

**IMPLEMENTASI GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMATIF
DALAM PENINGKATKAN DAYA SAING
PENDIDIKAN
(Kajian Multikasus di MI Perwanida Kota Blitar dan
SDI Al-Munawar Kabupaten Tulungagung)**

Agus Purwowidodo¹, Saifudin Zuhri² and Djani³

*¹IAIN Tulungagung, Jl. Mayor Sudjadi Timur, Plosokandang,
Kedungwaru No. 46 Tulungagung, ²IAIN Tulungagung, Jl. Mayor Sudjadi
Timur, Plosokandang, Kedungwaru No. 46 Tulungagung, ³IAIN
Tulungagung, Jl. Mayor Sudjadi Timur, Plosokandang, Kedungwaru No.
46 Tulungagung.*

*widodopurwo74@gmail.com, saifudin_zuhri@yahoo.co.id,
djani@iaintulungagung.ic.id*

Abstrak: Budaya organisasi pada tataran sekolah memerlukan pemimpin yang berkemampuan memobilisasi perkembangan dan perubahan yaitu melakukan kegiatan kreatif, menemukan strategi, metode, cara-cara, atau konsep-konsep yang baru dalam pengajaran agar pembelajaran bermakna dan melahirkan pendidikan yang berkualitas. Berkenaan dengan hal tersebut maka diperlukan 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. Profesionalitas kepemimpinan pendidikan sebagai pemimpin transformasional perlu memiliki kompetensi, transparansi, efisiensi, dan kualitas tinggi. Strategi Pelaksanaan Kepemimpinan Transformatif Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SD Islam Al Munawar Tulungagung dalam meningkatkan kebijakan daya saing pendidikan di lembaganya: (1)

Di lembaga Madrasah/sekolah terjadi adanya kerjasama dengan wakil-wakilnya, guru-guru, dan staf dalam kerja tim (*team work*), sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan tim (*team leadership*); (2) Di lembaga Madrasah/sekolah 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*); (3) Di lembaga madrasah tercipta penataan organisasi madrasah, 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*).

Kata Kunci: *Transformatif, Daya Saing, Pendidikan*

A. Pendahuluan

Lembaga Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam berperan dalam menyukseskan tujuan pendidikan nasional, sebagian besar belum memiliki daya saing yang baik. Berbagai upaya untuk meningkatkan daya saing pendidikan Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam telah banyak dilakukan dengan berbagai bentuk kebijakan. Dalam perjalanannya upaya untuk peningkatan daya saing itu dilakukan oleh pemerintah dan masyarakat dengan berbagai kebijakan dan aktivitas, tetapi sampai saat ini hasilnya kurang optimal.¹

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

Dalam era persaingan yang berkembang amat ketat saat ini, setiap lembaga dipaksa berhadapan dengan lembaga lainya 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.

Peningkatan kebijakan daya saing pendidikan erat kaitannya dengan membangun Sumber Daya Manusia (SDM). Sementara daya saing di madrasah/sekolah sangat ditentukan oleh kepala madrasah.² Meski kepala madrasah/sekolah bukanlah satu-satunya instrumen dalam dunia pendidikan, tetapi kepala madrasah/sekolah 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 kepala madrasah/sekolah dalam menjalankan perannya sebagai seorang leader. Gaya kepemimpinan yang diadopsi oleh kepala madrasah/sekolah akan terkait dengan hasil dan keefektifan kepala madrasah/sekolah dalam memimpin dan menjalankan proses pendidikan di madrasah/sekolah. Sebagaimana yang dikatakan oleh Glatthorn yang mengatakan bahwa

²Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen Pengembangan Mutu Sekolah/Madrasah* (Malang: UIN-Malang Press, 2008), hlm. vi-vii. Lihat juga dalam Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), h. 7.

adanya keterikatan yang kuat antara gaya kepemimpinan yang dipakai oleh kepala sekolah dengan keefektifan secara keseluruhan dari proses pendidikan di sekolah.³ Artinya, sumber daya manusia yang handal 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 Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam sering mendapat sorotan yang cenderung kurang menggembirakan, terutama dari masyarakat.⁴ 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 mampu memberikan inovasi menerjemahkan proyeksi dan harapan yang tinggi lembaga pendidikannya.

Peningkatan daya saing lembaga pendidikan Islam menjadi pilihan krusial dan strategis ketika dikaitkan dengan makin tingginya tuntutan persaingan di segala bidang baik dalam skala nasional maupun global. Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa posisi SDM Indonesia masih sangat rendah dibandingkan SDM bangsa lain. Rendahnya daya saing bangsa tersebut, tidak dapat dilepaskan dari faktor pendidikan,

³ Glatthorn *Organization Theory: A Macro Perspective for Management*, 2nd Edition, Prentice Hall, Inc. 2000), h.12

⁴Sugeng Listyo Prabowo, *Manajemen....*, *op. cit.* h. 7

karena instrumen untuk meningkatkan mutu pendidikan SDM adalah dengan memberikan pendidikan kepada mereka.

Penelitian penelitian ini dilakukan pada dua lembaga pendidikan Madrasah Ibtidaiyah Perwanida Kota Blitar dan Sekolah Dasar Islam Al Munawar Tulungagung ini sebagai upaya mendiskripsikan dan menganalisa suatu gambaran gaya kepemimpinan kepala Madrasah Ibtidaiyah Perwanida Kota Blitar dan Sekolah Dasar Islam Al Munawar Tulungagung dalam kebijakan peningkatan daya saing pendidikan. Penelitian ini bermanfaat bagi siapa saja yang akan mengambil kebijakan pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah dan Sekolah Dasar Islam sesuai gaya kepemimpinannya sebagaimana diuraikan di muka, mendorong dilaksanakannya penelitian ini. Berdasarkan paparan di atas, maka dalam penelitian ini akan dikhususkan pada persoalan di seputar “Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformatif dalam Kebijakan Peningkatan Daya Saing Pendidikan: Studi Multi Kasus di MI Perwanida Kota Blitar dan SD Islam Al Munawar Tulungagung.” ini sangat penting.

Berdasarkan latar belakang masalah kebijakan peningkatan daya saing daya saing berdasarkan keberadaan sumberdaya (*resources*), macam-macam kompetensi yang beda (*distinctive competencies*) dan tinggi rendahnya kemampuan atau kapabilitas (*capabilities*) di atas maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana Strategi Perencanaan Kepemimpinan Transformatif Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SD Islam Al Munawar Tulungagung dalam meningkatkan daya saing pendidikan?

2. Bagaimana Strategi Pelaksanaan Kepemimpinan Transformatif Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SD Islam Al Munawar Tulungagung dalam meningkatkan daya saing pendidikan?
3. Bagaimana Implikasi Gaya Kepemimpinan Transformatif Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SD Islam Al Munawar Tulungagung dalam meningkatkan daya saing pendidikan?

B. Kajian Pustaka

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan oleh Thoha didefinisikan sebagai, “...aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.”⁵. Dari definisi ini dapat diturunkan suatu bentuk indikator yang operasional mengenai kemunculan kepemimpinan. Kepemimpinan muncul dan dimulai ketika seseorang telah mulai berkeinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Cara seseorang mempengaruhi perilaku orang lain disebut gaya kepemimpinan.

Gaya-gaya kepemimpinan yang banyak dikenalkan oleh para ahli teori kepemimpinan 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 Blanchard⁶.

⁵ Thoha Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2001), h. 121

⁶ *Ibid.*, h. 122

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

2. Teori Gaya Kepemimpinan Transformatif

Gibson dkk. mengatakan kepemimpinan transformatif sebagai “kepemimpinan untuk memberi inspirasi dan motivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinil dan untuk imbalan *interest*”.⁷ Kepemimpinan transformatif bukan sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar para pengikutnya melalui pemberdayaan. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun mungkin ia sendiri akan terkena dampaknya dengan perubahan itu.

3. Daya Saing Pendidikan

⁷Gibson dkk. *Organisasi Perilaku Struktur..., op. cit.* h. 86

Colemen M dan Bush menyebutkan bahwa: istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*⁸. Sedangkan istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*. Secara bebas, Tumar Sumihardjo memberikan penjelasan tentang istilah daya saing ini⁹. Daya 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.

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.¹⁰ Dalam penelitian ini yang dimaksud daya saing adalah kemampuan pengambilan keputusan oleh kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SD Islam Al Munawar agar lembaga yang dipimpinnya memiliki prestasi dan keunggulan yang melebihi kompetitor atau pesaing lainnya.

4. Interaksi Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Daya Saing Pendidikan.

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat,

⁸Colemen M & Bush T, *Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan*. (Yogyakarta: IRCISOD, 2006), h. 43

⁹Tumar Sumihardjo Dunn, William N. *Analisis Kebijakan Publik*. (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 2008), h. 8

¹⁰ H.A.R Tilaar. *Manajemen Pendidikan Nasional*. (Bandung: PT Rosda Karya, 1999), h. 35

kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas perkerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri. gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan.

C. Metode Penelitian

Berdasarkan rancangan studi multi kasus, maka rancangan penelitian ini menggunakan metode komparatif konstan (*the constant comparative method*), menurut Bogdan dan Biklen merupakan rangkaian langkah yang berlangsung sekaligus analisisnya selalu berbalik kembali ke pengumpulan data dan pengkodean.

Penelitian ini dilakukan di dua lembaga pendidikan Islam, yaitu MI Perwanida Kota Blitar dan SD Islam Al Munawar Tulungagung. Kedua lembaga pendidikan ini memiliki latar yang berbeda, kedua subyek ini secara formal prestasi akademik dan non akademik yang baik dibanding dengan lembaga pendidikan yang ada di daerah sekitarnya. Kasus yang *pertama* adalah MI Perwanida Kota Blitar, madrasah ini mempunyai kualitas prestasi yang baik di bidang akademik maupun non akademik, memiliki program kerjasama dengan Kemenag Kota Blitar. *Kedua* adalah SD Islam Al Munawar Tulungagung merupakan SDI yang mempunyai kualitas prestasi yang

tinggi baik di bidang akademik dan non akademik dengan memiliki program kelas unggulan.

Penelitian ini dilakukan di dua lembaga pendidikan Islam, yaitu MI Perwanida Kota Blitar dan SD Islam Al Munawar Tulungagung. Kedua lembaga pendidikan ini memiliki latar yang berbeda, kedua subyek ini secara formal prestasi akademik dan non akademik yang baik dibanding dengan lembaga pendidikan yang ada di daerah sekitarnya. Kasus yang *pertama* adalah MI Perwanida Kota Blitar, madrasah ini mempunyai kualitas prestasi yang baik di bidang akademik maupun non akademik, memiliki program kerjasama dengan Kemenag Kota Blitar. *Kedua* adalah SD Islam Al Munawar Tulungagung merupakan SDI yang mempunyai kualitas prestasi yang tinggi baik di bidang akademik dan non akademik dengan memiliki program kelas unggulan.

D. Pembahasan

1. Perencanaan Daya Saing pendidikan Model kepemimpinan Transformatif

Pola perencanaan peningkatan daya saing pendidikan yang efektif oleh Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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 kreatifitas 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 MI Perwanida Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung dan stafnya mempunyai kemampuan dalam membuat perencanaan dengan mengintegrasikan wacana religio-kultural berupa budaya lokal (jawa) dan keagamaan (Islam) yang 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, kedua lokasi MI Perwanida Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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 pendidikan di MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung tersebut ini di arahkan 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 MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung di dua 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 moral¹¹.

Dengan kata lain, Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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 mengakutanbilitas 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*¹².

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 diharapkan¹³. Pemimpin pendidikan MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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 dipersyaratkan untuk *the succesful transition to a system of self-managing schools*¹⁴.

¹¹ Saran, R., & Trafford, 1990, *Research in Education Management and Policy: Restropect and Prospect*, (London: The Falmer Press, 1990), h. 201

¹² Saran, R., & Trafford, 1990, *Research in Education Management...*h.207

¹³ Caldwell, N.J., dan Spinks, J.M. *Leading the Self-Managning school*. (London: The Falmers Press, 1993), h. 65

¹⁴ *Ibid*, h. 70

2. Pelaksanaan Daya Saing di MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung.

Pelaksanaan Daya Saing di MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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 Pelaksanaan Daya Saing di MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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 di MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung pelaksanaan daya saing tercipta penataan organisasi MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung, 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 MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung sebagai pemimpin pendidikan pada umumnya adalah menstimulasi dan memotivasi staf, bersama staf mengembangkan sistem obyektif dan realistik 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 menetapkan sumber belajar profesional dengan memperlancar penggunaannya¹⁵.

Ciri-ciri pelaksanaan daya saing yang efektif juga terdapat pada MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung berprestasi tersebut. Pada aspek tertentu Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung terlibat langsung melakukan *bargaining* dengan masyarakat, dunia usaha, dan pemerintah untuk mendukung visi dan misi mereka, bahkan pada kasus MI Perwanida Blitar, Kepala MI 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 resource¹⁶.

Melalui pendekatan model birokrasi yang menyenangkan inilah MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung mengembangkan teknik-teknik yang efektif untuk mengatasi hambatan prosedur dan menjalin kerjasama dengan orang tua siswa

¹⁵ Edwin A. Locke Dan Associates, 2002, *Esensi Kepemimpinan*, Cetakan Kedua, (Jakarta: Mitra Utama, 2002), h. 90

¹⁶ Toha Miftah, 2001, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, (Yogyakarta: Fisifol UGM, 2001), h. 65

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*)¹⁷. Tujuan inilah yang mengarahkan pengelolaan pendidikan dengan pendekatan azas-azas perusahaan pendidikan (*educational enterprise*).

Pada MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung berprestasi ini ditemukan sejumlah persamaan dalam hal visi tentang lembaga pendidikan berprestasi beserta usaha-usaha mencapainya. Namun lokasi dan sumber daya dari kedua lembaga pendidikan yang dimaksud memiliki *millieu* berbeda sehingga menyebabkan terjadinya perbedaan-perbedaan dalam pendekatan dan pola pengelolaan MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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.

¹⁷ Heck, R. H., Marcoulides, G. A. dan Lang, P. 1991. Principal instructional leadership and school achievement: the Application of discriminant techniques. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(2): 115-135.1991.

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 MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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 MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung pendidikan tersebut. Mereka rata-rata 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/Sekolah tersebut.

Kepiawaian Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung pada kedua lembaga pendidikan tersebut 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 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.

3. Implikasi Pelaksanaan Daya Saing pendidikan Model kepemimpinan Transformatif

Implikasi pelaksanaan daya saing pendidikan Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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*).

Adanya penerapan guru kelas dan guru inti dengan mengatur kegiatan kurikuler dan ekstrakurikuler disertai sarana dan prasarana belajar secara tertib dan memadai sehingga memungkinkan terlaksananya peran kepemimpinan administratif (*administrative leadership*) di Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung.

Kepala Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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 terlaksanyaperan kepemimpinan inspirasional (*inspirational leadership*).

Hasil temuan di kedua lembaga pendidikan di atas 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 MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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/Sekolah¹⁸. Sebab, dilihat dari kedudukannya Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung merupakan eksekutif tertinggi yang tugas utamanya adalah melancarkan pengembangan program peningkatan proses belajar mengajar yang mampu memenuhi kebutuhan siswa. Bahkan dalam banyak kasus Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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 (Komite MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung) dan atau yayasan yang berkemauan keras untuk bersatu membawa prosedur-

¹⁸ Neaglye R.L dan Evans, N.D. *Handbook for effective supervision of instruction*. (Englywood Cliff, New jersey: Prentice-Hall, Inc, 1980), h. 104

prosedur yang inovatif¹⁹. Dengan kata lain, semangat untuk meraih yang lebih baik, bahkan yang terbaik hanya akan tercapai apabila Kepala MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung dan figur kreatif lainnya memiliki kepekaan terhadap kinerja lembaga, yang dipicu oleh *the drive to survive by excelling*²⁰.

Berdasarkan uraian ini, dapat dipahami bahwa perubahan dan inovasi dalam pendidikan sangat membutuhkan adanya pengembang MI Perwanida Kota Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung 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.²¹

Sebagai institusi pendidikan, MI perwanida Blitar dan SDI Al Munawar Tulungagung memiliki sejumlah persamaan dan perbedaan. Persamaan yang ada disebabkan keduanya merupakan pendidikan lanjutan tingkat pertama yang dalam beberapa aturan diperlakukan sama, seperti adanya UAN dan UAS MI/SD. Sedangkan timbulnya perbedaan dilatari oleh alur kebijakan dan wewenang yang berbeda. MI Perwanida Blitar adalah MI Swasta yang di bawah Kemenag Kota Blitar yang didanai oleh BOS, yayasan, Komite Sekolah. sedangkan SDI Al Munawar Tulungagung

¹⁹ *Ibid.* h. 207

²⁰ Raka Joni, T. 1985. *Strategi Belajar-Mengajar, Suatu Tujuan Pengantar*. (Jakarta : P2LPTK Depdikbud. 1985), h. 79

²¹ Reynolds, D. Research on school/organizational effectiveness: The end of the beginning? dalam Rene Saran dan Vernon Trafford. *Research in Educational Management and Policy: Retrospect and Prospect*. (London: The Farmer Press.1990), h.32

di bawah Kemendiknas Kabupaten Tulungagung yang didanai oleh BOS, pemerintah daerah, Komite Sekolah dan Bantuan Donatur. Perbedaan lainnya adalah masalah budaya dan ciri geografis, antara kota (*urban*), dan kota kecil (*small town*) yang berbudaya *paguyuban semi patembayan*.

5. Kesimpulan

Perencanaan Peningkatan Daya Saing Pendidikan di Madrasah/Sekolah 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 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/Sekolah dalam upaya pengendalian mutu di kedua lembaga pendidikan dasar tersebut 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 sekolah 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/sekolah 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.

Implikasi peningkatan daya saing pendidikan model kepemimpinan transformatif di kedua lembaga pendidikan dasar tersebut selalu berupaya untuk meningkatkan mutu demi kepuasan stakeholder (peserta didik, orang tua siswa, dan masyarakat). Artinya, kedua lembaga pendidikan unggul dan berprestasi baik ini sama-sama mengutamakan kualitas. Ini merupakan indikasi adanya semangat untuk menjadi umat yang baik dan bermanfaat bagi orang lain. Usaha sungguh-sungguh untuk menjadi yang terbaik harus terus-menerus dilakukan karena kompetisi untuk menjadi yang terbaik dan terdepan tidak pernah berhenti dan tidak bisa dihindari. Berhenti berusaha berarti siap untuk ditinggalkan oleh lembaga lain. Dampaknya, ada peningkatan kualitas/prestasi secara akademik dan non akademik di kedua lembaga pendidikan tersebut, sehingga stakeholder merasa puas dan terapresiasi terhadap upaya peningkatan daya saing lembaga pendidikan dasar tersebut sehingga menjadi lembaga pendidikan dasar yang berprestasi dan unggul.

DAFTAR PUSTAKA

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. Indeks 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, 2002, *Esensi Kepemimpinan*, Cetakan Kedua, Jakarta: Mitra Utama, 2002

Gary A. Yukl di dalam terjemahan Jusuf Udaya Yukl, Gary. *Leadership in Organisations*. Terjemahan Jusuf Udayana. Kepemimpinan dalam Organisasi. Edisi 3. Jakarta, Penerbit Prenhallindo, 1994

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. 1991. Principal instructional leadership and school achievement: The Application of discriminant techniques. *School Effectiveness and School Improvement*, 2(2): 115-135.1991.

Jacobs dan Jacques. *Fundamental Concept of Educational Leadership and Management*. Colombus-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. 1985. *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

Reynolds, D. Research on school/organizational effectiveness: The end of the beginning? dalam 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*. Jilid 1 dan 2. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1996

Saran, R., & Trafford, 1990, *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 or goals*. Colombus-Ohio: Prentice Hall. 1961

Toha Miftah, *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Jakarta: Rajawali Pers, 2001

Toha Miftah, 2001, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*, Yogyakarta: Fisifol UGM, 2001

Tumar Sumihardjo Dunn, William N. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2008

Zakiyuddin Baidhawiy, Transformasi Pendidikan Islam Pascareformasi: Sekolah Dasar Islamdengan sistem integrasi, *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, Infernsi*, 2007, 1-17.