

## **MODEL GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING PENDIDIKAN DI ERA INDUSTRI 4.0**

**Asrop Syafi'i**

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung  
*asrop.uinsatu@gmail.com*

### *Abstract*

*Organizational culture at the school level requires leaders who are creative, in mobilizing madrasah, so that the learning carried out becomes meaningful and produces quality education. Transformative leadership design model is needed as an effort to produce education that is competitive and produces students who have personality integrity, a disciplined attitude, are creative, innovative and competitive. This article seeks to elaborate on the transformative leadership model of madrasah headmaster in increasing the competitiveness of education in the industrial era 4.0 with the object of Madrasah Aliyah. Using library research, this article argues that transformative leaders have several indicators: first, the existence of team work that collaborates across the entire academic community. Second, there is an increase in teacher work ethic, thereby fostering teacher professionalism. Third, it enables the implementation of the supervisory leadership role. Fourth, creating madrasah organizational arrangements, a relationship climate that is loose coupling, and changing the structure and climate of the bureaucracy to a comfortable professional bureaucracy so as to enable the implementation of organizational leadership roles.*

**Keywords:** *Transformative, Leader, Education, Industry 4.0*

---

### *Abstrak*

*Budaya organisasi pada tataran sekolah memerlukan pemimpin yang kreatif, kaya strategi, metode, dan konsep-konsep yang baru dalam menggerakkan warga madrasah, agar pembelajaran yang dilaksanakan menjadi bermakna dan melahirkan pendidikan yang berkualitas. Maka dibutuhkan model desain kepemimpinan transformatif sebagai upaya untuk menghasilkan pendidikan yang mampu berdaya saing dan menghasilkan peserta didik yang mempunyai integritas kepribadian, sikap disiplin, kreatif, inovatif, dan kompetitif. Artikel ini berupaya mengelaborasi lebih lanjut tentang model gaya kepemimpinan transformatif kepala madrasah dalam meningkatkan daya saing pendidikan dalam era industri 4.0 dengan obyek Madrasah Aliyah. Dengan menggunakan kajian pustaka, artikel ini beargumen bahwa pemimpin transformatif memiliki beberapa indikator: pertama, adanya team work yang bekerjasama mencakup segenap civitas akademik. Kedua, adanya peningkatan etos kerja guru sehingga menumbuhkan profesionalisme guru. Ketiga, memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan supervisi. Keempat, terciptanya penataan organisasi madrasah, iklim hubungan yang bersifat loose coupling, dan mengubah struktur dan iklim birokrasi menjadi menyenangkan dan profesional sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan organisasional.*

**Kata Kunci:** *Transformatif, Kepemimpinan, Pendidikan, Industri 4.0*

## **PENDAHULUAN**

Madrasah Aliyah memiliki peran dalam mensukseskan tujuan pendidikan nasional. Sayangnya sebagian besar belum memiliki daya saing yang baik. Berbagai upaya untuk meningkatkan daya saing pendidikan Madrasah Aliyah telah banyak dilakukan melalui kebijakan. Dalam perjalanannya upaya untuk peningkatan daya saing itu dilakukan

oleh pemerintah dan masyarakat dengan berbagai kebijakan dan aktivitas, tetapi hasilnya memang belum optimal.<sup>1</sup>

Dalam era persaingan yang berkembang ketat saat ini, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga lainnya dalam arena persaingan. Semua lembaga umumnya berkeinginan untuk dapat tampil yang terbaik guna menarik perhatian pasar. Dalam arena persaingan, boleh jadi setiap lembaga melakukan berbagai hal guna memenangkan persaingan. Mungkin ada yang menggunakan cara-cara yang kotor dan ada pula yang menggunakan cara-cara yang baik dalam memenangkan persaingannya.

Mereka yang tampil dengan pola yang baik, ada yang memperkokoh sumber daya manusia (SDM), ada yang memperkuat bidang fasilitas, dana, atau yang lainnya. Untuk memenangkan persaingan, para penyelenggara pendidikan harus memiliki *spirit* selalu berada di depan perubahan dengan jaminan bahwa mereka akan sampai lebih dulu digaris *finish*, karena persaingan adalah adu cepat untuk mencapai *goal*.<sup>2</sup>

Dalam konteks ini, Zakiyuddin Baidhawiy berpendapat bahwa perubahan-perubahan dalam lembaga pendidikan Islam pasca reformasi lebih melukiskan pola kultural perubahan sosial. Perubahan ini dimulai dari upaya penyadaran melalui dua tingkatan: (1) pada tingkat individu dilakukan dengan mengubah cara berpikir masyarakat secara individual, dan pada tingkatan kolektif penyadaran dilakukan dengan perubahan perilaku sosial; (2) upaya penyadaran ini menempatkan agama (Islam) sebagai kekuatan moral, intelektual dan inspirasional bagi perilaku individu dan kolektif.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif* (Malang: UIN-MALIKI Press, 2010). 5. Lihat juga dalam Farid Hasyim, *Strategi Madrasah Unggul* (Yogyakarta: Prismsophie, 2009), 103.

<sup>2</sup> Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), 184.

<sup>3</sup> Zakiyuddin Baidhawiy, "Transformasi Pendidikan Islam Pascareformasi: Sekolah Dasar Islam dengan Sistem Integrasi," *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Inferensi*, 2007, 1-17.

Peningkatan kebijakan daya saing pendidikan erat kaitannya dengan membangun SDM. Sementara daya saing di madrasah/sekolah sangat ditentukan oleh kepalanya.<sup>4</sup> Meski kepala madrasah/sekolah bukanlah satu-satunya instrumen dalam dunia pendidikan, tetapi *leader* adalah individu yang memegang peranan penting serta sebagai ujung tombak sukses dan gagalnya dalam dunia pendidikan.

Pengelolaan pendidikan atau manajemen madrasah/sekolah tidak dapat dipisahkan dari model atau gaya kepemimpinan yang diadopsi kepalanya dalam menjalankan peran sebagai seorang *leader*. Gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh kepala madrasah/sekolah akan terkait dengan hasil dan keefektifan dalam memimpin dan menjalankan proses pendidikan di lembaganya. Sebagaimana yang dikatakan oleh Glatthorn, bahwa adanya keterikatan yang kuat antara gaya kepemimpinan yang dipakai oleh kepala sekolah dengan keefektifan secara keseluruhan dari proses pendidikan di sekolah.<sup>5</sup> Artinya, sumber daya manusia yang andal tidak lepas dari pengaruh pola ataupun gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah organisasi, hal ini akan tercermin dalam pelaksanaan organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik akan terlihat pada jalannya roda organisasi dengan tertib, nyaman, kondusif dan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

Namun dewasa ini, eksistensi kepala Madrasah Aliyah sering mendapat sorotan yang kurang menggembirakan, terutama dari masyarakat.<sup>6</sup> Soroton demikian itu wajar karena masyarakat melihat bahwa kendala yang dihadapi oleh sebagian besar lembaga pendidikan Islam pada saat ini adalah figur kepemimpinan. Banyak lembaga pendidikan Islam hampir mengalami kesulitan mencari pemimpin yang benar-benar mampu membuat kebijakan daya saing dengan baik, serta

---

<sup>4</sup>Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), vi-vii; Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 7.

<sup>5</sup> Glatthorn *Organization Theory: A Macro Perspective for Management*, 2nd Edition, Prentice Hall, Inc. 2000), 12.

<sup>6</sup>Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen...*, 7.

mampu memberikan inovasi menerjemahkan proyeksi dan harapan yang tinggi lembaga pendidikannya.

Konsekuensi logis dari upaya peningkatan daya saing pendidikan adalah perlunya peningkatan kualitas secara keseluruhan komponen sistem pendidikan, baik yang berupa *human resources* maupun yang berupa *material resources*. Dalam upaya peningkatan mutu pendidikan, komponen pendidikan yang berupa *human resources* mempunyai peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Berangkat dari fenomena di atas, dengan menggunakan studi pustaka, artikel ini berfokus pada bagaimana desain model strategi perencanaan kepemimpinan transformatif kepala Madrasah Aliyah dalam meningkatkan daya saing pendidikan pada Era Industri 4.0 dan bagaimana implikasinya terhadap peningkatan daya saing pendidikan pada Era Industri 4.0?

### **Definisi dan Teori Gaya Kepemimpinan**

Menurut Anwar, kepemimpinan dapat mencakup berbagai sifat, perilaku individu, hubungan interaksi dan kerjasama dengan pihak lain, kedudukan, jabatan, peran dan pengaruhnya untuk mencapai suatu tujuan tertentu<sup>7</sup>. Dalam bahasa yang lebih lugas, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Sumber dari pengaruh ini bisa formal, seperti misalnya yang disediakan oleh pemilikan peringkat manajerial dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>8</sup> Dari definisi ini dapat diturunkan suatu bentuk indikator yang operasional mengenai kemunculan kepemimpinan. Kepemimpinan muncul dan dimulai ketika seseorang telah mulai berkeinginan untuk

---

<sup>7</sup> Anwar Qomari, *Reorientasi Pendidikan dan Profesi Keguruan* (Jakarta: Uhamka Press, 2002), 91.

<sup>8</sup> Thoah Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: Rajawali Pers, 2001), 121.

mempengaruhi perilaku orang lain. Cara seseorang mempengaruhi perilaku orang lain disebut gaya kepemimpinan.

Selain itu, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenalkan oleh para ahli antara lain: (1) gaya kepemimpinan kontinum (otokrasi dan demokrasi); (2) gaya kepemimpinan *managerial grid*; (3) gaya tiga dimensi dari Raddin; (4) gaya empat sistem dari Likert; (4) dan gaya yang tampaknya paling akhir dalam perkembangan teori kepemimpinan di Amerika Serikat, yakni gaya kepemimpinan transformatif dari Hersey dan Blanchard.<sup>9</sup>

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

Berdasarkan kajian berbagai teori dan konsep di atas, dapat dirumuskan sintesis gaya kepemimpinan kepala madrasah/sekolah adalah upaya model untuk mengarahkan dan mempengaruhi guru-guru dan staf tata usaha serta pemangku kepentingan agar mau dengan sukarela melakukan pekerjaan dengan penuh semangat dan kepercayaan diri serta berusaha mencapai tujuan organisasi. Indikator dari itu meliputi: penggunaan legitimasi, kepercayaan, melaksanakan prosedur kerja, mengarahkan bawahan, dan menggunakan kompetensi bawahan untuk melakukan tujuan organisasi.

### **Daya Saing Pendidikan**

Colemen M dan Bush menyebutkan bahwa istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*.<sup>10</sup> Sedangkan istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*. Secara bebas, Tumar Sumihardjo memberikan penjelasan tentang istilah daya saing ini.<sup>11</sup> Daya

---

<sup>9</sup> *Ibid.*, 122.

<sup>10</sup> Coleman M & Bush T, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: IRCISOD, 2006), 43.

<sup>11</sup> Tumar Sumihardjo Dunn, William N., *Analisis Kebijakan Publik* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2008), 8.

saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu.

Hal ini seperti diungkapkan oleh Agus Rahayu bahwa keunggulan merupakan posisi relatif dari suatu organisasi terhadap organisasi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu industri.<sup>12</sup> Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customer value*). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi. Dengan demikian dapat diambil satu kesimpulan bahwa suatu organisasi, termasuk sekolah, akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki potensi untuk bersaing apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Menurut H.A.R Tilaar, daya saing adalah kemampuan untuk memperbaiki potensi-potensi yang dimiliki individu, masyarakat, lembaga, organisasi atau suatu bangsa dengan menjali kerjasama yang demokratis yang dapat melahirkan kemampuan yang kompetitif.<sup>13</sup> Dalam artikel ini yang dimaksud daya saing adalah kemampuan pengambilan keputusan oleh kepala Madrasah Aliyah di Kota Blitar agar lembaga yang dipimpinnya memiliki prestasi dan keunggulan yang melebihi kompetitor atau pesaing lainnya.

### **Kondisi Pendidikan di Era Industri 4.0**

Era Revolusi Industri 4.0 ditandai oleh kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *big data*, rekayasa genetika, teknologi nano, mobil

---

<sup>12</sup> Agus Rahayu Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2008), 66.

<sup>13</sup> H.A.R Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional* (Bandung: PT Rosda Karya, 1999), 35.

otomatis, dan inovasi. Perubahan tersebut terjadi dalam kecepatan eksponensial yang akan berdampak terhadap ekonomi, industri, pemerintahan, dan politik. Pada era ini semakin terlihat wujud dunia yang telah menjadi kampung global.<sup>14</sup>

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran yang sangat besar dalam membangun hubungan antar individu dan pembentuk nilai organisasi yang dijalankan sebagai pondasi dasar bagi pencapaian tujuan organisasi. Pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas organisasi dapat dilihat sebagai efek kepemimpinan langsung dan tidak langsung.<sup>15</sup>

Kepala sekolah di suatu sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau lembaga tempat menerima dan memberi pelajaran. Kepala sekolah adalah guru yang mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat didayagunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama.<sup>16</sup>

Kepala Sekolah yang berpengalaman dalam menjalankan tugas pokoknya, maka semakin mudah dalam memberikan kecepatan, kemudahan, ketepatan dan keterpaduan dalam memberikan pelayanan kinerja.<sup>17</sup> Semakin banyak pengalaman kerja seseorang maka akan semakin banyak pula manfaat yang berdampak pada luasnya wawasan pengetahuan di bidang pekerjaannya serta semakin meningkat keterampilan seseorang.<sup>18</sup>

Menurut Sulistyorini kepemimpinan di bidang pendidikan juga memiliki pengertian bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan

---

<sup>14</sup> Satya, V. E., "Strategi Indonesia Menghadapi Industri 4.0," *Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI*. (2018).

<sup>15</sup> Bafaadal, I., *Supervisi Pengajaran Teori dan Aplikasi dalam Membina Profesional Guru* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992), 90.

<sup>16</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2011), 56.

<sup>17</sup> Bush, T., & Marianne, C., *Leadership and Strategic Management in Education*. (London: Paul Chapman Publishing, 2000), 32.

<sup>18</sup> Marianne, T. B., *Leadership and Strategic Management in Education* (London: Paul Chapman Publishing, 2000), 41.

menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran ataupun pelatihan agar segenap kegiatan dapat berjalan secara efektif dan efisien yang pada gilirannya akan mencapai tujuan pendidikan dan pengajaran yang telah ditetapkan.<sup>19</sup> Kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan (*transformation leadership*).<sup>20</sup>

Kepemimpinan yang ideal adalah kepemimpinan yang mengikuti tuntutan Revolusi Industri 4.0. Pemimpin yang mengikuti perkembangan teknologi harus memiliki keterampilan dalam mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan dan pengembangan pendidikan dan pengajaran di era Revolusi Industri 4.0.

### **Perencanaan Daya Saing Pendidikan Model Kepemimpinan Transformatif**

Pola perencanaan peningkatan daya saing pendidikan yang efektif oleh Kepala Madrasah Aliyah transformatif memiliki empat tipologi: (1) mengubah keadaan dari biasa menjadi berprestasi dengan memadukan dan mengakomodasi nilai-budaya lokal dan keagamaan (*value-based juggler*); (2) membina hubungan manusiawi dengan memotivasi bawahan, tut wuri handayani (*humanis*); (3) mendinamiskan keadaan sehingga memunculkan visi, inisiatif, dan kreativitas kelompok dalam inovasi dan perbaikan program madrasah (*catalist*); dan (4) perantara ide dalam inovasi dan perubahan madrasah yang berorientasi pada keuntungan semua pihak (*broker*), terutama bagi kepentingan siswa.

Kepala Madrasah Aliyah dan stafnya mempunyai kemampuan dalam membuat perencanaan dengan mengintegrasikan wacana religio-kultural berupa budaya lokal (Jawa) dan keagamaan (Islam) yang

---

<sup>19</sup> Sulistyorini, "Hubungan Antara Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi Dengan Kinerja Guru," *Jurnal Ilmu Pendidikan*, Vol 3. No.1, 2008.

<sup>20</sup> Davis, B., *The Essentials of School Leadership* (Singapore: SAGE Publication Asia-Pacific Pte Ltd, 2009), 21.

dimanfaatkan untuk pencapaian tujuan madrasah, sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan budaya (*cultural leadership*).

Dalam merencanakan implementasi daya saing pendidikan terjadinya pengkomunikasian misi, visi, nilai dan filosofi madrasah/sekolah kepada masyarakat, orang tua, dan pemerintah guna memperoleh dukungan dan jalinan kemitraan sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan sosial (*social leadership*).

Berdasarkan data lapangan sebagian besar Madrasah Aliyah menerapkan konsep-konsep pengelolaan yang khas dalam rangka membawa lembaga pendidikan tersebut menjadi berprestasi. Terdapat lima faktor utama dalam membuat mengelola perencanaan daya saing pendidikan di antara kedua lembaga pendidikan itu yang dikelola secara profesional, yaitu: (1) pengadaan fasilitas pendidikan yang baik; (2) kualifikasi guru-guru yang profesional; (3) rasio guru dan murid yang seimbang; (4) sistem pengajaran yang dilaksanakan secara terdiferensiasi; dan (5) iklim kerja dan iklim belajar yang kondusif untuk belajar.

Kelima faktor utama dalam perencanaan pengelolaan lembaga Madrasah Aliyah ini diarahkan sepenuhnya untuk meningkatkan prestasi para siswa, baik prestasi akademik maupun pengembangan sosial siswa yang bersifat non akademik, yang bertumpu pada empat prinsip, yaitu (1) proses belajar mengajar diusahakan untuk senantiasa mampu mengembangkan semua bakat dan potensi agar berkembang secara optimal; (2) mempersiapkan para siswa agar mampu mengikuti jenjang pendidikan lanjutan yang berkualitas; dan (3) Kepala Madrasah/Sekolah memiliki visi yang kuat tentang madrasah yang baik dengan mencurahkan energi dan komitmen yang tinggi untuk mewujudkan visinya.

Dalam rangka mencapai tujuannya untuk menjadi lembaga pendidikan berprestasi, ketiga lembaga pendidikan tersebut ini melakukan sejumlah perencanaan dalam pengelolaan lembaganya. Salah satu perencanaan dalam pengelolaan madrasah/sekolah itu di

terapkannya azas-azas pengelolaan perusahaan (*principles of corporate management*) dalam rangka menunjang pengelolaan akademik (*academic management*).

Konsekuensi dari penyesuaian itu, keberadaan Kepala Madrasah Aliyah lembaga pendidikan tersebut mengalami perkembangan dalam tugas dan fungsi yakni bukan lagi sekedar berperan sebagai pemimpin pengajaran (*instructional leadership*) yang transformatif dengan ditandai kemampuan menjawab berbagai tantangan, memelihara visi tentang madrasah/sekolah yang baik dan upaya mencapainya dengan energi dan komitmen yang tinggi, dan menunjukkan kualitas personal yang mengacu pada integritas moral<sup>21</sup>.

Dengan kata lain, Kepala Madrasah Aliyah tidak saja berperan sebagai *supervisor of instructional, the director of relationship with parent and public*, melainkan juga sebagai *business manager of the school* yang menangani dan mengakutabilitas budget dan dana dari siswa, orang tua, masyarakat dan pemerintah secara profesional. Di samping itu, mereka mampu membangun, membentuk, dan menguatkan *the school's normative culture*.<sup>22</sup>

Menurut Caldwell dan Spinks pemimpin pendidikan yang sukses tidak hanya bersifat transaksional yang bertujuan semata-mata memuaskan kebutuhan para anggotanya, melainkan juga bersifat transformatif yang menekankan prestasi sekolah pada *level excellence* atau jika perubahan diarahkan atau mempunyai level prestasi yang diharapkan.<sup>23</sup> Pemimpin Madrasah Aliyah adalah pemimpin yang efektif dan berhasil mencapai komitmen pengikut-pengikutnya mencapai tingkat yang level pencapaiannya lebih tinggi menjadi *virtually a moral imperative*. Dengan kata lain, pemimpin pendidikan yang efektif

---

<sup>21</sup> Saran, R., & Trafford, *Research in Education Management and Policy: Restropect and Prospect* (London: The Falmer Press, 1990), 201.

<sup>22</sup> *Ibid.*, 207.

<sup>23</sup> Caldwell, N.J., dan Spinks, J.M. *Leading the Self-Managning School* (London: The Falmers Press, 1993), 65.

dipersyaratkan untuk *the succesful transition to a system of self-managing schools*<sup>24</sup>.

### **Pelaksanaan Daya Saing di Madrasah Aliyah di Era industri 4.0**

Pelaksanaan daya saing di Madrasah Aliyah terjadi adanya kerjasama dengan wakil-wakilnya, guru-guru, dan staf dalam kerja tim (*team work*), sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan tim (*team leadership*).

Di lembaga Madrasah Aliyah pelaksanaan daya saing seharusnya terjadi adanya peningkatan motivasi dan membangkitkan gairah kerja guru yang diorientasikan pada terciptanya pertumbuhan personal dan profesional guru (*personal and professional growth*), sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan supervisi (*supervisory leadership*).

Di lembaga Madrasah Aliyah pelaksanaan daya saing tercipta penataan organisasi Madrasah Aliyah, iklim hubungan yang bersifat *loose coupling*, dan mengubah struktur dan iklim birokrasi menjadi menyenangkan (*comfortable bureaucracy*) atau profesional (*professional bureaucracy*) sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan organisasional (*organizational leadership*).

Pelaksanaan Daya saing dalam kepemimpinan transformatif oleh Kepala Madrasah Aliyah sebagai pemimpin pendidikan pada umumnya adalah menstimulasi dan memotivasi staf, bersama staf mengembangkan sistem obyektif dan realistis tentang pertanggungjawaban untuk belajar, bersama staf mengembangkan prosedur perkiraan dan alternatif perbaikannya, bersama staf mengembangkan dan mengimplementasikan sistem evaluasi dan kemajuan belajar siswa, menjalin kemitraan dengan masyarakat, mengembangkan kepemimpinan siswa dalam organisasi siswa, dan

---

<sup>24</sup> *Ibid.*, 70.

menetapkan sumber belajar profesional dengan memperlancar penggunaannya.<sup>25</sup>

Ciri-ciri pelaksanaan daya saing yang efektif juga terdapat pada Madrasah Aliyah berprestasi tersebut. Pada aspek tertentu Kepala Madrasah Aliyah terlibat langsung melakukan *bargaining* dengan masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah untuk mendukung visi dan misi mereka, bahkan pada kasus tertentu Madrasah Aliyah harus berani mengeluhkan prosedur-prosedur birokrasi yang menghambat, dan mengubahnya menjadi birokrasi yang menyenangkan, *comfortable bureuacrazy*. Yang dicirikan dengan pendekatan human relations, menekankan perbaikan individual dalam organisasi, konsensus dan hubungan kolegal, dan tumbuhnya motivasi serta pengembangan *human resource*.<sup>26</sup>

Melalui pendekatan model birokrasi yang menyenangkan inilah Madrasah Aliyah mengembangkan teknik-teknik yang efektif untuk mengatasi hambatan prosedur dan menjalin kerjasama dengan orang tua siswa dan masyarakat. Kebijakan pengelolaan daya saing ini diorientasikan pada kepentingan siswa agar dapat mencapai prestasi. Menurut Heck, R. H., Marcoulides, G. A. dan Lang, P, pengelolaan sekolah yang baik senantiasa diusahakan untuk mencapai tujuan pendidikan, maksudnya sekolah akan berusaha keras untuk mencapainya (*strive to achieve*).<sup>27</sup> Tujuan inilah yang mengarahkan pengelolaan pendidikan dengan pendekatan azas-azas perusahaan pendidikan (*educational enterprise*).

Pada Madrasah Aliyah berprestasi ini ditemukan sejumlah persamaan dalam hal visi tentang lembaga pendidikan berprestasi beserta usaha-usaha mencapainya. Namun lokasi dan sumber daya dari

---

<sup>25</sup> Edwin A. Locke Dan Associates, *Esensi Kepemimpinan* (Jakarta: Mitra Utama, 2002), 90.

<sup>26</sup> Toha Miftah, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku* (Yogyakarta: Fisipol UGM, 2001), 65.

<sup>27</sup> Heck, R. H., Marcoulides, G. A. dan Lang, P., "Principal Instructional Leadership and School Achievement: The Application of Discriminant Tehcniques," *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 2, No. 2, 115-135.

kedua lembaga pendidikan yang dimaksud memiliki *milieu* berbeda sehingga menyebabkan terjadinya perbedaan-perbedaan dalam pendekatan dan pola pengelolaan Madrasah Aliyah secara khas. Terjadinya perbedaan dalam pendekatan dan pola pengelolaan lembaga pendidikan, dalam konteks ini harus dilihat sebagai hal yang bersifat eksistensial dengan menyadari kelebihan dan kelemahan masing-masing lembaga pendidikan. Dengan demikian, makna berprestasi bagi kedua lembaga pendidikan tersebut tidak bisa menggunakan parameter yang sama, tetapi harus dilihat secara individu berdasar eksistensi masing-masing lembaga pendidikan khususnya ciri kultural, model keagamaan (modern dan tradisional) dan disparitas sumber dayanya.

Ditinjau dari struktur organisasi, kedua lembaga pendidikan berprestasi tersebut memiliki prestasi dan alur kebijakan yang berbeda, namun ketiganya memiliki kesamaan dalam hal pengelolaan atau pengelolaan akademik. Faktor pengelolaan ini sangat dipengaruhi tipologi dan peran kepemimpinan Kepala lembaga pendidikan. Peran ganda kepala Madrasah Aliyah sebagai pemimpin pendidikan dan manajer sekolah membutuhkan tiga ketrampilan, yaitu ketrampilan konseptual untuk mempengaruhi perencanaan dan pengembangan program, ketrampilan teknik untuk mengelola proses pembelajaran di sekolah, dan ketrampilan manusiawi untuk melibatkan guru dan masyarakat dalam pengambilan keputusan tentang proses pertumbuhan sekolah. Ketiga ketrampilan ini tampaknya cukup piawai dilakukan oleh Kepala Madrasah Aliyah tersebut. Kepala Madrasah Aliyah dituntut bersikap proaktif dalam menumbuhkan sumber daya yang ada serta memiliki semangat tinggi sebagai *avant grade*. Oleh karena itu, inovasi pengajaran dan penciptaan iklim belajar yang kondusif bagi siswa senantiasa menjadi pusat perhatian dari Kepala Madrasah Aliyah tersebut.

Kepiawaian Kepala Madrasah Aliyah dalam mengelola sumberdaya sesuai dengan kompleksitas institusinya masing-masing yang secara umum memiliki persamaan. Namun, adanya perbedaan latar dan ciri geografis, kultural dan kompleksitas, dan tipologi

kepemimpinan, pola pengelolaan masing-masing Madrasah Aliyah memiliki ciri-ciri unik yang berbeda satu dengan lainnya. Perbedaan-perbedaan ini bukan masalah yang bersifat substansial, melainkan cenderung lebih bersifat teknis, sebab kedua lembaga pendidikan memiliki persamaan tujuan yaitu memberikan layanan yang baik untuk kepentingan belajar siswa dalam mencapai prestasi.

### **Implikasi Pelaksanaan Daya Saing pendidikan Model kepemimpinan Transformatif**

Implikasi pelaksanaan daya saing pendidikan Kepala Madrasah Aliyah terciptanya iklim kerja dan iklim belajar yang sehat dan memberi peluang terselenggaranya proses belajar mengajar terdiferensiasi yang berdampak pada perolehan prestasi siswa sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan pendidikan (*educational leadership*).

Kepala Madrasah Aliyah yang efektif dengan memiliki karakteristik pengelolaan Daya Saing yang bersifat proaktif, kolaboratif, humanis, *avant-garde* yang berorientasi pada konsep keteladanan, sehingga memungkinkan terpersonifikasinya konsep guru, dan terlaksananya peran kepemimpinan inspirasional (*inspirational leadership*).

Hasil temuan di beberapa penelitian tentang pengelolaan Madrasah Aliyah menunjukkan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan tersebut disebabkan adanya agen-agen perubahan kepemimpinan transformatif yang mampu mendorong dan membantu semua unsur madrasah dalam melahirkan dan menampung gagasan-gagasan perbaikan untuk merencanakan dan merancang sarana dan kondisi yang mendukung sebuah perubahan inovatif. Figur agen perubahan di kedua lembaga pendidikan tersebut itu terutama diwakili oleh sosok Kepala Madrasah Aliyah selaku pimpinan pendidikan sekaligus manajer lembaga pendidikan.

Temuan ini sesuai dengan pendapat Hall dan Hord serta Neagley dan Evans yang menyatakan bahwa tidak jarang tanggung jawab bagi kelancaran program perubahan di lembaga pendidikan diserahkan

sepenuhnya kepada Kepala Madrasah/Sekolah.<sup>28</sup> Sebab, dilihat dari kedudukannya Kepala Madrasah Aliyah merupakan eksekutif tertinggi yang tugas utamanya adalah melancarkan pengembangan program peningkatan proses belajar mengajar yang mampu memenuhi kebutuhan siswa. Bahkan dalam banyak kasus Kepala Madrasah Aliyah adalah inovatornya.

Sejalan dengan Neaglye dan Evans temuan ini menunjukkan bahwa perubahan tetap tidak akan terjadi dengan mudah di sekolah tanpa adanya guru-guru, staf, BP3 Madrasah Aliyah dan atau yayasan yang berkemauan keras untuk bersatu membawa prosedur-prosedur yang inovatif.<sup>29</sup> Dengan kata lain, semangat untuk meraih yang lebih baik, bahkan yang terbaik hanya akan tercapai apabila Kepala Madrasah Aliyah adalah figur kreatif lainnya memiliki kepekaan terhadap kinerja lembaga, yang dipicu oleh *the drive to survive by excelling*.<sup>30</sup>

Berdasarkan uraian ini, dapat dipahami bahwa perubahan dan inovasi dalam pendidikan sangat membutuhkan adanya pengembang Madrasah Aliyah yang berwawasan masa depan sehingga lembaga pendidikan menjadi unggul (*excellent school*) sebab mampu berkompetisi dalam prestasi akademik berdasarkan standar nasional atau pendekatan rata-rata daerah atau rata-rata beberapa kelompok rujukan lain yang dibandingkan.<sup>31</sup>

## Kesimpulan

Perencanaan peningkatan daya saing pendidikan di Madrasah Aliyah unggul berjalan efektif. Semua *stakeholder* menyadari bahwa lembaga pendidikan yang berfungsi menyiapkan generasi penerus yang cerdas akal, cerdas hati, dan cerdas spiritual harus dikelola dengan

---

<sup>28</sup> Neaglye R.L dan Evans, N.D. *Handbook for Effective Supervision of Instruction* (Englywood Cliff, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1980), 104.

<sup>29</sup> *Ibid.*, 207.

<sup>30</sup> Raka Joni, T., *Strategi Belajar-Mengajar, Suatu Tujuan Pengantar* (Jakarta: P2LPTK Depdikbud, 1985), 79.

<sup>31</sup> Rene Saran dan Vernon Trafford, *Research in Educational Management and Policy: Retrospect and Prospect* (London: The Farmer Press, 1990), 32.

sungguh-sungguh dan penuh tanggungjawab. Dengan pengelolaan yang baik dan sempurna akan terbangun citra lembaga yang baik, mutu lembaga yang baik, dan pada gilirannya akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut sehingga bersedia menitipkan anak-anak mereka ke madrasah-madrasah tersebut.

Pelaksanaan peningkatan daya saing pendidikan di Madrasah Aliyah dalam upaya pengendalian mutu berjalan sebagaimana yang diharapkan. Kepuasan *stakeholder* terpenuhi karena semua komponen yang terlibat dalam pengelolaan lembaga pendidikan berupaya bersama-sama dalam mempertahankan kualitas yang telah disepakati bersama. Implementasi peningkatan daya saing pendidikan didukung oleh faktor-faktor pencapaian prestasi lembaga unggul meliputi: (1) fasilitas fisik dan peralatan pendidikan yang baik; (2) guru-guru dan staf pendukung yang kompeten dan mempunyai komitmen tinggi; (3) pembelajaran yang inovatif; (4) harapan dan kepercayaan yang tinggi, dan dukungan yang kuat dari orang tua siswa dan masyarakat sekitar; (5) organisasi yang rasional dan harmonis; (6) komitmen yang tinggi terhadap budaya lokal dan agama; (7) iklim kerja yang sehat, serta motivasi dan semangat kerja yang tinggi; (8) keterlibatan wakil kepala Madrasah Aliyah dan guru-guru; (9) Kepala Madrasah/sekolah yang efektif; dan (10) dukungan figur-figur kreatif yang kaya wawasan dan gagasan. Singkatnya, upaya pelaksanaan peningkatan daya saing model kepemimpinan transformatif di kedua lembaga pendidikan dasar tersebut berjalan sebagaimana yang diharapkan.

## REFERENSI

- Agus Maimun dan Agus Zaenul Fitri, *Madrasah Unggulan: Lembaga Pendidikan Alternatif di Era Kompetitif*, Malang: UIN-MALIKI Press, 2010.
- Agus Rahayu Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Gramedia, 2008.
- Anwar Qomari, *Reorientasi Pendidikan dan Profesi Keguruan*, Jakarta: Uhamka Press, 2002.
- Caldwell, N.J., dan Spinks, J.M. *Leading the Self-Managing School*, London: The Falmer Press, 1993.
- Coleman M & Bush T, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*, Yogyakarta: IRCISOD, 2006.
- Dedi Mulyasana, *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012.
- Edwin A. Locke Dan Associates, *Esensi Kepemimpinan*, Jakarta: Mitra Utama, 2002.
- Glatthorn Organization Theory: A Macro Perspective for Management*, 2nd Edition, Prentice Hall, Inc. 2000.
- H.A.R Tilaar., *Manajemen Pendidikan Nasional*, Bandung: PT Rosda Karya, 1999.
- Heck, R. H., Marcoulides, G. A. dan Lang, P., "Principal Instructional Leadership and School Achievement: The Application of Discriminant Techniques," *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 2, No. 2, 1991.
- Jacobs dan Jacques, *Fundamental Concept of Educational Leadership and Management*, Columbus-Ohio: Prentice Hall, 1995.
- Neaglye R.L dan Evans, N.D. *Handbook for effective supervision of instruction*. Englywood Cliff, New jersey: Prentice-Hall, Inc, 1980.
- Raka Joni, T., *Strategi Belajar-Mengajar, Suatu Tujuan Pengantar*, Jakarta: P2LPTK Depdikbud, 1985.

- Rauch dan Behling, *Leadership is The Process of Influencing The Activities of an Organized Group toward Goal Achievement*, Rauch & Behling, 1984.
- Rene, Saran dan Vernon Trafford, *Research in Educational Management and Policy: Retrospect and Prospect*, London: The Farmer Press, 1990.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996.
- Saran, R., & Trafford, *Research in Education Management and Policy: Restropect and Prospect*, London: The Falmer Press, 1990.
- Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/ Madrasah* Malang: UIN-Malang Press, 2008.
- Tannenbaum, Weschler dan Massarik, *Leadership is Interpersonal Influence, Exercised in a Situation, and Directed, through the Communication Process, toward the Attainment of a Specified Goal*, Colombus-Ohio: Prentice Hall. 1961.
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen: Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: Rajawali Pers, 2001.
- Tumar Sumihardjo Dunn, William N., *Analisis Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2008.
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: Penerbit Prenhallindo, 1994.
- Zakiyuddin Baidhawy, "Transformasi Pendidikan Islam Pascareformasi: Sekolah Dasar Islam dengan Sistem Integrasi," *Inferensi: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 2007.