

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas untuk mencapai sasaran atau tujuan.¹ Di mana kepemimpinan tersebut terdiri atas kepemimpinan diri (*self leadership*), kepemimpinan tim (*team leadership*), dan kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*). Sedangkan Nasution menguraikan pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli seperti:

- a. kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.
- b. Robbin mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran
- c. Schriesheim mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dimana pemimpinnya mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi
- d. Goetsch dan Davis mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.²

¹ Gaspersz, V, *Organizational Excellence*. Jakarta: PT. Gramedia, 2007

² Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : Rosdakarya, 1996, hlm. 88.
Lihat Dedi, Manajemen Kepemimpinan Dalam Islam Dalam *Jurnal An Nidhom (Jurnal*

Dalam kegiatannya bahwa pemimpin memiliki kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Pada tahap pemberian tugas pemimpin harus memberikan suara arahan dan bimbingan yang jelas, agar bawahan dalam melaksanakan tugasnya dapat dengan mudah dan hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama diantara pemimpin dan anggotanya. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan anggota dan juga dapat memberikan pengaruh, dengan kata lain para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya. Sehingga terjalin suatu hubungan sosial yang saling berinteraksi antara pemimpin dengan bawahan, yang akhirnya terjadi suatu hubungan timbal balik. Oleh sebab itu bahwa pemimpin diharapkan memiliki kemampuan dalam menjalankan kepemimpinannya, karena apabila tidak memiliki kemampuan untuk memimpin, maka tujuan yang ingin dicapai tidak akan dapat tercapai secara maksimal.

2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Dalam setiap realitasnya bahwa pemimpin dalam melaksanakan proses kepemimpinannya terjadi adanya suatu perbedaan antara pemimpin yang satu dengan yang lainnya, hal sebagaimana menurut G. R. Terry yang dikutip Maman Ukas, bahwa pendapatnya membagi tipe-tipe kepemimpinan menjadi 6 yaitu:³

Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana IAIN SMH Banten, Volume 1 No. 1 Januari-Juni, 2016, hlm. 76.

³ Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Bandung : Ossa Promo, 1999, hlm. 261-262 Lihat Junaidah, Kepemimpinan Transformasional Dalam pendidikan Dalam *Jurnal Fakultas Tabrbiyah Dan Keguruan IAIN Raden Intan Lampung*, hlm. 118.

- 1) Tipe kepemimpinan pribadi (*personal leadership*). Dalam system kepemimpinan ini, segala sesuatu tindakan itu dilakukan dengan mengadakan kontak pribadi. Petunjuk itu dilakukan secara lisan atau langsung dilakukan secara pribadi oleh pemimpin yang bersangkutan.
- 2) Tipe kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*). Segala sesuatu kebijaksanaan yang dilaksanakan melalui bawahan-bawahan atau media non pribadi baik rencana atau perintah juga pengawasan.
- 3) Tipe kepemimpinan otoriter (*autoritarian leadership*). Pemimpin otoriter biasanya bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan- peraturan yang berlaku secara ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- 4) Tipe kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)
Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, maka seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan, dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan
- 5) Tipe kepemimpinan paternalistis (*paternalistic leadership*) .
Kepemimpinan ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kepatuhan dalam hubungan pemimpin dan kelompok. Tujuannya adalah untuk melindungi dan untuk memberikan arah seperti halnya seorang bapak kepada anaknya.
- 6) Tipe kepemimpinan menurut bakat (*indigenous leadership*)
Biasanya timbul dari kelompok orang-orang yang informal dimana mungkin mereka berlatih dengan adanya system kompetisi, sehingga bisa menimbulkan klik-klik dari kelompok

yang bersangkutan dan biasanya akan muncul pemimpin yang mempunyai kelemahan di antara yang ada dalam kelompok tersebut menurut bidang keahliannya dimana ia ikut berkecimpung.⁴

Selanjutnya menurut Kurt Lewin yang dikutip oleh Maman Ukas mengemukakan tipe- tipe kepemimpinan menjadi tiga bagian, yaitu :

1) Otokratis

pemimpin yang demikian bekerja kerang, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.

2) Demokratis

pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan- kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan

3) Laissezfaire

pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga

⁴ Maman Ukas, *Manajemen Konsep, Prinsip, dan Aplikasi*, Bandung : Ossa Promo, 1999, hlm. 261-262 Lihat Junaidah, *Kepemimpinan Transformasional Dalam pendidikan Dalam Jurnal Fakultas Tabrbiyah Dan Keguruan IAIN Raden Intan Lampung*, hlm. 118.

dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan⁵

Berdasarkan dari pendapat tersebut di atas, bahwa pada kenyataannya tipe kepemimpinan yang otokratis, demokratis, dan laissezfaire, banyak diterapkan oleh para pemimpinnya di dalam berbagai macam organisasi, yang salah satunya adalah dalam bidang pendidikan. Dengan melihat hal tersebut, maka pemimpin di bidang pendidikan diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan atau dari atasan yang lebih tinggi, posisinya, yang pada akhirnya gaya atau tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin, terutama dalam bidang pendidikan benar-benar mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang profesional.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pemimpin dalam Manajemen Pendidikan

Dalam melaksanakan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut sebagaimana dikemukakan oleh H. Jodeph Reitz yang dikutip Nanang Fattah, sebagai berikut :

1) Kepribadian (*personality*)

Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.

2) Harapan dan perilaku atasan

3) Karakteristik

harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan

4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin

⁵ Maman Ukas, *Op Cit*, hlm. 262-263.

5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

6) Harapan dan perilaku rekan.⁶

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka jelaslah bahwa kesuksesan pemimpin dalam aktivitasnya dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dapat menunjang untuk berhasilnya suatu kepemimpinan, oleh sebab itu suatu tujuan akan tercapai apabila terjadinya keharmonisan dalam hubungan atau interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan, di samping dipengaruhi oleh latar belakang yang dimiliki pemimpin, seperti motivasi diri untuk berprestasi, kedewasaan dan keleluasaan dalam hubungan social dengan sikap-sikap hubungan manusiawi.

Selanjutnya peranan seorang pemimpin sebagaimana dikemukakan oleh M. Ngalim Purwanto, sebagai berikut :

- 1) Sebagai pelaksana (*executive*)
- 2) Sebagai perencana (*planner*)
- 3) Sebagai seorang ahli (*expert*)
- 4) Sebagai mewakili kelompok dalam tindakannya ke luar (*external group representative*)
- 5) Sebagai mengawasi hubungan antar anggota-anggota kelompok (*controller of internal relationship*)
- 6) Bertindak sebagai pemberi gambaran/pujian atau hukuman (*purveyor of rewards and punishments*)
- 7) Bertindak sebagai wasit dan penengah (*arbitrator and mediator*)
- 8) Merupakan bagian dari kelompok (*exemplar*)
- 9) Merupakan lambing dari pada kelompok (*symbol of the group*)

⁶ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : Rosdakarya, 1996) hlm. 88
Lihat Suarga, Efektivitas Penerapan Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Peningkatan Mutu Layanan Administrasi Pendidikan, Dalam *Jurnal Idaarah Fak. Tarbiyah dan Keguruan UIN Alaudin Makasar*, Vol. I, No. 1, Juni 2017, hlm. 28.

- 10) Pemegang tanggung jawab para anggota kelompoknya (*surrogate for individual responsibility*)
- 11) Sebagai pencipta/memiliki cita-cita (*ideologist*)
- 12) Bertindak sebagai seorang ayah (*father figure*)
- 13) Sebagai kambing hitam (*scape goat*).⁷

Berdasarkan dari peranan pemimpin tersebut, jelaslah bahwa dalam suatu kepemimpinan harus memiliki peranan-peranan yang dimaksud, disamping itu juga bahwa pemimpin memiliki tugas yang embannya.

B. Konsep Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepala sekolah sebagai pimpinan adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntunan, atau anjuran kepada yang dipimpinnya agar tujuan sekolah tercapai.

Menurut Kamus Bahasa Inggris kepemimpinan diambil dari kata *lead* yang berarti memimpin, sedangkan *leader* adalah seorang pemimpin dan *leadership* adalah kepemimpinan.⁸

Menurut George. R Terry "*leadership is relationship in which one person, the leader influences others to work together willingly on related task to attain that which the leader desires*".⁹

Sebutan untuk kepemimpinan dalam khazanah Islam yaitu khalifah, imam, dan wali. Disamping khalifah, imam, dan wali

⁷ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta : Mutiara Sumber-Sumber Benih Kecerdasan, 1981 hlm. 23 Lihat Sermal, *Kepemimpinan Pendidikan Untuk Mengembangkan Sekolah Bermutu*, Dalam *Jurnal Tarbiyah IAIN Imam Bonjol Padang*, Vol. 22, No. 2, Juli-Desember 2015, hlm. 256.

⁸ Purwono Sastro Amijoyo dan Robert K.Cunningham, *Kamus Inggris-Indonesia*, Semarang: PT. Widya Karya, 2009, hlm.224.

⁹ George R. Terry, *Principles of Management*, (INC. Homewood, Irwin, Dorsey Limited Georgetown, Ontario L7G 4B3, 1977 hlm 410. See Ali Akbar, *Concept of Leadership in Organizations – Prevailing Views In Research Journal of Recent Sciences Faculty of Management Information Systems, National University of Sciences and Technology, Islamabad, Pakistan*, Vol. 2 No.4, April 2013, 80-83.

sebutan untuk pemimpin atau kepemimpinan dalam praktiknya juga dikenal Amir dan Sultan yang artinya menunjukkan pemimpin negara. Menurut Al Maraghi, khalifah disini diartikan sebagai pelaksana wewenang Allah SWT merealisasikan berbagai perintahnya dalam kehidupan sesama manusia.¹⁰

Kepemimpinan transformasional merupakan teori yang diungkapkan oleh Bernadt M. Bass. Secara istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain berperilaku seperti yang di kehendaki oleh pemimpin tersebut.¹¹

Transformasional bermakna perubahan dan beberapa pendapat yang menyatakan transformasional berinduk dari kata “*to transform*” Yang bermakna mengubah suatu menjadi sesuatu lain yang berbeda. Menurut M. Bass, kepemimpinan transformasional adalah kemampuan dan proses seseorang untuk meningkatkan kesadaran dan memotivasi orang lain sesuai keinginan pemimpin yang membuat mereka melakukan hal lebih dari yang mereka bayangkan.¹²

Dalam institusi pesantren, seorang kyai menjadi seorang panutan atau pemimpin dari para santrinya, maka model kepemimpinan seorang kyai akan sangat berkontribusi dalam peningkatan mutu pendidikan pesantren yang dipimpinnya. Kepemimpinan transformasional menjadi suatu model kepemimpinan yang sesuai jika dipandang dari beberapa hal yang telah diuraikan diatas. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh donna J. Dennis dan Deborah Dennis Meola akan urgensi kepemimpinan transformasional dalam institusi pendidikan: “*transformational leaders*

¹⁰ Syafruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: PT. Ciputat Press, 2005, hlm. 194.

¹¹ Soerjono Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali Press, 2010, Hlm. 250

¹² Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Terj. Budi Supriyanto, Jakarta: PT Indeks, 2011, hlm. 3.

*look at each member of their staff and help them grow and develop into leaders in their own right. Transformational leaders respond to individual followers, differences and need, and then empower each individual to align his or her objective and goals to the larger organization.*¹³

Dari pendapat Donna J. Dennis dan Deborah Dennis meola dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu merespon keinginan para pengikutnya guna bersama-sama meningkatkan mutu pendidikan pesantren. Menjadi harapan besar dari kiai, bahwa pesantren mampu berkembang pesan serta mampu bertahan dalam perkembangan zaman.

Pesantren merupakan lembaga yang berkembang sebagai wadah dalam pendidikan khususnya tentag keislaman. Para santri mendatangi pondok pesantren berdasarkan program atau pengajian yang diajarkan oleh para kyainya. Dalam penelitian ini pondok pesantren Nurul Huda kuryokalangan merupakan pondok pesantren yang mempunyai program khusus yaitu tahfidzul qur'an atau hafalan al qur'an. Maka para santri datang dari berbagai daerah untuk menghafal Al Qur'an

2. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Kepemimpinan transformasional seringkali disandingkan dengan kepemimpinan transaksional, karena setiap perilaku kepemimpinan melahirkan transaksi antara pemimpin danyang dipimpin. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, staff pengajar dan staff lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal

¹³ Bahar Agus dkk, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Pendidikan*, Jakarta:Rajawali Press, 2013, hlm. 120.

dalam rangka mencapai tujuan sekolah.¹⁴ Para pemimpin tersebut mencoba mengajak para pengikut dengan menyrukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti keadilan tanpa didasarkan atas emosi. Kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang menekankan pada tugas yang diemban bawahan. Pemimpin adalah seorang yang men *design* pekerjaan beserta mekanismenya, dan staff adalah seorang yang melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan dan keahlian. Kepemimpinan transaksional lebih di fokuskan pada peranannya sebagai manajer karena ia sangat terlibat dalam aspek-aspek prosedural manajerial metodologis dan fisik. Pola hubungan yang dikembangkan kepemimpinan transaksional adalah berdasarkan suatu sistem timbal balik (transaksi) interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan.¹⁵

Dalam proses kepemimpinan transformasional, ada proses dialektika aktif antara pemimpin dan anggota untuk mendiskusikan visi baru organisasi. Dalam proses tersebut anggota memberikan standar capaian bersama organisasi dan pada saat yang sama pemimpin mengarahkan pada capaian standar baru yang lebih tinggi.

Jadi, peran pemimpin transformational yaitu *envisioning*, *energizing*, dan *enabling*. *Envisioning* artinya pemimpin menstimulus terbentuknya visi baru organisasi yang lebih maju. *Energizing* berarti kekuatan karakter yang menjadi sumber energi (spirit) bagi anggota untuk bergairah bekerja mewujudkan cita-cita lembaga. Dan dengan *enabling* Pemimpin bekerja bersama dengan anggota sehingga

¹⁴ Sudarman Danim Dkk, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hlm. 53.

¹⁵ Sudarman Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hlm. 7.

memberikan keyakinan akan terwujudnya cita-cita lembaga (bukan cita-cita individu).

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional secara mendasar memang berbeda dengan transaksional dalam penekanaanya tentang penciptaan perubahan. Namun, pemimpin transformasioanal bisa melakukan perilaku transaksional dalam situasi tertentu guna menciptakan perubahan, sehingga proses penggabungan dua model kepemimpinan tersebut terjadi.

3. Komponen Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Bass dalam Frans Hartanto beranggapan bahwa kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara ini, yaitu:

- a. Memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya (*Idealized Influence-Charisma*)
- b. Menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana (*Inspirational Motivation/leadership*)
- c. Meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama (*Intellectual Stimulation*)
- d. Memberikan perhatian, membina, membimbing dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi (*Individualized Consideration*).¹⁶

Dari beberapa komponen diatas bisa dijelaskan sebagai berikut:

a. *Idealized Influence*

Perilaku *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, bervisi jelas, tekun, pekerja keras, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung

¹⁶ Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, Bandung: PT. Mizan Pustaka, 2009, hlm. 513.

serta mampu menularkannya pada karyawannya mampu mempengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para pegawai terhadap sasaran organisasi, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para pengikutnya.¹⁷

Pemimpin transformasional dicirikan dengan ide-ide besar, sehingga ia tampil sebagai sosok yang akan membawa yang dipimpin kepada idealisme tingkat tinggi. Idealisme juga menjadi pembeda antara manajer dengan pemimpin. Dengan ide besar tersebut pemimpin akan mampu menciptakan tujuan yang jelas dan lebih baik kedepan. Idealisme itu juga turut memperjelas langkah organisasi akan diarahkan, tanpa idealism organisasi akan kehilangan semangat perubahan bahkan cenderung pragmatis, praktis, puas dengan keadaan yang sedang berlangsung dan berjalan apa adanya. Selain idealisme, pemimpin transformasional mempunyai keyakinan diri yang kuat, keyakinan diri yang kuat pada diri pemimpin akan terlihat dari cara dia berbicara tentang pandangan-pandangannya dan perbuatannya dalam menjalani kehidupan organisasi, dan berhubungan dengan karyawannya. Keyakinan diri yang kuat adalah hal penting bagi seorang pemimpin transformasional.¹⁸ Perilaku lainnya adalah adanya komitmen yang tinggi dari seorang pemimpin transformasional. Tidak cukup hanya dengan berkomitmen tinggi terhadap organisasi tetapi juga harus mampu menumbuhkan komitmen yang tinggi pula dari karyawannya terhadap visi besarnya dan organisasinya.

Pada prinsipnya perilaku *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional ada dua hal yang mendasar. *Pertama* intra komunikasi yang berupa keyakinan dan kemampuan

¹⁷ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, Jakarta: Indeks, 2005, hlm. 316.

¹⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, hlm. 317

diri yang kuat. *Kedua* ekstra komunikasi, yaitu kemampuan mempengaruhi, menimbulkan ekspektasi dan emosi yang kuat dan tinggi dari karyawannya, ditambah kemampuan menularkan ide atau gagasan besar terhadap karyawannya.

b. *Inspirational Motivation*

Perilaku *Inspirational Motivation* adalah perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan merubah perilaku para karyawan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak karyawan memandang ancaman sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Pemimpin juga menciptakan sistem organisasi yang menginspirasi dan memotivasi, memberikan tantangan kepada karyawan untuk mencapai standar yang lebih tinggi, menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar.¹⁹ Kemampuan seorang pemimpin transformasional untuk dapat memberikan inspirasi dan motivasi. Pemimpin harus mempunyai cara berfikir yang baik, artikulasi kata-kata yang tepat, mampu menyederhanakan persoalan. Juga mempunyai kemampuan menentukan cara memandang persoalan tersebut dengan tepat dan benar. Selain memotivasi pribadi-pribadi karyawan, pemimpin transformasional juga menciptakan lingkungan yang memotivasi dan menginspirasi mereka.

c. *Intellectual Stimulation*

Perilaku *Intellectual Stimulation* adalah perilaku kepemimpinan transformasional yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi dan mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi,

¹⁹ Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, hlm. 517.

meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.²⁰

Pemimpin yang mampu melakukan stimulasi intelektual akan membangkitkan kesadaran anggota tentang permasalahan yang dihadapi, menajamkan kepekaan akan kesamaan dan perbedaan dalam pikiran dan imajinasi yang terdapat diantara anggota, serta memberikan pencerahan mengenai keyakinan dan tata nilai dari pemimpin dan anggota.²¹

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Pemimpin transformasional melakukan dorongan, stimulasi kepada bawahan menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjadi lebih, kreatif, mandiri dalam berfikir dan bekerja.

d. *Individual Consideration*

Dalam menghadapi komunitas kerjanya, pemimpin yang transformasional akan berusaha memahami status, posisi, dan harapan para anggota dengan baik. Dia memberikan perhatian yang bersifat pribadi kepada anggota, terutama jika mereka menghadapi masalah pribadi. Untuk menunjukkan kepedulian secara pribadi, pemimpin transformasional perlu memperhatikan kebutuhan dan harapan anggota secara individu. Individual consideration dalam kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memperlakukan setiap orang menjadi individu. Konsiderasi individual juga dapat

²⁰ Raihan, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, Yogyakarta: LKiS, 2010, hlm.22.

²¹ Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, hlm. 516.

dilakukan dengan membela kepentingan dan gagasan anggota di hadapan pihak lain, selama hal itu masih sejalan dengan visi dan misi lembaga.²² Karakteristik perilaku kepemimpinan transformasional antara lain: Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi, Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan, Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang, Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan, Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan, Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru, Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi, Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan, Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.²³

a. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

Prinsip-prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis adalah sebagai berikut:

- 1) Simplikatif, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang menjadi tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional.
- 2) Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi. Pemimpin dapat menciptakan suatu sinergitas didalam organisasi, harus dapat mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi kepada pengikutnya. Misalnya dengan memberi tugas atau pekerjaan yang memberikan peluang kepada bawahan dalam berkreasi dan berinovasi.

²² Frans Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, hlm. 514.

²³ Sudarman Danim dkk, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*, hlm.55.

- 3) Fasilitas, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi staff untuk mengembangkan intelektualnya.
 - 4) Inovasi, yaitu kemampuan untuk berani dan bertanggungjawab melakukan suatu perubahan. Pemimpin harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
 - 5) Mobilitas yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat dalam mencapai visi dan tujuan.
 - 6) Siap siaga yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
 - 7) Tekad, yaitu tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk itu perlu didukung oleh kedisiplinan serta komitmen bersama.²⁴
- b. Kepemimpinan Transformasional dan dampaknya

Dampak yang paling jelas terlihat dalam kehidupan organisasi jika perilaku kepemimpinan dalam organisasi tersebut transformasional adalah transformasi organisasi itu sendiri.

Transformasi organisasi disini adalah perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi yang menyangkut cara organisasi berfungsi dan berinteraksi dengan lingkungannya yaitu secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi membangkitkan komitmen anggota terhadap organisasi, meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi.

Secara garis besar penerapan kepemimpinan transformasional akan mampu membawa kepada peningkatan kinerja sebagai akibat dari adanya perubahan baik pada tingkat makro maupun mikro, yang mana keduanya saling berhubungan dan penting untuk

²⁴ Ara Hidayat Dkk, *Pengelolaan Pendidikan Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Pustaka EDUCA, 2010, hlm. 102-103.

menciptakan perubahan-perubahan besar dalam organisasi. Perubahan yang paling jelas terlihat sebagai dampak dari penerapan perilaku kepemimpinan transformasional adalah transformasinya perilaku karyawan organisasi dalam berfikir, beraktivitas guna menggerakkan laju organisasi.

Pemimpin transformasional yang lebih kepada perubahan, perbaikan dan peningkatan kemampuan SDM organisasi jelas akan berdampak langsung terhadap prestasi-prestasi karyawan dan selanjutnya pengembangan organisasi berjalan dengan baik, benar dan tepat.

C. Konsep Kyai

1. Pengertian Kyai

Kyai secara kebahasaan berarti “seseorang yang dipandang alim (pandai) dalam bidang agama Islam”. Kata Kyai bukan berasal dari bahasa Arab, melainkan dari Bahasa Jawa yang berarti “yang agung, keramat, dan dituahkan”. Adapun menurut Haedar Ruslan Kyai berasal dari Bahasa Jawa Kuno “*Kiya-kiya*” yang artinya “orang yang dihormati”. Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia kata Kyai sudah mengalami penyempitan makna, di mana kata Kyai diartikan sebagai “sebutan bagi alim ulama (cerdik pandai dalam agama Islam)”²⁵

Namun pengertian paling luas di Indonesia, sebutan Kyai dimaksudkan untuk para pendiri dan pemimpin pesantren, yang sebagai muslim terpelajar telah membangkitkan hidupnya untuk Allah serta menyebarkan dan memperdalam ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan.²⁶

²⁵ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kyai*, Kalimasada Press, Malang, 1993, hlm 13. Lihat Asep Kurniawan, *Loyalitas Santri (Teamwork) Terhadap Kepemimpinan Kiai Dalam Manajemen Pesantren Dalam Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, Vol. 1 No. 1, 2013, hlm. 155

²⁶ *Op. Cit.* hlm.14

Dengan demikian, Kyai adalah seorang ahli agama Islam (ulama') yang mumpuni dalam bidang keagamaan walaupun ia tidak mempunyai pesantren. Kyai adalah orang memiliki ilmu khususnya ilmu agama, yang mampu membawa masyarakat menuju ke arah perubahan yang dinamis menuju terwujudnya kebahagiaan di dunia dan di akhirat.

Menurut Abdul Qadir Jaelani dalam bukunya yang berjudul *Peran Ulama dan Santri Dalam Perjuangan Politik Islam Di Indonesia* menyebutkan bahwa seorang bisa dikatakan sebagai Kyai jika sudah memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Memahami Al-qur'an dan Al-hadits.
2. Memiliki kemampuan memahami situasi dan kondisi serta dapat mengantisipasi perkembangan masyarakat dan dakwah.
3. Mampu memimpin dan membimbing umat dalam melaksanakan kewajiban.
4. Mengabdikan seluruh hidupnya hanya kepada Allah.
5. Menjadi pelindung, pembela dan pelayan umat.
6. Menunaikan segenap tugas dan kewajiban atas landasan iman dan taqwa kepada Allah dengan penuh rasa tanggung jawab.
7. Berakhlak mulia, ikhlas dan sabar, tawakkal dan istiqomah.
8. Tidak takut selai kepada Allah.
9. Berjiwa *ittisar* (Mendahulukan kepentingan ummat diatas kepentingan diri sendiri)
10. Berfikir kritis, berjiwa dinamis, bijaksana, lapang dada, dan penuh dedikasi.²⁷

Oleh karena itu, pengertian peran Kyai yang dalam hal ini adalah aktifitas mempengaruhi orang/santri dengan segala pengetahuan, ketrampilan, dan kebijaksanaannya untuk dapat bekerja

²⁷ Abdul Qodir Djaelani, *Peran Ulama dan Santri Dalam Perjuangan Politik Islam Di Indonesia*, PT. Bina Ilmu, Surabaya, 1990. hlm. 3. Lihat Nur Jamal, Transformasi Pendidikan Pesantren Dalam Pembentukan kepribadian Santri, Dalam *Jurnal Tarbiyatuna: Pendidikan Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdzatut Thullab Sampang*, Vol. 8, No. 2, Agustus 2015, hlm. 68

sama dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien.

2. Fungsi Kyai di Pondok Pesantren

Dalam Al-Qur'an, kata Kyai berasal dari bahasa Arab **عالم** yang mempunyai bentuk plural **علماء**, yang berarti seseorang yang memiliki ilmu yang mendalam, luas dan mantap. Dalam al-Qur'an terdapat dua kata ulama yaitu pada surat Fatir ayat: 28, yaitu:

وَمِنَ النَّاسِ وَالْذَوَابِّ وَالْأَنْعَامِ مُخْتَلِفٌ أَلْوَانُهُ كَذَلِكَ إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ

Artinya: Dan demikian (pula) di antara manusia, binatang-binatang melata dan binatang-binatang ternak ada yang bermacam-macam warnanya (dan jenisnya). Sesungguhnya yang takut kepada Allah di antara hamba-hamba-Nya, hanyalah ulama. Sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.

أَوَلَمْ يَكُنْ لَهُمْ آيَةٌ أَنْ يَعْلَمَهُ عُلَمَاءُ بَنِي إِسْرَائِيلَ

Artinya: Dan apakah tidak cukup menjadi bukti bagi mereka, bahwa para ulama Bani Israil mengetahuinya?

Kemudian yang kedua adalah dalam surat Asy-Syu'ara:197, yaitu sebagai berikut:

Yang dimaksud dengan ulama dalam ayat di atas ialah orang-orang yang mengetahui kebesaran dan kekuasaan Allah. Sebagai orang yang berpengetahuan, ulama' tidak saja memiliki tanggung jawab ilmiah dalam pengertian kesahihan dan validitas serta kredibilitas ilmiahnya, namun juga tanggung jawab secara moral dan sosial budaya setempat, sebagaimana ditegaskan oleh Nabi dalam sebuah hadits yang telah cukup dikenal bahwa "ulama adalah sebagai pewaris Nabi".²⁸

²⁸ Nur Jamal, Transformasi Pendidikan Pesantren Dalam Pembentukan kepribadian Santri, Dalam *Jurnal Tarbiyatuna: Pendidikan Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Nahdzatut Thullab Sampang*, Vol. 8, No. 2, Agustus 2015, hlm. 68.

Kyai berfungsi sebagai seorang ulama', artinya ia menguasai pengetahuan dalam tata masyarakat Islam dalam menafsirkan peraturan-peraturan dalam hukum agama. Kyai juga guru, baik dalam rangka mengajarkan kitab-kitab agama, dalam rangka ceramah, diskusi secara teratur, dan berkumpul dalam pengajian untuk mengetahui penafsiran serta pendapatnya tentang peristiwa-peristiwa penting masyarakatnya.

Menurut Munawar Fuad Noeh menyebutkan bahwa ciri-ciri ulama' antara lain yaitu:

1. Tekun beribadah (baik yang wajib maupun yang sunnah).
2. Zuhud (melepaskan diri dari ukuran dan kepentingan materi duniawi).
3. Memiliki ilmu akhirat (ilmu agama dalam kadar yang cukup).
4. Mengerti kemaslahatan masyarakat (peka terhadap kepentingan umum), dan
5. Mengabdikan seluruh ilmunya untuk Allah SWT, niat yang benar dalam berilmu dan beramal.²⁹

Sedangkan menurut Imam Ghazali sebagaimana yang dikutip oleh Badrudin membagi ciri-ciri seorang Ulama' antara lain yaitu:

1. Tidak mencari kemegahan dunia dengan menjual ilmunya dan tidak memperdagangkan ilmunya untuk kepentingan dunia. Perilakunya sejalan dengan ucapannya dan tidak menyuruh orang berbuat kebaikan sebelum ia mengamalkannya.
2. Mengajarkan ilmunya untuk kepentingan akhirat, senantiasa dalam mendalami ilmu pengetahuan yang dapat mendekatkan dirinya kepada Allah SWT, dan menjauhi segala perdebatan yang sia-sia.
3. Mengejar kehidupan akhirat dengan mengamalkan ilmunya dan menunaikan berbagai ibadah.

²⁹ Fuad Munawar Noeh Dkk, *Menghidupkan Ruh Pemikiran KH.Ahmad Siddiq*, Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama, 2002, hlm. 102.

4. Menjauhi godaan penguasa jahat.
5. Tidak cepat mengeluarkan fatwa sebelum ia menemukan dalilnya dari Al-Qur'an dan As-Sunnah.
6. Senang kepada setiap ilmu yang dapat mendekatkan diri kepada Allah SWT. Cinta kepada musyahadah (ilmu untuk menyingkap kebesaran Allah SWT), muraqabah (ilmu untuk mencintai perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya), dan optimis terhadap rahmat-Nya.
7. Berusaha sekuat-kuatnya mencapai tingkat haqqul-yaqin.
8. Senantiasa khasyyah kepada Allah, takzim atas segala kebesarannya, hidup sederhana, dan berakhlak mulia terhadap Allah maupun sesamanya.
9. Menjauhi ilmu yang dapat membatalkan amal dan kesucian hatinya.
10. Memiliki ilmu yang berpangkal di dalam hati, bukan di atas kitab. Ia hanya taklid kepada hal-hal yang telah diajarkan Rasulullah SAW.³⁰

Kyai yang mengajarkan mata pengajian bersifat aplikatif, dalam arti harus diterjemahkan dalam perbuatan sehari-hari. Sang kyai sangat besar perhatiannya terhadap kemampuan santri untuk mengaplikasikan pelajaran yang diterimanya “karena hampir tidak ada bidang kehidupan yang tidak disentuh oleh aplikasi pengajian yang diberikan dari cara-cara menyucikan diri untuk melakukan ibadah ritual hingga kepada ketentuan procedural tataniaga yang diperkenankan oleh agama, maka pemberian pengajian oleh sang kyai kepada santrinya sama saja artinya dengan sebuah proses pembentukan tata nilai yang lengkap, dengan cara penilaian dan orientasinya sendiri. Nilai-nilai (*mores*) yang tercipta dalam bentuk

³⁰ Hsubky Badruddin, *Dilema Ulama Dalam Perubahan Zaman*, Gema Insani Press, Jakarta, 1995. Hlm. 57, Lihat Musrifah, *Literatur Kepustakaan Dalam Konteks Pesantren*, Dalam *Jurnal Iqra'*, Vol. 12 No.01, Mei, 2018, hlm. 137.

serangkaian perbuatan sehari-hari inilah yang dikenal dengan nama “cara kehidupan santri”.³¹

3. Kepemimpinan Kyai

Kedudukan kiai salah satu unsur terpenting dalam pondok pesantren, ia merupakan sosok paling berperan. Dalam diri kiai terdapat beberapa kemampuan, diantaranya yaitu: ia sebagai perancang (arsitektur), pendiri dan pengembang (*developer*), dan sekaligus sebagai seorang pemimpin dan pengelola (*leader and manager*) pesantren. Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati dan sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Dalam kajian penelitian ini yang menjadi landasan teori kepemimpinan kiai yaitu kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan petukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama. Adapun Kepemimpinan transformasional ialah sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.³²

Singkatnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Proses transformasional dapat dilihat melalui sejumlah

³¹ Abdurrahman Mas'ud dkk, *Dinamika Pesantren dan Madrasah*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2002. hlm. 44

³² Bernard M. Bass, *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press, 2008

perilaku kepemimpinan seperti: attributed charisma, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.³³

Karakteristik kepemimpinan kiai yang efektif menurut Dubin, yaitu mampu memenuhi tiga hal, ialah:

- a) *create an atmosphere conducive for student learning* (menciptakan iklim yang kondusif bagi murid untuk belajar)
- b) *teacher involvement and growth* (para guru terlibat dan bertumbuh)
- c) *community support and high expectations* (seluruh masyarakat memberikan dukungan dan menaruh harapan yang tinggi).³⁴

D. Konsep Mutu Pendidikan Pesantren

Defenisi mutu memiliki konotasi yang bermacam-macam bergantung orang yang memakainya. Mutu berasal dari bahasa latin yakni "*Qualis*" yang berarti *what kind of* (tergantung kata apa yang mengikutinya). Mutu menurut Deming ialah kesesuaian dengan kebutuhan. Mutu menurut Juran ialah kecocokan dengan kebutuhan.³⁵

Masih dalam buku yang sama petikan dari Sallis) mengemukakan mutu adalah konsep yang absolut dan relatif. Mutu yang absolut ialah mutu yang idealismenya tinggi dan harus dipenuhi, berstandar tinggi, dengan sifat produk bergengsi tinggi. Mutu yang relatif bukanlah sebuah akhir, namun sebagai sebuah alat yang telah ditetapkan atau jasa dinilai, yaitu apakah telah memenuhi standar yang telah ditetapkan.³⁶

³³ Gary Yukl, An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories, *Journal of Leadership Quarterly*, hlm. 287

³⁴ A. E. Dubin, *The Principal as Chief Executive Officer*, London: The Falmer Press, 1991, hlm. 49. Lihat Zainuddin Syarif, Manajemen Kepemimpinan Kyai Dan Kontribusinya Terhadap Mutu Pendidikan Pesantren, Dalam *Jurnal FIKROTUNA: Jurnal Pendidikan dan Manajemen Islam*, Vol. 6, No. 2, Desember, 2017, hlm. 527

³⁵ Usman, Husaini, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006, hlm. 408

³⁶ *Ibid*, hlm. 408

Ditinjau dari sudut hokum, dipinisi pendidikan berdasarkan undang-undang RI Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), pasal 1 (1 dan 4), yaitu “pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, keberibadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.” “Peserta didik adalah anggota masyarakat yang berusaha mengembangkan potensi diri melalui proses pembelajaran yang tersedia pada jalur, jenjang, dan jenis pendidikan”.³⁷

Menurut Sunario seperti dikutip Usman bahwa potensi otak manusia yang digunakan untuk berpikir baru 4% .Jadi masih 96% dari otak manusia yang belum digunakan untuk berpikir.³⁸

Mutu di bidang pendidikan meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Input pendidikan dinyatakan bermutu jika siap berperoses. Proses pendidikan bermutu apabila mampu menciptakan suasana yang PAKEM (Pembelajaran yang Aktif, Kreatif, dan Menyenangkan).

Output dinyatakan bermutu apabila hasil belajar akademik dan nonakademik siswa tinggi. Outcome dinyatakan bermutu apabila lulusan cepat terserap di dunia kerja, gaji wajar, semua pihak mengakui kehebatannya lulusannya dan merasa puas.³⁹

Mutu dalam konteks manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* (TQM) bukan hanya merupakan suatu gagasan, melainkan suatu filosofi dan metodologi dalam membantu lembaga untuk mengelola perubahan secara totalitas dan sistematis, melalui perubahan nilai, visi, misi, dan tujuan. Karena dalam dunia pendidikan mutu lulusan suatu sekolah dinilai berdasarkan kesesuaian kemampuan yang dimilikinya dengan tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum.

³⁷ *Ibid*, hlm. 7

³⁸ *Ibid*, hlm. 7

³⁹ Usman, Husaini, *Op Cit*, hlm.407

Sedangkan menurut Hari Sudradjat, pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, serta nilai-nilai akhlak mulia, yang keseluruhannya merupakan kecakapan hidup (*life skill*), lebih lanjut Sudradjat megemukakan pendidikan bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan manusia seutuhnya (manusia paripurna) atau manusia dengan pribadi yang integral (*integrated personality*) yaitu mereka yang mampu mengintegrasikan iman, ilmu, dan amal.⁴⁰

Namun untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, maka sekolah harus melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) yang berorientasi pada peningkatan mutu.

a. Karakteristik Mutu Pendidikan

Husaini Usman mengemukakan 13 (tiga) belas karakteristik yang dimiliki oleh mutu pendidikan yaitu :

- 1) Kinerja (*performa*) yakni berkaitan dengan aspek fungsional sekolah meliputi: kinerja guru dalam mengajar baik dalam memberikan penjelasan meyakinkan, sehat dan rajin mengajar, dan menyiapkan bahan pelajaran lengkap, pelayanan administratif dan edukatif sekolah baik dengan kinerja yang baik setelah menjadi sekolah vaforit
- 2) Waktu wajar (*timelines*) yakni sesuai dengan waktu yang wajar meliputi memulai dan mengakhiri pelajaran tepat waktu, waktu ulangan tepat
- 3) Handal (*reliability*) yakni usia pelayanan bertahan lama. Meliputi pelayanan prima yang diberikan sekolah bertahan lama dari tahun ke tahun, mutu sekolah tetap bertahan dan cenderung meningkat dari tahun ke tahun

⁴⁰ Hari Sudradjat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah; Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung : Cipta Lekas Garafika, 2005, hlm. 5

- 4) Daya tahan (*durability*) yakni tahan banting, misalnya meskipun krisis moneter, sekolah masih tetap bertahan
- 5) Indah (*aesthetics*) misalnya eksterior dan interior sekolah ditata menarik, guru membuat media-media pendidikan yang menarik
- 6) Hubungan manusiawi (*personal interface*) yakni menunjang tinggi nilai-nilai moral dan profesionalisme. Misalnya warga sekolah saling menghormati, demokrasi, dan menghargai profesionalisme
- 7) Mudah penggunaannya (*easy of use*) yakni sarana dan prasarana dipakai. Misalnya aturan-aturan sekolah mudah diterapkan, buku-buku perpustakaan mudah dipinjam di kembalikan tepat waktu
- 8) Bentuk khusus (*feature*) yakni keunggulan tertentu misalnya sekolah unggul dalam hal penguasaan teknologi informasi (komputerisasi)
- 9) Standar tertentu (*conformance to specification*) yakni memenuhi standar tertentu. Misalnya sekolah telah memenuhi standar pelayanan minimal.
- 10) Konsistensi (*concistency*) yakni keajangan, konstan dan stabil, misalnya mutu sekolah tidak menurun dari dulu hingga sekarang, warga sekolah konsisten dengan perkataanya
- 11) Seragam (*uniformity*) yakni tanpa variasi, tidak tercampur. Misalnya sekolah melaksanakan aturan, tidak pandang bulu, seragam dalam berpakaian.
- 12) Mampu melayani (*serviceability*) yakni mampu memberikan pelayanan prima. Misalnya sekolah menyediakan kotak saran dan saran-saran yang masuk mampu dipenuhi dengan baik sehingga pelanggan merasa puas
- 13) Ketepatan (*acuracy*) yakni ketepatan dalam pelayanan misalnya sekolah mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang diinginkan pelanggan sekolah.⁴¹

⁴¹ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktek Dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006, hlm. 411.

Lebih lanjut Usman mengemukakan secara sederhana mutu memiliki 4 (empat) karakteristik sebagai berikut :

- 1) Spesifikasi
- 2) Jumlah
- 3) Harga
- 4) Ketepatan waktu penyerahan.

Sedangkan ruang lingkup mutu meliputi :

- 1) Mutu produk
- 2) Mutu biaya
- 3) Mutu penyerahan
- 4) Mutu keselamatan⁴²

Mutu merupakan ukuran terhadap sesuatu yang diharapkan tercapai dan suatu produk atau layanan bagi para pelanggan yang ada. Oleh karena itu, kaitannya dengan pendidikan dapat ditegaskan bahwa pendidikan yang baik ialah pendidikan yang bermutu. Pendidikan yang bermutu adalah yang memiliki standar yang jelas dan telah disepakati bersama. Pesantren sebagai lembaga pendidikan yang menjadi bagian penting sistem pendidikan nasional perlu memiliki standar mutu yang jelas. Maka standar mutu pendidikan pesantren yang bermutu adalah yang dapat memenuhi standar pendidikan nasional sebagaimana yang termaktub dalam UU No.20/2003 dan PP No. 19/2005, sebagaimana yang mencakup delapan standar. Dengan demikian, pendidikan pesantren dikatakan bermutu bila orientasi mutu pendidikan yang terdiri dari input, proses dan output dapat terpenuhi dengan baik.

E. Konsep Pendidikan Bermutu

Menurut Hari sudrajat bahwa mutu dalam pendidikan dengan definisi yang relatif mempunyai dua aspek:

1. pengukuran kemampuan lulusan sesuai dengan tujuan sekolah yang ditetapkan dalam kurikulum

⁴² *Ibid*, hlm. 413.

2. pengukuran terhadap pemenuhan kebutuhan dan tuntutan pelanggan, yaitu orang tua siswa dan masyarakat.⁴³

Orientasi pada mutu sangat penting bagi sebuah organisasi atau lembaga pendidikan. Ada beberapa alasan pentingnya mutu bagi sekolah atau lembaga pendidikan.

Sedangkan *Russet* mengidentifikasi enam peran pentingnya mutu:

1. Meningkatkan reputasi organisasi
2. Menurunkan biaya
3. Meningkatkan pangsa pasar
4. Dampak internasional
5. Adanya pertanggung jawaban produk
6. Untuk penampilan produk
7. Mewujudkan mutu yang dirasakan penting.⁴⁴

Mutu dalam pendidikan memiliki Karakteristik yang khas, karena pendidikan bukanlah industri. Dalam pendidikan, produk pendidikan itu bukanlah *goods* (barang) tetapi *services* (layanan). Pemakai (pelanggan) pendidikan ada yang bersifat internal dan eksternal. Guru dan siswa adalah pemakai jasa pendidikan yang bersifat internal. Sedangkan orang tua, masyarakat dan dunia kerja adalah pemakai eksternal jasa pendidikan. pemakai ini perlu mendapat perhatian karena mutu dalam pendidikan harus memenuhi kebutuhan, harapan, dan keinginan semua pemakai (stakeholders). Dalam hal ini pemakai yang menjadi fokus utama pendidikan adalah "*leaners*" (peserta didik). Peserta didik yang menjadi alasan utama diselenggarakan pendidikan, dan peserta didik pula yang menyebabkan keberadaan lembaga maupun sistem pendidikan. dalam pendidikan yang termasuk pelanggan internal (*internal customer*) dan eksternal (*external customer*). Internal: guru, karyawan, pelajar, orang tua siswa. Eksternal : perguruan tinggi, industri, bisnis, perusahaan, militer dan

⁴³ Hari Sudrajat, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah Peningkatan Mutu Pendidikan Melalui Implementasi KBK*, Bandung: CiptaCekas Grafika, 2005, Hlm. 2.

⁴⁴ Hari Sudrajat, *Op Cit*

masyarakat luas. Pelanggan pendidikan perlu dipahami oleh pengelola, kepala sekolah dan tenaga kependidikan lainnya untuk bekerjasama mewujudkan mutu pendidikan. pendidikan dibangun oleh para pelaku: pelaku pasar, sistem komando dan sistem humanis populis sistem yang menempatkan manusia sebagai tujuan pendidikan. Jika pendidikan menggunakan sistem pasar, maka arah dan corak pendidikan akan ditentukan oleh pihak yang mampu mengontrol sarana-sarana ekonomi dan alokasinya. Di zaman globalisasi ini para pengontrol pasar itu adalah pemilik modal dan manajer profesional yang disewanya. Akibatnya pendidikan dianggap sebagai pabrik tenaga kerja yang cocok untuk tujuan ekonomi para kapitalis. Kurikulum pun diisi dengan pelbagai pengetahuann dan keahlian untuk industrialisasi. Sebaliknya jika pendidikan menggunakan sistem komando negara, maka yang berkuasa itulah yang menentukan arah dan corak pendidikan. inilah yang terjadi di negara-negara otoriter, termasuk negara diktator pada sistem komunisme. Peristiwa teror dan penyeragaman terjadi dimana-mana. Ideologi ditafsirkan sepihak, lalu digunakan untuk melestarikan status quo, diindoktrinasikan dan dipompakan mulai dari upacara bendera, program orientasi siswa hingga cerdas cermat. Dengan demikian, pendidikan dijadikan sebagai alat untuk mencetak manusia sebagai pelayan para penguasa untuk mempertahankan keberlangsungan kekuasaannya. Sistem yang ketiga adalah sistem humanis populis, dimana pendidikan ditentukan oleh rakyat untuk tujuan memanusiaakan manusia. Sistem ini menjadikan pendidikan sebagai alat permanusiaan manusia, sehingga fungsi pendidikan, kurikulum dan penyelenggaraan pendidikan didasarkan pada kebutuhan manusia, pendidikan diisi dengan hal-hal yang dapat mengangkat derajat manusia, dan memenuhi kebutuhan dasar manusia. Sistem ketiga inilah yang disepakati para ahli pendidikan. Namun demikian, para ahli pendidikan dalam Manajemen Mutu Terpadu (MMT) setidaknya menerapkan lima pilar, diantaranya:

- a. fokus pada customer
- b. keterlibatan total
- c. pengukuran
- d. komitmen
- e. perbaikan berkelanjutan.⁴⁵

D. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, referensi tidak hanya didasarkan pada teori-teori yang diambil dari berbagai literatur, melainkan juga mengkaji hasil penelitian terdahulu yang membahas masalah yang sama atau memiliki relevansi dengan penelitian yang dilakukan. Hal tersebut dilakukan sebagai bahan pijakan untuk menentukan posisi penelitian yang dilakukan terhadap penelitian sebelumnya. Selain itu, referensi dari hasil penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan penelitian dan penyusunan laporan penelitian. Berdasarkan pertanyaan penelitian, peneliti menemukan beberapa penelitian yang masih memiliki relevansi dengan kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Diah K. Wardhani, dkk dalam Jurnal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan tahun 2013 yang berjudul "*Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Sekolah (Studi Kasus di Sekolah High Scope Indonesia-Bali)*". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa:
 - a. terlihat adanya pelaksanaan kepemimpinan transformasional di lingkungan akademik yang melibatkan kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan direktur akademik
 - b. pelaksanaan kepemimpinan transformasional pada tingkat *supporting unit* masih tidak terlihat dengan jelas. Hal ini disebabkan karena pola cara kerja lama yang masih mengakar dengan kuat, yang sifatnya menunggu instruksi atasan dalam melakukan sesuatu tanpa berusaha untuk memberdayakan kemampuan masing-masing bagian untuk menyediakan jawaban terhadap suatu permasalahan

⁴⁵ Jerome S. Arcaro, *Pendidikan Berbasis Mutu, Prinsip-Prinsip dan Tata Langkah Penerapan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007, hlm. 10-15

- c. kesiapan setiap bagian yang terlibat dalam pelaksanaan organisasi di sekolah High Scope Indonesia-Bali perlu mendapat perhatian yang serius
 - d. diperlukan komitmen yang kuat dari semua pihak untuk berani keluar dari zona nyaman yang hanya menggantungkan keputusan ditangan satu orang saja, sehingga kepemimpinan transformasional semakin mendapat tempat dan menjadi jawaban
 - e. kurangnya pemahaman akan konsep sekolah High Scope khususnya dikalangan *team supporting unit* merupakan PR tersendiri bagi Sekolah High Scope Indonesia-Bali. Pendalaman konsep dan perubahan cara berpikir, khususnya dalam menjalankan proses pendidikan merupakan suatu hal yang harus terus menerus dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan.⁴⁶
2. Siska Cahya Pribadi dan Emy Roesminingsih dalam Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan tahun 2014 yang berjudul "*Implementasi Kepemimpinan Transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya*". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian studi kasus dan studi kepustakaan. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan pasif, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa:
 - a. manajemen mutmainah merupakan implementasi kepemimpinan transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya dan dalam pelaksanaannya kepala sekolah didukung dengan sistem kolektif kolegial dan *distribution of leadership*
 - b. hambatan yang dialami kepala sekolah adalah sulitnya merubah *mindset* bawahan dari pola lama menjadi pola baru, namun dengan motivasi personal kepala sekolah maupun bawahan implementasi manajemen mutmainah di SD Muhammadiyah 4 Surabaya bisa berhasil
 - c. komunikasi dan rumusan niat + *tandhang* (kerja keras) = sukses merupakan strategi penyelesaian masalah di SD Muhammadiyah 4 Surabaya, yang mana dalam penggunaannya kepala sekolah didukung dengan implementasi manajemen mutmainah.⁴⁷
 3. Tukiman, dkk dalam Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan tahun 2014 yang berjudul "*Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SD Kanisius Sengkan Kabupaten Sleman*". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Teknik pengumpulan data

⁴⁶ Diah K. Wardhani, dkk, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Sekolah (Studi Kasus di Sekolah High Scope Indonesia-Bali)*, (Jurnal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan, Vol. 4, 2013), 1, dalam www.ejournal.pasca.undiksha.ac.id, diakses 23 Agustus 2018, pukul 21:48 WIB.

⁴⁷ Siska Cahya Pribadi dan Emy Roesminingsih, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional di SD Muhammadiyah 4 Surabaya*, (Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan, Vol. 3, No. 3, Januari 2014), 1, dalam www.jurnalmahasiswa.unesa.ac.id, diakses 23 Agustus 2018, pukul 21:50 WIB.

menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis model interaktif dari Miles dan Huberman yang meliputi: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa:

- a. kepemimpinan transformasional kepala sekolah SD Kanisius Sengkan mampu menciptakan perubahan dan membawa SD Kanisius mencapai prestasi yang baik
 - b. kepala sekolah menjadi tokoh panutan yang dihormati, dihargai dan dipercaya
 - c. kepala sekolah mampu membangun semangat kebersamaan dan kedisiplinan, serta memotivasi para guru dan karyawan untuk bekerja secara optimal
 - d. kepala sekolah berani melakukan perubahan melalui tindakan-tindakan yang kreatif dan inovatif
 - e. kepala sekolah mampu membangun kesadaran berorganisasi pada para guru dan karyawan dengan mengembangkan sikap rasa memiliki dan rasa bertanggungjawab untuk meraih prestasi setinggi-tingginya.⁴⁸
4. Achmad Junaidi dalam Tesis 2015 yang berjudul "*Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMA Negeri 2 Palangka Raya Kalimantan Tengah*". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa:
- a. kepemimpinan yang diterapkan di SMA Negeri 2 Palangka Raya adalah kepemimpinan transformasional yang mengoptimalkan semua potensi yang ada pada lembaga dengan menerapkan perilaku pemimpin yang *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* upaya kepala sekolah dalam meningkatkan prestasi siswa di SMA Negeri 2 Palangka Raya, diantaranya: meningkatkan mutu sumber daya manusia dengan pembinaan terhadap tenaga pendidik melalui pelatihan kependidikan, mencetak guru profesional, program pembinaan siswa secara berkelanjutan sesuai bakat yang ada pada siswa, meningkatkan kerja sama antara kepala sekolah, dewan guru, orang tua siswa dan pemerintah dalam pembinaan siswa berprestasi.⁴⁹

⁴⁸ Tukiman, dkk, *Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Sekolah di SD Kanisius Sengkan Kabupaten Sleman*, (Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Vol. 2, No. 1, 2014), 1, dalam www.journal.uny.ac.id, diakses 23 Agustus 2018, pukul 21:57 WIB.

⁴⁹ Achmad Junaidi, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Prestasi Siswa di SMA Negeri 2 Palangka Raya Kalimantan Tengah*, (Tesis: Tidak Diterbitkan, 2015), v, dalam www.digilib.iain-palangkaraya.ac.id, diakses 23 Agustus 2018, pukul 22.00 WIB.

5. Ain Kurniawati dalam Tesis 2016 yang berjudul “*Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di MI Negeri Jejeran Bantul*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitian fenomenologi. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa:
- a. Kepala madrasah telah melaksanakan kepemimpinan transformasional tetapi belum secara menyeluruh. Seperti: pada aspek memberikan pengaruh dan motivasi kepada bawahan dinilai masih kurang
 - b. dampak kepemimpinan transformasional dalam pelaksanaan manajemen peningkatan mutu berbasis madrasah dapat dilihat dari beberapa aspek, yakni:
 - (1) bagi lembaga dengan semakin tingginya kepercayaan wali siswa kepada madrasah
 - (2) bagi kurikulum metode pembelajaran yang digunakan semakin menarik
 - (3) bagi sumber daya manusia dengan semakin meningkatnya keprofesionalan dan kesejahteraan guru dan karyawan
 - (4) bagi budaya dan masyarakat terjalinnya hubungan yang baik dan harmonis antara pihak madrasah dan komite madrasah.⁵⁰
6. Masruroh Tri Handayani dalam Tesis tahun 2017 yang berjudul “*Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Perwanida Kota Blitar dan Sekolah Dasar Alam Al Ghifari Kota Blitar)*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi multi kasus. Sumber data yang digunakan data primer dan data sekunder. Sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dua tahap, yaitu analisis kasus tunggal dan analisis lintas kasus. Untuk menjamin keabsahan data peneliti menggunakan teknik ketekunan pengamatan, triangulasi dan pengecekan teman sejawat. Hasil penelitian ini meliputi:
- a. karakter kharisma yang dimiliki pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk meningkatkan mutu pendidikan
 - b. jika kepala sekolah bisa mengimplementasikan visi dan misi dengan baik, maka mutu pendidikan dapat terwujud
 - c. mutu pendidikan dapat tercapai apabila kepala sekolah mampu memberikan motivasi dan menginspirasi bawahan

⁵⁰ Ain Kurniawati, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Pelaksanaan Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah di MI Negeri Jejeran Bantul*, (Tesis: Tidak Diterbitkan, 2016), ix, dalam www.digilib.uin-suka.ac.id, diakses 23 Agustus 2018 Pukul: 22.15 WIB.

- d. kemampuan kepala sekolah dalam mewujudkan pembangunan fisik dan non fisik dapat menciptakan perubahan dan perbaikan yang fundamental dalam rangka peningkatan mutu pendidikan
- e. kemampuan kepala sekolah memberikan perhatian individu kepada bawahan dapat menciptakan hubungan emosional yang baik dengan bawahan sehingga bisa dengan mudah menggerakkan mereka untuk bekerja meningkatkan mutu pendidikan.⁵¹
7. Muhammad Zainal Muttaqin dalam Tesis 2017 yang berjudul “*Pengembangan Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa:
- a. karakteristik kepemimpinan kepala sekolah sudah sesuai dengan dimensi transformasional, yaitu *idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation* dan *individual consideration*. Namun, peneliti menemukan kekurangan kepala sekolah dalam menerapkan empat dimensi tersebut, sehingga memunculkan ketidakmaksimalnya kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta
 - b. agar kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan gaya kepemimpinan transformasional guna meningkatkan kinerja guru dan karyawan berhasil, maka dibutuhkan pengembangan implementasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah guna meningkatkan kinerja guru dan karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta, pengembangan tersebut, antara lain:
 - (1) menciptakan wadah peningkatan kinerja guru dan karyawan MTs Muhammadiyah Surakarta
 - (2) meningkatkan kesejahteraan guru dan karyawan MTs Muhammadiyah Surakarta
 - (3) memperbaiki fasilitas atau sarana dan prasarana sekolah
 - (4) menginternalisasikan nilai-nilai yang terdapat dalam visi, misi dan tujuan sekolah ke dalam diri guru dan karyawan MTs Muhammadiyah Surakarta.⁵²
8. Jurnal Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan Jl. Raya Panglegur Km. 04 Pamekasan yang berjudul “*Desain Mutu*

⁵¹ Masruroh Tri Handayani, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan (Studi Multi Kasus di Madrasah Ibtidaiyah Perwanida Kota Blitar dan Sekolah Dasar Alam Al Ghifari Kota Blitar)*, (Tulungagung: Tesis Tidak Diterbitkan, 2017), xii.

⁵² Muhammad Zainal Muttaqin, *Pengembangan Implementasi Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru dan Karyawan di MTs Muhammadiyah Surakarta*, (Tesis: Tidak Diterbitkan, 2017), 1, dalam www.eprint.ummas.ac.id, diakses 23 Agustus 2018 Pukul: 22.25 WIB.

Pendidikan” yang ditulis oleh Siswanto. Jenis penelitiannya adalah menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitiannya adalah: Mutu pendidikan pesantren meliputi mutu input, proses, output, dan outcome. Pendidikan pesantren perlu di- desain sedemikian rupa agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat yang menaruh harapan besar terhadap pesantren. Sustainability kebermutuan pendidikan pesantren ditentukan oleh adanya suatu komitmen dan harapan semua pengelola pendidikan untuk menghasilkan pendidikan yang bermutu. Pendidikan pesantren dituntut untuk menerapkan manajemen mutu yang mampu menghasilkan pendekatan yang integratif dan koheren dengan berlandaskan komitmen dan kemauan baik dari seluruh komponen pesantren. Dan yang tak kalah penting adalah nilai-nilai kepe- santrenan yang diaktualisasikan secara integral dalam seluruh proses pelaksanaan manajemen mutu pendidikan. Nilai-nilai tersebut diterjemahkan dalam perilaku manajemen pesantren dan membangunkan komitmen mereka untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu. Dengan demikian, pesantren akan eksis sebagai lembaga pendidikan Islam yang mempunyai misi mencetak insan-insan unggul.⁵³

Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang sebelumnya dengan penelitian yang penulis lakukan. Dilihat dari pembahasan penelitian, ketiga penelitian dan satu jurnal diatas memiliki kesamaan dengan yang peneliti lakukan yaitu sama-sama membahas tentang kepemimpinan kyai. Adapun perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian sebelumnya dapat dilihat dari fokus penelitian. Penelitian yang peneliti lakukan lebih berfokus pada Kontribusi Kepemimpinan Transformasional Kyai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati Tahun 2018

E. Kerangka Berfikir

Penelitian yang dibahas oleh peneliti mengenai kontribusi Model Kepemimpinan transformasional Kyai Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Pesantren Di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati Tahun 2017,

⁵³ Siswanto, *Desain Mutu Pendidikan*, KARSA: Jurnal Sosial dan Budaya Keislaman Vol. 23 No. 2, Desember 2015.

Kepemimpinan mempunyai banyak definisi yang beragam. Kepemimpinan adalah proses seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas untuk mencapai sasaran atau tujuan.⁵⁴ Dimana kepemimpinan tersebut terdiri atas kepemimpinan diri (*self leadership*), kepemimpinan tim (*team leadership*), dan kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*). Sedangkan Nasution menguraikan pengertian kepemimpinan dari beberapa ahli seperti:

- a. kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi motivasi atau kompetensi individu-individu lainnya dalam suatu kelompok.
- b. Robbin mendefinisikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran
- c. Schriesheim mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dimana pemimpinnya mengupayakan partisipasi sukarela para bawahannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi
- d. Goetsch dan Davis mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain agar bersedia dan memiliki tanggung jawab total terhadap usaha mencapai atau melampaui tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass dan Avolio menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional akan tampak apabila pemimpin:

- a. Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru
- b. Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya
- c. Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensi yang lebih tinggi

⁵⁴ Gaspersz, V, *Organizational Excellence*. Jakarta: PT. Gramedia, 2007

- d. Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.⁵⁵

Setiap pengelolaan pesantren hendaknya memberi keuntungan bagi santri dengan meningkatkan hasil belajar dan kesalehan perilaku mereka. Untuk memenuhi kebutuhan ini jelas diperlukan kepemimpinan transformatif seoptimal mungkin.

Secara umum, peranan pemimpin transformasional dalam dunia pesantren dapat diidealisasi ke dalam empat hal penting, yaitu:

- a. misi dan tujuan
- b. proses belajar dan mengajar
- c. iklim belajar
- d. lingkungan yang mendukung.⁵⁶

Dari visi misi dan tujuan, pengasuh pesantren hendaknya mampu merumuskan misi dan tujuan lembaga yang dipimpinnya, serta mengkomunikasikan misi dan tujuan tersebut kepada komunitas pendidikan pesantren.

Menurut Sugiyono, kerangka pemikiran penelitian merupakan pandangan atau model pola pikir yang menunjukkan permasalahan yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.⁵⁷

Kerangka pemikiran pada penelitian ini diadopsi dari teori M. Nur Nasution yang menjelaskan, bahwa pemimpin transformasional (*transformational leaders*) dalam sebuah organisasi pendidikan mengubah keseluruhan organisasi melalui pentransformasian organisasi menuju pandangan mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi dan bagaimana seharusnya organisasi berjalan dengan baik menuju sasaran

⁵⁵ Tony Bush & Marianne Coleman, *Leadership and Strategic Management in Education*, terj. Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan, Yogyakarta: IRCiSoD, 2006, hlm. 74.

⁵⁶ Matsuki HS dkk, *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2003, hlm. 45.

⁵⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi di Lengkapi dengan Metode R & D*, Bandung: Alfabeta, 2006, hlm. 43.

mutu yang telah ditetapkan. Secara spesifik, pemimpin transformasional mampu menerapkan arah dan tujuan peningkatan mutu terus menerus, serta membuat keputusan yang efektif tentang peningkatan mutu, agar meningkatkan kepuasan pelanggan internal dan eksternal maupun pemberdayaan karyawan.⁵⁸

Berdasarkan teori tersebut, pada penelitian ini menggali informasi mengenai kepemimpinan transformasional yang meliputi: kemampuan kepala sekolah mengimplementasikan visi dan misi, memberikan dorongan yang menginspirasi, menumbuhkan ide kreatif serta memberikan perhatian individu untuk dideskripsikan secara terperinci, sehingga dapat diketahui bahwa setiap proses dalam kontribusi kepemimpinan transformasional kyai dapat meningkatkan mutu pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati. Untuk memperjelas alur dari penelitian ini maka dapat diuraikan, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional Kyai terdiri dari beberapa komponen, yakni:
 - a. Kemampuan mengimplementasikan visi dan misi
 - b. Kemampuan memberikan dorongan yang menginspirasi
 - c. Kemampuan mengembangkan ide kreatif
 - d. Kemampuan memberikan perhatian individu
2. Mutu pendidikan adalah hasil dari proses pendayagunaan sumber-sumber pendidikan untuk mendapatkan nilai lebih dari norma yang berlaku. Mutu pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah mutu pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati
3. Lembaga pendidikan bermutu merupakan hasil yang diharapkan ketika Kontribusi kepemimpinan transformasional Kyai mampu meningkatkan mutu pendidikan.

⁵⁸ Nasution dkk. *Manajemen Mutu Terpadu: Total Quality Management*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2015, hlm. 201.

mutu pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Huda Kuryokalangan Gabus Pati

3. Lembaga pendidikan bermutu merupakan hasil yang diharapkan ketika Kontribusi kepemimpinan transformasional Kyai mampu meningkatkan mutu pendidikan.
4. Kebijakan pemerintah dan perkembangan IPTEK merupakan dua komponen yang dapat mempengaruhi kepemimpinan transformasional Kyai dalam meningkatkan mutu pendidikan, sehingga memiliki pengaruh pada lembaga pendidikan bermutu.

Adapun Alur dari paradigma penelitian di atas dapat digambarkan, sebagai berikut:

KERANGKA BERFIKIR

