dan dikembangkan untuk mengupayakan proses peningkatan kompetensi yang berorientasi pada keunggulan MAN 03 Jambana.

Saras menjelaskan sisi historis, yang menurutnya penting dalam upaya membangun sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan lembaganya adalah sisi historis terbentuk muslim Loloan sendiri. Ia menjelaskan bahwa ada sejarah yang menjadi identitas dan diadopsi menjadi kesadaran bersama. Sejarah tersebut adalah kisah penyebaran dan terbentuk ajaran Islam di wilayah tersebut. Dalam pandangannya, ada beberapa tokoh yang kisahnya abadi dan menjadi dasar kesadaran

---

<sup>221</sup> Wawancara, KH. Fathurrahim (Komite Madrasah MAN 03 Jambana dan Pengasuh Pesantren Nurul Islam) tanggal 21/01/2024

<sup>222</sup> Wawancara, KH. Fathurrahim (Komite Madrasah MAN 03 Jambana dan Pengasuh Pesantren Nurul Islam) tanggal 21/01/2024

masyarakat. Tokoh tersebut berhubungan dengan kelompok penyebar sekaligus pejuang masyarakat Loloan. Lengkapnya, ia menuturkan,

“menjadi kepala MAN 03 ini, perlu membaca dua fakta sejarah yang berhubungan dengan kesadaran masyarakat muslim Loloan. Guru dan pendidik di lembaga ini banyak dari masyarakat Muslim Loloan. Mereka memiliki kepercayaan agama dan sejarah. Dua kepercayaan ini, terbentuk dari proses panjang pertumbuhan masyarakat Loloan sendiri. Bapak pasti tahu, kebudayaan Islam di Loloan setidaknya terbentuk dari tiga peristiwa sejarah yang terjadi. Yakni kedatangan tokoh-tokoh muslim Bugis, dari Pontianak atau melayu dan berdirinya beberapa pesantren”.<sup>223</sup>

Dua sejarah yang disebutkan tersebut, peneliti temukan di banyak dokumen sejarah-sejarah Loloan yang ada di berbagai rak buku MAN 03 Jambrana. Setidaknya peneliti menemukan fakta bahwa penyebaran agama Islam di Loloan berasal dari suku Bugis dan Melayu. Keduanya membentuk budaya yang saat ini disatukan menjadi banyak yang sama-sama melahirkan nilai-nilai yang dapat dikelola sebagai instrumen kepemimpinan transformatif pengembangan sumber daya yang bertujuan pada keunggulan kelembagaan pendidikan Madrasah. Jadi Pengembangan pembelajaran bawahan dapat berjalan dengan baik, jika kepemimpinan juga dilakukan secara baik. Semakin baik kepemimpinan dijalankan, semakin baik pula dampak pembelajaran organisasi dilaksanakan.

Pertama, adalah kedatangan masyarakat Bugis. Beberapa manuskrip dokumen yang ditemukan mencatat ada beberapa tokoh dan pejuang Bugis yang mengawali penyebaran Islam di Loloan. Beberapa diantaranya, H. Yasin, Datuk Guru Syech, dan H. Syihabuddin.

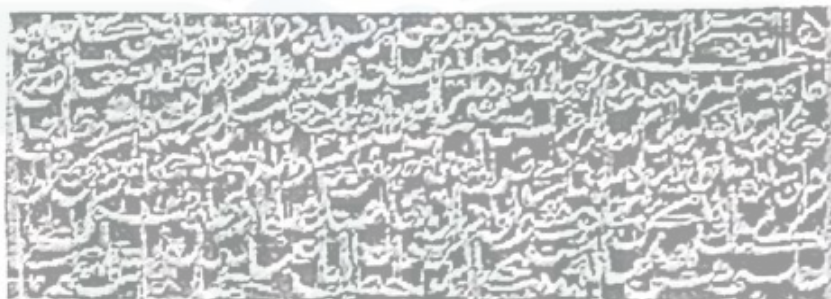
---

<sup>223</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 12/02/2024

Peninggalan ulama' salah satunya adalah Masjid Baitul Qodim. Selain itu mereka disebut dalam dokumen sejarah telah meninggalkan penyebaran Islam di Loloan.<sup>224</sup>

Kedua, adalah kedatangan suku melayu. Tokoh yang terkenal bernama Syarif Abdullah bin Yahya Maulana Al Qodry yang kemudian dikenal dengan Syarif Tua. Salah satu bukti sejarah ini ada pada prasasti Encik Ya'qub yang ditemukan saat era pendudukan Jepang. Sejarah demikian yang kemudian banyak diungkap dan melahirkan kesadaran juang masyarakat Muslim Loloan kala itu.

Gambar 4.1 Bukti Historis Juang Masyarakat Muslim Loloan, Jambrana<sup>225</sup>



Prasasti Encik Ya'qub dari Trengganu

Ketiga, adalah bangkitnya para ulama'-ulama' yang mulai merintis pendidikan agama Islam yakni pesantren. Sejarah ini terjadi pada sekitar tahun 1960an.<sup>226</sup> Salah satu gairah munculnya upaya pengembangan pendidikan agama Islam ini diawali dengan ditemukan sejarah yang begitu membanggakan dari proses penyebaran agama Islam Loloan.

<sup>224</sup> *Dokumentasi*, Loloan : Sejumlah Potret Masyarakat Muslim Di Bali (1995), 28

<sup>225</sup> *Dokumentasi*, Loloan : Sejumlah Potret Masyarakat Muslim Di Bali (1995), 28

<sup>226</sup> Lebih tepat pada proses pemindahan makam Pahlawan dari wilayah negara dan juga tragedi G30SPKI. Lengkapnya, *Dokumentasi*, Loloan : Sejumlah Potret Masyarakat Muslim Di Bali (1995), 20

Proses ini yang banyak mempengaruhi membentuk tradisi Islam hingga saat ini menjadi disebut-sebut sangat penting dalam proses pengembangan kelembagaan pendidikan agama di Jemberana utama MAN 03 Jemberana yang hingga saat ini didasarkan pada elaborasi budaya muslim Loloan. Gairah historis perjuangan Islam sebelum kemerdekaan diangkat kembali oleh beberapa tokoh agama, takmir hingga pejabat desa Loloan sendiri seperti perbekal dan bawahannya. KH. Fathurrahmi mengenai hal ini menyampaikan pernyataan berikut ini;

“sejarah yang tidak dilupakan oleh para guru dan pendidik di Madrasah adalah kenyataan bahwa masyarakat di sini, dikembangkan oleh sejumlah aktor penyebar agama Islam yang kemudian dihidupkan kembali oleh para kiai-kiai pesantren. Ditandai dengan Husein Jabbar yang berupaya mengumpulkan karya hingga al Qur’an era sebelumnya, untuk kembali menyemangati masyarakat pada pentingnya meneguhkan dan menguatkan peran pendidikan agama Islam di Masyarakat. Sejak itu masyarakat bergotong royong membangun masjid hingga pesantren. Semangat itu yang hingga saat ini terus berusaha dilestarikan pada semua lembaga pendidikan agama, termasuk yang didalamnya MAN 03 Jemberana ini”.<sup>227</sup>

Pada dokumen sejarah yang ditemukan, ada beberapa tokoh yang kiai Pesantren yang cukup berjasa sebagaimana yang KH. Fathurrakhim sebutkan. Beberapa temuan pengembangan pendidikan agama Islam seperti Al Qur’an telah membuat banyak tokoh agama Islam bersemangat untuk menimba keilmuan Islam.

Beberapa nama yang disebutkan dalam sejarah dan tampak terus menjadi teladan pengabdian dalam pengembangan pendidikan agama

---

<sup>227</sup> Wawancara, KH. Fathurrahim (Komite Madrasah MAN 03 Jemberana dan Pengasuh Pesantren Nurul Islam) tanggal 21/01/2024

diantaranya, KH Sayid Ali Bafaqih (pendiri Pondok Pesantren Syamsul Huda), KH. Abdurrahman (Pondok Pesantren Darut Taklim) dan Ust Zakki (Pondok Pesantren Mambaul Ulum). Seluruh tokoh-tokoh kiai pesantren, merupakan lulusan beberapa pesantren terkenal di Indonesia dan yang kemudian bersemangat untuk merintis pendidikan di Loloan.<sup>228</sup> Jadi mereka merupakan jejaring pengembang lembaga pendidikan agama sebagaimana yang ada di Pulau Jawa.

Adapun rincinya, peneliti berupa merangkum beberapa relasi budaya pesantren di Loloan dengan kelembagaan pendidikan yang ada di Jawa. Data ini dapat menjadi bukti bahwa tradisi atau budaya yang dimaksud oleh Saras berhubungan dengan jejaring pelestarian budaya pesantren secara umum. Adapun datanya, ada sebagaimana berikut ini:

Tabel 4.1 Figur Tokoh Pendidikan Agama Muslim Loloan

Tokoh	Relasi Pendidikan Pesantren
<b>KH Sayid Ali Bafaqih (Pesantren Syamsul Huda)</b>	Pesantren Jombang (KH Wahab Hasbullah) Pesantren Bangkalan (Kiai Kholil Bin Abdul Latif)
<b>KH Abdurrahman (Pesantren Darut Taklim)</b>	Belajar Pada KH Hasyim Wahid Pondok Pesantren Jombang, Paterongan, hingga Rembang
<b>Kiai Zakky (Pesantren Mambaul Ulum)</b>	Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton
<b>H. Abdurrahman</b>	Pesantren

Data di atas merupakan salah indikasi bahwa yang disebut oleh Saras sebagai budaya pesantren adalah budaya muslim Loloan yang

<sup>228</sup> *Dokumentasi*, Loloan : Sejumlah Potret Masyarakat Muslim Di Bali (1995), 28

dibentuk oleh tiga akar proses pengembangan agama Islam. Ketiga hal demikian disebutnya telah melekat pada tradisi baginya sangat penting untuk dipakai sebagai salah satu instrumen kepemimpinan transformatif dalam hal pengembangan sumber daya yang bertujuan pada keunggulan.

Lengkapya ia menuturkan pernyataan berikut ini;

“ada banyak tradisi yang kami sebagai bagian yang membawa banyak nilai yang dapat dipakai dalam upaya mengembangkan kompetensi guru dan bahkan tenaga pendidikan di MAN 03. Semua berasal dari tradisi yang telah dibangun oleh tradisi agama yang diinisiasi oleh sejumlah pendidikan dan tokoh-tokoh pesantren. Mulai dari tradisi yang berupa ritual agama hingga tradisi pembelajaran yang ada memiliki nilai-nilai yang dapat meningkatkan solidaritas, gotong royong dan serta merta membentuk ikatan untuk membentuk budaya belajar bersama di lembaga. Hal demikian yang saya lihat sebagai kekayaan yang perlu ditransformasikan saat awal jadi kepala pesantren. Semua saya kumpulkan dari informasi yang disampaikan oleh Kiai Fathurrahim”.<sup>229</sup>

Berdasarkan pernyataan ini, tampak sekali upaya pertama yang dilakukan dalam mengembangkan budaya pembelajaran bagi bawahannya adalah melakukan inventarisir budaya pendidikan agama yang telah kuat dan menjadi dasar muncul nilai-nilai atau kesadaran semangat kerja guru dan tenaga kependidikan MAN 03 Jambrana. Semua tradisi ia kumpulkan dengan cara melakukan komunikasi dengan Kiai Fathurrahim sebagai penggagas pertama Madrasah yang dipimpinnya, saat masih berstatus swasta di bawah naungan pesantren Nurul Islam.

---

<sup>229</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 12/02/2024



Hal demikian ini juga diakui oleh Mujayin, selaku KAUR TU MAN 03 Jambrana. Menurutnya, Saras saat awal dipercaya jadi kepala madrasah melakukan komunikasi dengan Kiai Fathurrahim bersama dirinya. Hal yang menjadi fokus adalah berupaya melestarikan tradisi-tradisi keagamaan yang telah terbentuk. Baginya proses ini yang menjadi ruh, lembaga pendidikannya terus berkembang hingga saat ini. *“Pak Saras tidak hanya melakukan pengembangan dengan pelatihan sebagaimana sekolah pada umumnya. Ia berupaya melestarikan tradisi agama pesantren lebih dahulu”*.<sup>230</sup>

Tampak sekali, hal yang dilakukan kepala MAN 03 dalam menciptakan pembelajaran unggul adalah terlebih dahulu mengidentifikasi tradisi yang penuh dengan nilai-nilai yang dapat dipakai untuk pengembangan sumber daya unggul. Identifikasi tersebut tampak sangat diseriusi melalui komunikasi intens pada kiai Fathurrahim yang ternyata juga merupakan keluarga dari beberapa tokoh pesantren yang telah awal melestarikan tradisi Muslim Loloan.

KH. Fathurrahim sebenarnya juga merupakan bagian dari keluarga tokoh agama yang cukup diakui kontribusinya dalam pengembangan pendidikan agama di Loloan. Dari pemeriksaan data silsilah dan jejaring pesantren di Loloan, peneliti menemukan adanya ketersambungan sanad keturunan bahkan perjuangan pengembangan pendidikan pesantren di Loloan. Ia ternyata masih keluarga dari KH Zaky Her yang merupakan

---

<sup>230</sup> Wawancara, Mujayin (Kaur TU MAN 03 Jambrana) tanggal 12/02/2024

putra dari pengasuh pesantren Darut Taslim, KH. Abdurrahman. Bahkan ia sebenarnya juga merupakan putra dari KH. A. Dahlan, pendiri pesantren Mambaul Ulum yang saat diasuh oleh kakak Iparnya KH. Zaky Her.<sup>231</sup> Karena sanad demikian, KH. Fathurrahim selaku Madrasah ini bukanlah tokoh sembarangan, ia memiliki juga memiliki pengaruh dan ditauladani oleh masyarakat Loloan.

Tidak mengheran, sebagai Kepala madrasah yang telah berganti status menjadi masih memerlukan bimbingan dan pendampingan dari KH. Fathurrahim. Dapat dikatakan bahwa nilai-nilai yang sejak awal dibahas tidak hanya melekat pada tradisi saja, namun juga pada sosok KH Fathurrahim sendiri. Pada sisi ini, peneliti mendeteksi ada instrumen karismatik yang masih secara konsisten dipakai sebagai kepemimpinan transformatif penguatan sumber daya unggul MAN 03 Jambrana.

Hal ini yang sebenarnya telah jelas dinyatakan oleh Saras sendiri.

Ia menuturkan,

“Bagaimana pun, ia adalah aktor bahkan inisiator pertama pengembangan MAN 03 Jambran. Sebagai kepala sekolah, saya merasa harus melanjutkan dan tetap mempertahankan sosok sebagai penguat kepemimpinan kelembagaan ini. Posisi saya harus mempertimbangkan dua hal, pertama, mendorong perkembangan mutu untuk mempersiapkan lembaga pendidikan agama yang unggul, tentu dengan profesionalitas. Kedua, mempertahankan nilai, baik yang ada pada tradisi dan juga pada sosok kiai di MAN 03 ini. Untuk menjabarkan hal, yang perlu direncanakan awal, tentu adalah visi. Bagi kami penting, visi dirumuskan atas pertimbangan dua hal tadi”<sup>232</sup>

---

<sup>231</sup> *Dokumentasi*, Loloan : Sejumlah Potret Masyarakat Muslim Di Bali (1995), 28

<sup>232</sup> *Wawancara*, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 12/02/2024

Saras terlihat menekan bahwa upaya serius yang dilakukannya sejak awal adalah sebagai menetap visi kerja kepemimpinan di MAN 03 agar secara komprehensif dapat mengikat fokus dan kesadaran objektif. Yang pada akhirnya, tentu dapat digunakan sebagai dasar utama pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada keunggulan. Berdasarkan dokumentasi yang ditemukan, visi dan misi yang disusunnya adalah sebagaimana gambar berikut ini;

**Gambar 4.2 Visi dan Misi Kepemimpinan MAN 03 Jambrana Bali<sup>233</sup>**



Berdasarkan temuan di atas, peneliti melihat ada tiga yang hal yang dirumuskan sebagai dasar dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia unggul. Saras memosisikan visi dan misi di atas sebagai dasar orientasi kerja kepemimpinannya. Baginya, ada tiga hal menjadi target proses pembelajaran yang dilakukan agar bawahannya memiliki kompetensi yang unggul dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikannya.

<sup>233</sup> Dokumentasi, Profil MAN 03 Jambrana Denpasar Tahun 2022

Dari ketiga hal tersebut, ada yang diupayakan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan profesional sebagaimana kelembagaan pada umumnya. Selain itu juga ada upaya dilakukan sebagai cara transformasi kebudayaan lokal Islam melalui pesantren, utamanya pesantren Nurul Islam sebagai perintis MAN 03. Seluruh hal tersebut telah diatur sedemikian melalui pola kepemimpinan yang direncanakan. Lengkapnya, ia menjelaskan dengan pernyataan berikut ini;

“sumbernya dari visi dan misi. Bagi kami ada tiga hal yang menjadi target. Para guru, staff dan lainnya, perlu memperdalam kompetensi tiga hal ini. Visi yang dicanangkan kemudian diturunkan sebagai dasar untuk melakukan pengembangan kompetensi sumber daya kita yang unggul. Sebagai kepala sekolah, saya harus menjamin mereka, para pendidikan dan tenaga kependidikan memiliki kompetensi untuk mencapai visi dan misi yang telah dirumuskan. Pertama soal prestasi unggul, ini kan membutuhkan kompetensi guru dalam melaksanakan pembelajaran bagi peserta didiknya. Atau seluruh tenaga pendidikan mendukung prosesnya. Kedua, tentang budaya Islam, nah ini ada hubungan dengan Islam Loloan sebagaimana yang saya sampaikan tadi. Berikutnya, ada akhlakul karimah, bagi kami, kalau kedua variabel yang telah kuat, baru dapat disusun prinsip moral dan akhlak di MAN 03 ini”.<sup>234</sup>

Setelah visi dan misi selesai dirumuskan baru kemudian, Saras melakukan rencana pengembangan pembelajaran yang mendukung ketiganya. Ada dua hal yang menurut perlu dilakukan secara serius untuk memberikan dukungan agar pendidik dan tenaga kependidikan mampu mencapai tiga standar yang telah dirumuskan. Kedua langkah tersebut

---

<sup>234</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 12/02/2024

menurutnya sangat penting untuk pengembangan sumber daya yang unggul di MAN 03 Jember.

Langkah pertama yang dilakukan tentu adalah memberikan dukungan berupa elaborasi budaya Islam pesantren atau Muslim Loloan sebagai pengembangan sumber daya manusia unggul. Hal tersebut dilakukannya dengan cara berupaya melakukan transformasi tradisi-tradisi lokal keagamaan sebagai medium pembelajaran tenaga pendidik dan kependidikan. Seluruh bawahannya tampak didorong untuk ikut serta dalam kegiatan tradisi keagamaan Loloan.

Hal demikian ini sebagaimana yang diungkapkan oleh KH Fathurrahim. Menurutnya, hal paling mendesak untuk dilakukan dalam upaya pengembangan kompetensi civitas MAN 03 Jember adalah kompetensi spiritualitas berupa kesadaran kerja yang dapat membuatnya memiliki komitmen dan loyalitas tinggi. Ia menuturkan,

“Memimpin madrasah itu bagi saya, yang terpenting adalah masalah kesadaran dalam bekerja. Mereka bukan hanya bekerja dan mengabdikan seperti tokoh yang ada di Loloan. Untuk itu, yang diperlukan bagi mereka, adalah kesadaran sebagaimana para kiai-kiai, pada alim yang telah berjerih payah membangun pendidikan agama di sini. Pak Saras tentu tahu itu, bahwa kalau hanya mengandalkan semangat kerja, tidak mungkin dapat komitmen dan loyalitas yang kuat. Mau jadi guru atau apapun di Madrasah perlu diperkuat dengan kesadaran agama, ada berkah yang didapatkan”.<sup>235</sup>

Pernyataan KH Fathurrahim demikian tampak dipertimbangkan betul oleh Saras. Kemudian, ia melakukan inisiatif untuk menginventarisir

---

<sup>235</sup> Wawancara, KH. Fathurrahim (Komite Madrasah MAN 03 Jember dan Pengasuh Pesantren Nurul Islam) tanggal 21/01/2024

potensi tradisi pesantren atau tradisi Muslim untuk dapat dijadikan dukungan pengembangan atau pembelajaran guru dan tenaga kependidikan MAN 03 Jambrana. Izudin Abdul Malik, Kordinator TPM MAN 03, memberikan penjelasan bahwa dirinya melihat dua proses yang dijalankan dalam melakukan transformasi tradisi sebagai media penguatan kompetensi guru dan tenaga kependidikan Madrasah. Terkait hal demikian ini ia menyampaikan,

“ada dua hal menurut pandanganku pak. Pertama, mengadopsi kegiatan pesantren dan kebudayaan Muslim Loloan menjadi kegiatan MAN 03. Kedua, mendorong guru, tenaga kependidikan hingga para siswa untuk berpartisipasi dalam kegiatan pesantren dan masyarakat. Kedua hal ini bentuknya secara kontinue, rutin diadakan. Kalau yang mengadopsi ya seperti kajian kitab kuning, hafalan qur’an, sorrof, hingga tradisi pembacaan tahlil telah menjadi program yang resmi di madrasah ini. Persis pesantren, pelaksanaan kegiatannya. Kalau soal tradisinya, MAN 03 telah membudaya tarian lokal yang dipelajari bersama oleh seluruh civitas madrasah. Sedangkan yang masalah ikut, ya bapak kan tahu sendiri, rumah baca Loloan itu yang ngembangkan banyak dari guru-guru sini”.

Jadi setidaknya, peneliti melihat ada dua langkah dalam melakukan transformasi tradisi budaya pesantren dan kebudayaan Muslim Loloan.

Kepala MAN 03 tampak mengadopsi dan mendorong civitas kelembagaan untuk berpartisipasi dalam kegiatan pesantren hingga tradisi atau ritualitas masyarakat Loloan. Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti melihat beberapa tradisi pembelajaran tampak dilakukan juga bahkan di madrasah. Beberapa di antaranya, pembacaan tahlil hingga pembelajaran khas pesantren seperti kitab Safinah, Riyadusholohin dan semacamnya.

Sedangkan bentuk tradisi muslim Loloan yang diadopsi, tampak lebih banyak dan jelas. Beberapa tradisi seperti tarik *hikayat awi* dan tradisi maulid nabi yang dilakukan dengan *male* serta pembacaan barzanji. Dua tradisi tampak dilakukan dengan rutin dan diikuti oleh setiap civitas MAN 03. Saras sendiri pun juga terlihat bersama-sama hadir dalam tradisi-tradisi yang dilaksanakan di MAN 03. Artinya, sebagai kepala Madrasah, ia juga berpartisipasi bersama bawahannya untuk sama mengikuti proses adopsi tradisi budaya Loloan yang dilakukan.<sup>236</sup>

Bagi Saras, kegiatan pesantren dan tradisi muslim Loloan diadopsi di MAN 03 bukan hanya sebagaimana pembelajaran untuk peserta didiknya. Lebih dari itu, ia mengaku ada efek yang ditimbulkan dari beberapa tradisi yang dilaksanakan. Misalnya, tarian *hikayat awi*, menguatkan kesadaran akan moralitas dan kesadaran berorganisasi yang baik. Ada nilai-nilai yang dapat memberikan batasan hingga melahirkan spiritual kerja yang baik bagi para guru dan tenaga kependidikan.

“hikayat awi bukan sekedar tarian kesenian biasa, namun berisi ajara yang dapat menciptakan kesadaran, penting moralitas agama. Makna atau nilai-nilai yang ada pada tarian ini, sudah dipahami oleh semua masyarakat Muslim Loloan. Saat ini sudah dipahami juga oleh para guru, kependidikan hingga siswa. Misalnya, dalam tarian hikayat ada gerakan atau aksi memainkan senter. Simbol ini dilukiskannya sebagai pedoman utama kehidupan, yakni Al Qur’an. Pakaianya juga, Awi itu pakaian adat Loloan yang menyymbolkan masyarakat Muslim sangat menjaga moralnya. Secara keseluruhan semua tarian mengisahkan sejarah peradaban muslim Loloan yang luhur. Itu yang kemudian dapat dianggap

---

<sup>236</sup> *Observasi*, Kegiatan pembelajaran dan keagamaan MAN 03 Jambura Denpasar Bali Januari-Maret 2024.

sebagai alat atau instrumen pembelajaran bagi para pengelola MAN 03”.<sup>237</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, tampak tarian *hikayat awi* sengaja diadopsi sebagai medium pembentukan ikatan kesadaran para pendidik dan kependidikan tentang pentingnya moral. Desain tarian yang dipelajari dan dijadikan sebagai kegiatan wajib di MAN 03 dianggap telah melahirkan kompetensi spiritualitas tertentu yang penting sebagai dasar kerja pengelolaan pengembangan MAN 03. Nilai-nilai yang lahir dari kesenian yang telah menjadi kekhasan ekstrakurikuler ini telah menjadi semacam pengingat moral dan historis perjuangan para tokoh-tokoh pendidikan sebelumnya.

Bukan hanya itu, beberapa tradisi agama khas masyarakat Loloan juga memiliki peran penting dalam pengembangan kecerdasan spiritual pendidikan dan kependidikan MAN 03. Salah satunya adalah tradisi *male*. Tradisi ini juga diadopsi sebagai kegiatan rutin melalui pembudayaan yang sebelumnya telah dibentuk oleh pesantren. *Male* sendiri memiliki makna kepasrahan pada Tuhan atas semua yang dilakukan dan dikerjakan.

Hamzaturrahman tentang tradisi ini mengatakan,

“ada tradisi *male* pada setiap acara keagamaan, khususnya Maulid Nabi. *Male* itu artinya *ma alaihi*, artinya segala sesuatu adalah untuk Allah. Tradisi ini menyadarkan kita, sebagai guru madrasah, untuk selalu berkhidmat di jalanNYA. Tidak mencari hal-hal yang fana dan materiel, namun berorientasi pada ridho Allah Subhanahu wa ta’ala. Tradisi ini yang bagi kami telah dirasakan sebagai

---

<sup>237</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024



kesadaran untuk selalu ikhlas dalam berjuang mengembangkan madrasah ini”<sup>238</sup>

Berdasarkan temuan di atas, tampaknya beberapa tradisi yang diadopsi dari kebudayaan Muslim Loloan telah berhasil ditransformasikan dalam sebagai proses pembelajaran bawahan kepala madrasah. Hal demikian diakui oleh bawahan Saras sebagai proses pengembangan kompetensi kesadaran yang dapat mengikat kerja. Bentuknya, tampaknya adalah komitmen dan loyalitas tanpa henti yang diyakini sebagai ibadah pada Tuhan. Pada sisi ini, kepemimpinan kepala MAN 03 tampil berpola kepemimpinan transformasi nilai-nilai tradisi dan ritualitas agama lokal sebagai media peningkatan sumber daya kerja pengembangan pendidikan yang berorientasi unggul.

Uniknya lagi, pelaksanaan ritualitas tradisi yang dijelaskan di atas, juga selalu melibatkan KH Fathurrahim sebagai simbolisasi kepemimpinan budaya agama. Sosoknya sebagai salah satu perintis MAN tetap diperankan dalam proses adopsi tradisi sebagai medium pembelajaran civitasnya. Berdasarkan observasi yang dilakukan pada pelaksanaan beberapa kebudayaan lokal agama di MAN 03, selalu diikuti oleh aktor budaya. Jika pun di berapa kegiatan KH Fathurrahim tidak dapat menghadiri, biasanya tetap diwakili oleh pihak pesantren.

Salah satu contoh kegiatan yang dihadiri oleh KH Fathurrahim misalnya Mualid Nabi SAW. Pada acara yang diselenggarakan tanggal 29

---

<sup>238</sup> Wawancara, Hamzaturahman (Waka Kurikulum Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 21/01/2024

September 2023, ia hadir dan memberikan tausiyah agama. Sebelum menyampaikan nasehatnya, moderator memberikan waktu untuk menyampaikan sesuatu dalam kegiatan yang dihadiri oleh seluruh civitas MAN 03. Pada acara itu ia menyampaikan bahwa seluruh guru dan tenaga kependidikan perlu untuk terus mentauladani perjuangan Nabi sebagaimana semangat perjuangan dilakukan beberapa ulama' atau tokoh agama di Loloan. Bahkan ia juga menceritakan perjuangan KH A Dahlan pendiri pesantren Mambaul Ulum, yang juga merupakan Ayahanda KH Fathurrahim.

KH Fathurrahim sendiri pada acara tersebut menyampaikan bahwa menjadi guru dan pengelola Madrasah sebenarnya memiliki keberkahan yang berbeda dengan guru dan civitas pada sekolah-sekolah umum. Salah satu perbedaannya, jerih payah dan kerja mereka dianggap senada melakukan ibadah. Konsepsi ibadah disampaikan dalam forum tersebut, tidak hanya berurusan dengan hal-hal seperti sholat. Mengabdikan diri untuk mencerdaskan ummat Muhammad SAW juga dianggapnya sebagai perbuatan yang memiliki pahala.<sup>239</sup>

Pada kegiatan lain juga demikian, titik tekannya adalah berusaha membahasakan tradisi budaya keagamaan lokal sebagai pembelajaran nilai-nilai komitmen dan loyalitas kerja para pengelola Madrasah. Terkait hal demikian ini, Saras sendiri sebenarnya telah merencanakannya berdasar pada pertimbangan-pertimbangan urgensi tradisi sebagai hal

---

<sup>239</sup> *Observasi*, Kegiatan pembelajaran dan keagamaan MAN 03 Jambrana Denpasar Bali Januari-Maret 2024.

mendasar untuk mempertahankan komitmen bawahannya agar tidak hanya semata bekerja dengan tujuan kebutuhan materi saja.

Sebagai kepala MAN 03, ia tampak memosikan tradisi yang diadopsinya dari kebudayaan keagamaan lokal sebagai pembentukan kesadaran teologis pada kompetensi kerja sumberdaya bawahannya. Pengakuan mereka pada sejarah perjuangan para kiai-kiai Loloan dan doktrinisasi ajaran agama melekat dalam tradisi yang dilaksanakannya. Bentuk konkretnya, guru dan tenaga kependidikan MAN 03 menampilkan kinerja yang diikat oleh moralitas pengabdian yang luhur. Dengan kata lain, setiap dari mereka memiliki kesetiaan yang didasarkan pada sisi teologis yang kuat.<sup>240</sup>

Adapun pada langkah yang dilakukan dengan dorongan partisipasi aktifnya beberapa bawahannya di luar madrasah dan ikut serta pada tradisi lokal, tampaknya juga memiliki orientasi senada. Artinya, keterlibatan para guru dan tenaga kependidikan pada kegiatan pesantren serta kebudayaan Muslim Loloan juga dapat dianggap sebagai bentuk transformasi tradisi sebagai motivasi dan stimulus mereka dalam mengabdikan diri sebagai pengelola madrasah.

Misalnya, keterlibatan guru dan kependidikan pada acara pesantren, nyata juga menjadi medium pengembangan kesadaran teologi kerja. Beberapa guru yang terlibat di pesantren, serta merta mendapatkan peluang untuk semakin mencintai nilai dan historis kebudayaan luhur

---

<sup>240</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

Loloan. Hal demikian ini sebagaimana diungkapkan salah satu guru yang juga menjabat sebagai Kordinator, MGMP MAN 03 Jambrana, Hendri Hadi K., Ia menuturkan,

“saya sering ikut kegiatan pesantren. Tentunya karena memang pak Saras mendorong dan bahkan bagi saya telah mewajibkan bagi semua civitas madrasah ini. Kegiatan pengajian, tahlil dan semacamnya, membuat kami merasa bahwa menjadi guru di Madrasah tidak bertanggung jawab pada negara saja, namun juga pada Allah. Sebagaimana para kiai-kiai juga. Pesantren telah mempertemukan pendidikan agama secara baik pada kebutuhan-kebutuhan dalam mencapai kesejahteraan hakiki. Kegiatan seperti ini, sangat penting untuk mengikat sivitas untuk satu komitmen kerja dan pengabdian. Bahkan kalau dipikirkan lebih jauh lagi, dapat melestarikan kesadaran agama yang sifatnya lebih pada sisi moral atau akhlak”.<sup>241</sup>

Saras menjelaskan bahwa partisipasi sivitas MAN 03 yang paling nyata adalah keterlibatannya dengan pengembangan Rumah Baca Loloan (RBL). Bentuknya partisipasinya sangat konkret dan tampak menjadi sebab rekatnya budaya Loloan pada proses pengembangan sumber daya madrasah. “*sebagian besar guru dan bahkan murid di sini juga aktif di rumah baca. Maklum mereka sangat merasa memiliki*”,<sup>242</sup> ucapnya.

Beberapa guru terlihat sering datang bahkan mengurus beberapa buka dan kegiatan di rumah baca tersebut. Mereka aktif mengabdikan diri dan menyatu bersama masyarakat untuk melestarikan historitas dan seluruh kebudayaan yang telah terliterasikan. Bukan hanya dilestarikan, tentu mereka yang bergabung, juga dapat mempelajari dan memiliki rasa

---

<sup>241</sup> Wawancara, Hendri Hadi K. (Guru dan Koor MGMP MAN 03 Jambrana) tanggal 21/01/2024

<sup>242</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

cinta pada seluk beluk kebudayaan masyarakat Muslim Loloan. Hal ini terbukti setelah diobservasi, mereka yang ternyata sukarela dalam mengembangkan rumah baca tersebut.<sup>243</sup>

Rumah Baca Loloan sendiri pada berdiri pada tanggal 15 juli 2015. Lokasinya berada di Kelurahan Loloan Timur. Tepatnya di Jalan Gunung Agung No.135, RT.06 Lingkungan Loloan Timur, Jembrana, Bali. Kehadirannya tiada lain sebagai tempat pendidikan bagi anak-anak warga Loloan, seluruh baik dusun Loloan Barat dan Loloan Timur khususnya, dan umumnya, warga Jembrana. Tujuan dibentuknya adalah untuk menggerakkan diri dalam tradisi membaca dan kegiatan edukatif lainnya.<sup>244</sup>

Rumah Baca Loloan buka setiap hari. Pengunjung dapat mengakses dengan cara datang langsung. Rumah tersebut tampak dikelola atau dibawah naungan naungan Gerakan Pemuda Loloan (GPL) yang dikelola. Seluruh pengurusnya merupakan relawan yang bergabung dalam organisasi tersebut, termasuk di dalamnya adalah para guru atau sivitas MAN 03.

Di dalam RBL terdapat buku bacaan dan ruang baca yang berarsitektur rumah panggung khas loloan. Pengelolaannya bersifat independen dan non-profit memiliki kegiatan rutin yang dilakukan. Salah satunya yang terlihat dalam jadwal dan juga rutin dilakukan adalah

---

<sup>243</sup> *Observasi*, Kegiatan dalam Rumah Baca Loloan (RBL) Januari-Maret 2024.

<sup>244</sup> *Dokumentasi*, Profil Rumah Baca Loloan (RBL) Tahun 2022

gerakan 30 menit membaca setiap seminggu sekali, Diskusi ilmiah, dan kajian-kajian budaya Loloan hingga kajian umum.<sup>245</sup>

Saras menjelaskan bahwa bergabungnya guru dan tenaga kependidikan pada RBL sebenarnya merupakan upaya dalam mendukung proses pembelajaran bagi mereka. Tradisi Loloan bagi Saras tidak cukup hanya diadopsi, namun juga perlu dijaga agar tidak terlepas dengan sumbernya. Artinya, proses pengembangan sumber daya MAN 03 yang dilakukan dengan mendorong ikut sertanya guru dan tenaga pendidikan pada RBL merupakan salah satu cara menjamin masyarakat secara langsung bersentuhan dengan tradisi dan upaya serius melestarikan budaya yang dianggapnya dapat melahirkan, militansi, komitmen dan loyalitas kerja bawahannya. Selengkapya, ia menuturkan,

“RBL itu penting pak. Penting sekali. Saya memosisikannya sebagai media penguatan kesadaran. Untuk menciptakan kesadaran pengabdian yang tinggi, tak bisa dilepaskan dari budaya yang telah berakar. Militansi, komitmen dan loyalitas dapat dihasilkan dari proses elaborasi nilai-nilai yang bersumber dari kebudayaan, dari sejarah dan tradisi yang sudah kuat. Kuatnya tradisi dapat menjamin kuatnya nilai. Sedangkan kuatnya nilai menjadi pangkal militansi, komitmen dan loyalitas teologi yang kuat, yang tak bisa ditukar dengan materi. Itu alasan kenapa saya menganggap RBL sebagai medium dukungan pembelajaran transformatif”.<sup>246</sup>

Pernyataan Saras di atas, tampak juga tersirat pada dokumen RBL. Dalam dokumen yang ditemukan dijelaskan bahwa visi digagasnya RBL adalah “Menjadikan Budaya Membaca Sebagai Nafas Pembangunan Dan Pemberdayaan Masyarakat”. Visi kemudian dijabarkan dengan menjadi

---

<sup>245</sup> *Observasi*, Kegiatan dalam Rumah Baca Loloan (RBL) Januari-Maret 2024.

<sup>246</sup> *Wawancara*, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

beberapa bagian, diantaranya, 1.) Menyediakan Bahan Bacaan Yang Layak dan Lengkap, 2.) Menyediakan Fasilitas Membaca Yang Nyaman, dan 3.) Menyediakan Program Yang Menarik dan Edukatif.<sup>247</sup> Jadi, visi dan misinya, diorientasikan pada pengembangan pendidikan melalui pelestarian kebudayaan Loloan.

Selain itu dari segi program yang dijalankannya, terlihat ada beberapa sisi yang memang sangat memperlihatkan adanya upaya pengembangan kesadaran mutu pendidikan melalui desain pelestarian budaya. Misalnya, kegiatan “Festival *Loloan Jaman Lama*” (RJL). Kegiatan ini diadakan *event* tahunan remaja Loloan Timur yang bahkan telah *disupport* penuh oleh Pemda Jembrana. Terbukti dengan masuknya kegiatan ini dalam Kalender Event Kab. Jembrana.

Pelaksanaan LJL dilaksanakan dalam ruas Jalan Utama Loloan, Kegiatan ini dianggap oleh para pemuda sebagai literasi sejarah kampung Loloan. Dimana Dalam beberapa hari, Loloan yg ramai dengan aktifitas perdagangannya tampak layaknya jaman dulu . Di sepanjang jalan utama, peneliti menjumpai stand mulai dari kuliner tempo dulu, pagelaran seni & budaya Loloan. Bahkan pengunjung yang hadir diwajibkan menggunakan pakaian atau kostum kuno. Laki-laki dengan pakaian kuno dan sarung tenunnya. Sedangkan perempuan dengan kebaya dan *awiknya*.<sup>248</sup>

KH. Farhurrahim menceritakan sekilas tentang perjalanan LJL. Menurutnya, ide acara ini muncul karena bentuk kepedulian para pemuda

---

<sup>247</sup> *Dokumentasi*, Profil Rumah Baca Loloan (RBL) Tahun 2022

<sup>248</sup> *Observasi*, Kegiatan Festival Loloan Jaman Lama (LJL) Januari-Juni 2024.

dan juga orang tua di Loloan Timur, Jembrana terhadap budaya asli Kampung Loloan. Loloan, yg *notabene* merupakan akulturasi 3 budaya besar, yakni Melayu, Bugis dan Bali, sangat kaya akan kebudayaan dan tradisinya.

“Maka, untuk menjaga sekaligus bernostalgia akan jati diri budaya sendiri inilah yg menjadikan para pemuda kampung Loloan mencetuskan ide acara ini. Tepat pada tahun 2017, atau saat peringatan Muharram 1439 Hijriyah alhamdulillah acara ini berhasil diadakan dg sederhana. Lebih dari 10 *stand* kebudayaan yg ditampilkan dlm acara Loloan Jaman Lama pertama ini. Meski demikian, acara ini dihadiri langsung oleh Pemangku Puri Negara. Mengingat kentalnya jalinan persaudaraan sejarah antara pembawa muslim dan keluarga kerajaan sejak abad ke 17”.<sup>249</sup>

Tampak, LJL tidak hanya memberikan ajaran nilai yang mengikat secara konservatif, namun juga memberikan menekankan nilai moderat yang sebenarnya sumbernya juga historis. Setidaknya dari pernyataan, peneliti telah menemukan empat implikasi serius yang dirasa merupakan dampak dari pembelajaran melalui partisipasi kegiatan literasi budaya Loloan ini. Keempatnya adalah militansi, loyalitas, komitmen dan terakhir adalah keterbukaan nalar pengembangan pendidikan moderasi.

Hamzaturrahman juga menjelaskan bahwa jika kegiatan tersebut sebagai kegiatan pembelajaran organisasi. Maka, tidak salah jika dirinya menyebut LJL sebagai *hidden curriculum*. Secara tidak langsung ada agenda penguatan nilai-nilai luhur yang masuk pada proses pelaksanaannya. Salah satu yang dicontohkannya adalah kenyataan bahwa LJL tidak hanya didatangi oleh masyarakat Loloan saja, namun juga

---

<sup>249</sup> Wawancara, KH. Fathurrahim (Komite Madrasah MAN 03 Jembrana dan Pengasuh Pesantren Nurul Islam) tanggal 21/01/2024



diminati dari daerah lain yang kagum pada budaya masyarakat ini. Hal ini yang menurutnya, merupakan sebuah kebanggaan yang secara tidak langsung melahirkan militansi kebudayaan atau komitmen mengembangkan pendidikan yang tak sama sekali meninggalkan budaya luruh yang telah ada. Rincinya, ia menuturkan,

Meski para tamu kehormatan yang hadir berkurang, namun acara yang hanya bermodalkan dana swadaya masyarakat dan semangat luar biasa dari Remaja Loloan Timur ini, lebih ramai dikunjungi oleh masyarakat. Ratusan orang berdatangan. Hal demikian secara tidak langsung, telah menjadi hidden curriculum yang melahirkan semangat, konsistensi, dan kecintaan Remaja Loloan Timur dan seluruh orang yang bergabung, termasuk sivitas MAN 03. Para pengunjung tdk hanya dari Kampung Loloan sekitar. Tetapi juga datang dari kecamatan lain, dari pengamat budaya Universitas Udayana, dari kabupaten Buleleng dan bahkan ada touris dari Denmark. Ini merupakan bentuk apresiasi luar biasa terhadap acara LJL.<sup>250</sup>

Menariknya, yang membuat Saras berkesan dan merasa bawahannya semakin kuat kecintaannya pada budaya Loloan adalah adanya apresiasi yang mereka usaha dengan masyarakat Loloan dari Bupati dan wakil Bupati Jambrana. Baginya ini cukup terkesan dan membuat mereka termotivasi untuk terus mengembangkan budaya sebagai jalan untuk meningkatkan pendidikan MAN 03 yang bermutu. Saras memberi pernyataan di bawah ini;

“Tidak hanya dengan menggelontorkan dana 100 juta, tetapi juga dihadiri langsung oleh Bupati dan Wakil Bupati Jembrana, keluarga Puri Negara, Polres dan Kodim, serta dari budayawan dan pemerhati sejarah. Bahkan beliau-beliau rela mengikuti "SOP" adat istiadat Kampung Loloan serta mengunjungi seluruh stand ada.

---

<sup>250</sup> Wawancara, Hamzaturahman (Waka Kurikulum Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 21/01/2024

Stand yg disediakan jg lebih banyak. Ada sekitar 20-30 stand kebudayaan yg ditampilkan dlm LJK 3,4 dan 5 ini. Mulai dari stand Rumah Panggung, Burdah, Permainan anak jaman lame, Pencak Silat, Foto Jadul, Ngantenan, Mesunat, Metangas, Nginang, Kupi-Kupian, Ngaji, Benda" Kuno, Irama Musik Melayu, Jaje Kuno, Dapur klasik, Ngotok, UMKM, dll. Tentunya harapan kita bersama, acara ini terus diadakan setiap tahunnya. Sebab terbukti juga dapat menyebarkan semangat pada upaya pengembangan pendidikan, khususnya MAN 03 Jember".<sup>251</sup>

Berdasarkan pernyataan dan data di atas, dapat disimpulkan bahwa proses adopsi dan partisipasi kebudayaan muslim Loloan dijadikan dukungan kerja oleh Kepala MAN 03 pada bawahannya. Proses sebagai cara menciptakan dukungan pelajaran yang berorientasi pada pengembangan kompetensi yang sifatnya mengikat. Beberapa tradisi dari kebudayaan masyarakat Muslim Loloan ditransformasikan menjadi kompetensi kesadaran bawahan diantaranya, militansi, komitmen, loyalitas dan nalar moderasi kerja pengembangan keunggulan MAN 03.

Selain membentuk melalui tradisi budaya, tampaknya proses pembelajaran juga dilakukan melalui kerjasama guna menekankan pengembangan lain yang sifatnya dinamis pada perkembangan global atau modern. Hal demikian ini oleh Saiburrahman disebutkan sebagai kompetensi pengembangan pendidikan modern. Menurutnya, hal yang tidak dapat ditolak untuk mencapai keunggulan adalah dengan tidak menutup diri pada perkembangan modern. Jadi menurutnya, kepala MAN 03 tidak hanya memakai instrumen partisipasi dan adopsi kebudayaan tradisional Loloan saja. Namun juga mengupayakan dukungan-dukungan

---

<sup>251</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jember) tanggal 07/02/2024

kelembagaan modern dan umum untuk mendukung tumbuh kembangnya sumberdaya madrasah.

“bukan hanya memakai tradisi sebenarnya pak. Saya menangkap pak Saras juga membangun pembelajaran yang sifatnya modern, umum dan mengarah pada penyesuaian dengan perkembangan zaman. Saat ini pendidik dan tenaga kependidikan kan juga butuh kompetensi profesional modern. Kalau masalah nilai budaya, tentu peradaban muslim Loloan tidak diragukan. Tradisinya sudah dapat dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi pak. Namun di era ini, kita juga perlu beradaptasi dengan lembaga profesional untuk dijadikan media peningkatan kompetensi MAN 03. Apalagi kita sudah negeri, menjadi satu kewajiban untuk menjalankan organisasi sesuai kontestasi modern dan global yang terjadi”.<sup>252</sup>

Berdasarkan pernyataan ini, peneliti berupaya menelusuri ke berbagai narasumber dan dokumen. Informan lain yang menyatakan hal senada adalah Koor MGMP MAN 03 Jember, Hendri Hadi K., yang menuturkan bahwa kepala Madrasah melakukan dua hal dalam melakukan penyesuaian kompetensi yang sifatnya modern. Yang pertama, adalah mengupayakan media teknologi komunikasi agar seluruh civitas dapat menuangkan ide dan saling belajar bersama. Proses demikian dilakukan dengan membentuk ragam kelompok atau group guru mata pelajaran dan kependidikan dengan lembaga pendidikan lain, utamanya yang telah maju. Kedua, mendorong adanya pelatihan dan pengembangan dari kerjasama lembaga profesional, baik non profit maupun non profit. “Kedua ha

---

<sup>252</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jember) tanggal 07/02/2024

*demikian ini telah secara nyata dilakukan dan berimplikasi positif pada perkembangan sivitas MAN 03”, ujarnya.<sup>253</sup>*

Berdasarkan beberapa dokumen yang ditemukan oleh peneliti, tampak memang ada beberapa lembaga yang telah bekerjasama dalam upaya mengembangkan kompetensi inovasi dan profesionalitas kerja sivitas MAN 03. Beberapa di antaranya adalah Pemerintah Desa Banyubiru, Puskesmas, beberapa perusahaan teknologi, Universitas Udayana dan sebagainya. Semua MoU dilakukan dengan memasukkan ruang lingkup pengembangan sumberdaya dan administrasi pendidikan.<sup>254</sup> Dengan demikian, kerja sama dilakukan untuk mengupayakan peningkatan sumber daya kerja layanan profesional dan tata sistem administrasi kelembagaan.

Selain itu, berkaitan dengan group pembelajaran yang dibentuk. Saras memberikan pernyataan bahwa ada banyak kelompok yang diciptakan sesuai dengan berdasar ruang lingkup kerja. Ia mengaku ada dalam setiap kelompok tersebut. Targetnya, diskusi pengembangan kompetensi dalam seluruh sektor dapat terjadi secara partisipatif dan terorganisir.<sup>255</sup> Dengan kata lain, pada sektor ini memperlihatkan adanya dukungan teknologi komunikasi terbuka yang lebih terfokus guna membangun kerja yang terorganisir.

---

<sup>253</sup> Wawancara, Hendri Hadi K. (Guru dan Koor MGMP MAN 03 Jambrana) tanggal 21/01/2024

<sup>254</sup> Dokumen, Profil Rumah Baca Loloan (RBL) Tahun 2022

<sup>255</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

Berdasarkan data di atas, telah dapat dijelaskan bahwa upaya pengembangan kepemimpinan transformatif yang dilakukan oleh Kepala MAN 03, tidak hanya dikuatkan dengan melalui proses transformasi budaya. Ada dukungan yang dilakukan untuk mendorong adanya integrasi kompetensi yang dilahirkan dari kebudayaan muslim Loloan dengan kompetensi kerja modern yang dilakukan dengan melakukan kolaborasi dan pengelompokan kerja baik internal maupun eksternal. Pengelompokan ini tentu didasarkan pada kebutuhan kerja profesionalitas pencapaian mutu sumber daya pendidikan yang unggul.

Kedua proses di atas, tidak terjadi hanya dengan perencanaan program saja, namun juga didukung dengan penyusunan struktur yang tampak juga didasarkan pada dua proses transformasi di atas. Kepala MAN 03, tampaknya menyadari bahwa kepemimpinan transformatif juga memerlukan dukungan birokrasi yang transformatif juga. Karena itu, ia juga menyusun struktur kelembagaannya didasarkan pada pertimbangan penguatan budaya dan juga pengembangan kompetensi modern.

KH Fathurrahim menyebut posisinya sebagai komite madrasah disadarinya sebagai manifestasi dari tujuan kepemimpinan yang tetap membutuhkan dukungan dari tradisi pesantren atau kebudayaan masyarakat Muslim Loloan. Sebagai kepala komite yang mengaku fokus pada penguatan relasi budaya pesantren dan tradisi luhur Loloan. *“sebagai komite, sejajar dengan kepala sekolah dalam hal tanggung jawab mutu*

*MAN dan hubungannya dengan tradisi masyarakat dan ajaran Islam*”, katanya.<sup>256</sup>

Sedangkan menurut Saras, secara keseluruhan birokrasi kelebagaannya menghubungkan dua kepentingan dan kompetensi. Keduanya adalah mereka yang menjadi aktor budaya Loloan dan juga mereka yang direkrut untuk mendukung profesional kerja dalam menjawab tantang perubahan zaman. Penyatuan dua aktor ini menurutnya diharapkan dapat menjadi jalan pencapaian SDM yang bertujuan pada peningkatan pendidikan yang unggul. Dua agen struktur bawahan yang berbeda latar dan orientasi kerja dapat saling mempengaruhi, sehingga menghasilkan kompetensi yang unggul. Lengkapnya ia mengatakan,

“Mereka yang berasal dari agen profesional akan belajar kerja pengabdian yang memiliki militan, komitmen dan loyalitas yang tinggi pada mereka yang berasal dari masyarakat asli Loloan dan pesantren. Sebagaimana yang dijelaskan di awal bahwa masyarakat asli Loloan dan pesantren memiliki kesadaran yang tinggi akan nilai-nilai luhur pesantren budaya lokal. Mereka juga sebaliknya dapat belajar pada agen struktur yang profesional untuk menguatkan kompetensi profesional yang biasanya selaras dengan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat. Jadi kolaborasi struktur yang dibentuk diupayakan untuk menjadi ruang dan relasi kerja yang mutualistik”.<sup>257</sup>

Hasil paparan data di atas, secara garis besar memberikan penjelasan bahwa upaya kepemimpinan transformatif dilakukan dengan beberapa tahapan. Diantaranya, ada upaya melakukan inventarisasi nilai-nilai yang melekat pada tradisi pesantren dan budaya lokal. Setelah itu,

---

<sup>256</sup> Wawancara, KH. Fathurrahim (Komite Madrasah MAN 03 Jambrana dan Pengasuh Pesantren Nurul Islam) tanggal 21/01/2024

<sup>257</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

mensublimasikannya menjadi orientasi objektif berupa visi dan misi sebagai yang terdiri dari tujuan pengembangan mutu sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, tanpa melupakan aspek moral dan budaya agama lokal. Wujud dukungan pembelajaran disesuaikan dengan visi besar tersebut. Dukungan dilakukan melalui transformasi tradisi dan kolaborasi serta pembentukan kelompok sesuai kebutuhan kerjanya. Kedua proses didukung oleh pemaduan agen struktur yang berasal dari aktor budaya lokal atau pesantren dan juga agen yang direkrut secara profesional.

## 2. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan performa organisasi unggul di MAN 03 Jember

Kepemimpinan transformatif berkontribusi besar pada terciptanya performa unggul MAN 03 Jember. Performa organisasi dapat dicapai dengan menjamin adanya performa kinerja bawahan, dan seluruh tahapan program yang dijalankan secara atas dukungan kepala Madrasah. Artinya, ada kaitan atau dampak upaya atau pola kepemimpinan yang diberikan pada aspek-aspek penting tercapainya performa unggul kelembagaan pendidikan tersebut. Kepala MAN 03 Jember, Saras, tampak juga mengagendakan dukungan performa kerja pengembangan sumber daya unggul sivitasnya. Seluruh dukungan tersebut dilakukan dengan ragam cara.

Untuk mengetahui ragam cara tersebut, peneliti terlebih dahulu merasa perlu membatasi kerangka atau elemen apa saja yang disebut

sebagai dukungan performa. Sebagaimana dipahami bersama bahwa dukung performa selalu berhubungan dengan elemen penting yang mendukung dan meningkatkan kualitas kerja. Dengan kata lain, yang dibahas adalah segala sesuatu yang dapat mendukung kompetensi kerja yang dimiliki agar dapat mencapai keunggulan pendidikan madrasah yang dicita-citakan.

Saras menjelaskan bahwa ragam dukungan yang dilakukan sebenarnya tidak dapat dijauhkan dari visi dan misi madrasah yang telah dirumuskan. Lengkapnya, ia menuturkan,

“semuanya, tetap dipikirkan dan direncanakan berdasar pada apa yang penting dan telah dirumuskan sebagai visi dan misi. Dukungan performa juga beradaptasi pada hal-hal penting tersebut. Jadi ada dukungan yang dilakukan untuk menguatkan nilai-nilai yang didapatkan dari tradisi atau budaya pesantren dan Muslim Loloan. Ada pula yang dilakukan untuk menyokong profesionalitas kerja yang dibutuhkan sesuai perkembangan kebutuhan masyarakat serta zaman. Semua kan harus didukung pak”.<sup>258</sup>

Jadi setidaknya ada pengelompokan dukungan kerja didasarkan pada dua sub kompetensi yang telah sebelumnya telah dilahirkan dari proses dukungan pembelajarannya. Semuanya berasal atau didasarkan dari visi yang telah disusun secara partisipatif dan penuh pertimbangan yang objektif. Dengan demikian, ada dua ruang lingkup dukungan, jika mengacu pada orientasi pembelajaran yang telah dibahas sebelumnya, yakni dukungan dalam hal nilai-nilai dan dukungan pada kerja-kerja profesionalitas modern.

---

<sup>258</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024



*Pertama*, peneliti mengawali dengan membahas dukungan pada penguatan kompetensi yang dihasilkan dari transformasi tradisi atau budaya tradisional pesantren dan budaya masyarakat Loloan. Kepala Madrasah pada sektor ini terlihat tidak hanya berupaya membentuk kesempatan dan kelompok pembelajaran, namun juga memberikan dukungan pada penguatan kompetensi yang dilahirkan dari proses tersebut.

Salah satu yang diakui sebagai bagian dari dukungan demikian adalah penguatan jejaring aktor. Selain mendorong mereka untuk berpartisipasi dan mengadopsi tradisi, kepala sekolah juga tampak menghadirkan aktor-aktor budaya untuk terlibat dalam pengembangan sumber daya pendidikan MAN 03 Jember. Sebagaimana yang didapatkan dari data observasi yang dilakukan. Peneliti menemukan beberapa aktor budaya yang sebenarnya bukan bagian dari sivitas MAN 03, terlibat dalam beberapa kegiatan hingga pembelajaran yang diikuti oleh guru hingga peserta didiknya.

Mereka banyak terlibat dalam kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler dan perayaan-perayaan hari besar Islam. Bukan hanya dari unsur tokoh-tokoh pesantren Nurul Islam, beberapa tokoh dari pesantren lain yang juga menjadi tokoh juga sering hadir. Mereka yang datang seolah tidak ada jarak dengan guru dan tenaga kependidikan MAN 03. Semuanya berbaur

bahkan beberapa tokoh yang hadir juga bersama-sama memberikan layanan pendidikan pada peserta didik.<sup>259</sup>

Adapun data-data aktor yang disebutkan sebagai dukungan kerja pengembangan yang dilakukan saat proses peningkatan performa adalah sebagaimana berikut ini:<sup>260</sup>

Tabel 4.2 Daftar Tokoh Yang Berkunjung Ke MAN 03 Jambrana Bali

No.	Nama/Posisi	Jabatan
1.	Husin Jabbar	Tokoh Pesantren
2.	H Musaddat johar	Tokoh Masyarakat/Budaya
3.	Hasbil Ma'ani	Tokoh Masyarakat/Budaya
4.	Alm Dr. H Fathurrahim Ahmad	Tokoh Pesantren

Beberapa aktor di atas, tidak saja didatangkan untuk memberi dukungan pembelajaran, namun juga ikut serta dalam mendukung kerja pencapaian keunggulan Madrasah. Selain dari pada itu, kedatangan aktor-aktor budaya sebenarnya juga memperkuat kesadaran kerja saat proses pelaksanaan kerja dilakukan. Artinya, mereka yang dihadirkan juga menjadi simbolisasi kerekatan fungsi guru dan kependidikan pada aktor budaya luhur pesantren atau tradisi muslim Lolaon sendiri.

Hal ini sebagaimana diakui oleh Hamzaturrahman. Ia memberikan pernyataan bahwa selain melaksanakan adopsi tradisi, beberapa aktor budaya melalui koordinasi dengan kepala madrasah juga aktif mendukung proses kerja guru dan tenaga pendidikan juga.<sup>261</sup> Husein Jabbar, Musaddat

<sup>259</sup> *Observasi*, Kegiatan Pendidikan dan Pembelajaran MAN 03 Jambrana Januari-Juni 2024.

<sup>260</sup> *Dokumentasi*, Daftar Hadir MAN 03 Jambrana Bali Tahun 2022

<sup>261</sup> *Wawancara*, Hamzaturrahman (Waka Kurikulum Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 21/01/2024

Johar misalnya ia sering data ke MAN 03, secara sukarela dan juga membantu para guru mengajarkan segala hal yang berhubungan dengan komitmen kebudayaan lokal. Kedatangan terpantau oleh peneliti tampak ada bedanya dengan para guru dan kependidikan. Mereka juga kadang terlihat memberikan layanan pendidikan bersama pada staff.<sup>262</sup>

Bagi para bawahan Kepala Madrasah, Salah satunya Rudy Hermawan, sebagai guru Bimbingan Konseling, kehadirannya sangat berguna baik dalam membantu kerja pada staff kependidikan dan para guru, juga sebagai simbolisasi ikatan nilai budaya dalam proses layanan pendidikan lembaganya. Baginya, hal terpenting dari kehadiran mereka dapat menjadi artefak nilai untuk terus menegaskan bahwa proses pendidikan madrasah tidak dapat terpisah dari budaya masyarakat Loloan dan pesantren. Rincinya, ia menuturkan,

“Husein Jabbar, dan Musaddat Johar, tentu kenal kan pak. Mereka datang ke sini, sering bahkan pak. Mereka tidak hanya memberikan pembelajaran nilai. Bagi saya kedatangannya, juga sebagai simbol yang mendukung penerapan nilai. Menjadi sangat mudah, nilai dan ikatan budaya di MAN 03 ini, dijaga pak. Kedatangan mereka telah menjadi magnet eratnya proses pendidikan madrasah ini dengan pesantren dan budaya masyarakat Loloan. Seluruh hal demikian ini, telah direncanakan pak oleh Pak Saras. Kata Pak Saras, MAN 03 miliki bersama, termasuk mereka yang peduli pada masyarakat Loloan”.<sup>263</sup>

Pernyataan ini juga dibuktikan dengan ditemukannya, beberapa catatan materi strategi pengembangan mutu kelembagaan MAN 03

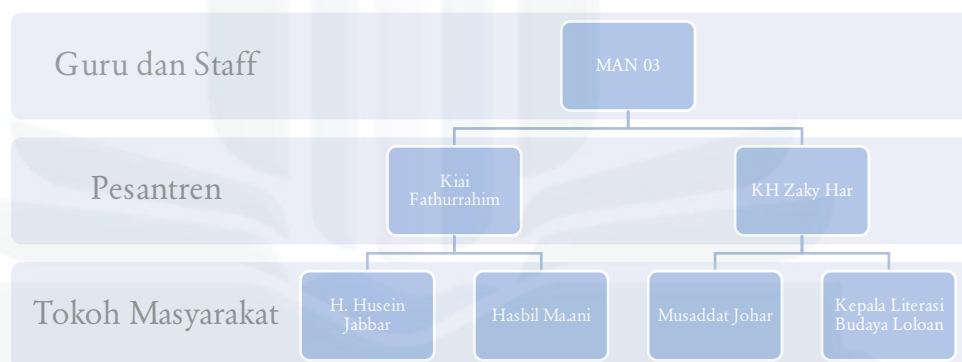
---

<sup>262</sup> *Observasi*, Kegiatan Pendidikan dan Pembelajaran MAN 03 Jambrana Januari-Juni 2024.

<sup>263</sup> *Wawancara*, Rudy Hermawan (Guru Bimbingan Konseling Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 27/02/2024

Jambrana. Tampaknya dokumen telah disosialisasikan pada seluruh sivitas pengelola pendidikan di bawah naungan kepemimpinan Saras. Dalam catatan tersebut ditemukan adanya jejaring aktor budaya harus dan dianggap sebagai satu kesatuan pengembangan pendidikan unggul madrasah. Adapun dokumen tersebut adalah sebagaimana berikut ini;<sup>264</sup>

**Gambar 4.3 Jejaring Aktor Pendidikan MAN 03 Jambrana Bali**



Berdasarkan temuan dokumen di atas, telah dapat dikatakan ada dua kelompok yang masuk sebagai aktor pendukung kerja pengembangan pendidikan unggul MAN 03 Jambrana Bali. Yang pertama, adalah tokoh-tokoh pesantren. Beberapa tokoh yang disebutkan dalam dokumen adalah KH Fathurrahim dan KH Zaky Har. Keduanya tentu adalah aktor pendiri atau penggagas MAN 03 sebelum dinegerikan.

Kedua, adalah kelompok yang berelasi kuat dengan kedua tokoh tersebut. Mereka adalah aktor-aktor kebudayaan lokal masyarakat Loloan sendiri. Dengan demikian, dapat juga dikatakan bahwa seluruh aktor sebenarnya tampak berbentuk jejaring budaya pendidikan. Jejaring yang

<sup>264</sup> *Dokumentasi, Materi Strategi Pengembangan MAN 03 Jambrana Bali Tahun 2022*

Saras dianggap sebagai instrumen dukungan kerja pencapaian pengembangan pendidikan unggul MAN 03.

Kehadiran para tokoh eksternal yang berasal dari budaya lokal, dirasakan oleh beberapa guru sebagai dukungan kompetensi dalam sektor psikologinya. Kesadaran mereka tentang nilai dan moralitas kerja menjadi sangat kuat. Contoh konkretnya, beberapa guru merasa dirinya yang mendapat gaji tetap sebab mengaku sangat malu pada tokoh-tokoh yang dengan ikhlas membimbing masyarakat. Serta merta sikap mereka dalam bekerja penuh semangat dan tidak dibatasi oleh pertimbangan materi. Jadi, nilai-nilai kesadaran yang didapatkannya melalui proses dukungan pembelajaran dari medium tradisi sebelumnya.

Koordinator Ekstrakurikuler, Khoerul Anam, mengakui hal tersebut. Menurutnya, dukungan yang paling terasa secara psikologis adalah kehadiran para tokoh budaya baik yang berasal dari pesantren maupun tokoh masyarakat Loloan sendiri. Mereka tidak hanya hadir untuk menambah pengetahuan atau peningkatan kompetensi kerja saja, namun juga memiliki dampak pada komitmen, semangat dan loyalitas kerja para guru. Lengkapnya, ia mengatakan hal berikut ini,

“bukan hanya membuat kita memahami, namun bagi saya pribadi juga membuat tambah semangat dan komitmen pendidikan tambah kuat. Mereka datang juga sama dengan kita. Apalagi dalam soal kegiatan ekstrakurikuler. Mereka juga melatih, mengajari peserta didik kita juga. Sama dengan kita. Bukan hanya dapat membantu pekerjaan, namun juga mendukung prestasi bahkan juga semangat kita dalam bekerja. Jadi ke mental kerja juga kuat pak. Malu kita yang tidak mau ikhlas, kalau melihat mereka. Mereka secara

sukarela melayani masyarakat. Masak kita yang sudah digaji tidak, ya malu lah pak”.<sup>265</sup>

Informasi demikian juga dikuatkan oleh Saras sendiri. Menurutnya, dukungan performa kerja itu tidak hanya dilakukan dengan menyediakan sarana prasarana saja. Bukan hanya infrastruktur bangunan saja, namun infrastruktur budaya sosial yang terdiri dari tata nilai dan kesadaran juga perlu dipikirkan. Ia menuturkan pernyataan berikut ini,

“bagi hal penting yang perlu dibangun juga soal infrastruktur nilai dan kesadaran para guru dan staff kependidikan hingga para siswa. Kalau masalah kantor, di sudah lumayan cukup sebagai dukungan tempat untuk meningkatkan keunggulan pendidikan MAN 03. Yang perlu dijaga, dan terus menerus dijamin ada itu struktur sosial yang terdiri dari tata nilai dan kesadaran sivitas, khususnya saat bekerja. Ini yang bagi saya sangat mendasar dalam mendesign pendidikan yang unggul pak. Kan tidak ada gunanya, bangunan tinggi atau mentereng, jika etos dan etiket kerja yang mendasarinya tidak kuat atau bahkan tidak ada”.<sup>266</sup>

Jadi kedatangan tokoh pesantren dan masyarakat baginya sangat membantu. Ia membagi dukungan pengembangan performa kerja bukan samata-mata berbentuk alat atau bangunan yang dapat dipakai dalam mempermudah kerja pada guru dan tenaga kependidikan. Lebih mendasar dari hal tersebut adalah menjamin adanya sistem nilai yang dapat terus menerus mendukung proses kerja pencapaian keunggulan madrasah. Hal demikian olehnya disebut sebagai dukungan performa berupa nilai-nilai pendidikan. Jadi sebagai kepala madrasah, baginya yang terpenting dalam mencapai keunggulan bukan infrastruktur tempat atau alat namun proses

---

<sup>265</sup> Wawancara, Choerul Anam (Guru Ekstrakurikuler MAN 03 Jambrana) tanggal 27/02/2024

<sup>266</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

simbolisasi nilai yang terus menerus tampil dari proses pembelajaran hingga kerja bawahannya. Untuk itu, ia mendorong beberapa tokoh pesantren terus berkunjung dan tak ada sekat dalam menjadi satu kesatuan kerja bawahannya di madrasah.

Disamping itu, tampaknya dukungan performa tidak hanya dilakukan dengan menghadirkan aktor saja. Faktor lain yang dilakukan, diluar pengembangan infrastruktur berupa bangunan, juga melakukan pengembangan artefaksi yang juga menyimbolkan tata nilai dan kesadaran. Artefak yang dimaksud di sini, terdiri dari *postering* dan sejumlah pahatan yang sengaja dibuat untuk menekankan sejumlah nilai dan kesadaran agar terus ada dalam keseharian sivitas MAN 03 Jambrana.

Hal demikian ini juga didasarkan pada penuturan Kepala Madrasah sendiri. Saras mengungkapkan pernyataan di bawah ini;

“tidak hanya aktor saya rasa pak. Kami juga mendesign beberapa karikatur dan menata spasial bangunan hingga poster untuk mendukung nilai dan kesadaran guru dan tenaga kependidikan pak. Itu ada poster beberapa tokoh Loloan, ajaran agama yang dipangung teguh di Loloan dan beberapa gambar tradisi hingga tarian hikayat *Awi*, juga dipajang beberapa sisi ruang madrasah ini. Semua itu, ditujukan agar dapat memberikan dorongan untuk mengingat kembali perjuangan dan jerih payah para pengabdian sebelumnya. Saya rasa dari awal itu yang diperlukan dan harus dijaga, karena merupakan ruh pendidikan MAN 03 ini”.<sup>267</sup>

Berdasarkan observasi, juga ditemukan demikian. Peneliti berkeliling kelas hingga setiap sudut madrasah. Memang benar, apa yang dikatakan Saras terlihat ada di beberapa ruang. Tampak ada lukisan siswa

---

<sup>267</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

menari, kaligrafi peninggalan Loloan, hingga pahatan seni yang tampaknya merupakan peninggalan masa lampau. Semuanya terasa membawa makna historis yang dapat mengingatkan akan sejarah pengembangan pendidikan agama Islam di Loloan yang penuh dinamika.

Bahkan yang unik, beberapa posetering tentang sejarah dan dinamika penyebaran Islam juga jadi artefak yang memenuhi kantor MAN 03. Beberapa catatan ada yang mengisahkan tokoh-tokoh dari era kedatangan suku Bugis, Pontianak atau melayu hingga pendirian beberapa kelembagaan pendidikan. Foto hingga manuskrip materi pendidikan keagamaan seperti Barzanji, Al Qur'an tulisan lama dan sebagainya. Artefak yang disebutkan Saras sengaja diletakan untuk mengingatkan pada semangat perjuangan pendidikan dan penyebaran agama Islam di Loloan.<sup>268</sup>

Temuan ini tampaknya mengindikasikan adanya rekayasa sosial budaya yang dipakai oleh Kepala Madrasah untuk mendukung performa kerja sivitas pendidikan. Tujuannya tentu agar infrastruktur nilai dan kesadaran terus kuat dan tertransformasi menjadi dukungan kerja di sektor psikologi. Adanya artefak kebudayaan dalam ruang kerja serta merta membentuk refleksi tanpa henti yang kemudian melahirkan komitmen dan semangat kerja guna melakukan aktivitas pendidikan madrasah yang unggul.

---

<sup>268</sup> *Observasi*, Kegiatan Pendidikan dan Pembelajaran MAN 03 Jambrana Januari-Juni 2024.



Nilai-nilai dan kesan yang dilahirkan dari lukisan hingga poster yang dipasang di sisi-sisi madrasah juga diakui oleh Komari, Wakil Ketua Madrasah Bidang Sarana Prasarana. Ia menyatakan hal berikut ini;

“saya diskusi dengan pak Saras dalam hal menyiapkan sarana prasaran madrasah. Ia sangat mempertimbangkan fungsi simbolis nilai dan tradisinya. Ia benar-benar ingin madrasah ini tidak terpisah dari nilai agar dapat menjadi bahan refleksi dan semangat kerja seluruh sivitas MAN 03 ini pak. Saya menyaksikan betul, hal itu diupayakan sedemikian rupa. Katanya untuk semua harus sadar bahwa kita tidak hanya sedang bekerja, namun juga mengabdikan. Tidak mengharap gaji dari negara saja, namun juga janji Allah bagi siapapun yang mengabdikan diri pada ummat Muhammad SAW”<sup>269</sup>.

Ditambah data ini, dukungan performa kerja tampak memang tidak hanya dilakukan dengan memberikan dukungan infrastruktur sistem kerja dan sarana prasarana yang digunakan untuk membantu kerja secara konkret, namun juga didasari dengan mengupayakan terbentuknya dukungan performa yang abstrak berupa tata nilai dan dukungan kesadaran. Hal demikian ini diorientasikan untuk menjaga komitmen, loyalitas dan militansi sivitas Madrasah saat bekerja. Jadi ketiga hal yang telah diusahakan dalam dukungan pembelajarannya, terus dirawat dengan mengupayakan hadirnya refleksi nilai dan historis tradisi pendidikan agama yang sejak awal telah kuat sebagai budaya di masyarakat.

Setelah hal demikian dianggap telah baik, baru kemudian, menurut Saras dapat dengan mudah didukung dengan sarana prasaran yang dapat mendukung profesionalitas dan kemudahan pemberian pendidikan sesuai

---

<sup>269</sup> Wawancara, Komari (Wakil Kepala Madrasah Bidang Sarana Prasarana MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Pada sisi ini, kepala Madrasah melakukan hal-hal yang umum dilakukan seorang pimpinan lembaga pendidikan di era globalisasi. Di antara hal-hal yang diupayakan adalah dengan mengadopsi dan membentuk sistem kerja berbasis pengembangan teknologi.

Ia menyebut dukungan tersebut sebagai pengembangan sistem layanan teknologi madrasah. Lengkapnya, ia mengungkapkan pada peneliti sebagaimana pernyataan berikut ini;

“hal yang pasti dilakukan, ya sama sebenarnya sama dengan apa yang diupayakan oleh beberapa kelembagaan pendidikan di era modern. Di era ini, kan kita harus juga tidak buta perkembangan teknologi. Walaupun kita mementingkan nilai-nilai dalam tradisi budaya Lokal, bukan berarti kita tidak meniadakan manfaat teknologi pak. Kita juga butuh sistem teknologi madrasah”.<sup>270</sup>

Sistem layanan pendidikan berbasis teknologi tampaknya disadarinya sebagai hal yang niscaya dan bermanfaat. Pada sisi ini, Kepala MAN 03 Jambrana terlihat peduli juga pada perkembangan dan kontestasi global. Jadi walaupun sangat peduli dan berkali-kali mendasarkan pencapaian keunggulan melalui budaya lokal, akan tetapi ia tidak sama sekali berjarak pada perkembangan teknologi pendidikan dan bahkan pembelajarannya.

MAN 03 juga mengadopsi sistem pelajaran yang mengandalkan perkembangan teknologi informasi dewasa ini. Hal demikian ini juga diungkapkan oleh Hamzaturrahman, selaku waka Kurikulum. Pada aspek

---

<sup>270</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

pembelajaran, semua guru telah dibantu dengan teknologi. E-Learning telah dikembangkan dengan dukungan banyak instrumen online yang bahkan sudah berbayar. Ia memandang Penggunaan teknologi dalam pendidikan di MAN 03 memungkinkan proses belajar mengajar menjadi lebih interaktif dan efektif. Dengan akses yang lebih luas terhadap sumber daya belajar digital, siswa dapat belajar secara lebih mandiri dan fleksibel. Rincinya, ia menuturkan,

“kita sudah memakai *zoom* berbayar dan *google meet* dan semacamnya. Pada guru sudah dibekali dengan berbagai macam teknologi. Hal demikian ini, tentu sangat mempermudah pada tugas kerja profesionalitas mereka dalam menyampaikan materi. Semua ini memang telah direncanakan bersama dan juga sering mendapatkan perhatian dari kepala Madrasah sendiri, untuk urusan adopsi teknologi, anggarannya memang difokus pada tahun-tahun kedua pak Saras memimpin madrasah ini”.<sup>271</sup>

Selain itu, teknologi ini juga memfasilitasi komunikasi yang lebih baik antara guru dan siswa, serta memungkinkan penyesuaian materi pembelajaran sesuai dengan kebutuhan individu. Integrasi teknologi ini tidak hanya meningkatkan kualitas pembelajaran tetapi juga mempersiapkan siswa untuk menghadapi tantangan di era digital. Hal ini mencerminkan komitmen MAN 03 dalam menyediakan pendidikan yang relevan dengan perkembangan zaman serta membekali siswa dengan keterampilan yang diperlukan di masa depan.

Salah satu yang sangat tampak konkret sebagai dukungan perkembangan performa kerja sivitas MAN 03 tiga adalah adanya website

---

<sup>271</sup> Wawancara, Hamzaturahman (Waka Kurikulum Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 21/01/2024

resmi yang telah didesain khusus untuk pemberian layanan pendidikan yang prima. Website resmi ini berguna sebagai sistem umum dari keseluruhan proses pendidikan Madrasah yang dilakukan. Namanya adalah SILOMA. Website ini berisi layanan utama pendidikan MAN 03 Jember.

Peneliti melakukan observasi pada *website* tersebut, dan sangat menakjubkan. Tampilan dan konten website cukup lengkap. Melihatnya, cukup terkesan sebab sangat tampak modern, seolah lembaga pendidikan yang terpisah dari budaya tradisional masyarakat. Membuktikan kebenaran pernyataan Saras, sebagai kepala madrasah. Ia tidak hanya sukses mengadopsi budaya tradisional masyarakat, namun juga telah mengambil kesempatan dalam perkembangan teknologi informasi yang sedang terjadi.

Website yang dikembangkan sebagai dukungan kerja bawahannya sangat lengkap. Laman <https://siloma.man3jember.sch.id/>, tampak merupakan sebuah portal inovatif yang dirancang untuk mempermudah akses berbagai layanan administrasi dan pendidikan secara online. Website ini menyediakan berbagai fitur yang mendukung kebutuhan siswa, guru, dan orang tua. Melalui portal ini, siswa dapat mengajukan pembuatan kartu pelajar, surat keterangan siswa aktif, surat mutasi, surat pemanggilan orang tua, dan surat berkelakuan baik dengan lebih mudah dan cepat.

Selain itu, portal ini menawarkan layanan konsultasi belajar dengan guru secara online melalui inovasi OMAJARMARU, yang memungkinkan siswa mendapatkan bimbingan akademik di luar jam sekolah. Integrasi

berbagai aplikasi madrasah dan platform nasional terkait pendidikan juga menjadi salah satu keunggulan portal ini, memastikan bahwa data dan informasi yang diberikan selalu *up-to-date* dan relevan.<sup>272</sup> Adapun gambarannya adalah sebagaimana berikut ini;

Gambar 4.4 Tampilan Dashboard Laman Website Dukungan Performa MAN 03 Jambrana Bali



Berdasarkan laman dashboard di atas, ditemukan bahwa ada banyak fitur layanan untuk mempermudah kerja guru dan tenaga kependidikan MAN 03 Jambrana. Mulai dari beragam jenis surat-menyurat, data siswa hingga fasilitas administrasi para guru dalam melakukan pembelajaran yang sifatnya online. Hal demikian membuktikan bahwa kepala madrasah telah sukses memberikan dukungan infrastruktur kerja bagi bawahannya.

Terkait hal demikian, Hendra Hadi.K, menjelaskan bahwa pengembangan teknologi dalam hal layanan pendidikan telah

<sup>272</sup> *Observasi*, Dukungan Teknologi Kerja Sivitas Layanan Pendidikan MAN 03 Jambrana Januari-Juni 2024.

dikembangkan sedemikian rupa dan berdampak positif bagi kinerja para guru dari semua mata pelajaran dan kelas. Ia menuturkan pernyataan di bawah ini,

“semua sudah ada di siloma pak. Kita juga telah membangun infrastruktur teknologi yang modern. Dulu absen manual, tak tercatat secara baik, data maupun nilai-nilai ujian sengkabut pak. Alhamdulillah sekarang jadi mudah. Guru-guru bisa fokus mengajar. Layanan bagi masyarakat juga semakin gampang ini. Coba dicek, ada surat menyurat bahkan juga pemberitaan juga ada”.<sup>273</sup>

Portal SILOMA juga berfungsi sebagai pusat informasi yang menyediakan berita, pengumuman, dan jadwal kegiatan madrasah, memastikan bahwa seluruh komunitas sekolah tetap terinformasi tentang perkembangan dan kegiatan terbaru. Keberadaan layanan online ini tidak hanya meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi juga mempromosikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan data dan layanan pendidikan.

Bahkan yang unik dan tampak terlihat sangat unggul, tampaknya website ini juga menghimpun beberapa aplikasi pengelolaan data dan informasi. Dari data observasi setidaknya ada 12 aplikasi yang secara terpadu telah tersedia dalam SILOMA. Semua digunakan sebagai sistem administrasi pendidikan. Adapun beberapa aplikasinya adalah E-KINERJA, sebuah sistem yang membantu dalam penilaian kinerja guru dan staf. SPPDB digunakan untuk proses penerimaan peserta didik baru secara online, memudahkan pendaftaran tanpa perlu datang langsung ke

---

<sup>273</sup> Wawancara, Hamzaturahman (Waka Kurikulum Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 21/01/2024

sekolah. RDM (Rapor Digital Madrasah) adalah aplikasi yang memudahkan pembuatan dan pengelolaan rapor siswa secara digital.

Selain itu juga ada Verval PD (Verifikasi dan Validasi Peserta Didik) membantu memastikan data siswa akurat dan terkini. EMIS (*Education Management Information System*) adalah sistem informasi yang mengelola data pendidikan secara keseluruhan di madrasah. SIMPATIKA (Sistem Informasi Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan) adalah aplikasi untuk pengelolaan data guru dan tenaga kependidikan.

Bahkan juga ada SIPMA (Sistem Informasi Pengawasan Madrasah) mendukung pengawasan dan evaluasi kegiatan madrasah. PUSAKA (Pusat Layanan Keluarga) menyediakan layanan konseling dan dukungan bagi siswa dan orang tua. SIMPEG (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian) digunakan untuk mengelola data kepegawaian secara efektif. PDUM (Pangkalan Data Ujian Madrasah) mengelola data dan informasi terkait ujian madrasah. SIEKA (Sistem Informasi Elektronik Kinerja Aparatur) memonitor kinerja aparatur sipil negara di madrasah.<sup>274</sup>

Saras memberikan penjelasan bahwa teknologi yang dijadikan akan terus dikembangkan secara baik, sesuai perkembangan era. Semuanya diupayakan untuk mencapai keunggulan sebagai harapan sivitas dan masyarakat. Pernyataan yang diungkapkan pada peneliti adalah sebagaimana berikut ini;

---

<sup>274</sup> *Observasi*, Dukungan Teknologi Kerja Sivitas Layanan Pendidikan MAN 03 Jambrana Januari-Juni 2024.

“Dengan terus mengembangkan fitur-fitur baru dan menyediakan pelatihan penggunaan untuk semua pengguna, SILOMA MAN 3 Jembrana berkomitmen untuk menciptakan lingkungan pendidikan yang lebih modern dan responsif terhadap kebutuhan semua pihak yang terlibat. Portal ini adalah contoh nyata bagaimana teknologi dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan mempermudah akses ke layanan pendidikan bagi semua orang”.<sup>275</sup>

Pengembangan performa kinerja yang profesional tidak hanya didukung dengan penciptaan sistem teknologi, namun juga melalui apresiasi. Proses demikian tidak hanya dilakukan secara transformasional, namun juga transaksional. Dengan kata lain, tidak dilakukan dengan menguatkan apresiasi menggunakan penghargaan standarisasi nilai luhur budaya tradisional yang terjadi secara natural, namun juga diupayakan dengan pemberian *reward* yang cukup untuk mendukung kinerja mereka.

Hal demikian sebagaimana yang dijelaskan oleh Hamzaturrahman. Ia mengemukakan bahwa hal-hal rasional seperti pemberian gaji, uang transport dan hadiah berupa materi untuk memenuhi kebutuhan sivitas MAN 03 juga dipertimbangkan. Lengkapnya, ia mengatakan,

“semua apresiasi tentu sudah dirasakan dan diberikan oleh pak Saras pak. Kalau masalah apresiasi budaya itu serta merta terjadi dan didapat oleh kita yang aktif dalam melestarikan nilai-nilai luhur. Hal yang tidak dapat dipungkiri juga adalah kita juga manusia. Pak Saras juga berpikir pemberian gaji yang adil, transparan dan sesuai kinerja dan prestasi kerja guru dan seluruh tenaga pendidikan. Prinsipnya kan transparan dan adil pak. Itu yang selalu dijaga juga sama Saras. Jadi bagi saya tidak hanya mengandalkan refleksi nilai namun juga masuk akal dalam urusan materi”.<sup>276</sup>

---

<sup>275</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jembrana) tanggal 07/02/2024

<sup>276</sup> Wawancara, Hamzaturrahman (Waka Kurikulum Madrasah MAN 03 Jembrana) tanggal 21/01/2024



Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, telah dapat disimpulkan bahwa dukungan yang diberikan oleh kepemimpinan transformatif kepala Madrasah MAN 03 setidaknya ditekankan pada empat hal penting. Pertama, dukungan yang sifatnya mengupayakan kehadiran infrastruktur nilai dan kesadaran sivitas saat melakukan kerja pengembangan. Hal demikian diupayakan melalui simbolisasi aktor dan artefak budaya tradisional pendidikan agama lokal.

Kedua, berupaya memberikan dukungan ruang spasial yang aman dan indah. Hal demikian dilakukan dengan cara mengembangkan infrastruktur yang bersih dan indah. Pada sisi ini, kepala madrasah mendesain tata ruang yang dapat membuat bawahannya nyaman dalam bekerja.

Ketiga, membentuk infrastruktur terpadu dengan berdasarkan perkembangan teknologi. Langkah yang ketiga ini, tentu cukup banyak kepala lembaga pendidikan yang melakukannya. Akan tetapi, langkah dukungan di MAN 03 cukup menakutkan. Sebagai lembaga yang gandrung pada budaya tradisional, ternyata juga telah sukses menciptakan dukungan website pendidikan yang sangat modern dan mampu mengakomodir serta mempermudah seluruh layanan dan administrasi pendidikan. Hal demikian yang membuat MAN 03 Jambrana telah terbilang cukup unggul sebagai sebuah madrasah.

Keempat, memadukan apresiasi budaya dan dukungan gaji yang rasional serta transparan. Jadi aspek ini, pola kepemimpinan

transformasional kepemimpinan MAN 03 Jambrana benar dijalankan. Dukungan juga tidak hanya dilakukan dengan apresiasi nilai yang ada, namun juga dilakukan secara rasional. Mereka para sivitas juga mendapat gaji yang setimpal dengan kerja dan prestasinya.

### 3. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan kepuasan kerja unggul di MAN 03 Jambrana Bali

Berdasar data yang diberikan dukungan pembelajaran dilakukan dengan dua hal yakni transformasi budaya tradisional dan juga adopsi pengetahuan modern. Kedua hal demikian tentu memiliki dampak masing-masing pada terbentuknya budaya organisasi unggul. Budaya organisasi dapat berkembang dengan dua karakter terpadu yakni integrasi nilai tradisi dan sekaligus juga mengarah pada pengembangan kompetensi yang sesuai dengan perkembangan globalisasi. Saras menyebutkan bahwa budaya demikian sebenarnya juga telah berakar di pesantren. Lengkapnya ia menuturkan,

*“al muhafadhatu ala al qodhimus al sholih wa al ahdu bi jadidil ashlah. Ini lumrah dikenal di pesantren pak. Bagi saya nalar ini dapat dijadikan dasar budaya terbaik untuk mengembangkan keunggulan lembaga MAN 03 Jambrana ini. Jika ada budaya luhur yang baik, kita rawat sebagai satu keistimewaan, ditambah dengan mengadopsi nalar terbuka untuk menerima modernitas yang terbaik bagi keunggulan pendidikan madrasah”*.<sup>277</sup>

Target pemberian yang dukungan yang diberikannya ternyata berupaya membentuk nalar pendidikan yang dilandaskan pada prinsip

---

<sup>277</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

yang memang tidak asing dalam dunia pesantren. *al muhafadhatu ala al godhimus al sholih wa al ahdu bi jadidil ashlah* merupakan nalar fiqhiyah yang umum dijadikan dasar penetapan atau inovasi kebijakan dan hukum dalam ajaran agama Islam. Saras tampak memakai kaidah ini sebagai nalar yang terbentuk dari dua dukungan pembelajaran yang dilakukannya.

Proses transformasi nilai-nilai tradisional pesantren dan budaya muslim Loloan merupakan bentuk konkret dari *al muhafadhatu ala al godhimus al sholih*. Sedangkan proses pelatihan dan pengembangan teknologi informasi disebutnya sebagai pemberian dukungan untuk *al ahdu bi jadidil ashlah*. Gairah demikian yang terbaca muncul menjadi kekhasan dari implikasi besar kepemimpinan transformasi yang dilakukan oleh kepala MAN 03 Jambrana.

Kepemimpinan di MAN 03 Jambrani Bali tampak juga memiliki peran besar dalam upaya menjamin kepuasan kerja sumber daya manusia. Kepuasan kerja merupakan dampak atau implikasi dari telah terbentuknya budaya organisasi yang baik. Sebagaimana disampaikan di awal bahwa sejumlah dukungan kepemimpinan transformatif telah dilakukan oleh kepala Madrasah dari berhasil membentuk pengembangan pendidikan yang bertujuan unggul. Dengan demikian kepuasan kerja yang dimaksud dalam pembahasan ini adalah seperangkat dampak yang dilahirkan dari proses dukungan yang telah diberikan tersebut.

Seperti yang dibahas dalam paparan data di atas, telah ada dua dukungan yang diberikan melalui pola pengembangan kepemimpinan

transformatif yang dijalankan. Keduanya adalah dukungan pembelajaran dan performa kerja. Untuk itu, dalam mengurai kepuasan kerja yang didapatkan juga akan dirinci atau dikelompokkan berdasar pada dua elemen yang tersebut. Dapat dipastikan bahwa setiap dukungan yang diberikan dapat secara atau juga bisa terpisah menimbulkan konstruksi hal-hal yang dapat menjadi sub konsepsi kepuasan bawahan kepala madrasah.

Pada aspek pembentukan kepuasan bawahannya, dua karakter budaya demikian tentu juga urgen. Pemberian dukungan transformasi budaya tradisional pesantren menguatkan refleksi harapan yang sifatnya teologis. Artinya, proses demikian membentuk kepuasan yang berasal dari harapan spritualitas. Fakta ini dapat dibaca dari pernyataan Hamzaturrahman. Ia mengatakan hal berikut ini;

“kepuasan yang paling saya rasakan tentu kepuasan beragama pak. Dengan bekerja di madrasah, saya rasa kepuasan yang dirasakan bukan hanya income materi, namun kepercayaan untuk selalu meyakini hal demikian ini sebagai ibadah. Melakukan ibadah itu kan perlu disyukuri pak. Itu yang saya rasakan. Dibawa kepemimpinan pak Saras, kita didorong untuk sadar bahwa menjadi pengelola MA ini bukan hanya bekerja, namun juga beribadah”.<sup>278</sup>

Budaya yang terbentuk tampaknya melahirkan refleksi yang di dalamnya juga memuat kesadaran agama. Kesadaran ini yang melahirkan kepuasan unik dan mungkin tidak akan didapat dari kesadaran dalam budaya pendidikan modern. Yang dihasilkan dapat disebut juga sebagai kepuasan beragama dan berbudaya. Bentuknya lebih abstrak dan sebenarnya sama-sama bersifat psikologis. Dampaknya konkretnya,

---

<sup>278</sup> Wawancara, Hamzaturrahman (Waka Kurikulum Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 21/01/2024

sebagai konsep kepuasan kerja, sebenarnya terpisah atau tidak terpengaruh dari materi yang umumnya disebut sebagai *reward* dalam konsep manajemen profesional. Tidak mengherankan, jika bawahan Saras memiliki semangat tinggi dan tampak melakukan kerjanya secara sukarela.

Budaya tradisional pesantren dan masyarakat Muslim Loloan tampaknya memang membentuk konstruksi hasrat dan harapan yang dapat terpuaskan dengan terus terpeliharanya kesadaran nilai-nilai yang ada. Pada aspek ini hal-hal transendental yang dihadirkan dalam sebagai pengkhidmatan kerja sebagai ibadah, tampak menjadi sub elemen kepuasan kerja para guru dan staff kependidikan.

Hal demikian yang bagi peneliti tampak pada hasil observasi yang dilakukan pada sejumlah kegiatan madrasah, utamanya yang sifatnya ritualitas keagamaan. Misalnya, pada Maulid Nabi Muhammad SAW, para guru secara sukarela hadir bahkan jadi panitia penyelenggara. Mereka tanpa dibayar dan mengharap apa-apa sangat antusias dalam menyukseskan acara tahunan tersebut.<sup>279</sup>

Begitupun soal keaktifannya dalam pengembangan literasi budaya Loloan, yang disebut sebelumnya sebagai *Loloan Jaman Lama*. Pada kegiatan tersebut, mereka sebagai perwakilan dari MAN 03 Jambrana secara sukarela menjadi panitia pelaksana tampak mengharap imbalan apa-apa. Semua pekerjaan tersebut dilakukan dengan komitmen dan loyalitas

---

<sup>279</sup> *Observasi*, Ritualitas Kegiatan Keagamaan MAN 03 Jambrana Januari-Juni 2024.

yang tinggi.<sup>280</sup> Sisi ini yang bagi peneliti, menunjukkan ada konsepsi kepuasan kerja yang tidak dapat diukur secara kuantitatif dan berstandar hal-hal abstrak. Standar kepuasan demikian bersifat transendental namun terikat pada sejumlah kesadaran yang dibangun secara serta merta dari proses dukung pembelajaran yang telah diberikan.

Pada hemat peneliti, kepuasan kerja yang ditimbulkan dari dampak *al muhafadatu 'ala qodimi al sholih* tampak berbentuk refleksi kepuasan menjalan nilai-nilai luhur budaya tradisional pesantren dan masyarakat. Bagi mereka, melaksanakan dan melestarikan nilai, dan mengikuti tauladan para *sesepuh* merupakan kepuasan tersendiri. *Al sholih*, yang dimaknainya sebagai ibadah yang mestinya terus dijalankan adalah sesuatu yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi mereka.

Izzuddin Abdul, guru yang sekaligus menjadi pembina Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS), mengakui hal tersebut. Ia memberikan pernyataan di bawah ini;

“masalah kepuasan tidak hanya ditemukan saat kami merasa sekolah telah unggul dan semacamnya. Juga kami rasakan pada saat melakukan kerja itu sendiri pak. Karena kami menilainya itu sebuah ibadah. Yang kami peroleh adalah ketenangan jiwa. Itu kan yang mungkin tidak ditemukan pada sekolah-sekolah pada umumnya. Makanya, kami sangat beruntung Madrasah ini tak terpisah dari pesantren dan juga budaya kita, masyarakat Loloan. Sehingga kita ada kenikmatan tersendiri dalam bekerja dan mengabdikan di madrasah ini pak”<sup>281</sup>

<sup>280</sup> *Observasi*, Kegiatan Kebudayaan MAN 03 Jember Januari-Juni 2024.

<sup>281</sup> *Wawancara*, Izzudin Abdul (Guru dan Pembina OSIS MAN 03 Jember) tanggal 21/01/2024

Kepuasan yang dijabarkan tersebut, tampak merupakan keunikan yang lumrah dihasilkan dari pola kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan yang dilakukan melalui penguatan budaya nilai-nilai transendental serta merta menghasilkan kepuasan yang tampak transenden. Kepuasan yang dihasilkan oleh bawahannya juga terlepas dari hal yang dapat konkret. Kenikmatan mereka dalam bekerja muncul karena kesadaran loyalitas yang menyadari kerja yang mereka lakukan sebagai ibadah. Pada titik demikian, refleksi mereka tentang *barokah*, pahala dan surga membuatnya mendapatkan kenikmatan saat bekerja.

Bukan hanya merasakan kepuasan transenden saat melakukan kegiatan ritual dan tradisi, beberapa di antara mereka juga mengaku puas melihat *outcome* peserta didik yang memiliki keseriusan belajar agama dan memiliki kecintaan ada budaya lokalnya. Setiap ada siswa dan lulusan MAN 03 Jember yang berprestasi dalam bidang agama, diakui juga melahirkan kepuasan tertentu yang mereka juga anggap sebagai kepuasan yang tak dapat dilukiskan dengan kata-kata.

Rudy Hermawan memberikan pernyataan terkait dengan kepuasannya pada sektor ini. Ia menyampaikan bahwa hal mungkin tidak dapat dilukiskan kata-kata adalah banyak siswa dan lulusan MAN 03 yang melanjutkan melestarikan budaya pesantren dan Muslim Loloan. Lengkapnya, ia menyatakan tutur berikut ini,

“bukan hanya saat siswa berprestasi pak. Namun juga saat mereka mampu mentauladani perjuangan dan pengabdian pada sesama. Misalnya, mereka melanjutkan pendidikan kampus-kampus agama yang unggul, atau perguruan tinggi di pesantren. Hal demikian kan

juga dilakukan oleh para pengembangan pendidikan Islam di Loloan pak. Apalagi ada yang terlibat aktif di kegiatan pelestarian budaya Loloan, atau membantu-membantu pesantren di sekitar. Tentu kami juga merasa bahagia”.<sup>282</sup>

Pengakuan ini memberi isyarat bahwa elemen kepuasan mereka juga ada saat menyaksikan peserta didiknya hadir sebagai agen budaya yang meneruskan dan mentauladani para pengabdian atau agen budaya masyarakat Loloan sendiri. Pada sisi ini, kepuasan tampaknya tidak dapat dipisahkan dari visi dan misi yang sebenarnya telah dirumuskan sebelumnya. Sebagaimana yang telah dibahas di awal, bahwa salah satu yang visi yang direncanakan dicapai di bawah kepemimpinan kepala Madrasah adalah budaya Islam. Tidak heran, jika kepuasan sivitas MAN 03 juga lahir saat adanya peserta didik yang juga menjadi agen budaya Islam lokal.

Hal demikian ini tidak hanya diakui oleh bawahan kepala Madrasah saja, namun juga dinyatakan sendiri oleh Saras. Dalam pandangannya, bawahannya, baik para guru dan tenaga kependidikan, tidak hanya puas saat peserta didiknya memenangkan Lomba. Namun juga saat mampu mengamalkan agama atau melaksanakan apa yang biasa menjadi tradisi di Ummat Muslim Loloan sendiri. Ia mengungkapkan pernyataan menarik di bawah ini,

“semua yang dikembangkan dengan dasar budaya pengabdian, akan juga menghasilkan kepuasan yang tiada tara. Seperti yang disampaikan di awal pak. Ada hal yang penting dan harus tetap ada, yakni tradisi dan budaya tradisional masyarakat di sekolah ini.

---

<sup>282</sup> *Wawancara*, Rudy Hermawan (Guru Bimbingan Konseling Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 27/02/2024



Pemimpin budaya harus juga menjadi pemimpin madrasah ini. Hasilnya nilai pak yang itu terus jadi tujuan luhur pendidikan. Makanya para guru targetnya sebenarnya tidak muluk. Mereka akan merasa puas jika minimal telah melihat peserta didiknya tahu agama dan juga mencintai serta memahami budaya leluhurnya”.<sup>283</sup>

Jadi telah dapat dikatakan bahwa titik kepuasan dari dukungan yang diberikan berupa pembelajaran bawahan melalui seperangkat nilai adalah terciptanya kepuasan kerja atas capaian nilai-nilai luhur baik yang direfleksikan oleh sivitas MAN 03 Jambrana. Nilai-nilai yang muncul dari transformasi budaya tradisional membuat kenikmatan tersendiri yang sifatnya transendental. Yang demikian dirasakannya saat khidmat menjalankan sejumlah tradisi dan menyaksikan peserta didiknya mampu menjadi agen budaya.

Tampaknya hal demikian ini sudah tercatat secara tersirat dalam tujuan umum yang telah disusun sebelumnya. Dalam dokumen profil MAN 03 Jambrana, disebut ada tiga hal yang dapat dianggap memiliki hubungan dengan terselenggaranya nilai-nilai tradisi budaya Islam lokal. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut ini;<sup>284</sup>

- a. Madrasah dapat memiliki siswa yang berakhlakul karimah yang berwawasan luas
- b. Madrasah dapat meningkatkan pengalaman aktivitas ibadah Islam dalam kehidupan sehari-hari

---

<sup>283</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

<sup>284</sup> Dokumentasi, Profil MAN 03 Jambrana 2023.

- c. Madrasah dapat mengembangkan dan melestarikan budaya Islami dan moderasi beragama dalam kehidupan sehari-hari

Ketiga hal demikian ini tentu berhubungan dengan nilai yang diungkap melekat dengan budaya tradisional yang disebut-sebut dapat melahirkan kepuasan transendental. Artinya, ada tujuan yang telah ditetapkan sebagai target kepuasan tidak distandarkan pada secara jelas. Namun standarnya dipasrahkan pada sejumlah nilai luhur yang diyakini sebagai tradisi yang terbentuk dari pertemuan ajaran agama dan budaya luhur lokal masyarakat.

Selain itu, konsepsi kepuasan berdasar pada transformasi budaya di atas, hal lain yang juga tidak dapat disangkal adalah kepuasan hasil kerja yang rasional sesuai dengan kebutuhan dan kontestasi pendidikan di era globalisasi. Ada beberapa hal yang dirasa oleh para sivitas juga sebagai kepuasan yang lahir dari pembelajaran dan dukungan performa sebagaimana yang ada pada pola kepemimpinan transaksional. Kepuasan ini tampak berbeda dengan kepuasan bawahan yang ditemukan sebelumnya.

Perbedaannya, lebih terukur dan memakai standar globalisasi pendidikan. Pada dokumen yang ditemukan, beberapa di antaranya berhubungan dengan tujuan yang telah dirumuskan sebagaimana berikut ini;<sup>285</sup>

---

<sup>285</sup> *Dokumentasi, Profil MAN 03 Jambrana 2023.*

- a. Madrasah dapat mencapai peningkatan Skor (GSA) sebesar +2,00
- b. Madrasah dapat memiliki Tim Kompetisi Sains Madrasah (KSM) minimal 2 mata pelajaran juara ditingkat Nasional
- c. Madrasah dapat memiliki Tim Olimpiade Sains Nasional (OSN) minimal 3 mata pelajaran juara ditingkat Provinsi
- d. Madrasah dapat memiliki Tim Bidang Seni minimal 3 cabang juara ditingkat Provinsi
- e. Madrasah dapat memiliki Tim Olahraga dan Ketangkasan minimal 3 cabang ditingkat Provinsi
- f. Madrasah dapat melaksanakan proses belajar mengajar yang inovatif, kreatif, efektif, dan menyenangkan sesuai tuntutan era global; Madrasah dapat memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang profesional
- g. Madrasah dapat memiliki sarana dan prasarana yang berstandar nasional
- h. Madrasah dapat memiliki lingkungan madrasah yang sehat, bersih, rindang, dan indah
- i. Madrasah dapat memiliki manajemen yang transparan dan akuntabel
- j. Meningkatkan kualitas pembelajaran keterampilan siswa dengan standar kualifikasi asosiasi dunia industri.

Beberapa tujuan di atas, merupakan tujuan yang dirumuskan untuk mengembangkan keunggulan yang sesuai dengan perubahan atau kontestasi pendidikan di era global. Jika diurai ada beberapa yang memang disusun untuk mengikuti standar mutu unggul yang telah distandar secara global dan bahkan juga nasional. Pada intinya, ada kepuasan yang disesuaikan dengan target kompetensi kontestasi regional, nasional hingga global. Targetnya kompetensi tersebut menghubungkan potensi pengembangan dan potensi keunggulan yang dapat dicapai.

Pada aspek ini Saras menjelaskan bahwa ada hal yang secara rasional tetap menjadi standar kepuasan kinerja sivitas MAN 03. Ia mengatakan,

“seluruh yang telah disusun sebagai tujuan bersama, itu juga menjadi standar kepuasan. Tercapainya ketiga hal ini tentu akan membuat para sivitas puas. Kalau diperhatikan kan ada standar mutu Madrasah dalam bersaing diseluruh tingkatan, tata kelola lingkungan dan sarana prasarana dan juga masuk *good governance* juga. Itu ada transparansi dan semacamnya, artinya soal pengelolaan organisasi yang rasional, adil, terbuka. Utamanya kan juga urusan keuangannya. Bagi saya semuanya mempengaruhi kepuasan pak”.<sup>286</sup>

Pernyataan demikian memperlihatkan bahwa standar kepuasan juga didasarkan pada standar profesional mutu pengelolaan madrasah. Hal demikian tentu juga merupakan dampak budaya yang telah terbentuk dari pemberian dukungan pembelajaran hingga performa yang dilakukan oleh kepala Madrasah. Sistem dukungan yang baik berupa teknologi telah membuat guru yakin dan bisa pada hasil kerja mereka. Semua dapat secara

---

<sup>286</sup> Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jambrana) tanggal 07/02/2024

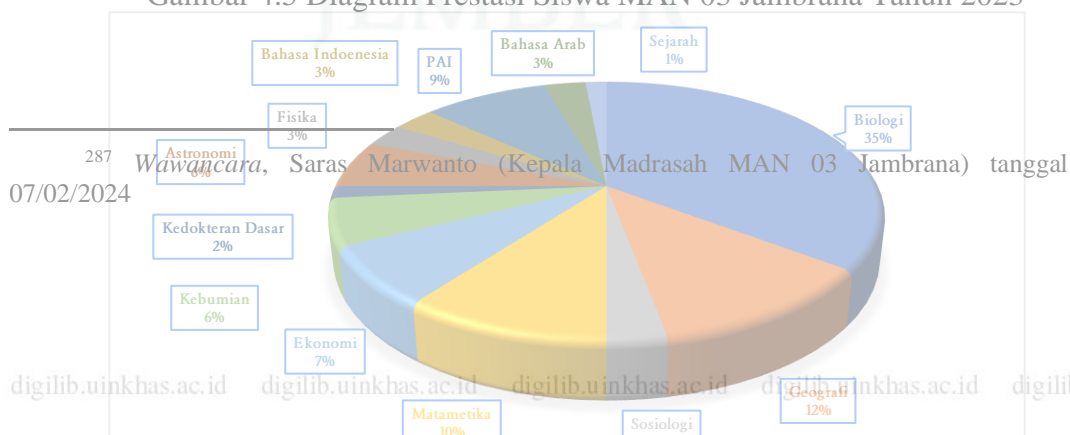
terbuka mereka ketahui. Melalui penerapan *good governance* yang baik, seluruh bawahan akan memiliki kepercayaan dan kenikmatan bekerja serta mereka rasakan.

Disamping muncul karena tersedianya sistem kerja yang terbuka dan rasional. Guru dan tenaga kependidikan juga mengaku merasa puas, jika prestasi siswa terus meningkat, baik secara regional ataupun nasional. Terkait hal ini, data dan statistik yang terus meningkat tentang prestasi peserta didiknya memiliki pengaruh tersendiri pada mereka para guru dan kependidikan. Hal ini sebagaimana yang diakui oleh Yani Rizki, Guru dan ketua Laboratorium MAN 03 Jember. Ia memberikan pernyataan berikut ini,

“semuanya siswa yang berprestasi juga membuat kita puas pak. Banyak peserta didik ini, telah mampu *go national*. Itu kepuasan tersendiri pak. Menunjukkan kalau guru dan kependidikan telah bekerja dengan sangat memuaskan. Walau yang berprestasi adalah siswa, namun bagi yang itu apresiasi buat kerja kami”.<sup>287</sup>

Hal demikian yang tampak juga melatarbelakangi adanya beberapa statistik dan diagram yang selalu diperlihatkan. Bahkan ada beberapa diagram yang diterima peneliti berisi tentang persentase prestasi siswa. Dokumen ini yang tampaknya membuat beberapa guru dan kepedidikan merasakan kepuasan dalam bekerja. Adapun data tersebut adalah sebagaimana di bawah ini;

Gambar 4.5 Diagram Prestasi Siswa MAN 03 Jember Tahun 2023



287 Wawancara, Saras Marwanto (Kepala Madrasah MAN 03 Jember) tanggal 07/02/2024

Data di atas cukup membuat puas guru dan tenaga kependidikan. Kepuasan ini tentu lumrah ada pada setiap pengelola pendidikan. Namun kepuasan dari sivitas MAN 03 sangat unik. Kepuasan ini tidak dianggap tidak dapat dinilai dengan angka. Yang bagi peneliti merupakan efek kepuasan integrasi budaya organisasi yang sukses terbentuk di bawah kepemimpinan kepala madrasah yang transformatif.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa sub konsep kepuasan yang dihasilkan dari dukungan kepemimpinan transformatif dalam konteks pengembangan sumber daya manusia adalah dampak terbentuk dari budaya terpadu yang telah terbentuk. Jika ditela'ah mendalam, maka sedikitnya ada dua hal terlihat sebagai sub kepuasan pengembangan sumber daya manusia yang unggul. Pertama, ada kepuasan transformatif budaya yang lahir dari dampak transformasi budaya tradisional sebagai dukungan pembelajaran dan performa kerja bawahan. Kedua, kepuasan rasional. Yang demikian lahir modernitas sistem rasional pendidikan era global dan capaian yang dihasilkan oleh guru dan kependidikan.

## B. Analisis Temuan

Berdasarkan penjelasan paparan data di atas, ada beberapa hal penting yang dapat memberikan gambaran signifikansi temuan dalam penelitian. Untuk memperincinya, akan tetap dibahas menjadi tiga sub bahasan sesuai fokus di bawah ini,

1. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan pembelajaran bawahan unggul di MAN 03 Jember

Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan pembelajaran secara garis besar ditempuh dengan beberapa langkah. Jika disederhanakan, tahapan tersebut disusun dari proses analisis panjang yang dilakukan kepala madrasah. Adapun beberapa usaha kepala MAN 03 dalam membentuk pembelajaran bawahannya, *pertama*, inventarisasi nilai-nilai yang melekat pada tradisi pesantren dan budaya lokal. Tahapan ini disadari awal dan dilakukan sebelum mengupayakan strategi pengembangan pembelajaran berikutnya.

*Kedua*, sublimasi orientasi objektif. Prosesnya dilakukan guna mengikat tujuan dan semangat kerja bawahannya. Proses ini melahirkan visi dan misi pendidikan. Perumusan dilakukan dengan didasarkan pada proses inventarisasi budaya yang dilakukan sebelumnya dan kemudian mengelaborasikannya dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat. Hasilnya, adalah orientasi kerja sivitas MAN 03 dilakukan untuk peningkatan perkembangan ilmu pengetahuan, tanpa melupakan aspek moral dan budaya agama lokal.

*Ketiga*, memberikan dukungan pembelajaran yang disesuaikan dengan visi dan misi yang telah direncanakan. Melalui dasar tersebut, dukungan pembelajaran tampak dilakukan melalui dua proses yakni transformasi tradisi dan kolaborasi serta pembentukan kelompok sesuai kebutuhan kerjanya.

*Keempat*, pembentukan agen struktur terpadu. Seluruh program dukungan pembelajaran yang dilakukan, dikuatkan dengan pepaduan agen struktur internal dengan budaya lokal. Jadi rencana birokrasi struktur disusun dengan pertimbangan kompetensi budaya lokal dan profesionalitas pengembangan pendidikan era global.

## 2. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan kepuasan kerja unggul di MAN 03 Jambrana Bali

Kepemimpinan transformatif juga dilakukan dengan pemberian dukungan performa kerja. Kepala Madrasah MAN 03 melakukan dukung kerja ditekankan pada empat hal penting. *Pertama*, pemberian dukungan infrastruktur nilai dan kesadaran sivitas. Prosesnya dilakukan dengan mengupayakan sejumlah simbolisasi nilai yang budaya tradisional. Simbolisasi ini terdiri dari sejumlah agen budaya hingga poster tradisional. Seluruh simbol ditujukan untuk meningkatkan refleksi dan semangat nilai-nilai serta kecintaan kepada budaya pesantren dan masyarakat Loloan.

*Kedua*, dukungan ruang spasial yang aman dan indah. Hal demikian dilakukan dengan cara mengembangkan infrastruktur yang



bersih dan indah. Tahapan ini berkaitan dengan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja. Dukungan ini dilakukan guna memastikan seluruh sivitas MAN 03 Jambrana dapat bekerja dengan baik.

*Ketiga*, membentuk infrastruktur terpadu melalui pemanfaatan teknologi. Langkah yang ketiga ini dilakukan dengan mengadopsi sistem perkebambangan ruang internet. Sebagai lembaga yang gandrung pada budaya tradisional, ternyata juga telah mampu membuat website yang tampak modern dan mampu dijadikan rumah layanan dan tata administrasi pendidikan.

*Keempat*, dukungan apresiasi terpadu. Disebut terpadu, karena apresiasi yang dimaksud bukan hanya pemberian gaji dan hadiah saja. Namun juga dilakukan melalui transformasi apresiasi nilai-nilai luhur budaya masyarakat. Jadi pemberian apresiasi dilakukan dengan penghargaan etis dan etiket budaya, serata gaji yang rasional dan transparan. Pada aspek yang terakhir ini, kepemimpinan transformasional kepemimpinan MAN 03 Jambrana tampak benar dijalankan.

3. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan performa organisasi unggul di MAN 03 Jambrana Bali

Kepemimpinan transformatif terbukti dapat menguatkan kepuasan bawahannya. Dukungan kepala MAN 03 Jambrana berupa pembelajaran dan performa kerja telah membentuk budaya pendidikan yang memiliki dua karakter terpadu. Pertama, adalah kepuasan yang lahir dari orientasi *al*

*muhafadhatu ala al qodhimus al sholih*. Jadi ada kepuasan transformatif budaya yang lahir dari dampak transformasi budaya tradisional sebagai dukungan pembelajaran dan performa kerja bawahan. Kepuasan ini tampak lahir dari kecintaan yang melekat pada nilai-nilai reflektif budaya tradisional. Dengan kata lain, kepuasan ini lebih tampak transendental dan bersifat teologis, sehingga bentuk abstrak dan tak dapat dikuantifikasikan. Kepuasan ini melahirkan bawahan kepala Madrasah yang mempercayai kerja yang dilakukannya penuh berkah dan merupakan ibadah.

*Kedua*, kepuasan yang dilahirkan dari budaya *wa al ahdu bi jadidil ashlah*. Peneliti menyebutnya sebagai kepuasan rasional. Kepuasan ini lahir dari budaya pendidikan yang terbuka pada perubahan dan juga ikut berkontestasi dari era global. Sub dalam kepuasan rasional ini terjadi dalam banyak hal. Beberapa di antaranya, sistem yang transparan, adil dan capaian-capaian peningkatan mutu madrasah. Sistem yang adil yang dimaksud adalah hadir penilaian dan pemberian gaji secara rasional dan terbuka.

Disamping itu, mereka secara rasional juga merasa puas jika capain kerjanya dapat terbaca. Misalnya, siswa atau peserta didiknya semakin berprestasi. Prestasi siswa bagi mereka dapat melahirkan kepuasan yang tak bernilai. Sebagaimana dijelaskan dalam data di atas, bahwa para siswa MAN 03 setiap memiliki prestasi yang membanggakan. Data prestasi tersebut membuat para guru dan tenaga kependidikan puas atas kinerjanya.

### C. Temuan Penelitian

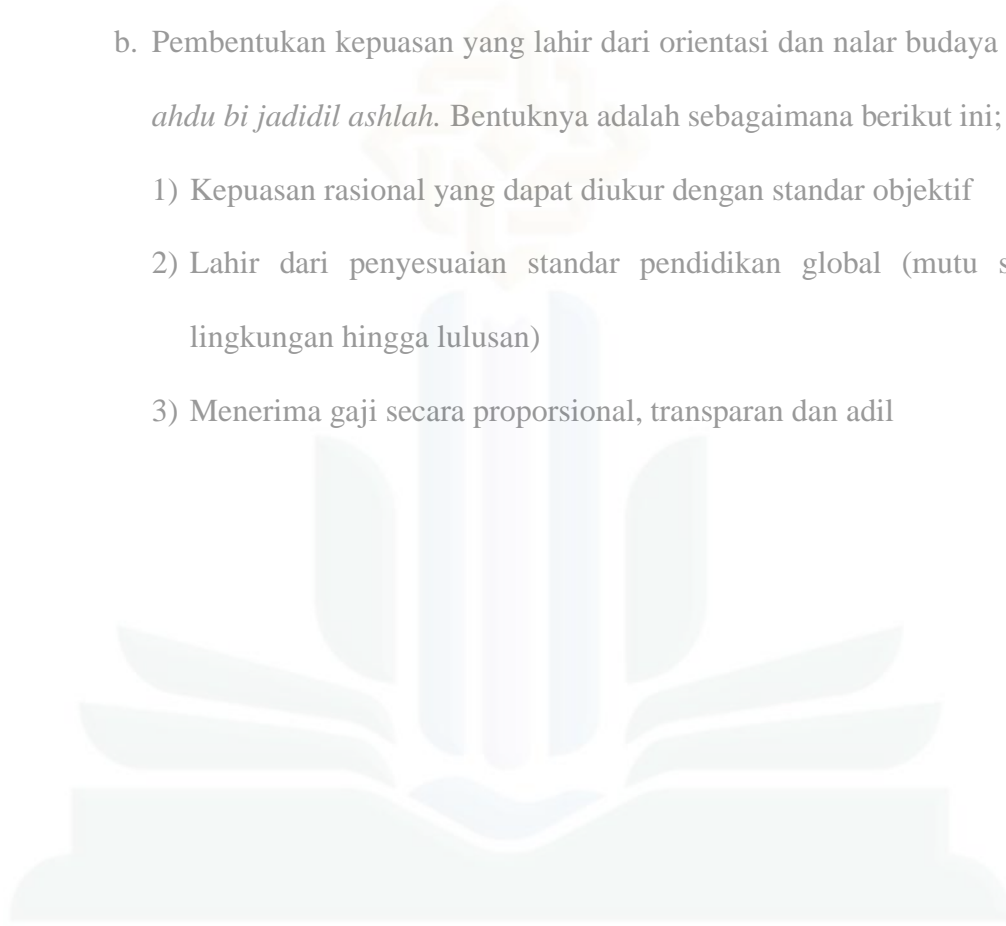
Adapun beberapa temuan di atas, dapat diformulasikan menjadi beberapa postulat penting di bawah ini;

1. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan pembelajaran bawahan dilakukan dengan beberapa tahapan sebagaimana berikut ini;
  - a. Inventarisasi nilai budaya tradisional yang terdiri dari budaya pesantren dan masyarakat lokal
  - b. Sublimasi orientasi objektif (visi dan misi) dengan berdasarkan hal-hal berikut ini;
    - 1) Nilai budaya tradisional pesantren
    - 2) Budaya lokal masyarakat
    - 3) Kebutuhan dan persaingan global yang terjadi
  - c. Pemberian dukungan pembelajaran yang disesuaikan dengan visi dan misi yang telah direncanakan. Adapun proses sebagaimana berikut ini
    - 1) Transformasi tradisi dan nilai budaya tradisional pesantren dan masyarakat lokal
    - 2) Kolaborasi dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan kerja profesional
  - d. Pembentukan birokrasi terpadu yang mempertimbangkan hal berikut;
    - 1) Standar budaya tradisional pesantren dan masyarakat lokal
    - 2) Standar kompetensi global dan profesional modern
2. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan dukungan performatif bawahan dilakukan dengan beberapa tahapan sebagaimana berikut ini;

- a. Pemberian dukungan infrastruktur nilai dan kesadaran sivitas dengan proses sebagaimana berikut ini;
    - 1) Melakukan adopsi tradisi dan ritualitas pesantren
    - 2) Mendorong partisipasi pelestarian budaya masyarakat lokal
    - 3) Menciptakan simbolisasi nilai budaya tradisional dengan menghadirkan agen budaya dan postering nilai-nilainya.
  - b. Dukungan ruang spasial dengan yang berorientasi pada kenyamanan dan keamanan kerja bawahan.
  - c. Dukungan infrastruktur sistem melalui pemanfaatan teknologi dilakukan dengan membentuk *website* yang memadukan seluruh sistem kerja dan tata administrasi pendidikan.
  - d. Dukungan apresiasi terpadu yang terjadi dengan proses berikut ini;
    - 1) Pemberian gaji dan *reward* yang proporsional, rasional dan terbuka
    - 2) Melalui apresiasi dengan penghargaan pelaksanaan nilai-nilai budaya tradisional
3. Kepemimpinan transformatif dalam pengembangan kepuasan kerja bawahan dilakukan dengan beberapa tahapan sebagaimana berikut ini;
- a. Pembentukan kepuasan sivitas madrasah lahir dari nalar dan orientasi budaya *al muhafadhatu ala al qodhimus al sholih*. Karakter kepuasan ini berhubungan dengan;
    - 1) Kecintaan terhadap nilai dan tradisi pesantren dan budaya lokal
    - 2) Menciptakan pemahaman kerja bawahan sebagai ibadah

b. Pembentukan kepuasan yang lahir dari orientasi dan nalar budaya *wa al ahdu bi jadidil ashlah*. Bentuknya adalah sebagaimana berikut ini;

- 1) Kepuasan rasional yang dapat diukur dengan standar objektif
- 2) Lahir dari penyesuaian standar pendidikan global (mutu siswa, lingkungan hingga lulusan)
- 3) Menerima gaji secara proporsional, transparan dan adil



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER

## BAB V

### PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN

Pada bagian ini peneliti akan memaparkan reduksi dari berbagai teori yang digunakan sebagai pijakan melakukan riset. Serta, akan mengkombinasikannya seluruh temuan dari berbagai fokus yang telah dibahas sebelumnya. Untuk memudahkan penyajian pembahasan ini, peneliti akan membaginya menjadi dua bagian utama. Yang pertama adalah pembahasan yakni membahas fokus utama temuan.

#### A. Pembahasan

Sebagaimana yang disebut di awal bahwa peneliti berupaya mengkaji tiga ruang lingkup penting kepemimpinan transformasional dalam hal mencapai pengembangan sumberdaya yang berorientasi unggul.

#### 1. Kepemimpinan Transformatif Pengembangan Pembelajaran Bawah Unggul Madrasah

Kepemimpinan transformatif merupakan model yang mempertemukan pola transaksional dan dengan kepemimpinan transformasional. Jadi jadi beberapa sisi dari kepemimpinan ini dapat terlihat berjalan tampak seperti kepemimpinan transaksional dan kadang pula memakai nilai-nilai religiusitas yang mengindikasikan adanya sisi *charisma leadership*. Hal demikian ini yang terlihat dalam kepemimpinan MAN 03 Jember dalam penelitian ini.

Secara teoretis, *transformational leadership* memiliki basis pada pembeccaan perkembangan psikologi dan tindakan seseorang, yang kemudian dikuat dengan strategi rasional berdasarkan ilmu pengetahuan.<sup>288</sup> Hal demikian yang menurut peneliti, sangat tepat dijadikan alat mengkaji kepemimpinan madrasah yang memiliki kerekatan dengan psikologi agama. Pada kontek penelitian ini, kerekatan nilai-nilai demikian yang tampaknya juga mehasilkan pola berbeda dalam proses atau usaha pengembangan sumber daya atau *human resources development* (HRD) yang unggul.

Sebagaimana dijelaskan di awal bahwa menurut Akdere dan Ega, kepemimpinan transformasional dengan segala elemennya dapat jalan alternatif dalam memadukan dukungan pembelajaran, performa kerja menjadi budaya yang kemudian melahirkan kepuasan kerja yang baik.<sup>289</sup> Dalam sub bahasan pertama ini, kajian terlebih dahulu mengurai upaya kepala madrasah melalui kepemimpinan transformasionalnya dapat mengembangkan pembelajaran bawahan yang berorientasi pada keunggulan.

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diurai sebelumnya di atas, ternyata ada beberapa hal yang dilakukan kepala madrasah untuk mengupayakan dukungan pembelajaran pada bawahannya sebagai usaha proses HRD. Beberapa hal demikian, perlu diurai satu persatu untuk benar-benar dipahami secara detail sebagai model pengembangan

---

<sup>288</sup> Burns, *Transforming Leadership*.55-56

<sup>289</sup> Akdere dan Egan, "Transformational Leadership and Human Resource Development." "Transformational Leadership and Human Resource Development..", 6

dukungan kepemimpinan transformasi pengembangan sumber daya madrasah yang bertujuan pada keunggulan.

a. Inventarisasi nilai budaya tradisional pesantren dan masyarakat lokal

Proses inventarisasi nilai-nilai budaya tradisional merupakan hal pertama kali disadari oleh kepala madrasah. Hal demikian sangat lumrah, sebab MAN 03, kebetulan merupakan transformasi kelembagaan swasta di bawah naungan pesantren. Tentu tidak mengherankan, jika pertimbangan awal yang dilakukan adalah mendeteksi nilai-nilai penting kebudayaan pendidikan pesantren yang telah terbentuk sebelum madrasah dinegerikan. Selain itu, kepala Madrasah juga sadar bahwa kelembagaan pesantren memiliki budaya yang kuat sebagai lembaga pendidikan maupun sumber budaya agama di masyarakat. Pertimbangan yang mendukung langkah inventarisasi nilai budaya tradisional yang kuat menjadi basis penentuan strategi kepemimpinan transformasional kepala madrasah.

Fokus pertama yang dideteksi memiliki kekuatan untuk dijadikan instrumen dasar pengembangan pembelajaran bagi sivitas MAN 03 adalah budaya kuat pesantren Nurul Islam. Sebagaimana pesantren pada umumnya, budaya organisasi pendidikannya dijalankan atas kesadaran nilai-nilai yang direfleksikan dari seperangkat ajaran agama. Pola umum tersebut juga terdeteksi pada pesantren Nurul Islam oleh kepala Madrasah. Tradisi agama yang dijalankan serta merta melahirkan nilai dan kesadaran yang umumnya ada pada bawahan dengan pola kepemimpinan *charismatic*. Artinya, kiai Fathurrahim sebagai aktor budaya pesantren



Nurul Islam memiliki hagemoni kuasa dari refleksi sejarah dan didukung sejumlah ajaran agama yang mendorong para pengikutnya untuk berkomitmen dan loyal secara sukarela.

Budaya tradisional pesantren demikian yang oleh beberapa disebutkan sebagai basis pola kepemimpinan kharismatik. Haroro J. Igram menjelaskan model kepemimpinan demikian sebagai pengembang dari gagasan Weber tentang hagemoni penguasa yang tampak irrasional.<sup>290</sup> Sejumlah nilai-nilai yang melekat pada tradisi pesantren mendorong kiai untuk menjadi pemimpin yang dipercaya secara teologis. Nilai-nilai yang dianggap oleh kepala Madrasah sangat penting untuk tatap dijaga dan dilestarikan.

Bagi kepala Madrasah dengan kepemimpinan transformatif ada sisi positif kepemimpinan *charismatic* tradisional tetap tumbuh dan berkembang. Salah satunya adalah komitmen dan loyalitas yang sifatnya mengarah pada hal-hal transendental. Dengan kata lain, seperangkat nilai dalam birokrasi maupun keseluruhan budaya organisasi pesantren merupakan aset yang dapat dipakai untuk menumbuh kembangkan loyalitas dan komitmen secara sukarela. Walaupun ada anggapan bahwa nilai-nilai tersebut sudah tidak relevan dalam dunia modern, namun bagi kepemimpinan transformatif, hal demikian dianggap penting sebab dapat dijadikan sebagai elemen penting yang mampu ditransformasikan pada kerja-kerja rasional. Salah satu jalannya, tentu dengan melakukan

---

<sup>290</sup> Ingram, *The Charismatic Leadership Phenomenon in Radical and Militant Islamism*. 12

transformasi nilai-nilai tradisional tersebut pada sejumlah kesadaran yang secara rasional dapat menjadi elemen penting kepemimpinan transformasionalnya.

Pengutamakan nilai-nilai budaya tradisional pesantren sebagai elemen kepemimpinan transformasional dalam konteks HRD sebenarnya hampir mirip dengan apa yang dijelaskan oleh beberapa pakar sebelumnya. Jean Woodall misalnya, melihat kepemimpinan transformatif sangat penting dalam mengembangkan HRD unggul karena didasarkan pada apa yang disebutnya sebagai *value chain*. Jaringan nilai menurutnya dengan serta merta dapat menguat dalam dukungan pembelajaran dan menjadi aset terbaik untuk membentuk sumberdaya bawahan yang unggul.<sup>291</sup> McClelland, dalam *The Achieving Society*, menyebutnya sebagai elemen yang dapat mendukung kualitas organisasi.<sup>292</sup>

Kepemimpinan transformasional madrasah berupaya menginventarisir nilai-nilai yang berharga pesantren untuk terus menjadi seperangkat kesadaran sivitas madrasah. Proses inventarisasi yang dilakukannya untuk menentukan hal-hal yang terus akan dikembangkan dalam usaha pemberian dukungan pembelajaran pada bawahannya. Artinya, pada sektor ini ada indikasi bahwa dukungan pembelajaran yang diberikan tak dapat dilepaskan dengan keistimewaan budaya pesantren sendiri sebagai elemen yang dapat melahirkan kesadaran komitmen dan loyalitasnya. Tak salah, jika proses inventarisasi budaya tradisional

---

<sup>291</sup> Woodall, "HRDI Special Issue."

<sup>292</sup> McClelland, *The Achieving Society*.

demikian dilakukan dengan berhubungan dan berkomunikasi langsung dengan KH Fathurrahim sebagai pengasuh pesantren yang sejak awal merintis MAN 03 Jambrana.

Disamping itu, ada hal yang tampak juga dipertimbangkan sebagai elemen penting yang dapat dipakai sebagai dukungan pembelajaran. Sebagaimana umum dipahami bahwa pesantren merupakan lembaga yang tidak dapat dilepaskan dari budaya lokal masyarakat. Pada konteks penelitian ini, pesantren Nurul Islam sebenarnya adalah sub budaya tradisional masyarakat Muslim Loloan. Artinya memasukkan historitas dan budaya tradisional mesti juga memasukkan budaya masyarakat secara umum.

Sebagaimana yang disebutkan oleh Dawam Rahardjo, budaya masyarakat muslim di Indonesia juga ikut dibentuk dari peran pesantren. Pesantren dianggap telah sukses menghubungkan ajaran Islam dengan budaya lokal masyarakat.<sup>293</sup> Bahkan secara ekstrim, Nurkholis Madkod mengatakan jika tidak ada pendidikan lain, pasti pendidikan pesantren akan secara mutlak menjadi sistem pendidikan satu-satu yang akan diikuti masyarakat. Begitupun pesantren Nurul Islam, memang juga tak terpisah dari budaya lokal masyarakat Loloan. Melalui pertimbangan demikian, tidak mengherankan jika nilai-nilai budaya tradisional yang dimaksudkan bukan hanya tradisi dan ritualitas dalam budaya pesantren saja, namun juga secara khusus yang ada pada budaya lokal masyarakat sekitar.

---

<sup>293</sup> Dawam Raharjo, *Pergulatan dunia pesantren : membangun dari bawah*, (Jakarta : Perhimpunan Pesantren dan Masyarakat (P3M)1985),3.

Beberapa yang berupaya dinventerisasi ini tentu yang memiliki fungsi penguatan kerja-kerja kepemimpinan transformasional madrasah. Tekait hal demikian, sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya, bahwa Bass dan Riggio mengurai ada empat hal yang dipandang sebagai kekarakter umum standar mutu kepemimpinan transformasional. Keempatnya adalah *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.<sup>294</sup> Jadi orientasi inventarisasi nilai pada konteks ini sebenarnya dipenting untuk keempat hal tersebut.

Nilai yang bersumber historitas dan ajaran luhur agama yang melekat pada tradisi dan ritualitas budaya pesantren dapat mempengaruhi idealitas kerja pengembangan madrasah. Jadi dapat menjadi *idealized influence*. Bahkan kepala madrasah juga berharap nilai-nilai yang dihasilkan juga dapat memberikan dorongan inspiratif, stimulasi intelektuala hingga pertimbangan kerja pengembangan pendidikan madrasah yang dikelolaknya.

#### b. Perumusan Orientasi Objektif

Setelah dilakukan diinventarisir nilai-nilai yang melekat budaya tradisional pesantren dan lokal, baru kemudian seluruh dihadap-hadapkan pada realitas kebutuhan pengembangan pendidikan di era global. Proses ini untuk melahirkan visi dan misi yang dalam penelitian disebut sebagai orientasi objektif. Disebut objektif karena diputuskan secara partisipatif

---

<sup>294</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005. 15

dan pertimbangan yang menyeluruh. Disebut menyeluruh karena mempertimbangan pemeliharaan nilai tradisional dan juga berupaya menyesuaikan arah kerja pada perkembangan dan kebutuhan masyarakat.

Tahapan penyusunanya dilakukan dengan mempertimbangkan kepentingan pelestarian nilai. Dalam istilah manajemennya, hal demikian dapat disebut sebagai *fragmented value*. Artinya mengupayakan agar dukungan pembelajaran dilakukan dapat mempertahankan nilai yang ada. Nilai-nilai yang dimaksud tentu yang telah diinventarisasi di tahapan awal. Menurut Schein nilai ini ditujukan untuk mengikat bawahan agar memiliki komitmen yang tinggi. Kepentingannya untuk bertahan atau melestarikan budaya pendidikan yang luhur. Disamping hal tersebut, juga didukung diikuti dengan proses adaptasi pada perubahan atau perkembangan yang terjadi dalam dunia pendidikan. Proses demikian persis sama dengan tahapan yang disebutkan oleh Schein sebagai *survival and adaptation*.<sup>295</sup>

Dapat dikatakan juga, orientasi objektif ini sebenarnya merupakan pepaduan kepentingan besar proses HRD yang akan dilakukan. Artinya, Seluruh proses HRD diupayakan untuk menguatkan keunggulan dalam ruang lingkup internal dan eksternalnya. Dalam kacamata Quinn dan Camaron, visi dan misi yang dicanangkan dalam pola kepemimpinan yang baik adalah disusun dengan tujuan pengembangan eksternal yang bersifat

---

<sup>295</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition* (New York: Jossey-Bass Publishers, 1986). 27

dinamis, sekaligus pengembangan internal yang lebih bersifat *power oriented* dan bertujuan pada kekuatan nilai dan semangat kerja.<sup>296</sup>

Visi dan misi kepemimpinan transformasional madrasah tampak juga demikian. *Vision statements* memiliki dua unsur sama-sama dijadikan dasar untuk HDR. Ada unsur yang diupayakan untuk mempertahankan budaya luhur tradisional dan juga ada yang mengarah pada pembacaan serta penyesuaian pada dinamika atau kontestasi yang terjadi di tengah pengembangan global. Dari data yang telah ditemukan setidaknya, ada tiga elemen yang menyusun visi dan misi kerja sivitas madrasah, yakni Nilai budaya tradisional pesantren, dan lokal masyarakat serta Kebutuhan dan persaingan global yang terjadi. Budaya pesantren dan masyarakat lokal tentu dikembangkan untuk mempertahankan tradisi dan nilai luhurnya. Sedangkan yang ketiga, pembacaan kebutuhan dan persaingan global, diupayakan sebagai langkah *adhocracy* dan *market* pendidikan dapat memasuki kontestasi global yang terjadi.

### c. Strategi Pengembangan Pembelajaran

Pengembangan pembelajaran dari kepemimpinan transformasional baru dilakukan kala orientasi objektifnya telah dirumuskan. Artinya, proses pembelajaran bawahan disesuaikan dengan dua kepentingan yang telah direncanakan sebelumnya sebagai visi dan misi. Karena dalam orientasi objektif dijelaskan memiliki dua kepentingan, maka strategi pembelajaran pun dilakukan dengan orientasi tersebut. Keduanya, adalah

---

<sup>296</sup> Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (USA: John Wiley & Sons, 2011).

dukungan yang memakai instrumen budaya lokal dan instrumen yang diadaptasi atau disesuaikan dengan perkembangan globalisasi yang terjadi.

*Pertama*, pembelajaran yang dilakukan mengupayakan terciptanya relasi tradisi dan kegiatan budaya lokal dengan pendidikan pesantren. Beberapa tradisi yang dimaksud tentu yang teridentifikasi dengan pesantren dan budaya lokal masyarakat lokal. Pada tahapan kepala sekolah mengupayakan mediaum tradisi yang juga terlestari dan diikuti oleh sivitas MAN 03 Jember. Beberapa kegiatan yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah tradisi kegamaan MA, kesenian khas budaya lokal dan juga literasi budaya masyarakat Loloan sendiri.

Orientasi pembelajaran dengan medium tersebut targetnya tentu adalah pemahaman para sivitas yang didapatkan dari refleksi terhadap historis dan seperangkat nilai yang bersumber dari ajaran Islam Loloan sendiri. Proses demikian tentu merupakan upaya untuk melakukan transformasi nilai-nilai yang dipahami masyarakat sebagai dasar pengembangan kepemimpinan madrasah yang baik. Tampanya hal demikian ini yang disebutkan oleh Burns. Ia menjelaskan bahwa kepemimpinan sebenarnya merupakan proses *transforming leader values*.<sup>297</sup>

Walaupun senada dengan apa yang jelaskan oleh Burns, namun proses transformasi yang berbeda langkah. Tidak sebagaimana yang dianggap oleh Geoge dalam konsepsi *authentic leadership*. Sebagaimana

---

<sup>297</sup> Burns, *Leadership*. 437-443

dijelaskan olehnya, bahwa kepemimpinan autentik memperhatikan lima hal yakni *understanding their purpose, practicing solid values, leading with heart, establishing connected relationships*, dan *demonstrating self-discipline*.<sup>298</sup> Salah satu dari kelimanya adalah berupaya berupaya memperkuat nilai. Tentu hampir sama dengan apa yang ditemukan dalam penelitian ini.

Walau senada, sebenarnya tidak sama dengan konstruksi value yang ditemukan sebagai elemen pembelajaran dalam penelitian ini. *Value* dalam penelitian ini tidak lagi dibentuk, namun dianggap melakat pada tradisi dan kegiatan budaya lokal yang diadasi. Artinya, nilai tersebut telah ada sebelumnya, lalu ditransformasikan menjadi seperangka kesadaran yang dapat menjadi dasar kompetensi kerja bawahannya. Pada sisi yang membedakan temuan ini dengan konsepsi transformasi nilai sebagaimana ditemukan pada model kepemimpinan autentik.

Beberapa bentuk tradisi dan kegiatan yang dianggap mengikat nilai yang dibutuhkan ini semua tradisi luhur yang ada di pesantren dan juga masyarakat lokal Loloan sendiri. Sedikitnya, ada dua rumpun nilai yang ditemukan sesuai berdasarkan latar atau sumbernya. Ada nilai yang bersumber dari ajaran agama, dan ada juga nilai-nilai yang bersumber dari kisah atau catatan sejarah. Keduanya tentu dilakukan dengan medium tradisi dan sejumlah kegiatan yang berubungan dengan pesantren dan budaya lokal.

---

<sup>298</sup> George, *Authentic Leadership*. 18



Pada aspek tradisi tampaknya banyak yang bersumber dari tradisi pendidikan. Beberapa kegiatan pesantren terus dikembangkan menjadi program bahkan kegiatan bersama sivitas madrasah. Kegiatan-kegiatan seperti pembacaan barzanji, pembacaan kitab kuning hingga tradisi tahlilan juga dikembangkan sebagai medium pembelajaran. Hal yang menarik sejumlah tradisi pesantren yang dikembangkan ini, ternyata tidak sebagai penguatan keimanan dan ibadah agama, namun juga diakui dapat menguatkan interaksi kerja sivitas madrasah.

Jadi ritualitas agama yang diadosi di madrasah memiliki dampak sosiologi kerja para sivitas madrasah. Pada aspek ini, temuan penelitian ini mengkonfirmasi beberapa hasil riset yang menjelaskan bahwa tradisi agama seperti tahli dan semacamnya adalah memiliki dampak sosiologis di masyarakat. Jadi beberapa peneliti sebelumnya seperti Siti Fatimah, Ulfa Masamah, Isti Choriyah,<sup>299</sup> dan Muhammad Wari'i<sup>300</sup> yang medeteksi adanya kekuatan tradisi sebagai pengikat solidaritas sosiologi juga dikonfirmasi dalam temuan riset. Sejumlah tradisi agama di madrasah, tampak berfungsi sebagai sumber kesadaran komitmen dan memiliki loyalitas tinggi dalam melaksanakan kerja.

---

<sup>299</sup> Siti Fatimah, Ulfa Masamah, dan Isti Choriyah, "The Tahlilan Tradition as a Fringe Sufism Movement," *Jurnal Javanologi* 6, no. 2 (5 Juli 2023): 1218–28, <https://doi.org/10.20961/javanologi.v6i2.75118>.

<sup>300</sup> Muhammad War'i, "Post-Theistic Negotiation Between Religion And Local Customs: Roles Of Indigenous Local Faiths In Lombok Island: Study Of Epistemology And Sociology Of Knowledge: Negosiasi Post-Theistik Penghayat Kepercayaan Lokal Dalam Mendialogkan Agama Dan Adat Di Pulau Lombok: Studi Epistemologi Dan Sosiologi Pengetahuan," *Dialog* 43, no. 2 (21 Desember 2020): 209–24.

Adapun yang berasal dari budaya lokal, tampaknya hampir senada sebab pesantren memang memiliki pengaruh besar pada budaya lokal di Loloan. Hanya ada beberapa hal yang teridentifikasi sebagai tradisi yang murni tercipta dari budaya lokal setempat. Salah satunya adalah tarian hikayat *awi* dan literasi Loloan. Dua terdise menyiratkan dua hal, yakni pengautan refleksi sejarah dan juga nilai-nilai ajaran Islam. Sebenarnya dua hal ini target juga sama, yakni dengan kuatnya kesadaran agam dan sejarah diharapkan dapat menguatkan komitmen dan loyalitas para sivitas madrasah.

*Kedua*, dukungan pembelajaran yang disesuaikan dengan perkembangan globalisasi. Pada aspek ini, pembelajaran terlihat dilakukan sebagaimana yang umum di lembaga pendidikan formal yang berupaya menguatkan kontestasinya di perkembangan dan perubahan pasar pendidikan secara global. Pada intinya, dukungan medium pembelajaran diberikan adalah berbentuk kegiatan pelatihan dan pengembangan. Orientasinya adalah mengejar kompetensi profesional yang dinamis sesuai kebutuhan masyarakat.

Prosesnya banyak hal dilakukan, secara garis besar bentuk pengembangan kompetensi profesional ini dilakukan dengan penguatan kolaborasi dan pembentukan tim kerja sesuai kebutuhan pengembangannya. Jadi pembelajaran pengembangan sivitas demikian dilakukan dengan pembentukan tim profesional yang tidak hanya melibatkan sivitas madrasah internal. Namun juga kelompok dibentuk

berdasarkan spesifikasi fokus pengembangan yang didalamnya juga banyak masyarakat eksternal bahkan lembaga-lembaga sekolah lain serta dinas yang berhubungan skill kerja. Pengembangan profesionalitas kerja diupayakan melalui kelompok-kelompok yang dibentuk.

Bedasarkan data yang telah dikaji. Tampaknya kelompok kolaborasi ditujukan pada dua kepentingan besar yakni sebagai interkasi pembelajaran sivitas yang fokus dan juga bentuk keterbukaan Madrasah menerima perkembangan serta perubahan yang terjadi. Jadi, HRD yang dilakukan dengan media kolaborasi ini sebenarnya menargetkan terciptanya inovasi pendidikan yang tanpa henti. Jika ditinjau dari kerangka teoretis HRD, hal ini tentu masuk dalam salah satu diantara 5 tujuannya. Pembelajaran yang dilakukan berupaya untuk menjamin organisasi dapat dikelola oleh orang-orang yang berbakat, terampil, dan terlibat yang dibutuhkan.<sup>301</sup>

Kolaborasi yang dilakukan sebenarnya agar juga dapat dikatakan bagian dari upaya pengembangan profesionalitas agar setiap kelompok dapat belajar bersama untuk saling meningkatkan konsiderasi dalam memecahkan masalah. Sebagaimana yang ditekan oleh Bass dan Ragio. Dalam buku keduanya dijelaskan bahwa *Individualized consideration* bukan hanya kapasitas individu yang terpisah dari organisasi. Namun, yang dimaksud adalah bawahan pemimpin yang transformasional didorong untuk selalu cakap dalam memberi pertimbangan berdasar

---

<sup>301</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 5-6

kajiannya.<sup>302</sup> Artinya, kekuatan kelompok kolaboratif kerja dapat dianggap juga medium penguatan atau bahkan pelatihan serta pengembangan kesadaran untuk selalu mengupayakan menyelesaikan masalah secara partisipatis sesuai kompetensi fokus kerjanya.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, kepemimpinan transformasional madrasah dalam hal pengembangan pembelajaran demi menguatkan HDR yang unggul tampak telah mengupayakan seluruh potensi modal. Taylor dan Armstrong menjelaskan bahwa HRD selalu berhubungan dengan upaya pengembangan tiga capital untuk keunggulan organisasi. Ketiganya adalah *intellectual capital*, *social capital* dan *organizational capital*.<sup>303</sup> Ketiga hal demikian tampak telah diupayakan dalam upaya pemberian dukungan kepala madrasah.

Pada aspek *intellectual capital*, dukungan pembelajaran yang dilakukan oleh pemimpin madrasah yang transformasional dikuatkan untuk mengupayakan stimulus intelektual bahkan konsiderasi masing-masing sivitas madrasah untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya. Yang paling nyata dan konkret dilaksanakan adalah dukungan pembelajaran fokus pada optimalisasi *social capital* dan *organizational capital*. Keduanya dilakukan dengan penguatan interaksi budaya dan kolaborasi pembelajaran yang partisipatif.

Berdasarkan pembacaan demikian di atas, telah dapat dikatakan bahwa kegiatan dukungan pembelajaran kepala madrasah yang

---

<sup>302</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005.7

<sup>303</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.69

transformasional telah dapat disebut memaksimalkan semua modal potensial. Pengelibatan budaya tradisional pesantren dan budaya lokal hingga kolaborasi pembelajaran yang dilakukan telah mengarah pada optimalisasi ketiga hal penting yang dianggap potensial dan basis pengembangan HRD.

Disamping itu, arah pembelajaran terlihat sangat komprehensif sebab telah mempertimbangkan orientasi kualitas internal kelembagaan dan eksternalnya. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bahwa ada upaya mengarahkan dukungan pembelajaran pada upaya penguatan nilai yang memiliki tendensi pada *fragmented value*. Pada sisi ini, pembelajaran dilakukan untuk tetap melestarikan nilai yang umumnya ada pada model kepemimpinan *charismatic*. Selain itu, juga ada upaya pemberian dukungan yang pembelajaran untuk mendukung kuat kompetensi yang dinamis dalam merespons perkembangan yang terjadi di eksternal. Pada sisi ini, proses pembelajaran mengarah pada pembacaan perkembangan dan pembentukan semangat kerja dalam berkontestasi di tengah perubahan globalisasi.

#### d. Pembentukan Birokrasi Kerja Terpadu

Birokrasi kerja dimasukkan sebagai dukungan pembelajaran pada temuan ini karena adanya indikasi bahwa proses pembelajaran tidak hanya dilakukan dengan kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan. Akan tetapi juga terjadi pada interaksi kerja baik antar aktor birokrasi yang ada. Yang unik dari temuan dalam model dukungan pembelajaran pada ruang

lingkup interkasi birokrasi kelembaganya adalah masuknya peran aktor eksternal. Aktor eksternal seolah tidak ada batas dalam sama-sama belajar dengan aktor internal sivitas madrasah.

Proses pemaduan aktor ini terjadi dengan banyak hal, misalnya memasukkan guru pesantren sebagai pendidik di madrasah. Bahkan juga seseroang yang menguasai betul tradisi dan kesenian budaya lokal juga banyak terlibat dalam pembelajaran partisipatif yang rutin dilakukan. Yang paling konkret adalah adanya fakta penyetaraan pengasuh pesantren Nurul Islam sejajar dengan kepala sekolah. Posisi secara administrasi dicatat sebagai kepala komite madrasah. Tentu hal demikian, memperlihatkan adanya proses pembelajaran yang secara terpadu dilakukan.

Pada hakekatnya sebuah birokrasi struktur dan kerja adalah *embedding mechanisms* organisasi. Keberadaannya lebih sebagai pola baku pembagian kewenangan dan otoritas. Pada temuan penelitian birokrasi kelembagaan, tidak hanya dapat dibaca sebagai hierarki kerja namun juga merupakan berhubungan dengan bentuk atau relasi pembelajaran dilakukan. Untuk melihat beberapa design struktural kerja sebagai proses dukungan pembelajaran dari kepemimpinan madrasah, terlebih dahulu tampak perlu untuk pemberian gambaran berkaitan dengan model birokrasi struktural dalam pendapat Schein. Secara terperinci Schein membahas tipologi birokrasi struktural dalam pembahasan “*typologies of corporate character and culture*”. Dalam pandangannya ada

banyak banyak tokoh yang merumuskan konsepsi struktural kerja organisasi.<sup>304</sup>

Berkaitan dengan konsepsi birokrasi, perlu dipahami bahwa beberapa pakar diantaranya Harrison, Stroke dan Handy menggagas tentang empat tipologi stuktural berdasarkan sifat autoritas kerja kepemimpinan dalam pandangan mereka ada empat tipe stuktural berdasarkan *embedding mechanisms* organisasinya yakni *power oriented*, *achievement oriented*, *role oriented* dan *support oriented*.<sup>305</sup>

Selain mereka, ada juga pakar yang menkonseptualisasikan menjadi dua bagian tipologi penting, yakni Cameron dan Quinn. Mereka membangun konsepsi stuktural kerja dinamisasi organisasi. Mereka menawarkan konsep tipologi struktural yang dikembangkan guna menguatkan *fragmented* budaya organisasi dalam interaksinya dengan *out of organizational culture*. Konseptualisasi yang mereka tawarkan adalah stuktural *oriented intern* dan *ekstern*.<sup>306</sup>

Pada intinya, dalam konteks pembelajaran organisasi guna HRD yang unggul, masing-masing struktural memiliki dua sifat. Struktural *intern* bersifat *hierarchy* dan *clan*. *Hierarchy* maksudnya bersifat stabil, terstruktur dan terkordinasi dengan baik. Bersifat *clan*, maksudnya, bersifat fleksibel, kolaboratif, ramah, kekeluargaan. Adapun struktural

<sup>304</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. 236

<sup>305</sup> Model ini disebut sebagai model struktural korporasi organisasi dalam melakukan *fragmented* budaya organisasi. Lihat, R. Harrison, & H. Stokes, *Diagnosing Organizational Culture*. (San Francisco: Pfeiffer, 1992). Sedangkan Handy menyebut keempat tipologi dengan sebutan tipologi Zeus, Athena, Apollo dan Dionysus. Sebutannya didasarkan pada "the main Greek gods". Lengkapnya baca, C. Handy, *The Gods of Management*, (London: Pan Books, 1978)

<sup>306</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. 168

ekstern, lebih condong berkarakter atau memiliki tujuan *market* dan *adhocracy*. Jadi sifatnya cenderung bertujuan pada kompetitif, berorientasi pada hasil. Sedangkan *adhocracy* maksudnya inovatif, dinamis dan kewirausahaan.<sup>307</sup>

Pendapat Camaron dan Quinn jika dikonteks pada relasi birokrasi sebagai aktor terpadu sivitas madrasah, mengatarkan pada pembacaan bahwa pembelajaran dilakukan dengan memadukan dua aktor yang berbeda fungsi organisasi. Tidak mengherankan, jika standar birokrasi yang dikembangkan juga menyesuaikan pada kompetensi dua cakupan tersebut. Cakupan yang dimaksud adalah standar kemampuan budaya tradisional dan standar pembeccaan pada perubahan dan perkembangan global.

Relasi dua aktor ini berorientasi pada terbentuknya pembelajaran terpadu yang memerhatikan orientasi pembentukan kesadaran nilai dan sekaligus kompetensi profesional seperti perkembangan teknologi dan seluruh hal terus berkembang. Dengan demikian melalui relasi birokrasi yang terpadu tersebut, pembelajaran dapat menciptakan kompetensi kerja yang besesuai dengan kebutuhan *fragmented value* yang melahirkan komitmen dan loyalitas, dan sekaligus juga menguatkan kompetensi *adhocracy* dan *market* yang dapat melahirkan kompetensi dan karakter kerja dinamis, modern dan profesional.

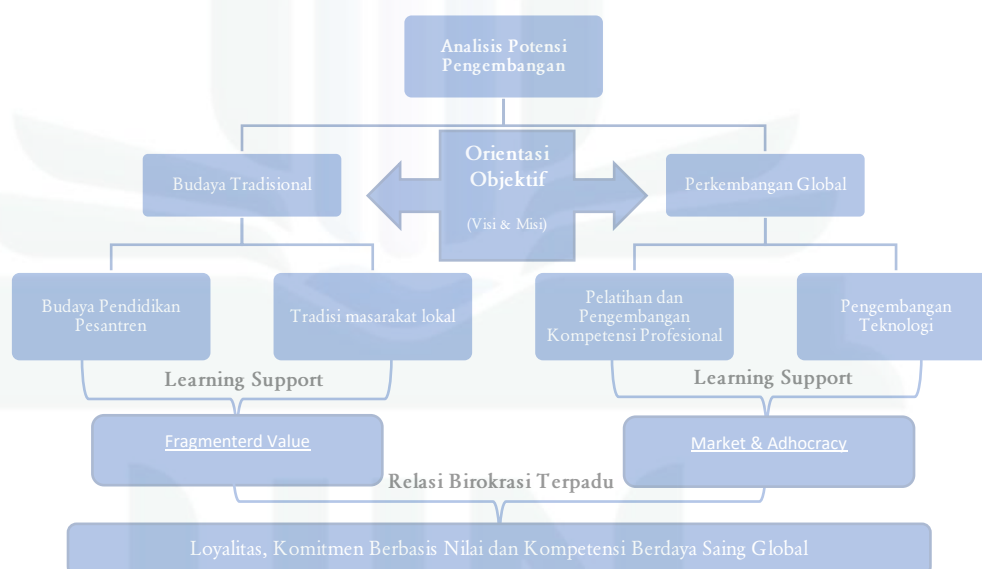
---

<sup>307</sup> Ia memaparkan gagasannya terkait dengan struktural kerja berdasarkan nilai budaya yang terus menerus bersaing. Lengkapnya baca, K.S. Cameron dan R.E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (San Francisco: Jossey-Bass., 2006).



Berdasarkan pembahasan panjang di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam hal melakukan dukungan pembelajaran, kepala madrasah yang transformasional melakukan beberapa tahapan guna menguatkan HRD bawahannya. Beberapa tahapan tersebut dapat dikonstruksikan sebagaimana di bawah ini:

Gambar 5.1 *Framework Learning Support* Kepemimpinan Transformasional Pengembangan Pembelajaran Bawahan Madrasah



Gambar di atas memperlihatkan bahwa elemen inti kepemimpinan transformasional yang disebut oleh Burns, dapat dijabarkan dalamnya banyak tahapan proses. Misalnya *idealized influence* dan *inspirational motivation* tampak masuk pada dukung pembelajaran yang didasarkan budaya tradisional. Tahapan ini menghasilkan komitmen dan loyalitas kerja bawahan. Mereka serta merta dipengaruhi sejumlah idealitas tinggi dan bisa bersemangat teologis melaksanakan kerjanya.

Begitupun terkait dengan *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Keduanya tampak dominan pada dukung pembelajaran yang berorientasi pada pembacaan kebutuhan yang disesuaikan dengan perkembangan global. Beberapa kegiatan pelatihan dan pengembangan modern yang dilakukan dengan membentuk kolaborasi telah benar-benar mengasilka stimulasi intelektual dan membuka ruang untuk berpartisipasi dalam menyelesaikan masalah pada masing-masing ruang lingkur kerjanya.

## **2. Kepemimpinan Transformatif Pengembangan Performa Kerja Unggul Madrasah**

Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan pemberian dukungan kerja sivitas madrasah. Sebagaimana dijelaskan oleh Akdere, Dkk, selain secara efesiensi dapat memberikan dukugan pembelajaran, kepemimpinan transformasional juga terbukti dapat memberikan dukungan perfromasi secara optimal. Dalam karya ditegaskan bahwa seluruh bawahan pemimpina yang transromasional selalu ikut memberikan dukungan performa kerja bawahannya.<sup>308</sup>

Adapun dukungan performa kerja tentu berbeda dengan dukungan pembelajaran. Dukungan pembelajaran berbicara pada hal yang berhubungan terciptanya sistem belajar bawahan untuk meningkatkan potensinya, sedangkan dukungan performasi lebih pada

---

<sup>308</sup> Akdere dan Egan, "Transformational Leadership and Human Resource Development."13

terbentuk sistem dan struktur yang dapat membantu kompetensi yang telah dilahirkan dari proses pembelajaran berlangsung. Raj Adhikari dalam hal ini mengatakan, “*performance is closely related to organizational outcomes regardless of the mission of the organization as its “competitiveness depends on its capacity to manage performance and improve the development of the skills and competencies of employee”*”.<sup>309</sup> Jadi orientasi dukungan diberikan untuk mengembangkan dan mengelolah skill dan kompetensi bawahan.

Secara sederhana, *learning supports* dilakukan untuk menciptakan skill dan kompetensi, sedangkan *performance supports* diberikan untuk mengelola keduanya. Jika dikatakan pada pembahasan sebelumnya tentang dukungan pembelajaran dilakukan untuk menciptakan kesadaran dan kompetensi kerja. Maka, pada sub bahasan ini yang akan dibahas adalah pengelolaan apa yang dihasilkan untuk optimal ditampilkan. Agar semua proses dukungan yang dilakukan dapat menjadi sistem budaya kerja pengembangan sumber daya unggul organisasi.

Terkait dengan performa, sebenarnya banyak dikembangkan oleh banyak pakar mengenai konsep tersebut dalam manajemen. Dari saking banyaknya, konsepsi menjadi tidak jelas. Adanya menganggapnya sebagai apa yang dihasilkan dari kerja dan ruang

---

<sup>309</sup> Dev Raj Adhikari, “Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations,” *International Journal of Productivity and Performance Management* 59, no. 4 (1 Januari 2010): 306–24.

lingkup prosesnya. Dari banyak pakar yang menarik tentu adalah konsepsinya Van Scotter, Motowidlo dan Cross. Ketiganya memandang performa hanya dalam proses kerja pengembangan.<sup>310</sup> Hal demikian yang hampir senada dengan apa yang dijelaskan oleh Akdere dan Egan. Keduanya memandang dukungan performa adalah seluruh hal dapat dijadikan sistem atau strategi dalam mengelolah kompetensi bawahana kepemimpinan.<sup>311</sup>

Pada pembahasa kedua ini, pada intinya mengkaji tentang sejauh mana dukungan performa dilakukan oleh kepala madrasah dalam upaya HRD yang berorientasi pada keunggulan. Jadi penjelasan yang dikemukakan adalah sejumlah hasil analisis data, menyangkut tentang pengelolaan persepsi bawahan agar mereka merasa mendapatkan dukungan dari pimpinanya. Pada konteks penelitian ini, hal yang penting untuk dibahas adalah segala yang dilakukan oleh kepala madrasah dengan kepemimpinan transoformasional dalam mengelola dukungan organisasi pada kinerja bawahannya.

Istilah lain yang dapat mewakili bahasan ini, seperti kajiiaan dan penjelasan Robert Eisenberger, Linda Rhoades Shanock, dan Xueqi Wen. Ketiganya mengistilahkan dukungan performasi ini sebagai *Perceived Organizational Support*. Konsepsi ini menyangkut tentang segala hal yang dikelola untuk memberikan respon balik terhadap pola

---

<sup>310</sup> James Van Scotter, Stephan J. Motowidlo, dan Thomas C. Cross, "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards," *Journal of Applied Psychology* 85, no. 4 (2000): 526–35.

<sup>311</sup> Akdere dan Egan, "Transformational Leadership and Human Resource Development."

dan sistem strategi kepemimpinan yang dijalankan dalam organisasi.<sup>312</sup> Dengan kata lain, sub bahasan ini menyangkut tentang dukungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mempermudah dan mengelolah kompetensi agar dapat menghasilkan kerja yang optimal dalam menggapai keunggulan pendidikannya.

Berdasarkan hasil temuan penelitian yang disebutkan dalam bab sebelumnya. Sedikitnya ada empat hal yang menjadi pondasi dukungan performa organisasi dan kerja sivitas madrasah. Keempatnya merupakan instrumen yang dipakai dalam guna mengelola dan mengoptimalkan kompetensi yang telah dihasilkan melalui proses pemberian dukungan pembelajaran. Beberapa elemen penting demikian akan dibahas satu persatu dalam sub bahasan ini.

#### a. Dukungan infrastruktur nilai budaya tradisional

Hal menarik dari model kepemimpinan transformasional adalah tidak meninggalkan hal sifatnya transendental nilai. Kepemimpinan transformasional dapat secara rasional memosisikan nilai-nilai yang dianggap tradisional menjadi seperangkat kesadaran bahkan kompetensi kerja bawahannya. Artinya, hanya kepemimpinan transformasional yang menggabungkan aspek nilai irrasional *charismatic leadership* menjadi hal yang sangat rasional untuk dikembangkan. Proses ini ditemukan secara konkret juga dipraktekkan di situs penelitian ini.

---

<sup>312</sup> Robert Eisenberger, Linda Rhoades Shanock, dan Xueqi Wen, "Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 7, no. Volume 7, 2020 (21 Januari 2020): 101–24.

Temuan ini hampir bersenada dengan apa yang dijelaskan oleh Faris, bahwa yang menarik dari kepemimpinan transformasional di sebuah lembaga pendidikan agama Islma di Indonesia adalah pengembangan budaya tradisional yang transformatif. Baginya, kepemimpinan tranformasional dalam kelembagaan pendidikan agama mampu mengelolah pengetahuan transformatif ritualistik memiliki sifat yang berbeda dibandingkan dengan pengetahuan rasional yang telah dijelaskan sebelumnya. Ia mencontohkan rasionalitas seorang kyai mampu mengupayakan transformasi ritual keagamaan dalam kehidupan sehari-hari masyarakat untuk mendukung optimalisasi bawahannya.<sup>313</sup>

Logika budaya transformatif ini tampak juga muncul dalam temuan penelitian ini. Pengetahuan atau seperangkat nilai yang awalnya terkesan rasional, diposisikan secara seperangkat hal yang dapat menguatkan dukungan performa kerja madrasah. Kepala madrasah memiliki pemahaman rasional mengenai transformasi tradisi yang berkembang di pesantren dan juga masyarakat lokal. Dengan kata lain, semua tradisi yang dikembangkan diadaptasi dan berubah sesuai dengan kebutuhan HRD yang berorientasi unggul.

Proses pemberian dukungan kepemimpinan transformasional madrasah terlihat dilakukan dengan didasarkan pada hasil pembelajaran yang dilakukan berdasarkan budaya tradisional dioptimalkan dengan

---

<sup>313</sup> Faris, "Kepemimpinan Kiai dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs di Pesantren Nurul Wafa Besuki dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo)." 349.

cara pembentukan infrastruktur sosial. Hal demikian dilakukan guna mengupayakan terus terjadi dan terjaganya nilai-nilai yang mampu dirasionalkan sebagai kebutuhan kerja HRD unggul.

Setidaknya ada tiga jenis elemen yang diupayakan dalam pembentukan infrastruktur budaya yang didasarkan pada kekuatan budaya tradisional transformatif. *Pertama*, adopsi tradisional dan ritualitas pesantren. Tradis dan ritualitas dianggap oleh kepala madrasah sebagai salah satu elemen pengembangan dukungan infrastruktur sosial, sebab memiliki nilai dan dapat mengupayakan semangat kerja berupaya komitmen dan loyalitas kerja. Jadi kegiatan ritualitas dan tradisi yang diadopsi dianggapnya sebagai dukunga performa kerja sivitas madrasah yang tampak berbentuk infrastruktur ikatan kerja HRD yang berorientasi pada keunggulan madrasah.

Infrastruktur budaya ini sebenarnya dapat dipahami sebagai dukungan psikologis atau emosional kerja. Dengan menghadirkan tradisi dan ritualitas budaya tradisional, sivitas mandrasah merasa menikmati dan terus bersemangat melaksanakan kerjanya. Hal demikian yang membedakan dukungan performa kepemimpinan transformasional dengan kelembagan pendidikan pada umumnya. Apalagi dibandingkan dengan *transactional leadership*, yang meniadakan kekuatan hal-hal tranformasional nilai sebagai kesadaran kerja, tentu sangat berbeda jauh.

Secara teoretis, temuan ini sebenarnya hampir senada dengan apa yang dijelaskan oleh R. Gorton. Ia menjelaskan bahwa ada motivasi yang berasal dari komponen intrinsik ritualitas agama. Ia menyebutnya sebagai teologi emosional. Hal tersebut dikatakannya dapat melahirkan rasa bangga, menikmati pekerjaan, rasa loyalitas, dan lain sebagainya. Dengan kata lain, emosi yang muncul lebih berupa kerelaan, loyalitas, dan kebahagiaan dalam melakukan tindakan teologis.

Komponen ini, dalam perkembangannya, menjadi dasar *percieved organization performance*. Motivasi intrinsik yang didorong oleh teologi emosional menciptakan lingkungan di mana individu merasa bangga dan puas dengan kontribusi mereka dalam konteks teologis. Rasa bangga ini bukan hanya tentang pencapaian pribadi tetapi juga tentang kontribusi terhadap komunitas dan tujuan yang lebih besar. Menikmati pekerjaan dalam konteks ini berarti menemukan makna dan tujuan dalam setiap tindakan teologis yang dilakukan, yang kemudian memupuk loyalitas yang kuat terhadap prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang dianut. Kerelaan dan kebahagiaan dalam menjalankan tindakan teologis mencerminkan komitmen mendalam terhadap ajaran dan praktik keagamaan. Ini juga berarti bahwa tindakan yang dilakukan bukan hanya berdasarkan kewajiban tetapi juga karena dorongan hati yang ikhlas.

R Gorton menjelaskan bahwa motivasi yang muncul dari komponen dari ritualitas melahirkan *sense of pride, enjoys working, sense*



*of loyalty* dan lain sebagainya.<sup>314</sup> Persepsi ini demikian yang berupaya dibangun dari pemberian dukungan berupa adopsi budaya tradisional pesantren dan budaya tradisional masyarakat, yang dalam konteks penelitian ini adalah budaya muslim Lolaon.

*Kedua*, dukungan ruang partisipatif budaya tradisional masyarakat. Elemen infrastruktur sosial yang demikian ini, sebenarnya hampir sama dengan dukungan adopsi budaya tradisional pesantren. Keduanya sama merupakan dukungan psiko-sosiologi kerja sivitas madrasah. Berdasarkan data telah dijabarkan pada bab sebelumnya, dijelaskan bahwa kepala madrasah menciptakan kelompok pelestari budaya Lolaon. Hal demikian ini diupayakan untuk terus memelihara loyalitas yang telah dibentuknya pada proses pembelajaran.

Dukungan yang kedua ini berfokus pada relasi kesadaran kerja masyarakat yang dinilai perlu terus dikembangkan dan dipelihara. Sivitas madrasah yang diberikan kesempatan untuk ikut serta dalam pemeliharaan budaya, akan terus merasa bahwa posisinya sebagai sivitas madrasah, baik sebagai guru dan kepedidikan, juga akan merasa sedang mentauladani tokoh-tokoh yang berjasa pada penyebaran muslim di Loloan. Kecintaannya pada kelompok dan semangat yang timbul atas dukungan ini, diharapkan oleh kepala madrasah menjadi

---

<sup>314</sup> R. Gorton, *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership* (Dubuque: Iowa: Wm. Brown Company Publisher, 1977). 97.

cambuk semangat untuk terus komitmen dan loyal dalam bekerja mengembangkan madrasah yang unggul.

Dukungan yang diberikan ini, dalam kacamata manajemen budaya bisa dianggap sebagai upaya *shared value*. Schein menjelaskan hal ini perlu dilakukan dengan menguupayakan asumsi nilai yang diyakini dan dapat menjadi *patterns of behavior* tindakan atau kerja bawahan seorang pemimpin organisasi.<sup>315</sup> Pada kontenks implementasi dukungan kepemimpinan transforasional madrasah, masuknya bawahanya dalam ikut serta melestarikan budaya, dapat terus menerus meneri *shared value*. Artinya dalam, proses kerja, ia akan terus mengangga seluruh kerjanya bernilai dan melahirkan komitmen dan loyalitas kerja dalam mengapai madrasah yang unggul.

*Ketiga*, artefekasi simbol budaya tradisional. Elemen sebenarnya juga hampir sama dalam hal tujuannya, yakni menguatkan psiko-sosial kerja sivitas madrasah. Jadi bukan hanya tradisi yang dijadikan sebagai dukungan infrastruktur budaya kerja, namun sejumlah artefak yang menyimbolkan sejumlah nilai dari ajaran luhur tradisional.

Pada aspek ini juga menjadi karakter dan keunikan kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Dalam melakukan tranformasional budaya tradisional, tampak tidak dicukupkan pada pemaknaan ritualitas agama, namun juga memasukkan simbolisasi

---

<sup>315</sup> Schein menyatakan ada dimensi *shared assumption* meliputi *mission and strategy, goals, means, measurement, dan corection*. Baca, Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. t

berupa *postering* yang dimaknai sebagai sebuah nilai. Sisi ini, dukungan performa organisasi dibangun atas konstruksi budaya yang kuat. Sebagaimana dipahami bahwa *culture concept* terdiri dari elemen penting dari *asumption* hingga artefak.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Danise Rousseau. Menurutnya *culture concept* selalu selalu tersusun atas asumsi fundamental yang kemudian wujud konkret tertingginya adalah *artifacts*. Keberadaan artififikasi nilai yang konkret sama dengan nilai-nilai itu sendiri. Fungsinya sama yakni mengikat, mengarahkan dan menyemangati pelaku budaya.<sup>316</sup> Dalam konteks demikian, artififikasi nilai budaya sebagai dukungan kerja sivitas akademika sangat tepat. Sebab kepemimpinan transformasional di madrasah memakai instrumen nilai-nilai tradisional sebagai elemen penting komunikasi pada bawahannya.

Apalagi juga disebutkan bahwa artififikasi nilai ini, dalam kacamata sistem manajemen pendidikan dapat disamakan signifikasinya dengan urgensi *labelling*. Bogdol dan Jedynek menganggap *lebellng* merupakan salah satu langkah “*safety management systems*”.<sup>317</sup> Artinya, keberadaannya dapat menjadi sistem yang dicanangkan agar terarah sesuai orientasi obejektifnya.

---

<sup>316</sup> Denise Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (New York: SAGE, 1995). 49

<sup>317</sup> Marek Bugdol dan Piotr Jedynek, *Inteated Management System*, (New York, Springer Cham Heidelberg, 2015), 147

#### b. Dukungan Infrastruktur Sarana Prasarana

Manufaktur yang dimaksud di sini ada dukungan sarana prasarana tata ruang kerja. Hal demikian diakui juga dikonsepsikan secara berpatisipatif sesuai dengan kenyamanan dan pertimbangan keamanan bawahannya. Yang unik, dukungan sarana prasarana tidak hanya didukung oleh anggaran pemerintah. Namun juga sering dikembangkan secara gotong-royong. Dukungan demikian serta merta lahir dari konsekuensi sukses kepemimpinan transformasional di terapkan.

Dukungan sarana prasarana yang dikelola oleh kepala madrasah dari sumber pendanaan pemerintah digunakan sesuai kebutuhan ideal dan standar yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Tentu berbeda dengan dukungan sarana prasarana ber sumber dari dana sukarela masyarakat. Hal terunik dari dukungan yang diberikan adalah tentunya yang kedua. Sarana prasarana sebagai dukungan performa kerja juga bersumber dari sukarela masyarakat. Hal demikian terjadi karena kepemimpinan madrasah dilaksanakan secara terhubung dengan budaya tradisional pesantren dan lokal.

Sebagaimana dijelaskan oleh banyak peneliti yang istimewa dari pesantren budaya dan perannya di masyarakat memiliki posisi kuat untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat. Keberadaannya telah diakui secara historis. Dhofier menjelaskan keyakinan agama dan *power*

kiai pesantren menjadi adanya kesadaran sukarela dari masyarakat.<sup>318</sup> Hal demikian juga menjadi kunci sumber daya dukungan sarana prasaran tidak hanya berasal dari pemerintah. Masyarakat memiliki partisipasi yang tinggi dalam mendukung tata kelola sarana prasarana madrasah.

Berdasarkan fakat tersebut, peneliti memandang adanya infrastruktur yang diberikan dalam rangka pengembangan performa kerja sivitas madrasah, mampu dikelola juga dengan sumber kerekatakan hubungan pemerintah dan juga dengan budaya tradisional, baik pesantren maupun masyarakat lokal. Karena itu tata kelola ruang sarana prasaran kerja dilakukan dengan sangat partisipatif. Kepala madrasah memberikan dukungan sesuai dengan kebutuhan bawahannya.

#### c. Dukungan Infrastruktur Sistem Kerja Terpadu

Selain infrastruktur sosial dan sarana prasarana, kepemimpinan transformatif madrasah juga melakukan dukungan infrastruktur sistem. Hal demikian dilakukan dengan membentuk sistem layanan dan administrasi terpadu. Dukungan ini oleh Sharma dijelaskan sebagai karakter pengembangan kerja madrasa unggul. Ia mengelompokkan tiga elemen penting yang perlu ada pada layanan dan kerja madrasah agar dapat dikatakan sebagai kelembagaan pendidikan unggul. Ketiganya

---

<sup>318</sup> Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren* (Jakarta: LP3ES, 1994), 56

adalah *hardwere approach, softwere approach dan system approach*.<sup>319</sup> Elemen-elemen demikian juga ditemukan dalam penelitian ini.

Upayakan pengembangan performa kerja sivitas madrasah, utamanya dalam hal layanan, administrasi hingga pembelajaran telah didukung oleh produk pengembangan teknologi terkini. Dukungan demikian memang menjadi hal yang wajib dilakukan dalam upaya HRD unggul kelembagaan atau organisasi. Sebagaimana yang dinyatakan oleh dua pakar HRD, Gary N. McLean dan Laird McLean. Bagi keduanya, hal yang tidak dapat dihindari dalam mengembangkan sumber daya manusia dewasa ini, adalah pesatnya laju peningkatan industri teknologi. Begitupun kompetensi dan skill para guru dan tenaga pendidikan.<sup>320</sup> Mazarol dan Soutar pada salah satu pakar pendidikan yang pernah fokus mengkaji daya saing institusi pendidikan juga mengatakan hal senada. Ia memandang salah satu untuk menciptakan keunggulan sumber daya yang dapat bersaing di era global, wajib ikut memakai instrumen teknologi utamanya dalam HRD.<sup>321</sup>

Dukungan pengembangan teknologi di madrasah tentu juga dikembangkan. Jadi selain berupaya mengadopsi budaya tradisional, kepemimpinan transformasional madrasah dalam upaya HRD unggul juga perlu diikuti pemanfaatan infrastruktur sistem teknologi. Dengan

---

<sup>319</sup> Sharma, *Fundamental aspects of educational technology*.24

<sup>320</sup> McLean dan McLean, "If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?"

<sup>321</sup> Tim Mazzarol dan Geoffrey Norman Soutar, "Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model," *International Journal of Educational Management* 13, no. 6 (1999): 287.

penggunaan teknologi terpadu, pada sivitas akademika, dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam proses belajar mengajar dan seluruha layanan pendidikan. Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat membantu dalam menyediakan akses yang lebih luas terhadap sumber daya pendidikan, memungkinkan metode pengajaran yang lebih interaktif, serta mendukung pengelolaan administrasi yang lebih baik.

Selain itu, pemanfaatan teknologi dalam madrasah juga dapat membantu dalam pengembangan kemampuan digital siswa, yang sangat penting di era modern ini. Dengan demikian, siswa tidak hanya akan memiliki pengetahuan agama dan budaya tradisional yang kuat, tetapi juga keterampilan teknologi yang diperlukan untuk bersaing di dunia kerja yang semakin digital.

Kepemimpinan transformasional di madrasah tampak memastikan bahwa pengembangan teknologi ini dilakukan secara berkelanjutan dan terarah. Hal ini termasuk memastikan bahwa guru dan staf memiliki pelatihan yang memadai untuk menggunakan teknologi dengan efektif, serta menyediakan infrastruktur teknologi yang memadai unntuk mendukung sistematika kerja guru dan tenaga kependidikan.

Dengan menggabungkan budaya tradisional yang kuat dengan teknologi modern, madrasah dapat menciptakan lingkungan pendidikan

yang holistik dan komprehensif, yang tidak hanya mendidik siswa dalam aspek spiritual dan budaya, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan dan peluang di masa depan. Pada sisi ini, kepemimpinan transformasional madrasah dapat dianggap juga mempertimbangan dinamika perkembangan global. Artinya, dukungan ini dapat menguatkan performa kerja dalam hal mengarahkan HRD pada kualitas madrasah dalam hal market dan *adhocracynya*. Hal demikian oleh Quinn dan Cameron sebagai daya dukung pengembangan kompetensi daya saing organisasi dalam kontestasi yang sedang terjadi di masyarakat.<sup>322</sup>

Dilihat dari fungsinya, pengembangan sistem infrastruktur teknologi tidak hanya dapat membantu pengembangan sumber daya manusia yang unggul dalam kontestasi global, tetapi juga memungkinkan pembentukan sistem kerja terpadu. Dengan kata lain, sistem ini juga difungsikan sebagai tata ikatan kerja profesional.

Seluruh sektor pekerjaan dapat disatukan dalam satu perangkat lunak. Dengan adanya sistem infrastruktur teknologi yang terintegrasi, madrasah dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan efektif. Semua aspek pekerjaan, mulai dari administrasi, manajemen sumber daya, hingga proses belajar mengajar, dapat dikoordinasikan melalui satu platform digital. Hal ini memungkinkan komunikasi yang

---

<sup>322</sup> Cameron dan Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, 2011.



lebih baik, pengelolaan data yang lebih efektif, serta pemantauan kinerja yang lebih akurat.

Sistem kerja terpadu ini juga dapat meningkatkan profesionalisme dalam lingkungan kerja madrasah. Dengan menggunakan perangkat lunak yang mengintegrasikan semua sektor pekerjaan, setiap anggota staf dapat lebih mudah mengakses informasi yang diperlukan, berkolaborasi dengan rekan kerja, dan menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Hal ini akan menciptakan standar kerja yang lebih tinggi dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan yang diberikan.

Dengan demikian, jika Guest menyatakan bahwa salah satu yang perlu dijamin dalam proses HRD adalah pembentukan sistem yang dapat memadukan seluruh proses,<sup>323</sup> maka hal demikian sebenarnya telah dilakukan pada proses pemberian dukungan berupa infrastruktur teknologi layanan kerja dan administrasi madrasah. Artinya, kepemimpinan transformasional madrasah dalam penelitian cukup terbilang sukses. Peralnya, dukungan performanya juga dilakukan dengan pertimbangan rasional.

Pengembangan dukungan perormasi melalui teknologi demikian ini, dapat dianggap sebagai upaya upaya penyesuaian seluruh sektor pada manajemen puncak yang telah dirumuskan. Sebagaimana yang telah disinggung oleh Amy E. Colbert dkk. dalam

---

<sup>323</sup> Guest, "Human Resource Management and Industrial Relations[1]."

penelitiannya. Mereka menegaskan bahwa seluruh dukungan performa yang dilakukan melalui kepemimpinan transformasional perlu diupayakan untuk mengatur tata kerja pada seluruh sektor untuk sesuai dengan manajemen puncak.<sup>324</sup> Dalam hal demikian, manajemen puncaknya dalam temuan ini tentu adalah orientasi objektif yang telah sejak awal rumuskan.

Adanya dukungan sistem teknologi berupa *server* yang memadukan seluruh varian kerja bawahan, tentu dapat dianggap sebagai *the role of goal importance congruence in top management teams*. Beberapa layanan seperti pembelajaran, penilaian hingga surat menyurat telah ada dipadukan menjadi *server website* resmi. Melalui dukungan ini, seluruh kerja telah hingga capainnya telah mampu dilakukan secara sistematis dan terarah sesuai dengan rencana pengembangan induknya.

#### d. Dukungan Apresiasi Kerja

Dukungan lain selain menciptakan infrastruktur, juga dilakukan dengan pemberian apresiasi kerja. Pada sektor tampak ada dua bentuk apresiasi yang didapatkan oleh bawahan sivitas madrasah. *Pertama*, apresiasi nilai-nilai yang diberikan secara serta merta dari keniscayaan erat budaya pendidikan madrasah dengan budaya tradisional. Apresiasi ini secara langsung diterima sebagai wujud ke taatan pada seperangkat yang telah dihasilkan melalui proses pembelajaran yang dilakukan melalui medium budaya tradisional sebagaimana yang telah dibahas di awal.

---

<sup>324</sup> Colbert dkk., “CEO Transformational Leadership.”

Apresiasi ini berhubungan dengan proses terbentuknya budaya dengan nilai-nilai tradisi dan ritualitas yang diadopsi. Sebagaimana yang dikonsepsikan dalam kerangka teoretis manajemen budaya organisasi. Ketika nilai melahirkan norma yang dapat mengikat secara alamiah pada seluruh aktor budaya. Schein menyebutnya sebagai *patterns of behavior*. Dalam pandangannya setiap sivitas organisasi yang keluar dari norma tersebut akan mendapatkan *punishment*, sedangkan yang mematuhi dengan baik akan mendapatkan apresiasi.<sup>325</sup>

Bass dan Riggio menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional dalam dapat serta merta melahirkan standar nilai bersama. Ada standar perilaku etis dan moral yang tinggi melalui proses transformasi yang terjadi. Pelaksanaan standar demikian yang kemudian dapat menjadi alasan diterimanya sejumlah sivitas madrasah.<sup>326</sup> Bentuk dukungan ini sebenarnya tidak dapat dipisahkan dari infrastruktur sosial yang telah dibahas di awal.

*Kedua*, apresiasi berupa nilai kerja. Dukungan apresiasi berupa nilai kerja dilakuka atas pertimbangan rasional penilaian kerja bawahan. Bentuk apresiasi rasional demikian ini dapat disebut sebagai gaji. Tentu proses pemberian dukungannya tidak hanya pada pemeberian apresiasi

---

<sup>325</sup> Schein, *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. 78

<sup>326</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005.6

nilai yang bersumber dari penghargaan atas kerja sesuai setar etis, namun juga diberikan secara rasional sesuai kehadiran dan prestasi kerjanya.

Pada sisi ini, tampak kepala madrasah yang diteliti tidak murni memakai pola *transformational leadership*, namun juga *transactional*. Hal demikian ini terlihat dari dasar pemberian dukungan apresiasi yang diberikan secara rasional demikian ini. Sebagaimana dijelaskan oleh Nick Turner, Dkk, yang menyebutkan bahwa ciri-ciri kepemimpinan transaksional adalah adanya sistem *reward* untuk menilai apa yang didapatkan sivitas madrasah setelah melakukan kerja. Dukungan tersebut disebutnya apresiasi yang adil sebagai penghargaan kepemimpinan transaksional pada bawahannya.<sup>327</sup>

Temuan dukungan apresiasi dua hal di atas, tampak mengkonfirmasi bahwa dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional madrasah juga beberapa sisi masih menerima sistem yang dipakai kepemimpinan transaksional. Artinya dukungan performansi tidak hanya dilakukan berdasarkan sumber daya budaya tradisional saja, namun juga secara rasional juga tidak menolak pertimbangan sistem penghargaan transaksional yang disesuaikan pada kerja dan prestasi sivitas madrasah.

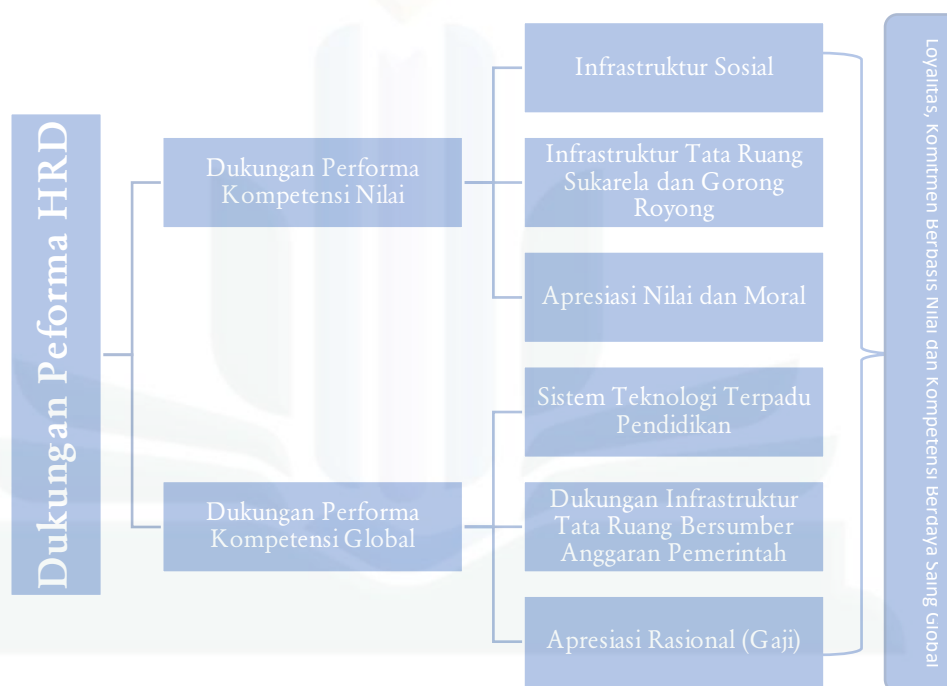
Berdasarkan panjang bahasan di atas, telah didapat dikonstruksikan skema kerja pemberian dukungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam HRD yang berorientasi pada

---

<sup>327</sup> Turner dkk., "Transformational leadership and moral reasoning."

keunggulan. Untuk memperincinya, peneliti menyusun gambar sebagaimana berikut ini;

Gambar 5.2 *Framework Performance Support* Kepemimpinan Transformasional Pengembangan Performa Kerja Madrasah



Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dijelaskan sebenarnya basis dukungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam HDR tetap dibasiskan pada dua hal yakni kepentingan pelestarian nilai dan juga kepentingan kontestasi global. Dukungan yang diberikan berdasar pada adopsi budaya tradisional dilakukan dengan pembentukan infrastruktur sosial, dukungangan masyarakat untuk ketersediaan ruang kerja dan juga apresiasi berupa pelaksanaan nilai luhur budaya.

Berbeda dengan dukungan yang bersumber pada kepentingan kontestasi global. Beberapa bentuk dukungan yang diberikan semua

terlihat rasional bahkan beberapa sisi tampak transaksional. Beberapa dukungan yang dimaksud adalah penciptaan sistem teknologi terpadu, dukungan infrastruktur yang bersumber dari negara dan apresiasi sesuai kerja dan prestasi sivitas madrasah.

### 3. Kepemimpinan Transformatif Pengembangan Kepuasan Kerja Unggul Madrasah

Puncak kepemimpinan transformatif kepala madrasah dengan model tranfromasional pada konteks HRD adalah terbentuknya budaya pengelolaan pendidikan yang unggul. Seluruh dukungan, baik dalam aspek pembelajaran dan performa telah melahirkan budaya kerja organisasi memiliki karekter terpadu. Jadi kepuasan kerja sebenarnya dalam pandangan Akdere, Gider dan Top, merupakan dampak dari terlaksananya peran kepemimpinan yang baik. Dengan semakin terintegrasinya banyak organisasi, kepuasan kerja karyawan menjadi hasil organisasi yang sangat urgen utamanya dalam organsasi yang profesional.<sup>328</sup>

Kepuasan kerja karyawan didefinisikan sebagai konsepsi dari *desires, expectations, dan needs*.<sup>329</sup> Kepuasan kerja karyawan memiliki dampak signifikan pada produktivitas, retensi, dan kualitas layanan yang diberikan. Di sektor layanan pendidikan madrasah, kepuasan kerja hanya

<sup>328</sup> Mesut Akdere, Ömer Gider, dan Mehmet Top, "Examining the Role of Employee Focus in the Turkish Healthcare Industry," *Total Quality Management & Business Excellence* 23, no. 11–12 (Desember 2012): 1241–56.

<sup>329</sup> Andrew D. Szilagyi, "An Empirical Test of Causal Inference Between Role Perceptions, Satisfaction with Work, Performance and Organizational Level," *Personnel Psychology* 30, no. 3 (1977): 375–88.

untuk menjaga kepuasan pekerja, namun juga konsumen pendidikan sendiri. Karena itu, kepemimpinan untuk memastikan kepuasan kerja karyawan memerlukan pendekatan holistik yang mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, manajemen, kesempatan pengembangan karir, serta keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi, organisasi perlu secara proaktif mengidentifikasi dan memenuhi seluruh hal yang dapat menjadi kepuasan bawahannya.<sup>330</sup>

Seluruh kepuasan bawahan kepemimpinan transformatif madrasah ternyata memiliki keunikan tersendiri. Kepuasan tampak terbentuk berdasarkan budaya yang telah lahir dari seluruh proses kepemimpinan transformasional dalam proses HRD madrasah. Jadi konsepsi kepuasan diupayakan dengan sejumlah elemen penting budaya madrasah sendiri. Kepuasan sivitas atas kepemimpinan madrasah pada konteks penelitian ini dapat dianggap sebagai kausal dari proses strukturasi HRD melalui pola kepemimpinan yang diterapkan kepala madrasah.

Untuk memperinci beberapa konstruksi kepuasan sivitas pada proses HRD melalui dukungan kepala madrasah yang tampak dilakukan dengan pola kepemimpinan transformasional, tampaknya dapat diperinci nalar budaya yang lahir. Sebagaimana yang ditemukan dalam data yang ada, budaya madrasah terbentuk secara terpadu. Artinya, budayanya mengarah pada dua nalar kepuasan yang terintegrasi yakni nalar pelestarian

---

<sup>330</sup> Akdere dan Egan, "Transformational Leadership and Human Resource Development."

tradisi lama dan mengambil sesuatu dari hal baru yang dianggap baik. Arah dua nalar ini yang kemudian dianggap searah dengan kaidah khas pasantren yang berbunyi, *المحافظة على القديم الصالح والاخذ بالجديد الاصلح*, (melestarikan budaya tradisional yang baik dan mengambil hal baru yang lebih baik).

a. Kepuasan Sivitas sebagai Kausal *al Muhafadatu ala al Qodimu al Sholeh*

Perbedaan kepuasan yang dilahirkan kepemimpinan transformasional madrasah terletak pada upaya pengembangan budaya tradisional sebagai perangkat penting HRD unggulnya. Telah dibahas sebelumnya, dukungan kepala madrasah pada bawahannya dilakukan dengan proses transformasi budaya pesantren dan masyarakat lokal. Dukungan tersebut serta merta menciptakan refleksi *desires, expectations*, dan *needs* yang unik.<sup>331</sup> Ritualitas dan kegiatan pesantren dan masyarakat lokal dalam dukun pembelajaran serta performa bawahan kepala sekolah melahirkan nilai-nilai yang menjadi norma bahkan sebagai budaya HRD madrasah yang unggul.

Nilai-nilai yang dicapai dari dukungan budaya tradisional telah membuat kesadaran dan harapan sivitas madrasah dalam bekerja. Tradisi pesantren dan budaya masyarakat melahirkan nilai yang mendasari adanya gairah transendental teologi dalam bekerja. Kesadaran kerja demikian betransformasi menjadi standar kepuasan yang diharapkan dan diinginkan

---

<sup>331</sup> Szilagy, "An Empirical Test of Causal Inference Between Role Perceptions, Satisfaction with Work, Performance and Organizational Level."



oleh seluruh sivitas madrasah. Sisi demikian yang memperlihatkan ada kepuasan kerja yang muncul sebagai sebuah keniscayaan dari budaya yang lahir dari refleksi filosofis, historis dan ajaran tradisional.

Sivitas madrasah memandang pekerjaannya sebagai tindakan luhur yang bermuatan teologis. Pekerjaan dinilainya sebagai ibadah agama. Karena kepuasan yang muncul dapat disebutkan mirip dengan ekstasi saat melakukan ritualitas atau ibadah agama. Dengan kata lain, budaya pesantren dan masyarakat lokal yang melahirkan orientasi *المحافظة على القديم الصالح* dapat serta melahirkan transformasi kerja pengembangan pendidikan madrasah unggul sebagai sebuah ibadah yang berpahal dan dapat mengantarkan mereka pada kebahagiaan di akhirat.

Dalam konteks ini, sivitas madrasah melihat pekerjaan mereka bukan sekadar tugas duniawi tetapi sebagai jalan untuk meraih keberkahan dan keridhaan Tuhan. Pekerjaan yang dilakukan dengan niat ibadah dan dedikasi yang tinggi menciptakan rasa kepuasan yang mendalam. Jadi bentuk kepuasan yang didapat berada pada dimensi spiritualnya. Mereka meyakini kerja yang dilakukan akan berkah dan diganti pahala dalam kepercayaan agama Islam. Dibenaknya kerja mereka dipantau dan dinilai oleh Allah SWT, yang suatu saat akan dibalas, jika pun tidak bahagia di dunia, ia akan bahagia di akhirat.

Kepuasan yang dilahirkan dari penghayatan kerja sebagai ibadah, secara teoretis hampir senada dengan konsepsi teologi pembahasan yang digagas oleh beberapa pakar. Konsepsi tersebut menguatkan transformasi

ibadah tidak sekedar ritualitas keagamaan saja. Namun juga kerja-kerja sosial. Tindakan kerja organisasi kependidikan dipahami sebagai transformasi tindakan ibadah agama dalam kehidupan sosial. Sebagaimana dikemukakan oleh Gutierrez, bahwa ruh agama yang masuk ke dalam kehidupan sosial akan menjadi ruh moralitas, semangat, dan loyalitas tindakan.

Hal demikian mendorong refleksi penting dalam seluruh aspek kehidupan sosial masyarakat. Ketika nilai-nilai agama diterapkan dalam konteks organisasi, tindakan kerja sehari-hari menjadi lebih dari sekadar upaya untuk mencapai tujuan ekonomi atau produktivitas, namun juga dengan makna spiritual dan moral yang lebih dalam. Dalam kerangka ini, setiap tindakan kerja dipandang sebagai ibadah, yang tidak hanya bermanfaat bagi individu tetapi juga memberikan kontribusi positif bagi kesejahteraan sosial dan moralitas masyarakat secara keseluruhan.

Gutierrez menekankan bahwa integrasi ruh agama dalam kehidupan sosial mempromosikan semangat dan loyalitas yang lebih besar dalam tindakan kerja. Semangat ini muncul dari keyakinan bahwa pekerjaan mereka adalah bagian dari misi yang lebih besar, yang berhubungan dengan nilai-nilai spiritual dan etis. Refleksi yang mendalam ini penting karena mendorong individu dan organisasi untuk selalu mempertimbangkan dampak moral dan sosial dari tindakan mereka. Dengan demikian, tidak hanya tujuan materiil yang dikejar, tetapi juga

tujuan yang lebih luhur, seperti kebaikan bersama, keadilan, dan kebahagiaan spiritual.<sup>332</sup>

Dalam konteks madrasah atau lembaga pendidikan berbasis agama, penerapan nilai-nilai ini sangat krusial. Para pendidik dan pengelola lembaga diharapkan dapat menjalankan tugas mereka dengan niat ibadah, yang tidak hanya mengejar prestasi akademis tetapi juga pengembangan karakter dan spiritualitas siswa. Hal ini pada akhirnya akan menciptakan lingkungan pendidikan yang holistik, di mana siswa tidak hanya dibekali dengan pengetahuan tetapi juga dengan nilai-nilai moral dan spiritual yang kuat.

Berdasarkan penjelasan di atas, telah dapat menjabarkan sebenarnya dukungan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam HRD unggul pendidikan melahirkan konsepsi yang serta merta telah membentuk *job satisfaction*. Namun standar tidak tampak sebagaimana yang dijelaskan oleh Ouchi saat menggambarkan kerja pengembangan *fragmented* nilai organisasi. Ia mengatakan bahwa *internal job satisfaction* memiliki standar kepuasan berubungan dengan relasi birokrasi dan keutuhan sistem organisasi.<sup>333</sup> Tentu berbeda dengan kepuasan internal yang ditemukan dalam penelitian ini. Bentuk kepuasan yang tercipta lebih sebagai dorongan kepuasan religiusitas.

Dalam hal ini, penulis menyebutnya sebagai "*theological satisfaction*". Kepuasan kerja di lingkungan berbasis agama seperti

---

<sup>332</sup> Suryawasita, *Teologi Pembebasan Gustavo Gutierrez*, (Yogyakarta: Jendela, 2001), 19.

<sup>333</sup> William G. Ouchi, *Theory Z.....* 24

madrasah lebih dari sekadar kepuasan profesional. Ini melibatkan kepuasan yang didasarkan pada keyakinan spiritual dan moral. Para pekerja di organisasi tersebut merasa puas karena pekerjaan mereka selaras dengan nilai-nilai agama yang mereka anut, menjadikan setiap tugas sebagai bentuk ibadah. Kepuasan teologis ini muncul dari rasa pencapaian yang tidak hanya profesional tetapi juga spiritual. Ketika pekerja merasa bahwa pekerjaan mereka adalah bagian dari pengabdian kepada Tuhan dan melayani masyarakat sesuai dengan nilai-nilai agama, tingkat kepuasan yang mereka rasakan menjadi lebih mendalam dan signifikan.

Mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan yang lebih tinggi dan lebih mulia, yang melampaui pencapaian materiil atau profesional semata. Dalam konteks ini, kepuasan teologis dapat mendorong komitmen yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, dan semangat kerja yang lebih besar. Hal ini disebabkan oleh keyakinan bahwa pekerjaan mereka berkontribusi pada sesuatu yang lebih besar dari diri mereka sendiri, yang memiliki implikasi spiritual dan moral yang penting.

Dengan demikian, kepuasan kerja di organisasi yang berbasis pada nilai-nilai religius seperti madrasah, dapat dipahami sebagai "kepuasan teologis". Dorongan utamanya, berasal dari integrasi nilai-nilai spiritual dalam setiap aspek pekerjaan pengembang madrasah. Standar elemennya pun jadi tampak terlihat teologis, transendental dan tak rasional, sebab tidak dapat diukur secara objektif. Walaupun hal ini tetap dapat dianggap

sebagai kepuasan kerja, sebab juga mempengaruhi *motive* atau semangat kerja pengembangan madrasah yang unggul.

b. Kepuasan Sivitas sebagai Kausal *Wal Ahdu Bi al Jadidi al Aslah*

Dijelaskan di awal bahwa dukungan kepala madrasah yang memakai modal kepemimpinan transformasional, tidak hanya didasarkan ada budaya tradisional saja, namun berupaya besesua dengan dinamika dan standar perkembangan global. Jadi tidak hanya berupaya membentuk nalar budaya *المحافظة على القديم الصالح* namun juga berupaya melahirkan arah nalar budaya *والاخذ بالجديد الاصلح* (mengambil hal baru yang lebih baik). Tentu bentuk budaya yang demikian juga melahirkan standar kepuasan yang berbeda.

Standar kepuasan yang terbentuk dari nalar budaya “pengambilan hal baru yang lebih baik” terlihat rasional. *Job satisfaction* jenis demikian tampak sangat senada dengan apa Ouchi dan Cameroon yang standarnya sangat dinamis, rasional dan bersusasi dengan kebutuhan *market* dan *adhocracy*.<sup>334</sup> Seluruh standar disebut oleh Faris dalam disertasinya disebutkan selalu disesuaikan dengan *macrosocial*.<sup>335</sup> Jadi standar pada kepuasan pada sisi kausal elemen ini adalah selalu ikut pada konsensus standar global.

Jadi setidaknya, kepuasan yang dilahirkan dari kausal *wal ahdu bi al jadidi al aslah* bersifat dinamis. Pada sisi relasi kepemimpinan

<sup>334</sup> William G. Ouchi dan Alan L. Wilkins, “Organizational Culture,” *Annual Review of Sociology* 11 (1985): 457–83.

<sup>335</sup> Faris, “Kepemimpinan Kiai dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs di Pesantren Nurul Wafa Besuki dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo).” 430

transformasional muncul sebagai pola HRD unggul sebagaimana konsepsinya Emilio Rodríguez Ponce. Ia menjelaskan HRD yang baik adalah yang tidak kaku sesuai dengan kondisi dan kebutuhan. Ia menyebutkan memiliki fleksibilitas yang tinggi.<sup>336</sup> Harapannya adalah sesuai arah, proses dan kebutuhan organisasi yang selalu berkembang. Jadi hampir sama dengan gagasan sejumlah pakar, seperti Bulent Menguc, Seigyoung Auh, dan Eric Shih. Mereka mengaitkan kepemimpinan transformasional dapat melahirkan kepuasan karena dapat membaca orientasi orientasi kebutuhan pasar.<sup>337</sup> Sisi ini secara konkret saat sivitas madrasah merasa puas karena peserta didiknya dapat bermanfaat dan beradaptasi dengan lingkungannya.

Kepuasan demikian juga dapat disamakan dengan standar kepuasan HRD yang ditemukan oleh Mumtaz Ali Memon, Rohani Salleh, dan Mohamed Noor Rosli Baharom. Mereka memandang standar kepuasan proses pengembangan HRD unggul adalah apabila dapat disadari strateginya bersaing dan melahirkan kompetensi daya saing.<sup>338</sup> Standar demikian juga tampak ada dalam kepuasan sivitas madrasah yang dikaji dalam penelitian ini. Standar ini terlihat dari kala mereka merasa puas saat beberapa peserta didiknya mampu memenangkan perlombaan dalam berbagai perlombaan regional, hingga nasional. Pada sektor ini kepuasan terlihat memakai standar persaingan atau kontestasi global.

---

<sup>336</sup> Rodríguez Ponce, "Leadership styles, strategic decision making and performance."

<sup>337</sup> Menguc, Auh, dan Shih, "Transformational leadership and market orientation."

<sup>338</sup> Memon, Salleh, dan Baharom, "The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention."

Selain standar di atas, nalar budaya yang secara terbuka mengadopsi hal-hal baru juga serta merta dapat menguatkan sistem kerja yang rasional, inklusif dan tampak dijalankan secara adil. Kepuasan yang lahir dari sistem rasional ini juga secara otomatis melahirkan kepuasan motif yang rasional. Jadi kepuasan sivitas madrasah tidak hanya berstandar nilai teologis, namun juga memiliki sub standar rasional motif yang dapat menjamin kebutuhannya. Dengan kata lain, ada elemen kepuasan yang lahir dari dukungan apresiasi kerja berupa gaji dan hadiah berupa materi yang dapat dikuantifikasi untuk kebutuhan manusiawi yang rasional.

Adanya kepuasan rasional motif kebutuhan rasional ini cukup mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan madrasah juga dilakukan dengan asumsi dasar *transactional* model. Sebagaimana disebutkan Bass dan Riggio bahwa *transactional leadership* selalu lekat dengan *reward system* yang rasional.<sup>339</sup> Artinya seorang kepala sekolah untuk mendukung kepuasan sivitasnya berupaya memberikan gaji dan hadiah serasional dan seadil mungkin. Hal demikian tampak dilakukan juga pada fenomena yang dikaji dalam penelitian ini.

Pada kacamata konsepsi HRD, dari berbagai teori yang ada, kepala madrasah dengan model kepemimpinan transformasional tampak tidak hanya melakukan satu konsep atau gagasan saja. Beberapa model HRD yang didasarkan komitmen nilai, agency organisasi, *social exchange theory*, hingga *transaction costs theory*. Pemberian reward dan gaji yang

---

<sup>339</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 2005. 15

tersistem demikian di atas, tentu budaya dianggap sebagai HRD model *transaction cost*. Sebagai dijelaskan oleh Armstrong dan Taylor bahwa model ini dilakukan dengan menjawab kepuasan bawahan dengan memberikan apresiasi berupa apa mereka butuhkan.<sup>340</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas, telah dapat disimpulkan bahwa sebenarnya yang membentuk standar kepuasan secara holistik, dipengaruhi oleh nalar budaya yang diciptakan dari dukungan kepemimpinan transformasional madrasah sendiri. Budaya HRD di MAN 03 Jember khususnya, terlihat menjabarkan kaidah nalar fiqhiyah unum pesantren, *المحافظة على القديم الصالح والاخذ بالجديد الاصلاح*.

Kaidah nalar fiqhiyah ini merupakan prinsip yang sangat penting dalam menggerakkan tradisi pesantren dalam konteks arus modernisasi. Kaidah ini menggambarkan bagaimana kepala madrasah mengadopsi dan mengadaptasi tradisi lama sambil tetap membuka diri terhadap inovasi yang dianggap lebih baik. Menurut Greg Berton, pemikiran modernisme dalam konteks ini tidak dapat dikategorikan sebagai fundamentalisme atau sekularisme semata. Sebaliknya, neo-modernisme berfokus pada pemeliharaan dan reinterpretasi tradisi lama untuk mendukung tradisi baru yang berkembang.<sup>341</sup>

---

<sup>340</sup> Armstrong dan Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 7-6

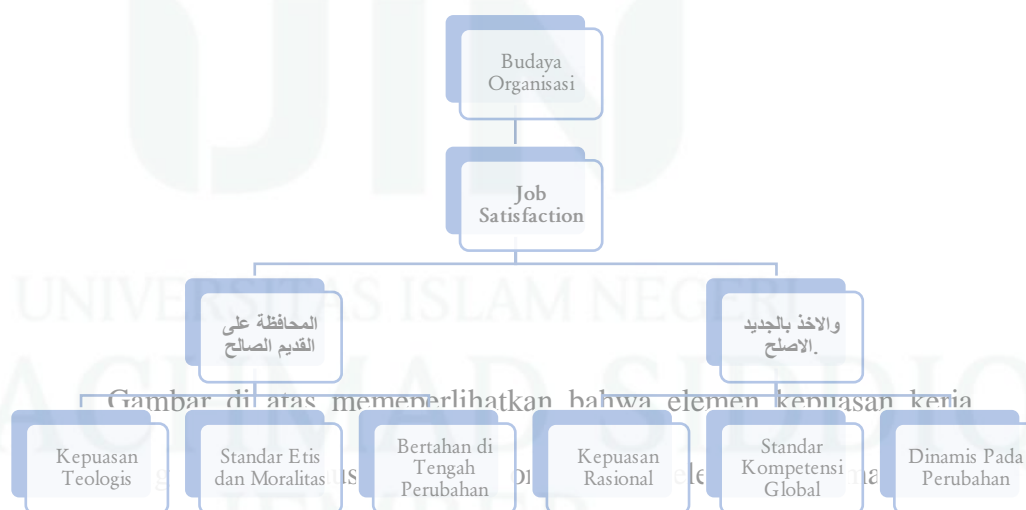
<sup>341</sup> Penjelasan terkait dengan hal demikian, dipaparkan melalui analisis pemikiran beberapa tokoh cendekiwan muslim di Indonesia. Lengkapnya, Greg Barton, *Gagasan Islam Liberal di Indonesia: Pemikiran Neo-Modernisme Nurcholish Madjid, Djohan Effendi, Ahmad Wahib dan Abdurrahman Wahid* (Jakarta: Paramadina, 1999).



Hal demikian mencerminkan bagaimana kyai menggunakan pendekatan rasional untuk mengintegrasikan nilai-nilai tradisional dengan perkembangan zaman. Bachtiar Efendi menyebut epistemologi pemikiran ini sebagai "Islam kultural,"<sup>342</sup> yang menekankan pada pengembangan budaya Islam yang sesuai dengan konteks zaman. Sementara itu, Moslem Abdurrahman menyebutnya sebagai "Islam transformatif,"<sup>343</sup> yang mengacu pada proses transformasi dalam praktik dan pemikiran agama untuk menjawab tantangan modernitas.<sup>344</sup>

Kepuasan dari dampak budaya terpadu tersebut terkonsepsikan sebagai bentuk unik yang lahir dari dua kepentingan organisasi yang dipadukan. Untuk menjelaskan pemuadannya dengan lebih rinci, peneliti berupaya menyusun framework konsepsinya sebagaimana berikut ini;

Gambar 5.3 *Framework Job Satisfaction* Kepemimpinan Transformasional Pengembangan Sumberdaya Unggul Madrasah



<sup>342</sup> Efendi menegaskan di era neo modernisme, Islam akhirnya kembali mengurus basis-basis budaya masyarakat. Baca, Bachtiar Effendy, *Politisasi Islam, Pernahkah Islam Berhenti Berpolitik?* (Bandung: Mizan Pustaka, 2000). 191

<sup>343</sup> Moslem Abdurrahman, *Islam Transformatif* (Jakarta: Pustaka Firdaus, 1995), 66

<sup>344</sup> Masykuri Abdillah, *Demokrasi di Persimpangan Makna: Respon Intelektual Muslim Indonesia Terhadap Demokrasi, (1966-1993)* (Yogyakarta: Tiara Wacana, 1999). 11

Ada dua bentuk kepuasan yang lahir dari aras budaya yang telah terbentuk terpadu. *Pertama*, sebagai kausal dukungan penguatan budaya tradisional kepemimpinan. Sisi ini melahirkan tiga elemen penting yakni kepuasan teologis, standar etis dan moralitas serta harapan untuk terus memepertahan nilai luhur di tengah perubahan global yang terjadi. *Kedua*, kausal dari dukungan penyesuaian pada dinamika perkembangan sosial. Kepuasan yang lahir juga memiliki tiga elemen penting yakni kepuasan rasional, berdasar pada standar kompetensi global dan juga harapan untuk terus mengikuti perubahan yang terjadi.

Selain itu, gambar di atas memperlihatkan kepuasan kerja tidak terlepas dari dukungan pembelajaran dan performasi kepemimpinan transformasional madrasah pada bawahannya. Keduan dukungan telah membentuk budaya organisasi yang memiliki dua arah terpadu untuk menjamin HRD unggul. Masing-masing arah menghasilkan elemen berbeda dan membuat kompetensi memiliki kopetensi transformatif yang dapat menghubungkan budaya tradisional pada kepentingan penguatan keunggulan dalam kontestasi global.

## **B. Implikasi**

### **1. Teoretik**

Secara teoretik, temuan penelitian mempunyai kontribusi sebagai *invention of theory*. Artinya, membangun kontekstualisasi berbeda dari *normative-form of scientific process* dalam ilmu manajemen pendidikan.

Berdasarkan seluruh temuan yang ada, holistikasi novelty temuan penelitian ini dapat diistilahkan sebagai “*The Transformational Leadership Development of Madrasah Sources*”. Penamaan ini tentu mengembangkan inti temuan yang menampilkan sejumlah keunggulan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam mengelolah sumber daya madrasah.

Disamping itu, ada beberapa signifikan yang memosisikan kerangka unik varian temuan dalam penelitian dalam dinamika pengembangan studi kepemimpinan dan HRD dalam konteks kelembagaan pendidikan agama Islam, utamanya Madrasah. Adapun beberapa hal tersebut dapat diurai berdasarkan temua penting masing-masing sub kajian yang telah disusun di atas.

a. *Framework* kepemimpinan transformatif madrasah dalam pemberian dukungan pembelajaran pada bawahannya

Temuan terkait dengan kerangka konseptual pemberian dukungan kepemimpinan transformatif tampak merupakan “pengembangan” teoretis dari sejumlah gagasan yang dikembangkan oleh beberapa pakar sebelumnya. *Pertama*, temuan tentang kepemimpinan transformasional sebenarnya menguatkan tesa bahwa nilai-nilai budaya tetap menjadi garapan dasar model tersebut. Jadi posisinya menguatkan penjelasan sejumlah pakar seperti Bass, Raggio bahwa Burns. Sebagaimana telah

panjang lebar dijelaskan bahwa beberapa tokoh memosisikan kepemimpinan transformasional sebagai model yang tetap memelihara asumsi-asumsi Weber tentang *charismatic leadership* tentang asumsi nilai dan otoritas. Begitu pun temuan pada riset ini, aspek budaya tradisional tetap dikuatkan untuk mendukung kompetensi spritualitas kerja yang baik.

*Kedua*, temuan penelitian menampilkan gagasan *value chain* dalam gagasan Porter tentang pentingnya jejaring nilai budaya dalam proses HRD unggul. Hanya saja, bentuk jaringan yang dalam penelitian berbeda dengan apa yang dipersepsikan oleh Porter. Ia mekonstruksi *values chain* sebagai sistem organisasi yang menjadi arah memproses *income* menjadi keluaran yang bermutu. Jaringan nilai dalam HRD Madrasah dalam penelitian ini cukup berbeda. Jejaring nilai dari budaya tradisional pesantren dan masyarakat lokal lebih tampil sebagai sumber “komitmen dan loyalitas” dalam kesadaran sivitas madrasah.

*Ketiga*, pengembangan konsep dukungan pembelajaran kepemimpinan yang didasarkan pada refleksi budaya. Sebagaimana digagas oleh Schein bahwa kepemimpinan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sejumlah asumsi falsafah founder hingga historis budaya organisasi. Dalam temuan ini mengkonfirmasi bentuk implementasi konkretnya, yakni kepemimpinan dapat dijalankan dengan dasar *cultural value* yang melekat pada historis, serta budaya tradisional pesantren dan masyarakat lokal.

*Keempat*, pengembangan gagasan Oichi dan Cameroon dalam hal dukungan pembelajaran yang dilakukan *transfromational leadership* pada HRD unggul madrasah. Sebagaimana dijelaskan di awal, bahwa Oichi dan Cameroon merupakan pakar yang menggagas idealitas dua arah organisasi yang perlu dipadukan untuk mencapai keunggulan, yakni aspek penguatan internal dan eksternal. Temuan riset ini juga demikian, kepala madrasah telah mampu mendisign dukungan pembelajaran yang mempertimbangkan pelestarian nilai sebagai perekat kerja organisasi dan sekaligus mendorong penyesuaian yang terjadi di luar organisasi.

*Kelima*, pengembangan gagasan tentang peran dukungan pembelajaran *transformational leadership* dalam aspek HRD. Artinya, temuan penelitian ini juga memberikan tambahan penjelasan Akder dan Ega. Dukungan pembelajaran kepala madrasah untuk menguatkan beberapa elemen penting *transformational leadership* dapat dilakukan melalui penguatan budaya pendidikan pesantren dan tradisi masarakat lokal. Keduanya untuk fungsi *idealized influence* dan *inspirational motivation*. Selain itu juga perlu penguatan profesionalitas rasional dan dinamis sesuai perkembangan global sebagai upaya *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*.

#### b. *Framework Performance Support* Kepemimpinan Transformasional Pengembangan Performa Kerja Madrasah

Kerangka dukungan performa kerja kepemimpinan transformatif dalam HRD unggul madrasah juga memiliki keunikan secara teoritis.

Beberapa aspek dapat terlihat memperluas dinamika dan wawawan model kepemimpinan madrasah dalam upaya HRDnya. *Pertama*, pengembangan konsep *performance* Akdera dan Ega. Dukung kerja menurut keduanya tidak hanya dapat dilakukan melalui pemberian materi saja, namun sejumlah hal yang dapat mempermudah dan dapat memudahkan kerja bawahannya. Pada temuan dalam riset ini, wujud konkret lebih jelas. Seperang sistem dan nilai budaya tradisional ternyata juga menjadi supports untuk menjaga komitmen dan loyalitas tidak hilang saat pelaksanaan kerjanya.

*Kedua*, memberikan penguatan bahwa budaya tradisional pesantren dapat dijadikan sebagai dukungan pengatan mentalitas dan kesadaran kerja. Temuan penelitian mengurai bahwa adopsi tradisi pesantren dapat bertransformasi menjadi seperangkat nilai yang mampu menjadi kompetensi spiritualitas kerja sivitas kelembagaan pendidikan agama. Sisi transformasi yang pernah dikemukakan oleh Faris dan Gorton. Kedua mengungkap tradisionalitas pesantren saat ini melahirkan nilai yang secara rasional dapat terpadu menjadi semangat kerja terbuka dan dinamis pada perubahan.

*Ketiga*, temuan penelitian telah memadukan berbagai perspektif dukungan kerja dari mulit model kepemimpinan. Jadi beberapa gambaran model-model kepemimpinan Burns hingga Bass dan Raggio dalam aspek dukungan performa kerja, tampak banya terjadi. Misalnya, dukungan sistem teknologi dan reward system pada *transactional leadership* juga

ditemukan telah dikembangkan di madrasah. Dengan demikian, pada aspek dukungan kerja, kepemimpinan transformasional tak bisa meninggalkan atau menolak *an sich* elemen-elemen kepemimpinan dari model lain.

c. *Framework Job Satisfaction* Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumberdaya Unggul Madrasah

Pada aspek kepuasan kerja, temuan penelitian ini juga dapat diposisikan sebagai kontruksi afaliasi gagasan sebelumnya tentang model kepemimpinan transformasional dalam konteks HRD. *Pertama*, memberikan perluasan pada penjelasan beberapa pakar sebelumnya yang menyatakan ada relasi kuat antara budaya organisasi, model kepemimpinan dan kepuasan organisasi. Jadi gagasan Mesut Akdere, Ömer Gider, dan Mehmet Top, hingga Ega tentang hubungan kepemimpinan transformasional dapat dibenarkan. Penelitian telah membuktikan relasinya dalam konteks kepemimpinan kepala madrasah.

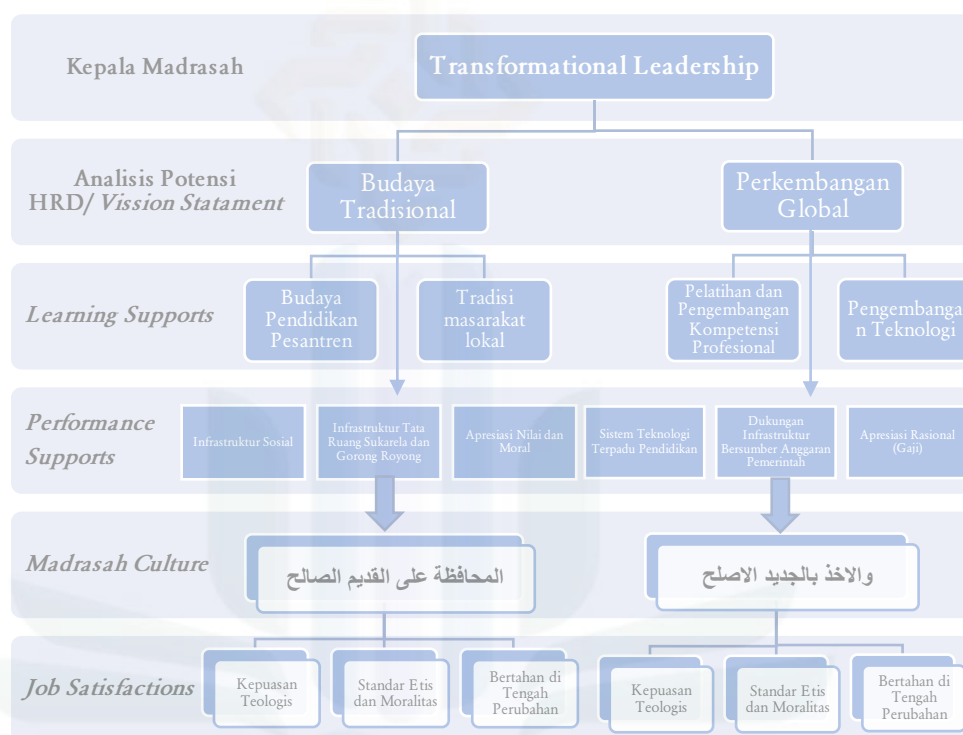
*Kedua*, hasil penelitian ini juga memperlihatkan kontekstualisasi daulitas karakter budaya kerja organisasi hingga konsepsi kepuasan kerjanya. Jadi serta beberapa gagasan Schein, Oichi dan Cameroon, dapat dikuatkan dengan konsepsi temuan budaya penelitian ini. Hanya saja, pengistilahan dan dasar konsepsinya adalah berasal dari pesantren. Budaya yang arahnya memperkuat kepuasan teologis lahir dari nalar ajaran yang pesantren, *المحافظة على القديم الصالح*. Sedangkan untuk standar kepuasan eksternalnya lahir dari narasi fiqhiyah *والاخذ بالجديد الاصلح*.

*Ketiga*, pengembangan gagasan model HRD sebagai konteks pengembangan *transformational leadership* di Madrasah. Konsepsi kepuasan kerja selalu berhubungan dengan pemberian kepuasan. Porter, Taylor dan Armstrong mengkonsepsikan banyak model HRD yang pernah digagas beberapa pakar. Ternyata dalam konteks pengembangan kepemimpinan transformatif, ada berbagai macam HRD yang dapat diterapkan secara terpadu. Misalnya pada satu sisi, harapan dapat dibentuk secara teologis melalui transformasi nilai tradisi pesantren dan budaya lokal masyarakat, sehingga HRD dapat tidak menghiraukan hal-hal yang mengarah pada transaksi kepentingan. Namun pada sisi lain, masuknya upaya penyusunan kompetensi pada perubahan global mendorong juga diterapkannya model *social exchange theory*, hingga *transaction costs theory*.

Secara garis besar, kerangka “*The Transformational Leadership Development of Madrasah Sources*” merupakan pengembangan dan pepaduan dari beberapa perspektif teoretis. Untuk lebih memperinci penjelasan-penjelasan dari gambaran temuan riset ini, peneliti menyusun kerangka konsepsinya sebagaimana berikut ini;

Gambar 5.4 *The Transformational Leadership Development of Madrasah Sources*





Gambar di atas memberikan penjelasan bahwa dari seluruh temuan yang ada merupakan elemen-elemen. *The Transformational Leadership Development of Madrasah Sources*. Secara keseluruhan sebenarnya, konstruksinya mirip dengan kerangka yang dikemukakan Akdere dan Ega. Kepemimpinan transformatif terlihat memiliki kontribusi besar pada pencapaian keunggulan madrasah karena dapat menghasilkan budaya organisasi yang baik. Melalui budaya tersebut, kepuasan kerja dapat tercapai yang pada akhirnya juga menciptakan keunggulan dalam hal kepuasan konsumen madrasah.

## 2. Praktis

Berdasar kerangka teoretis dan pembahasan sebelumnya, ada beberapa hal yang dapat menjadi kerangka praksis implikasi temuan ini. Adapun yang demikian adalah sebagaimana berikut ini;

1. Untuk melakukan dukungan pembelajaran kepala madrasah transformatif dalam hal pengembangan sumber daya unggul hendaknya melakukan beberapa hal sebagaimana berikut;
  - a. Analisis potensi dan penyusunan visi dan misi pengembangan sumber daya yang mempertimbangkan dua aspek penting yakni;
    - b. Potensi budaya tradisional yang meliputi budaya pendidikan pesantren dan masyarakat lokal
    - c. Potensi perkembangan global yang berasal dari perubahan kebutuhan masyarakat dan kontetasi global
- 2) Merumuskan desain pembelajaran yang disesuaikan dengan visi dan misi sebagaimana berikut;
  - a) Berupaya melakukan transformasi budaya tradisional pesantren masyarakat lokal.
  - b) Melaksanakan pelatihan dan pengembangan sekaligus meningkatkan kompetensi teknologi informasi.
- 3) Menyusun birokrasi kerja untuk mendukung terlaksananya pembelajaran didasarkan pada dua standar di bawah ini;
  - a) Standar loyalitas dan komitmen tradisi pesantren dan budaya lokal
  - b) Standar profesionalitas sesuai perkembangan global

2. Untuk melakukan dukungan performa kerja pengembangan sumber daya unggul Madrasah, hendaknya melakukan beberapa langkah di bawah ini;

a. Berupaya membentuk infrastruktur sosial budaya tradisional pesantren dan masyarakat lokal. Hal demikian dapat dilakukan dengan beberapa cara, di antaranya,

a) Berupaya melakukan transformasi melalui terlaksananya kegiatan dan ritualitas tradisi pesantren dan masyarakat lokal

b) Membentuk dan menciptakan artefak berupa *posterring* yang meliputi nilai-nilai luhur dan ajaran agama khas pesantren .

b. Memberikan dukungan ruang spasial kerja yang didasarkan pada dua sumber yakni

a) Dana pemerintah atau kerja sama bantuan

b) Dana gotong royong masyarakat yang diberikan secara sukarela

c. Mengupayakan terciptanya infrastruktur terpadu berbasis pengembangan teknologi yang memungkinkan optimalisasi kerja pengembangan sebagaimana berikut ini;

a) Integrasi administrasi kerja

b) Pengembangan pembelajaran

d. Memberikan apresiasi pada kerja sivitas madrasah berdasarkan hal-hal penting berikut ini;

- a) Secara rasional berupa reward yang adil dan proporsional
- b) Memberikan apresiasi etis dan moral berbasis pada nilai-nilai tradisional pesantren dan masyarakat

3. Menjamin tercapainya kepuasan kerja dengan mengupayakan hal-hal berikut ini;

a. Menjamin telah terbentuknya kesadaran budaya tradisional agar terbentuk kepuasan yang memiliki orientasi sebagaimana di bawah ini;

- a) Kecintaan pada budaya tradisional pesantren dan masyarakat lokal
- b) Kesadaran ibadah pada kerja yang dilakukan sivitas madrasah

b. Menjamin telah terbentuknya kesadaran dinamis dan semangat pengembangan profesionalitas menciptakan kepuasan berikut;

- a) Kepuasan rasional yang diterima untuk memenuhi kebutuhan sivitas Madrasah secara objektif
- b) Kepuasan menggapai mutu standar global
- c) Kepuasan atas gaji dan *rewards* yang diterima sesuai kerjanya

## BAB VI

### PENUTUP

Pembahasan pada bab terakhir ini merupakan *closing statements* dari sejumlah sub fokus yang dikaji pada bab sebelumnya. Ada dua hal yang digambarkan secara ringkas yakni kesimpulan yang berisi konsepsi temuan dan saran sebagai upaya memberikan masukan pengembangan lanjutan.

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan-pembahasan sebelumnya, temuan penelitian ini merekonstruksi *The Transformational Leadership Development of Madrasah Sources*. Adapun inti penjelasan adalah sebagaimana berikut;

##### 1. Kepemimpinan Transformatif Pengembangan Pembelajaran Bawahan Unggul Madrasah

Kepemimpinan transformatif madrasah dalam pengembangan dukungan pembelajaran dilakukan dengan *pertama*, melakukan analisis potensi pengembangan dan perumusan orientasi objektif. *Kedua*, perumusan kegiatan pembelajaran berbasis pada budaya tradisional dan orientasi pengembangan kompetensi global. *Ketiga*, membentuk birokrasi kerja dengan standar budaya tradisional dan standar profesional sesuai dinamika global. *Keempat*, pembentukan agen struktur terpadu guna melakukan strukturasi budaya.

## 2. Kepemimpinan Transformatif Pengembangan Performa Kerja Sumber Daya Unggul Madrasah

Dukungan performa kerja pengembangan sumber daya unggul Madrasah oleh kepemimpinan transformatif dilakukan melalui beberapa proses. *Pertama*, membentuk infrastruktur sosial budaya tradisional pesantren dan masyarakat lokal. *Kedua*, pemberian dukungan ruang spasial kerja berdasar pada dana resmi pemerintah dan gotong royong masyarakat. *Ketiga*, Mengupayakan terciptanya infrastruktur terpadu berbasis pengembangan teknologi. *Keempat*, pemberian apresiasi kerja sivitas madrasah berbasis pada kesadaran nilai dan profesionalitas rasional modern.

## 3. Kepemimpinan Transformatif Pengembangan Kepuasan Kerja Unggul Madrasah

Temuan dalam penelitian memberikan gambaran bahwa kepuasan kerja dapat dibentuk melalui nalar budaya yang lahir dari sejumlah dukungan kepemimpinan transformatif madrasah. Ada dua yang menjadi dasar terbentuk kepuasan sivitas madrasah. *Pertama*, kepuasan teologis yang berasal dari budaya tradisional. *Kedua*, kepuasan rasional yang lahir dari perkembangan harapan pengembangan mutu kompetensi global. Kedua hal demikian secara terpadu melahirkan kepuasan sivitas kerja komitmen, loyal dan berorientasi pada perkembangan mutu unggul madrasah.

## B. Saran

Beberapa temuan dan kesimpulan di atas, dapat dijadikan dasar penyusunan rekomendasi dan saran sebagai tindak lanjut pengembangan temuan. Adapun yang demikian sebagaimana berikut ini;

1. *The Transformational Leadership Development of Madrasah Sources* dapat dijadikan bahan diskusi penting pada dikursus pengembangan kepemimpinan transformatif madrasah dalam konteks pengembangan sumber daya yang unggul.
2. Temuan ini tentu masih perlu pengembangan penelitian. Artinya, diperlukan riset lanjutan terkait dengan model kepemimpinan madrasah dalam hal menjamin pengembangan sumber daya unggul. Masih ada ruang pengembangan penelitian di situs yang berbeda atau situs yang sama dalam waktu yang berbeda.
3. Bagi MAN 03 Jambrana, temuan penelitian dapat membantu untuk melihat secara jelas konsepsi sukses kepemimpinan madrasah yang selama ini diupayakan. Elemen temuan yang ditampilkan dapat membantu untuk menguatkan strategi HRD secara berkelanjutan.
4. Bagi pemerintah, utamanya pihak yang bertanggung jawab pada pengembangan pendidikan madrasah, hendaknya mendorong terjadinya pengembangan sumber daya manusia yang menghubungkan kontribusi kepemimpinan melalui optimalisasi budaya tradisional dan sesuai dengan perkembangan global.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Masykuri. *Demokrasi di Persimpangan Makna: Respon Intelektual Muslim Indonesia Terhadap Demokrasi, (1966-1993)*. Yogyakarta: Tiara Wacana, 1999.
- Abdurrahman, Moslem. *Islam Transformatif*. Jakarta: Pustaka Firdaus, 1995.
- Afrizal. *Metode penelitian kualitatif: sebuah upaya mendukung penggunaan penelitian dalam berbagai disiplin ilmu*. Jakarta: Rajawali pers, 2016.
- Akdere, Mesut, dan Toby Egan. "Transformational Leadership and Human Resource Development: Linking Employee Learning, Job Satisfaction, and Organizational Performance." *Human Resource Development Quarterly* 31, no. 4 (Desember 2020): 393–421.
- Akdere, Mesut, Ömer Gider, dan Mehmet Top. "Examining the Role of Employee Focus in the Turkish Healthcare Industry." *Total Quality Management & Business Excellence* 23, no. 11–12 (Desember 2012): 1241–56.
- Anderson, Matthew. "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature." *International Social Science Review* 93, no. 1 (2017): 1–13.
- Arifin, Muhammad. *Kapita Selekta Pendidikan (Umum dan Agama)*. Semarang: Toha Putra, 1981.
- Arifin, Zaenal, dan Binti Maunah. "Efforts to Build a Culture of Transformational Leadership in Islamic Education Institutions." *Indonesian Journal of Islamic Education Studies (IJIES)* 3, no. 2 (27 Desember 2020): 127–40. <https://doi.org/10.33367/ijies.v3i2.1204>.
- Armstrong, Michael. *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page, 1984.
- . *Human Resource Management: A Case of the Emperor's New Clothes*. UK: Personnel Management, 1987.
- Armstrong, Michael, dan Stephen Taylor. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page Publishers, 2020.
- Asrohah, Hanun. "Pelebagaian Pesantren: Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa." Desertasi, IAIN Syarif Hidayatullah, 2002.
- Avolio, Bruce J., dan Bernard M. Bass. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership TM: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Psychology Press, 2001.



- Azra, Azyumardi. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi di tengah Tantangan Milenium III*. Jakarta: Prenada Media, 2019.
- Bakke, E. Wight (Edward Wight). *Bonds of Organization: An Appraisal of Corporate Human Relations*. USA: Hamden, Conn. : Archon Books, 1966.
- Barton, Greg. *Gagasan Islam Liberal di Indonesia: Pemikiran Neo-Modernisme Nurcholish Madjid, Djohan Effendi, Ahmad Wahib dan Abdurrahman Wahid*. Jakarta: Paramadina, 1999.
- Bass, Bernard M. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. USA: Free Press, 1985.
- . *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- Bass, Bernard M., Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, dan Yair Berson. “Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership.” *The Journal of Applied Psychology* 88, no. 2 (April 2003): 207–18.
- Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd edition. Mahwah, N.J: Psychology Press, 2005.
- . *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Berkovich, Izhak. “School leaders and transformational leadership theory: time to part ways?” *Journal of Educational Administration* 54, no. 5 (1 Januari 2016): 609–22.
- Blanchard, Ken, dan Paul Hersey. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendetayagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga, 2011.
- Bloom, Daniel T. *Achieving HR Excellence through Six Sigma*. US: CRC Press, 2021.
- Blyton, P., dan P. Turnbull. “Reassessing Human Resource Management,” 1992.
- Bogdan, Robert, dan Sari Knopp Biklen. *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*. 3rd ed. Boston: Allyn and Bacon, 1998.
- Boxall, Peter F., John Purcell, dan Patrick M. Wright. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press, 2007.
- Boxall, Peter, dan John Purcell. “Strategy and Human Resource Management.” *Industrial & Labor Relations Review* 57 (1 Oktober 2003).

- Burns, James MacGregor. *Leadership*. New York: Open Road Media, 2012.
- . *Transforming Leadership*. New York: Open Road + Grove/Atlantic, 2007.
- Bycio, Peter, Rick D. Hackett, dan Joyce S. Allen. “Further assessments of Bass’s (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership.” *Journal of Applied Psychology* 80, no. 4 (1995): 468–78.
- Cameron, Kim S., dan Robert E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. USA: John Wiley & Sons, 2011.
- Cameron, K.S., dan R.E. Quinn. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass., 2006.
- Carnevale, Anthony P., Leila J. Gainer, dan Janice Villet. *Training in America: The Organization and Strategic Role of Training*. New York: Wiley, 1990.
- Colbert, Amy E., Amy L. Kristof-Brown, Bret H. Bradley, dan Murray R. Barrick. “CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams.” *The Academy of Management Journal* 51, no. 1 (2008): 81–96.
- Conger, Jay A., dan Rabindra N. Kanungo. “Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement.” *Journal of Organizational Behavior* 15, no. 5 (1994): 439–52.
- Creswell, John W. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di Antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Daft, Richard L. *New Era of Management*. USA: Thomson/South-Western, 2008.
- Darmaningtyas. *Pendidikan yang memiskinkan*. Surabaya: Galangpress Group, 2004.
- Devi, Aulia Diana, dan Subiyantoro Subiyantoro. “Implementation of Democratic Leadership Style and Transformational Head of Madrasah in Improving The Quality.” *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 6, no. 1 (29 Maret 2021): 14–26.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren*. Jakarta: LP3ES, 1994.
- . *Tradisi Pesantren: studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. Jakarta: LP3ES, 1985.
- Djumhur, I, dan Danasuparta. *Sejarah Pendidikan*. Jakarta: CV Ilmu, 1974.

- Dyer, Lee, Gerald W. Holder, dan Va ) Bureau of National Affairs (Arlington. *Human Resource Management: Evolving Roles & Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs, 1988.
- Effendy, Bahtiar. *Politisasi Islam, Pernahkah Islam Berhenti Berpolitik?* Bandung: Mizan Pustaka, 2000.
- Eisenberger, Robert, Linda Rhoades Shanock, dan Xueqi Wen. "Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 7, no. Volume 7, 2020 (21 Januari 2020): 101–24.
- Faris, Mohammad. "Kepemimpinan Kiai dalam Mempertahankan Budaya Pesantren (Studi Multi Situs di Pesantren Nurul Wafa Besuki dan Pesantren Nurul Islam Saletreng Situbondo)." Desertasi, UIN KH Ahmad Shidiq, 2019.
- Fathorrahman. "Komunikasi Kiai dalam Kepemimpinan Kolektif di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Al-Amien Prenduan Sumenep." Doctoral, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021.
- Fatimah, Siti, Ulfa Masamah, dan Isti Choriyah. "The Tahlilan Tradition as a Fringe Sufism Movement." *Jurnal Javanologi* 6, no. 2 (5 Juli 2023): 1218–28. <https://doi.org/10.20961/javanologi.v6i2.75118>.
- Friedman, Thomas L. *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York: Picador, 2012.
- Garnsey, Elizabeth. "The Resource-Based Theory of the Growth of the Firm." Dalam *Critical Issues in Systems Theory and Practice*, disunting oleh Keith Ellis, Amanda Gregory, Bridget R. Mears-Young, dan Gillian Ragsdell, 239–44. Boston, MA: Springer US, 1995.
- George, Bill. *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. USA: John Wiley & Sons, 2003.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. USA: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- Gorton, R. *School Administration: Challenge and Opportunity for Leadership*. Dubuque: Iowa: Wm. Brown Company Publisher, 1977.
- Gowen, Charles R. III, Stephanie C. Henagan, dan Kathleen L. McFadden. "Knowledge Management as a Mediator for the Efficacy of Transformational Leadership and Quality Management Initiatives in U.S. Health Care." *Health Care Management Review* 34, no. 2 (Juni 2009): 129.

- Guest, David E. "Human Resource Management and Industrial Relations[1]." *Journal of Management Studies* 24, no. 5 (1987): 503–21.
- Hallinger, Philip. "Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership." *Cambridge Journal of Education* 33, no. 3 (1 November 2003): 329–52.
- Hansen, Carol D., William M. Kahnweiler, dan Ava S. Wilensky. "Human Resource Development as an Occupational Culture through Organizational Stories." *Human Resource Development Quarterly* 5, no. 3 (1994): 253–68.
- Hasan, Moh Mahrus. "PERILAKU KEPEMIMPINAN KIAI DALAM PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN PESANTREN (Studi Multisitus Di Pesantren Modern Al-Ishlah Bondowoso, Pesantren Modern Ihyaus Sunnah Al-Hasany Jember, Dan Pesantren Salafiyah Abu Zairi Bondowoso)." Doctoral, Pascasarjana UIN KHAS Jember, 2022.
- Hendry, Chris, dan Andrew Pettigrew. "Human resource management: an agenda for the 1990s." *The International Journal of Human Resource Management* 1, no. 1 (1 Juni 1990): 17–43.
- Homans, George Caspar. *The Human Group*. New York: Routledge, 2017. <https://doi.org/10.4324/9781315132518>.
- House, Robert J. *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. USA: University of Toronto, Faculty of Management Studies, 1976.
- House, Robert J., dan Boas Shamir. "Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories." Dalam *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, 81–107. San Diego, CA, US: Academic Press, 1993.
- Howell, Jane M., dan Bruce J. Avolio. "Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance." *Journal of Applied Psychology* 78, no. 6 (1993): 891–902.
- Huang, Wen-Rou, dan Chih-Hao Su. "The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions." *Industrial and Commercial Training* 48, no. 1 (1 Januari 2016): 42–52.
- Ingram, Haroro J. *The Charismatic Leadership Phenomenon in Radical and Militant Islamism*. London: Routledge, 2016.
- Ishikawa, Kaoru. *Guide to Quality Control*. Tokyo; Ann Arbor, MI: Asian Productivity Organization ; UNIPUB, 1986.

- Ismaya, Bambang. “Implementasi ‘Transformational Leadership’ Dalam Pengembangan Mutu Akademik Di UII Yogyakarta.” Disertasi, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2018.
- Jasuli. “Islamic Boarding School Leadership in Growing the Character of Love for the Motherland at Maqnaul Ulum Boarding School Sukowono Jember.” *Proceeding of Saizu International Conference on Transdisciplinary Religious Studies*, 1 September 2023, 199–209.
- Jo, Sung Jun, Chang-Wook Jeung, Sunyoung Park, dan Hea Jun Yoon. “Who Is Citing Whom: Citation Network Analysis among HRD Publications from 1990 to 2007.” *Human Resource Development Quarterly* 20, no. 4 (2009): 503–37.
- “juara I Olimpiade Akuntansi dan Perpajakan XXIII.” Diakses 13 November 2023. <https://www.man3jembrana.sch.id/berita/10/siswa-man-3-jembrana-sabet-gold-medali>.
- Keefer, Jeffrey, dan Robin Yap. “Is HRD Research Making a Difference in Practice?” *Human Resource Development Quarterly* 18, no. 4 (2007): 449–55.
- Keegan, Anne, dan Helen Francis. “Practitioner talk: The changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership.” *The International Journal of Human Resource Management* 21 (1 Mei 2010): 873–98.
- Kezar, Adrianna, Rozana Carducci, dan Melissa Contreras-McGavin. *Rethinking the “L” Word in Higher Education: The Revolution of Research on Leadership: ASHE Higher Education Report*. US: John Wiley & Sons, 2006.
- Kirby, Peggy C., Louis V. Paradise, dan Margaret I. King. “Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership.” *The Journal of Educational Research* 85, no. 5 (1 Mei 1992): 303–11.
- Kolomboy, Fajrillah. “Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Berbasis Spiritual Terhadap Budaya Organisasi Dan Budaya Keselamatan Pasien Di Rumah Sakit Kota Palu.” Disertasi, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2018.
- Krishnaveni, R., dan B. Sripirabaa. “Capacity Building Process for HR Excellence.” *Vision: The Journal of Business Perspective* 12, no. 2 (April 2008): 1–13.
- Kuntowijoyo. *Budaya dan masyarakat*. Yogyakarta: Tiara Wacana Yogya, 1987.

- Legge, Karen. "Human resource management: a critical analysis." Dalam *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*. Routledge, 1989.
- . *Human Resource Management: Rhetorics and Realities*. UK: Macmillan Education UK, 2004.
- Madjid, Nurcholish. *Bilik Bilik Pesantren : Sebuah Potret Perjalanan*. Jakarta: Paramadina, 1997.
- Makdisi, George. *The Rise of Colleges: Institutions of Learning in Islam and the West*. Edinburgh: Edinburgh University Press, 1981.
- "MAN 3 Jembrana Tekuk SMA 1." Diakses 13 November 2023. <https://www.man3jembrana.sch.id/berita/2/porjar-kab-jembrana-man-3-jembrana-tekuk-sma-negeri-1-jembrana-23-ndash-6>.
- Martin, Jane Roland. "Education As A Maker Of Individuals And Cultures." Dalam *Education Reconfigured*, 20–24. USA: Routledge, 2011.
- Maslow, Abraham Harold. *Motivation and Personality*. Yogyakarta: Cantrik Pustaka, 2018.
- Mazzarol, Tim, dan Geoffrey Norman Soutar. "Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model." *International Journal of Educational Management* 13, no. 6 (1999): 287.
- McClelland, David C. *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand, 1961.
- McLean, Gary N., dan Laird McLean. "If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?" *Human Resource Development International* 4, no. 3 (1 Januari 2001): 313–26.
- McShane, Steven, dan Mary Von Glinow. *Organizational Behavior*. USA: McGraw-Hill Education, 2009.
- Memon, Mumtaz Ali, Rohani Salleh, dan Mohamed Noor Rosli Baharom. "The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention." *European Journal of Training and Development* 40, no. 6 (1 Januari 2016): 407–29.
- Menguc, Bulent, Seigyoung Auh, dan Eric Shih. "Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance." *Journal of Business Research* 60, no. 4 (1 April 2007): 314–21.
- Messenbock, Reinhard, Markus Klevens, Anja Marzuillo, dan MIke Galicija. "Implementing HR Excellence." *BCL*, 2015.

- Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johny Saldana. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. USA: SAGE Publications, 2014.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remadja Karya, 2002.
- Mudarris, Badrul. “KEPEMIMPINAN MUDIR DALAM MENGEMBANGKAN PERFORMA MA’HAD ALY (Studi Multisitus pada Ma’had Aly Nurul Qarnain Jember dan Ma’had Aly Nurul Qadim Probolinggo).” Doctoral, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021.
- Muhaimin. “Akselerasi Peningkatan Mutu Pendidikan Islam.” Dalam *Makalah Seminar Nasional*. STAIN Tulungagung, 2009.
- Mukaromah, Muslikhatun Lailatul, Zainuddin Al Haj, dan Khotibul Umam. “Transformational Leadership of Madrasah Head in Innovative Educational Activities.” *EDUTECH: Journal of Education And Technology* 6, no. 2 (30 Desember 2022): 440–50.
- Mukhlisin, Ahmad, Candra Wijaya, dan Siti Halimah. “Transformational Leadership Development Patterns In Realizing Effective Madrasah (Multisite Study At Madrasah Aliyah Negeri Deli Serdang Regency).” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 12, no. 01 (20 Februari 2023).
- Mulyasa, E. *Menjadi Kepala Sekolah profesional*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Nawawi, Mr. “Kepemimpinan Kiai dalam Membangun Komitmen Organisasi: Studi Multikasus Peantren Rakyat Al Amin Sumberpucung Malang dan Pondok Pesantren Ngalah Purwosari Pasuruan.” Doctoral, Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, 2021.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*. USA: SAGE Publications, 2018.
- Nurdiansyah, Nana Meily, Armai Arief, Ashabul Kahfi, dan Hudriyah Hudriyah. “TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE DEVELOPMENT OF A QUALITY CULTURE OF MADRASAH (Research Problems at MTs and MA Pondok Pesantren Rafah Bogor).” *Edukasi Islami: Jurnal Pendidikan Islam* 10, no. 02 (10 Oktober 2022).
- Nurtjahjani, Fullchis, Noermijati Noermijati, Djumilah Hadiwidjojo, dan Dodi Irawanto. “Transformational Leadership in Higher Education: (A Study in Indonesian Universities),” 2020.
- Ogbonna, Emmanuel, dan Lloyd C. Harris. “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies.” *The*

- International Journal of Human Resource Management* 11, no. 4 (1 Januari 2000): 766–88.
- Osterby, B., dan C Coster. “Human resource development – a sticky label.” *Training and Development*, April, 31–32.
- Ouchi, William G. *Theory Z*. 1st Paperback Edition edition. New York, NY: Avon, 1982.
- Ouchi, William G., dan Alan L. Wilkins. “Organizational Culture.” *Annual Review of Sociology* 11 (1985): 457–83.
- Owusu, Kwame. “Exploring the Transformational Leadership Strategies Used by Islamic Education Reformers to Influence the Integration of Islamic Schools in Ghana | Journal of Comparative Studies and International Education (JCSIE),” 16 November 2019.
- Paauwe, J. *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. US: Oxford University Press, 2004.
- Patton, Michael Quinn. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. USA: SAGE, 2002.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. US: Simon and Schuster, 2008.
- Raj Adhikari, Dev. “Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations.” *International Journal of Productivity and Performance Management* 59, no. 4 (1 Januari 2010): 306–24.
- Reid, Kareen. “The Impact of Transformational Leadership Style on Educational Stakeholders.” Dalam *Transformational Leadership Styles, Management Strategies, and Communication for Global Leaders*, 165–82. IGI Global, 2023.
- Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior, Updated Global Edition*. USA: Pearson Higher Ed, 2021.
- Rodríguez Ponce, Emilio. “Leadership styles, strategic decision making and performance: An empirical study in small and medium-size firms.” *Interciencia* 32 (1 Agustus 2007): 522–28.
- Rosyada, Dede. *Madrasah Dan Profesionalisme Guru Dalam Arus Dinamika Pendidikan Islam Di Era Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Kencana, 2017.
- Rousseau, Denise. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. New York: SAGE, 1995.



- Sanjaya, Wina. *Strategi pembelajaran berorientasi standar proses pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada Media, 2011.
- Saridjo, Marwan. *Pendidikan Islam dari Masa ke Masa: Tinjauan kebijakan publik terhadap pendidikan islam di indonesia*. Jakarta: Yayasan Ngali Aksara, 2010.
- Sarkowi. "Model of Transformational Leadership in Campus Based On Salaf Islamic Boarding School." *PROCEEDING OF INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION, SOCIETY AND HUMANITY* 1, no. 1 (30 Mei 2023): 782–90.
- Satori, Djam'an. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2013.
- Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership Second Edition*. New York: Jossey-Bass Publishers, 1986.
- Schneider, Benjamin. "The People Make the Place." *Personnel Psychology* 40, no. 3 (1987): 437–53.
- Shaleh, Abd Rahman; *Madrasah dan pendidikan anak bangsa*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006.
- Sharma, Yogendra K. *Fundamental aspects of educational technology*. India: Kanishka Publishers, Distributors, 2018.
- Shields, Carolyn M. "Transformative Leadership Theory: Critical, Comprehensive, and Activist." Dalam *The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse*, 1–18. Cham: Springer International Publishing, 2020.
- Short, Darren C., Dale C. Brandenburg, Gary L. May, dan Laura L. Bierema. "HRD: A Voice to Integrate the Demands of System Changes, People, Learning, and Performance." *Human Resource Development Quarterly* 13, no. 3 (2002): 237–42.
- Shuck, Brad, dan Karen Wollard. "Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations." *Human Resource Development Review* 9, no. 1 (1 Maret 2010): 89–110.
- Somantri, Gumilar. "Memahami Metode Kualitatif." *Seri Sosial Humaniora (Social Humanities Series); Vol 9, No 2 (2005): Desember 9 (1 Januari 2010)*.
- Steenbrink, Karel A. *Pesantren Madrasah Sekolah : Pendidikan Islam Dalam Kurun Modern*. Jakarta: Dharma Aksara Perkasa, 1986.
- Storey, John. "Human Resource Management. A Critical Text." *Organization Studies* 17, no. 1 (1 Januari 1996): 158–158.

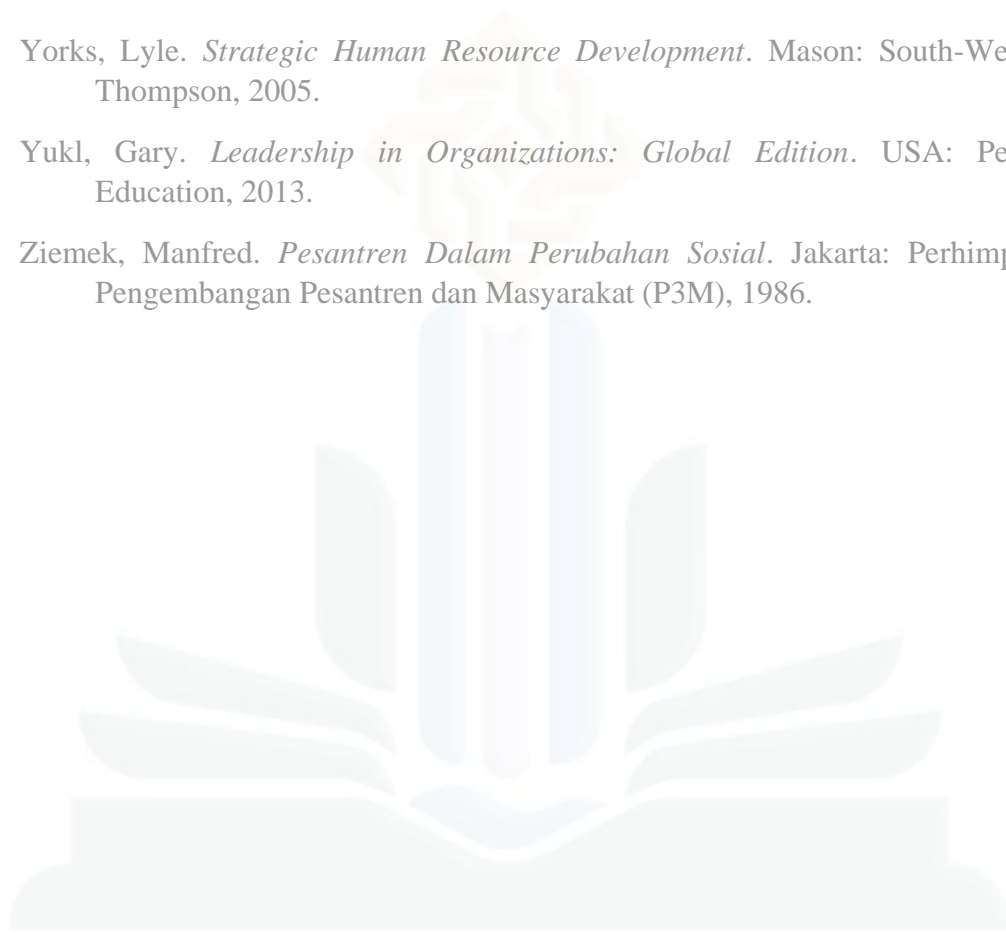
- . *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, 2007.
- Sunaengsih, Cucun. “Pengembangan Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Peningkatan Kualitas Layanan Akademik Perguruan Tinggi.” Disertasi, Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia, 2021.
- Supriadi, Dedi, ed. *Guru di Indonesia: Pendidikan, Pelatihan dan Perjuangannya Sejak Zaman Kolonial Hingga Era Reformasi*. Jakarta: Depdikbud, 2003.
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers., 1998.
- Swanson, Richard A., dan Elwood F. Holton. *Foundations of Human Resource Development*. USA: Berrett-Koehler Publishers, 2001.
- Szilagyi, Andrew D. “An Empirical Test of Causal Inference Between Role Perceptions, Satisfaction with Work, Performance and Organizational Level.” *Personnel Psychology* 30, no. 3 (1977): 375–88.
- Taylor, Steven J., Robert Bogdan, dan Marjorie DeVault. *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource*. New York: John Wiley & Sons, 2015.
- Team National Council. *Engineering Education: Designing an Adaptive System*. Washington, D.C.: National Academies Press, 1995.
- Terry, George R. *Dasar-dasar Manajemen Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2021.
- Tim Penyusun. *Madrasah reforms 2020-2024 (realizing education’s Promise Madrasah Educatioan Reforms)*. Jakarta: Kementerian Agama, 2020.
- . “Profil MAN 3 Jembrana Bali.” MAN 3 Jembrana Bali, 2023.
- . “Profil Pesantren Nurul Ikhlas Jembrana Bali.” Pesantren NURIS, 2023.
- Tim Redaksi. “Gemilang! MAN 3 jembrana meraih medali robotic tingkat nasional.” Diakses 13 November 2023. <https://www.man3jembrana.sch.id/berita/14/gemilang-man-3-jembrana-meraih-medali-robotic-tingkat-nasional>.
- . “MAN 3 Jembrana: Wujudkan Nilai Dasar ASN Melalui Pembinaan Intens dan Penguatan Moderasi Beragama.” Diakses 13 November 2023. <https://www.man3jembrana.sch.id/berita/24/man-3-jembrana-wujudkan-nilai-dasar-asn-melalui-pembinaan-intens-dan-penguatan-moderasi-beragama>.

- Tracey, J. Bruce, dan Timothy R. Hinkin. "Transformational leadership or effective managerial practices?" *Group & Organization Management* 23, no. 3 (1998): 220–36.
- Turner, Nick, Julian Barling, Olga Epitropaki, Vicky Butcher, dan Caroline Milner. "Transformational leadership and moral reasoning." *Journal of Applied Psychology* 87, no. 2 (2002): 304–11.
- Umaedi. "Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah : sebuah pendekatan baru dalam pengelolaan sekolah untuk peningkatan mutu," 1999.
- Umar, Muallief. "Transformational Leadership Components in Islamic Educational Institutions." *EDUTECH : Journal of Education And Technology* 4, no. 4 (30 Juni 2021): 666–74.
- Van Scotter, James, Stephan J. Motowidlo, dan Thomas C. Cross. "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards." *Journal of Applied Psychology* 85, no. 4 (2000): 526–35.
- Walton, Richard E. *From Control to Commitment in the Workplace: In Factory After Factory, There Is a Revolution Under Way in the Management of Work*. US: Department of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs, 1985.
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, dan Suzanne J. Peterson. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†." *Journal of Management* 34, no. 1 (Februari 2008): 89–126.
- War'i, Muhammad. "Post-Theistic Negotiation Between Religion And Local Customs: Roles Of Indigenous Local Faiths In Lombok Island: Study Of Epistemology And Sociology Of Knowledge: Negosiasi Post-Theistik Penghayat Kepercayaan Lokal Dalam Mendialogkan Agama Dan Adat Di Pulau Lombok: Studi Epistemologi Dan Sosiologi Pengetahuan." *Dialog* 43, no. 2 (21 Desember 2020): 209–24.
- Watson, Tony. *Management Organization and Employment Strategy (RLE: Organizations): New Directions in Theory and Practice*. US: Routledge, 2013.
- Weber, Max. *Economy and Society*. California: Univ of California Press, 2013.
- Werner, Jon M., dan Randy L. DeSimone. *Human Resource Development*. Cengage Learning, 2011.
- Woodall, Jean. "HRDI Special Issue: Defining HRD." *Human Resource Development International* 4, no. 3 (Januari 2001): 287–90.

Yorks, Lyle. *Strategic Human Resource Development*. Mason: South-Western, Thompson, 2005.

Yukl, Gary. *Leadership in Organizations: Global Edition*. USA: Pearson Education, 2013.

Ziemek, Manfred. *Pesantren Dalam Perubahan Sosial*. Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M), 1986.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ  
JEMBER