

Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Membangun Karakter Siswa Di Mi Ma'arif Bego Depok Sleman

Wawan Hadi Santoso

Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Email : wawanhadisantoso@gmail.com

Abstract

The background of this research originated from moral decline that occurs in society today. One place of character building is in educational institutions or schools. Therefore required a leader who has the ability to qualify for the formation of character in school successfully. One of the necessary forms of leadership is transformational leadership. The data is analyzed and tested its validity through triangulation of data based on source and method, so that can be drawn a conclusion. The result of this research shows that the head of the madrasah has a transformational leader attitude. First, idealized influence, inspiration motivation, intellectual and individual consideration. The impact of the transformational leadership of Madrasah headmasters in MI Ma'arif Bego Depok Sleman towards the character of the students is the harmony among the madrasahs, the condition of the clean, beautiful and comfortable madrasah environment and the madrasah is growing. The supporting factors of success are education and personal character of madrasah head, adequate facilities, parent role, teacher and competent employee, and supportive madrasah environment. Conversely, the inhibiting factor is the proximity of madrasah heads with madrasahs, some facilities and infrastructure need attention, discipline of teachers and madrasah employees and the number of madrasah students.

Keywords : Transformational Leadership, Character Building

A. PENDAHULUAN

Pendidikan karakter mengedepankan pendidikan nilai yang mempersyaratkan adanya pendidikan moral. Dalam pendidikan karakter pendidikan moral menjadi agenda utama, sebab seseorang yang berkarakter mampu mengambil keputusan dan bertindak secara bebas dalam kerangka kehidupan pribadi maupun komunitas yang semakin mengukuhkan keberadaan dirinya sebagai manusia yang bermoral. Nilai-nilai dalam pendidikan karakter meliputi berbagai macam nilai yaitu nilai agama,

nilai moral, nilai kepemimpinan, nilai umum dan nilai kewarganegaraan.¹

Adapun tugas sekolah dalam mendidik siswa agar mempunyai karakter yang diharapkan bisa tercapai, tentunya bukan hal yang mudah. Semua itu membutuhkan kerja sama dari berbagai pihak, baik dari pihak sekolah yang meliputi kepala sekolah, guru, staf, pegawai sekolah, dan dari pihak lingkungan, serta orang tua siswa-siswa itu sendiri. Salah satu pihak yang sangat berpengaruh dalam membangun karakter siswa di sekolah adalah kepala sekolah. Karena kepala

¹ Doni Koesoema A, Pendidikan Karakter Strategi Mendidik Anak di Zaman Global, (Jakarta: Grasindo, 2007), hal. 201

sekolah adalah seorang pemimpin di lingkungan sekolah yang diibaratkan nahkoda di kapal laut, ibarat pilot di pesawat terbang. Yang berarti bahwa kemana arah penumpang dibawa, itu ditentukan kepala sekolah. Penumpang dalam hal ini adalah siswa/i. Maka dari itu, peran kepemimpinan kepala sekolah sangat dominan dalam membangun karakter siswa dan mutu pendidikan di sekolah.

Ada beberapa pertimbangan yang penting bagi kepemimpinan kepala sekolah. Pertama, kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikan nilai-nilai lembaga terhadap staf pengajar, pelajar, dan masyarakat luas. Kedua, kepala sekolah harus mampu memahami, berkomunikasi dan mendiskusikan proses yang berkembang dalam lembaga dengan tidak hanya duduk di belakang meja kerjanya. Ketiga, Ia harus mampu menumbuhkan rasa kebersamaan, keinginan, semangat dan potensi dari semua staf untuk mencapai tujuan.²

MI Ma'arif Bego adalah salah satu MI di Kabupaten Sleman DIY yang dikenal dengan keberhasilan pembinaan karakter siswa-siswinya. Hal itu bisa dilihat dari program-program madrasah yang dilaksanakan setiap hari. Mulai dari pagi hari siswa-siswi madrasah diajari untuk membiasakan tata krama dan sopan santun dengan cara berjabat tangan dengan guru dan pegawai madrasah. Sebelum memulai kegiatan belajar mengajar di kelas, siswa-siswi madrasah membiasakan mengerjakan sholat dhuha berjamaah dilanjutkan berdzikir untuk menanamkan karakter religius pada diri siswa. Setelah mengerjakan sholat dhuha, semua warga madrasah termasuk guru, pegawai dan siswa madrasah membiasakan bersih-bersih bersama di lingkungan madrasah selama 5-10 menit

untuk membiasakan karakter cinta lingkungan pada warga madrasah, terutama siswa.

Kegiatan di atas dilaksanakan dengan rutin dan tertib agar siswa-siswi madrasah terbiasa sehingga menjadi karakter. Selain pembinaan karakter sopan santun, cinta lingkungan dan religius pada siswa, MI Ma'arif Bego Depok Sleman masih mempunyai program-program untuk membangun karakter siswa di madrasah. Misalnya karakter disiplin, bertanggung jawab, mandiri, jujur, gemar membaca, demokratis dan karakter lainnya. Kegiatan-kegiatan madrasah dalam rangka membangun karakter siswa dilaksanakan dengan tertib dan terprogram sehingga hasilnya sesuai dengan yang diharapkan.

Tentunya di balik program pembinaan karakter siswa di MI Ma'arif Bego Depok Sleman terdapat kontribusi dan peran kepala madrasah. Kepala madrasah MI Ma'arif Bego Depok Sleman berperan sebagai pemimpin yang memaksimalkan potensi sumber daya yang ada di madrasah untuk mencapai tujuan dan visi misi madrasah. Mulai dari sumber daya pendidik (guru) dan pegawai madrasah, orang tua wali murid, siswa-siswi madrasah, serta fasilitas-fasilitas madrasah yang tersedia. Maka dari itu kepala MI Ma'arif Bego Depok Sleman merupakan pemimpin yang transformasional.

Maka dari itu peneliti ingin mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun karakter siswa di MI Ma'arif Bego Depok Sleman. Sehingga dengan diketahuinya bentuk kepemimpinan kepala madrasah di MI Ma'arif Bego Depok Sleman dalam membangun karakter siswa, bisa dijadikan contoh dan rujukan dalam pelaksanaan proses pendidikan di sekolah dan madrasah, serta institusi dan lembaga pendidikan lain. Selain itu, peneliti ingin mengetahui dampak kepemimpinan transformasional kepala madrasah, dan faktor pendukung serta faktor penghambat

² Syafaruddin, Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi (Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002), hlm. 57

kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun karakter siswa di MI Ma'arif Bego Depok Sleman.

B. KAJIAN TEORI

1. Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*).³ Sebagaimana telah diterangkan pengertian kepemimpinan dan transformasional. Dengan demikian, seorang kepala sekolah disebut menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya; baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian.⁴

Adapun karakteristik pemimpin transformasional antara lain :

a. *Idealized influence*

Idealized influence mempunyai makna bahwa seorang pemimpin transformasional harus kharisma yang mampu “menyihir” bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, kharisma ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi, mempunyai pendirian yang

kukuh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil, dan menghargai bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya. Pemimpin tidak hanya pandai secara verbal tentang berbagai ide namun juga melaksanakan ide-ide tersebut, sehingga seluruh bawahan akan termotivasi untuk mengikutinya.

b. *Inspirational motivation*

Inspirational motivation berarti karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan optimisme dan antusiasme yang tinggi dari para bawahan. Dengan kata lain, pemimpin transformasional senantiasa memberikan inspirasi dan memotivasi bawahannya, dalam hal ini adalah para staf, pegawai dan siswa-siswi. Semua itu dapat dilaksanakan pemimpin transformasional dengan jalan memperbanyak moment-moment bersama dengan staf, mendengarkan mereka sehingga dapat ditemukan titik temu atas setiap permasalahan yang muncul. Singkatnya langkah yang dilakukan pemimpin transformasional ini di mulai dari keteladanan kepada setiap anggota (*bikmah*), dan selalu mengkampanyekan *action* melalui (*mauidhob*), atau komunikasi yang menyakinkan setiap anggota.

c. *Intellectual stimulation*

Intellectual stimulation karakter seorang pemimpin transformasional yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional. Selain itu,

³Sudarwan Danin, Menjadi Komunitas Pembelajar...Hlm.53

⁴ Ibid...Hlm.54.

karakter ini mendorong para bawahan untuk menemukan cara baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu mendorong (menstimulasi) bawahan untuk selalu kreatif dan inovatif.

Sosok pemimpin transformasional adalah sosok yang selalu merangsang intelektual setiap bawahan dengan menggalakkan perilaku yang cerdas dengan ide-ide yang menantang, membangun organisasi belajar, tidak selalu prosedural dalam memberikan solusi pemecahan masalah di antaranya dengan menggunakan intuisi. Pemimpin model ini selalu berusaha menanamkan kepada setiap bawahan bahwa unsur terpenting dalam organisasi adalah perjuangan. Tujuan utama dari sosok pemimpin ini adalah menggeser status *quo* organisasi. Oleh karena itu pemimpin berusaha untuk menumbuhkan kepercayaan diri dan keyakinan setiap stafnya agar berusaha dengan sepenuh hati demi organisasi.

d. *Individualized consideration*

Yang dimaksud dengan *Individual consideration* adalah memberikan perhatian pribadi kepada setiap staf sehingga pemimpin menjadi sosok yang dekat dengan karyawan, memperlakukan mereka secara khusus, melalui *sharing* dan saling menasehati. Pada aspek ini pemimpin adalah sosok yang banyak mendengarkan keluh kesah bawahannya, karena dengan mendengarkan mereka maka setiap individu akan merasa dihargai keberadaannya.

Dalam hal ini, pemimpin transformasional mau dan mampu untuk mendengar aspirasi, mendidik, dan melatih bawahan. Selain itu, seorang pemimpin transformasional mampu melihat potensi prestasi dan kebutuhan berkembang para bawahan serta memfasilitasinya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

Selanjutnya pemimpin memperlakukan setiap staf dengan memperhatikan setiap potensi mereka, sehingga pemimpin dapat menempatkan setiap staf sesuai dengan keahliannya. Dalam kepemimpinan model ini pemimpin menggunakan kepribadian, sifat dan kemampuan untuk membuat perubahan melalui contoh, artikulasi visi energi dan tujuan yang menantang setiap staf. Oleh karena itu model kepemimpinan transformasional merupakan model ideal dalam arti pemimpin dengan model ini menjadi teladan moral bekerja menuju kepentingan tim, organisasi dan atau masyarakat.

2. Kepala Madrasah

Kepala madrasah/sekolah merupakan dua gabungan kata, kedua kata tersebut adalah “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan “ketua” atau “pemimpin” dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedangkan sekolah adalah sebuah

lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran.⁵

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah. Ketercapaian tujuan pendidikan sangat bergantung pada kecakapan dan kebijaksanaan kepala sekolah sebagai salah satu pemimpin pendidikan. Hal ini karena kepala sekolah merupakan seorang pejabat yang profesional dalam organisasi sekolah yang bertugas mengatur semua sumber organisasi dan bekerjasama dengan guru-guru dalam mendidik siswa untuk mencapai tujuan pendidikan.

Kepala sekolah sebagai pemimpin puncak di tingkat sekolah harus mampu melihat dimensi kerja sama antar berbagai pihak yang ditata ke dalam team work dengan dilandasi oleh rasa kepercayaan yang tinggi. Selanjutnya kepala sekolah harus mampu memanfaatkan kekompakan team work tersebut secara optimal untuk senantiasa memperbaiki serta meningkatkan mutu sekolahnya. Interaksi di semua pihak senantiasa diarahkan pada tercapainya kepuasan mereka atas layanan yang diberikan oleh masing-masing.⁶ Untuk memperoleh kemampuan memimpin seperti yang diharapkan tersebut seorang kepala sekolah harus mampu menciptakan kerjasama dengan para wakil kepala sekolah sehingga secara bersama-sama dapat mengembangkan

sekolah seutuhnya secara komprehensif dan terpadu.⁷

3. Pendidikan Karakter

Menurut Akhmad Sudrajat pendidikan karkter merupakan upaya-upaya yang dirancang dan dilaksanakan secara sistematis untuk membantu peserta didik memahami nilai-nilai perilaku menusi yang berhubungan dengan Tuhan Yang Maha Esa, diri sendiri, sesama manusia, lingkungan dan kebangsaan. Kemudian nilai-nilai tersebut dapat terwujud dalam pikiran, sikap, perasaan, perkataan, dan perbuatan, berdasarkan norma-norma agama, hukum, tata krama, budaya, dan adat istiadat.⁸

Dalam buku yang ditulis oleh tim penelitian program DPP bidang bakat minat dan ketrampilan yang berjudul "Pendidikan Karakter" Menurut badan penelitian dan pengembangan kurikulum, Kementrian Pendidikan Nasional tahun 2010, dalam rangka lebih memperkuat pelaksanaan pendidikan karakter telah teridentifikasi 18 nilai yang bersumber dari agama, Pancasila, budaya, dan tujuan pendidikan nasional, yaitu: religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial dan tanggung jawab.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian lapangan (*field research*) dan termasuk dalam penelitian kualitatif. Menurut Lexy J. Moleong (2012), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud

⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya* (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2008), hlm. 83.

⁶ Sudarsono, *Manajemen Kepala Sekolah Dalam Pelayanan Publik*. http://media.diknas.go.id/media/document/4509.pdf/manajeme_nkepala_sekolah_dalam_pelayanan_publik/. Dalam google. com. Diakses, Minggu 12 April 2009, Jam 19.30.

⁷ Suharsimi Arikunto, *Dasar-dasar Supervisi*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004), hlm. 18.

⁸ Jamal Ma'aruf Asmani, *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah* (Yogyakarta: Diva Press, 2011), hal. 35.

untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.⁹ Penelitian kualitatif merupakan metode yang penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif/ kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi.¹⁰

Adapun pendekatan yang dilakukan berupa pendekatan deskriptif berhubung data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar dan bukan angka. Melalui pendekatan deskriptif ini, peneliti akan melaporkan hasil penelitian berupa kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan penelitian. Data bisa berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya.¹¹

Jenis penelitian yang digunakan peneliti yaitu penelitian kualitatif deskriptif, maka inti penelitian ini yaitu mendeskripsikan aspek-aspek kepemimpinan transformasional kepala MI Ma'arif Bego Depok Sleman dalam membangun karakter siswa. Peneliti dengan penelitian kualitatif deskriptif menelaah setiap bagian, satu demi satu. Peneliti menganalisis sesuatu tanpa memandang bahwa sesuatu itu memang sudah demikian

adanya. Maka dari itu, proses penelitian sangatlah penting dalam penelitian kualitatif ini.

Subjek penelitian berarti subjek dimana data diperoleh baik berupa orang, respon, benda, gerak atau proses sesuatu.¹² Hal ini dilakukan dengan beranggapan bahwa subjek yang dipilih dapat mewakili data dari penelitian yang dilakukan, atau informan. Perolehan data dari informan, dalam penelitian ini penulis menggunakan *Purposive Sampling*, yaitu orang-orang terpilih yang akan diberi pertanyaan dan pernyataan menurut ciri-ciri spesifik yang dimiliki sampel tersebut.¹³ Informan yang dipilih merupakan orang yang mengetahui dan memahami data yang diperlukan dalam penelitian. Adapun subjek penelitian dalam penelitian ini adalah kepala MI Ma'arif Bego Depok Sleman, guru dan pegawai serta siswa-siswi MI Ma'arif Bego Depok Sleman.

Sedangkan sumber data yang digunakan yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari penelitian langsung di lokasi penelitian dan informasi yang didapatkan dari subjek penelitian. Sedangkan data sekunder diperoleh dari karya tulis, buku, artikel, jurnal ataupun sumber lainnya yang relevan dengan tema penelitian.

Peneliti berposisi sekaligus sebagai instrumen penelitian atau sebagai alat pengumpul data. Peneliti sekaligus sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis data, dan pada akhirnya menjadi pelapor penelitian.¹⁴ Peneliti menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian. Adapun teknik yang digunakan penulis dalam pengumpulan data, yaitu

⁹ Lexy J. Moleong *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 6.

¹⁰ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 13.

¹¹ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hlm. 17.

¹² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rieneka Cipta, 1998), hlm. 402.

¹³ S. Nasution, *Metode Research: Penelitian Ilmiah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hlm. 8.

¹⁴ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hlm. 168.

pengamatan/observasi, wawancara dan dokumentasi.

Teknik analisis data yaitu proses penyusunan data agar dapat ditafsirkan dituliskan dalam bentuk kata-kata atau lisan. Proses analisis data dilakukan selama proses penelitian di lapangan berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data lapangan. Sebelum melakukan penelitian, peneliti melakukan studi pustaka terdahulu yang menunjang penelitian yang akan dilakukan sebagai data sekunder, sehingga didapatkan fokus penelitian yang akan dilakukan. Selama penelitian berlangsung di lapangan, peneliti mengumpulkan data dari sumber-sumber di lapangan.

Hasil yang diperoleh selama di lapangan dianalisis kembali sehingga data yang diperoleh valid dan dapat dipertanggungjawabkan. Analisis data kualitatif yang dilakukan merujuk pada pandangan Miles dan Huberman yaitu melalui proses data reduksi, data display (penyajian data), dan conclusion drawing (verification).¹⁵ Reduksi data berarti merangkum data berdasar hal-hal inti atau pokok. Display data berarti data inti dideskripsikan secara naratif dan sistematis. Verifikasi data berarti mencari pola, bentuk, tema, hubungan, persamaan, perbedaan, dan faktor yang memengaruhi sehingga didapatkan suatu kesimpulan utuh, menyeluruh dan akurat.

Adapun untuk mengujia keabsahan data dengan uji kredibilitas yaitu menggunakan triangulasi.¹⁶ Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Triangulasi dapat merupakan triangulasi sumber, metode, penyidik, dan teori.¹⁷

Dalam hal ini peneliti melakukan triangulasi terhadap sumber dimana ada pemeriksaan kembali pada hasil yang diperoleh dari beberapa subjek data atau informan, kemudian triangulasi metode dengan cara memeriksa kembali hasil yang diperoleh peneliti melalui pengamatan, wawancara, dan dokumentasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Di bawah kepemimpinan kepala madrasah saat ini, MI Ma'arif Bego Depok Sleman mengalami perkembangan ke arah yang lebih baik jika dibandingkan dengan kepemimpinan sebelumnya, meskipun masih banyak kekurangan yang perlu adanya penyempurnaan agar bisa menjadi lebih baik lagi secara kualitas maupun kuantitas. Kualitas siswa mengalami peningkatan, baik akademik, maupun peningkatan sikap sosial dan spiritual siswa. Demikian juga kualitas guru meningkat, baik dilihat dari kemampuan untuk menciptakan pembelajaran menjadi lebih efektif dan efisien, maupun kualitas hidup guru dari segi ekonomi. Adapun dari segi kuantitas, siswa mengalami kenaikan yang signifikan, begitu juga dengan guru dan keadaan sarana serta prasarana madrasah.

Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada kepemimpinan kepala MI Ma'arif Bego Depok Sleman yang memimpin sejak tanggal 01 September 2014. Beliau digambarkan para guru sebagai sosok yang disiplin, demokratis, cerdas dan mendahulukan tanggung jawab bersama demi terwujudnya visi misi madrasah. Sifat-

¹⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hlm. 334.

¹⁶ Ibid., hlm 336.

¹⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian ...*, hlm. 330.

sifat beliau secara tidak langsung telah mempengaruhi cara beliau dalam memimpin madrasah. Karakter kepala madrasah yang demokratis dan ramah bisa menciptakan suasana nyaman bagi guru, pegawai dan siswa-siswi. Dampaknya, mereka-pun mendukung kepemimpinan kepala madrasah saat ini. Kepala madrasah juga selalu menekankan kepada seluruh guru dan pegawai agar selalu bekerja dengan semangat, bekerja bersama-sama dan sama-sama bekerja.

Selain sosok yang disiplin, demokratis, cerdas, beliau adalah sosok yang ramah dan menyenangkan, sehingga membuat suasana kerja dan kegiatan belajar mengajar di madrasah menjadi menyenangkan, demikian keterangan dari para guru dan siswa. Misalnya, ketika beliau bertemu dengan siswa selalu menyapa siswa sambil tersenyum sumringah dan dibalas juga oleh para siswa dengan hal yang sama. Keadaan tersebut memperlihatkan beliau dekat dengan siswa-siswi madrasah. Selain itu banyak siswa yang mengaku senang apabila di dalam kelas di ajar oleh beliau. Dari hal ini bisa disimpulkan bahwa beliau sangat ramah dan dicintai siswa.

Adapun dalam menganalisa aspek transformasional kepala madrasah, peneliti menggunakan empat aspek yang telah diterangkan pada bab sebelumnya sesuai dengan pendapat Muhammad Karim, yaitu : *idealized influence, inspiration motivation, intellectual stimulation, individual consideration*.¹⁸

a. *Idealized Influence*

Selama peneliti melakukan penelitian dan observasi di MI Ma'arif Bego Depok Sleman, kepala madrasah

mempunyai ide, terobosan dan program yang menjadi cita-cita dari madrasah agar bisa berkembang lebih baik dan menciptakan siswa-siswi yang berkarakter. Adapun dalam merumuskan atau membuat program-program tersebut kepala madrasah juga melibatkan seluruh guru dan pegawai dari MI Ma'arif Bego. Misalnya dalam suatu rapat atau koordinasi, kepala madrasah selalu mengajak guru dan pegawai madrasah untuk bersama-sama berfikir dan mencari ide untuk disepakati bersama dalam memajukan madrasah.

Di antara program-program yang menjadi ide kepala madrasah adalah tahfidz, qiro'ah, futsal, bulu tangkis, adiwiyata (pengelolaan sampah, limbah, hemat air, hemat listrik) dan program-program unggulan serta visi misi madrasah yang ada pada bab sebelumnya. Berdasarkan informasi dari Ibu Rini Suryanti selaku wali kelas II A menuturkan bahwa sebelum bapak Slamet Subagya menjadi kepala madrasah, program-program tersebut belum ada. Dalam melaksanakan program-program, tentunya tidak mudah bagi kepala madrasah agar berjalan sesuai rencana dan program bisa sukses terlaksana. Semua itu butuh dukungan dari semua warga madrasah, baik guru, pegawai dan siswa-siswi madrasah.

Usaha kepala madrasah agar program-program tersebut terlaksana dengan baik adalah dengan selalu mengingatkan, menggaung-gaungkan, membiasakan, sabar dan konsisten dalam pelaksanaannya kepada semua warga madrasah agar menjadi

¹⁸ Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional.....*hlm.

kebiasaan dan budaya madrasah, terutama dalam membangun karakter siswa. Hal itu bisa dilihat ketika peneliti melakukan pengamatan di madrasah ketika pagi hari menjelang sholat dhuha berjamaah dikerjakan, kepala madrasah selalu mengumumkan, mengajak, bahkan berteriak dengan nada yang lembut kepada siswa agar cepat-cepat segera menuju tempat sholat dhuha berjamaah dikerjakan. Bahkan kepala madrasah juga menunggu di depan lorong yang dipakai siswa lewat untuk melihat apakah masih ada siswa yang terlambat atau masih santai-santai. Selain itu, beliau juga selalu berkata kepada siswa yang telat agar tidak terlambat lagi di kemudian hari.

Setelah itu, ketika kepala madrasah ceramah di depan siswa setelah sholat dhuha berjamaah juga mengingatkan kepada siswa agar senantiasa disiplin, berangkat lebih awal agar tidak terlambat. Cara beliau berceramah di depan siswa juga efektif, karena siswa memperhatikan dan memberikan umpan balik yang diberikan kepala madrasah, sehingga isi dari ceramah bisa diterima dengan baik oleh siswa-siswi.

Selain itu, kepala madrasah juga tidak henti-hentinya mengingatkan kepada guru serta pegawai akan pentingnya pembiasaan. Adapun kepada guru dan pegawai, ketika rapat koordinasi kepala madrasah selalu memberikan pesan kepada semua guru dan pegawai agar senantiasa disiplin, bertanggung jawab, dan membiasakan kedisiplinan kepada siswa-siswi dalam melaksanakan program-program madrasah agar visi, misi dan tujuan pendidikan tercapai.

Terbukti ketika peneliti melakukan observasi, ketika melakukan rapat koordinasi, kepala madrasah sering memotivasi guru dan pegawai madrasah agar selalu meningkatkan mutu madrasah dengan cara semangat bekerja, lebih disiplin dan ikhlas dalam bekerja sehingga pada akhirnya bisa meningkatkan mutu madrasah. hal tersebut menunjukkan kepala madrasah selalu memotivasi guru dan karyawan agar mereka meningkatkan kinerja agar mutu madrasah semakin meningkat.

b. *Inspiration Motivation*

Adapun cara-cara kepala madrasah memberikan motivasi kepada guru dan pegawai salah satunya adalah dengan memperbanyak momen bersama sehingga para guru dan pegawai merasa memiliki madrasah dan ikut bertanggungjawab terhadap perkembangan dan kemajuan madrasah. Misalnya di madrasah sering sekali melakukan rapat koordinasi guru dan pegawai satu minggu dua sampai tiga kali rapat koordinasi. Dan di dalam rapat koordinasi tersebut kepala madrasah tidak henti-hentinya memberikan motivasi kepada guru dan pegawai agar senantiasa disiplin, bersemangat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab.

Selain momen kebersamaan rapat koordinasi di madrasah, kepala madrasah dan guru serta pegawai madrasah mempunyai momen kebersamaan di luar madrasah yang rutin dilaksanakan setiap bulan satu kali, yaitu arisan yang diikuti oleh semua guru dan pegawai di lingkungan yayasan Diponegoro. Yang mana arisan tersebut dilaksanakan di rumah para guru dan

pegawai yayasan Diponegoro secara bergiiran setiap bulannya. Sedikit banyak, acara arisan tersebut juga memberikan suntikan rasa kekeluargaan di lingkungan yayasan dan lingkungan MI Ma'arif Bego, sehingga juga mempengaruhi kinerja dari guru dan pegawai di lingkungan yayasan Diponegoro maupun di lingkungan internal MI Ma'arif Bego.

Selain rapat koordinasi dan arisan yang rutin dilaksanakan beberapa waktu sekali, di lingkungan internal guru dan pegawai MI Ma'arif Bego juga terhitung sering melaksanakan kegiatan piknik atau *refreshing* bersama keluarga. Bahkan acara tersebut dilaksanakan satu tahun dua sampai tiga kali. Itu membuktikan bahwa di dalam lingkungan MI Ma'arif Bego antara kepala madrasah dengan guru dan pegawai mempunyai hubungan yang erat, sehingga berdampak baik di dalam lingkungan kerja di madrasah.

Menurut pengakuan salah satu guru MI Ma'arif Bego, kegiatan arisan yang rutin dilaksanakan sangat mempengaruhi kerukunan antar guru dan pegawai madrasah. Semakin sering intensitas arisan dan acara kebersamaan antar pegawai di madrasah, akan semakin mempererat hubungan antar pegawai. Dampaknya, suasana kerja di madrasah menjadi sejuk dan harmonis sehingga bisa memotivasi guru dan pegawai agar lebih semangat dalam bekerja.

Dalam memberikan motivasi, kepala madrasah tidak hanya menggunakan bahasa verbal saja, akan tetapi juga menggunakan simbol-simbol dan kata-kata bijak atau kata-

kata motivasi yang banyak terdapat di lingkungan madrasah, baik di dalam ruang kantor, ruang kelas maupun sudut-sudut lingkungan madrasah. Misalnya peneliti mendokumentasikan dalam bentuk foto atau gambar yang berbunyi "*ambeg utama, andhap asor*" yang mempunyai arti "gemar berbuat baik dan tetap rendah hati". Dan ada lagi yang berbunyi "ilmu adalah cahaya", "sebaik-baiknya di antara kalian adalah orang yang belajar Al-Qur'an dan yang mengajarkannya". Dan masih banyak lagi kata-kata motivasi dan kata-kata untuk mengingatkan semua warga madrasah, baik guru, pegawai dan siswa-siswi madrasah agar selalu semangat giat belajar, bekerja dan mentaati peraturan yang berlaku. Selain itu, di setiap akhir rapat koordinasi dan ceramah kepala madrasah juga selalu mengucapkan slogan madrasah agar menggugah semangat dan motivasi guru, pegawai dan siswa-siswi, yaitu madrasah hebat bermartabat.

Adapun motivasi lain yang diberikan kepala madrasah kepada warga madrasah yang disiplin, teladan dan berprestasi adalah dengan bentuk materi. Untuk guru dan pegawai teladan, setiap satu tahun sekali kepala madrasah memberikan penghargaan berupa barang yang harganya lumayan mahal. Misalnya untuk tahun yang lalu bapak kepala madrasah memberikan handphone bernilai lebih dari dua juta rupiah dan jam tangan yang lumayan mahal kepada guru atau pegawai teladan. Sehingga dengan adanya penghargaan itu diharapkan para guru dan pegawai mempunyai motivasi tambahan dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawab di madrasah.

Untuk siswa-siswi madrasah yang berprestasi, kepala madrasah memberikan penghargaan melalui wali kelas masing-masing berupa hadiah alat tulis maupun perlengkapan sekolah setiap penerimaan hasil belajar. Itu dilakukan juga dalam rangka memberikan motivasi kepada siswa-siswi agar senantiasa berprestasi. Bagi yang berprestasi agar bisa mempertahankan prestasinya, dan bagi yang belum berprestasi agar memacu semangat supaya menjadikan dirinya berprestasi sehingga tercipta suasana kompetisi antara siswa-siswi di madrasah.

Selain itu, kepala madrasah juga memberikan motivasi kepada siswa-siswi yang tertib melalui sanjungan atau pujian untuk selalu melaksanakan tata tertib serta disiplin dalam lingkungan madrasah yang diharapkan menjadi kebiasaan dan budaya meskipun tidak berada di lingkungan madrasah. Sanjungan dan pujian yang diberikan kepala madrasah kepada siswa-siswi membuat mereka merasa dihargai dan diperhatikan sehingga dalam mengerjakan tata tertib madrasah merasa ringan tanpa paksaan.

c. *Intellectual Stimulation*

Untuk meningkatkan kualitas setiap guru, kepala madrasah membuat jadwal untuk para guru dan pegawai bergilir mengikuti pelatihan-pelatihan, diklat, seminar sesuai dengan bidang mereka. Selain itu, kepala madrasah juga memberi kesempatan kepada yang mengikuti pelatihan di luar untuk mengajarkan kembali kepada guru dan pegawai di MI Ma'arif Bego Depok agar semua

guru dan pegawai bisa merasakan ilmu yang didapatkan. Seperti yang baru saja dikerjakan di MI Ma'arif Bego, kepala madrasah mengirimkan beberapa guru untuk mengikuti pelatihan membaca Al-Qur'an metode Baghdadi di luar kota. Setelah kembali, mengajarkan kepada guru lain yang ada di madrasah. Ini merupakan salah satu bentuk usaha kepala madrasah untuk meningkatkan kualitas dari guru dan pegawai MI Ma'arif Bego.

Selain itu, cara lain agar bisa meningkatkan kualitas guru dan pegawai adalah dengan memberikan *job description*. Sehingga dengan semakin sering mengerjakan tugas dan kewajiban, maka tentunya kemampuan memecahkan masalah akan meningkat, karena guru terbaik adalah pengalaman. Dengan cara tersebut semakin lama akan membuat para guru dan pegawai semakin berpengalaman dalam menjalankan tugas, yang dampaknya akan berpengaruh terhadap efisiensi dan efektifitas hasil pekerjaan mereka. Apalagi di MI Ma'arif Bego mempunyai banyak kegiatan yang mengharuskan seluruh guru dan pegawai bisa mandiri dan sukses dalam melaksanakan tugas madrasah.

d. *Individual Consideration*

Pendekatan kepala madrasah kepada guru dan pegawai salah satunya dengan cara memperbanyak momentum bersama sehingga tercipta suasana kekeluargaan antara kepala madrasah dengan guru dan pegawai maupun antara guru dan para pegawai. Adapun momen kebersamaan untuk mempererat hubungan antara kepala madrasah dengan guru dan pegawai, salah

satunya adalah mengadakan arisan yang diikuti oleh semua guru dan pegawai di lingkungan yayasan Diponegoro. Yang mana arisan tersebut dilaksanakan di rumah para guru dan pegawai yayasan Diponegoro secara bergiliran setiap bulannya. Sedikit banyak, acara arisan tersebut juga memberikan suntikan rasa kekeluargaan di lingkungan yayasan dan lingkungan MI Ma'arif Bego, sehingga juga mempengaruhi kinerja dari guru dan pegawai di lingkungan yayasan Diponegoro maupun di lingkungan internal MI Ma'arif Bego.

Selain rapat koordinasi dan arisan yang rutin dilaksanakan, guru dan pegawai juga cukup sering melaksanakan kegiatan piknik atau *refreshing* bersama keluarga. Bahkan acara tersebut dilaksanakan satu tahun dua sampai tiga kali. Hal tersebut membuktikan bahwa dalam lingkungan madrasah, antara kepala madrasah dengan guru dan pegawai mempunyai hubungan yang erat, sehingga berdampak baik di dalam lingkungan kerja. Ketika suasana kekeluargaan sudah terbentuk, maka dalam melaksanakan tugas akan terasa ringan sehingga berpengaruh terhadap kinerja dan kualitas madrasah dalam jangka panjang.

Mengamati karakter kepala madrasah yang terbuka dan bersahabat, berdasarkan pengakuan para guru dan siswa, kepala madrasah merupakan sosok yang dekat dengan para guru dan pegawai, bahkan juga dengan para siswa-siswi MI Ma'arif Bego. Kepala madrasah juga sering *sharing* atau berkonsultasi empat mata

dengan guru dan pegawai madrasah dalam rangka untuk memajukan madrasah. Meskipun menurut pengakuan kepala madrasah tidak semua guru dan pegawai bisa diajak untuk berkonsultasi. Tetapi setidaknya dari pendekatan tersebut kepala madrasah mengetahui keluh kesah guru dan pegawai sebagai bawahan ketika dipimpin oleh beliau.

Dengan pendekatan yang tidak terlalu prosedural dan formal, serta membangun komunikasi yang baik secara personal, kepala madrasah mampu melihat permasalahan dari berbagai sisi. Akhirnya kepala madrasah bisa memahami permasalahan secara menyeluruh dan menyelesaikan dengan cara yang dingin. Dampaknya, kepala madrasah fleksibel dalam menentukan kebijakan karena sudah mengetahui karakteristik warga madrasah. karena permasalahan yang muncul dapat diselesaikan, maka tercipta suasana nyaman sehingga guru, pegawai dan siswa-siswi menjadi betah di madrasah untuk menjalankan tugas dan kewajiban masing-masing.

Selain melakukan pendekatan personal kepada guru dan pegawai madrasah, kepala madrasah juga melakukan pendekatan kepada siswa yang bisa dikatakan hampir mirip dengan pendekatan personal kepada guru dan pegawai. Dari pengakuan kepala madrasah, beliau sering berkomunikasi secara personal dengan para siswa-siswi madrasah, terutama kepada siswa-siswi kelas atas. Meskipun tidak semua siswa-siswi karena keterbatasan waktu, tetapi setidaknya membuat siswa-siswi merasa senang dan nyaman karena

mempunyai kepala madrasah yang memperhatikan mereka.

Berdasarkan pengamatan peneliti, setiap mereka bertemu dengan kepala madrasah selalu tersenyum dan menyapa dengan cara memanggil nama kepala madrasah, dan kepala madrasah-pun membalas sapaan mereka dengan riang. Bahkan kepala madrasah juga mengaku kepada peneliti bahwa beliau lebih banyak hafal nama-nama siswa-siswi madrasah dibandingkan dengan guru dan pegawai madrasah.

Dengan terciptanya suasana harmonis antara kepala madrasah dengan guru, pegawai dan siswa-siswi madrasah, maka kegiatan belajar mengajar di madrasah terlihat menyenangkan. Meskipun tidak ada situasi yang benar-benar sempurna, setidaknya sudah tercipta suasana madrasah yang nyaman dan kondusif dan menuju masa depan madrasah yang lebih baik.

2. Dampak Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Semua tindakan dan usaha yang dilakukan tentunya akan mempunyai dampak. Tidak terkecuali dengan kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun karakter siswa di MI Ma'arif Bego juga berdampak bagi madrasah.

Karena kepala madrasah selalu berusaha dekat dengan guru, pegawai dan siswa madrasah, maka hubungan antara kepala madrasah dengan guru dan pegawai menjadi harmonis dan menyenangkan. Begitu juga hubungan antara kepala madrasah dengan siswa-siswi juga harmonis dan akrab. Keharmonisan hubungan kepala madrasah dengan guru dan pegawai sangat berpengaruh terhadap kinerja mereka. Guru akan lebih disiplin dan

semangat dalam mengajar sehingga hasilnya akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan siswa. Dampak jangka panjangnya, penanaman karakter siswa yang menjadi cita-cita madrasah akan terealisasi.

Seperti keadaan saat ini, keharmonisan antara kepala madrasah dengan guru dan pegawai sangat terjaga. Peneliti merasakan suasana kekeluargaan yang amat kental di madrasah. Hal tersebut merupakan dampak dari kebersamaan yang dibangun oleh kepala madrasah dan guru serta pegawai. Keharmonisan antar warga madrasah dibangun melalui acara kebersamaan di lingkungan madrasah seperti *outingclass* yang melibatkan guru dan pegawai, ataupun kebersamaan di luar lingkungan madrasah seperti arisan, *refreshing* yang sering dilaksanakan bersama.

Dengan keadaan madrasah menjadi harmonis, maka suasana kerja dan kegiatan belajar mengajar di MI Ma'arif Bego menjadi menyenangkan. Sehingga dampak jangka panjangnya semakin mempermudah pembinaan pendidikan dan karakter di madrasah. Apabila madrasah bisa mempertahankan dan meningkatkan kondisi dan kualitas pembinaan dari sekarang, bukan tidak mungkin beberapa waktu ke depan MI Ma'arif Bego Depok Sleman menjadi madrasah yang semakin berkembang dan unggul dalam pembinaan karakter siswa.

Selama peneliti melakukan pengamatan di madrasah, kondisi kebersihan di lingkungan madrasah sangat terjaga. Mulai dari kelas, kamar mandi, taman, aula, ruang kantor, kantin dan area yang ada di madrasah. semua itu tidak lepas dari usaha kepala madrasah dalam membangun karakter cinta lingkungan di madrasah. Selain itu madrasah juga menjadi salah satu

percontohan dalam bidang adiwiyata sehingga kepala madrasah merasa bertanggung jawab akan kebersihan lingkungan madrasah. Untuk menciptakan kondisi madrasah yang bersih dan nyaman seperti saat ini membutuhkan kerjasama antar warga madrasah. Selain warga madrasah, salah satu faktor penting keberhasilan adalah orang tua siswa yang peduli dan merasa memiliki madrasah. Terbukti dari banyaknya taman di madrasah sebagian besar pengadaannya pot dan tumbuhan berasal dari orang tua siswa, bukan dari dana madrasah.

Selain kebersihan, keindahan madrasah juga sangat terasa karena banyak taman di area madrasah. Taman-taman tersebut merupakan hasil kerjasama antara kepala madrasah, guru, siswa dan orang tua mengelola dan merawat taman. Selain berfungsi untuk memperindah madrasah, taman juga berfungsi sebagai penyejuk madrasah karena menyerap karbondioksida dan mengeluarkan oksigen. Selain karena taman, keindahan di madrasah juga tercipta karena kebersihan area madrasah. Semua terlihat indah dipandang mata dan nyaman apabila dirasakan.

Kebersihan dan keindahan madrasah bisa terwujud karena kerjasama dari semua warga madrasah. Misalnya kepala madrasah mempunyai kebijakan memasang peringatan agar selalu menjaga kebersihan area madrasah seperti slogan 10 K (keimanan, kebersihan, ketertiban, kesehatan, keindahan, kekeluargaan, kesejahteraan, keterbukaan. Keteladanan, kenyamanan), atau juga slogan jagalah kebersihan, kelas bersih pikiran jernih. Setelah membaca dan

memahami peringatan tersebut, warga madrasah mau mentaati dan menjaga kebersihan madrasah. Semua itu merupakan usaha dari kepala madrasah yang ditopang kerjasama antara guru, pegawai, siswa dan orang tua mewujudkan kondisi lingkungan madrasah yang nyaman dan bersih.

Dikarenakan pembinaan karakter di MI Ma'arif Bego berhasil membina siswa-siswi, kondisi lingkungan madrasah bersih dan nyaman, dan mempunyai pengajar yang berkompeten, maka akan semakin menarik minat masyarakat untuk memasukkan putra-putrinya belajar di MI Ma'arif Bego. Terbukti, setiap tahun jumlah siswa-siswi MI Ma'arif Bego semakin bertambah. Terlihat dari data yang didapatkan peneliti, peningkatan jumlah siswa di madrasah cukup signifikan. Dari tahun 2012 yang berjumlah 360 siswa, pada tahun ajaran 2017 berjumlah 536 siswa.

Tentunya hal itu tidak terlepas dari kerja keras antara kepala madrasah dan guru serta pegawai yang didukung oleh yayasan Diponegoro. Akan tetapi keseriusan pembinaan siswa di madrasah seharusnya lebih ditingkatkan. Karena tidak menutup kemungkinan karena semakin bertambahnya siswa, maka kesulitan dan masalah juga akan bermunculan.

Selain jumlah siswa yang semakin bertambah dampak dari keberhasilan yang lain adalah budi pekerti siswa yang terlihat baik, terutama cara mereka memperlakukan tamu. Terbukti ketika peneliti datang, para siswa banyak yang mengajak salaman dan mencium tangan, padahal bukan guru di madrasah. Selain itu, ketaatan siswa juga terlihat ketika mereka diperintah oleh guru untuk

mengerjakan sesuatu, mereka terlihat sangat menghargai dan tanggap akan perintah dari guru.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Kepemimpinan Transformasional

Dalam proses kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun karakter siswa di MI Ma'arif Bego Depok Sleman tentunya tidak luput dari adanya faktor pendukung dan penghambat. Selama proses membangun karakter siswa oleh kepala madrasah melalui kepemimpinan transformasional bisa berjalan lancar dan tujuan bisa tercapai karena tidak lepas dari faktor pendukung.

Faktor internal pendukung kepala madrasah dalam membangun karakter siswa yang pertama adalah latar belakang pendidikan kepala madrasah. Jenjang pendidikan terakhir yang ditempuh kepala madrasah adalah magister (S2) jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Karena itu kepala madrasah mempunyai kemampuan yang baik dalam manajemen kepemimpinannya. Karena tingkat pendidikan seseorang sangat berpengaruh terhadap kemampuan intelektual dan perilaku. Terbukti selama kurang lebih empat tahun dalam kepemimpinan beliau, madrasah mengalami perkembangan yang luar biasa, misalnya dalam hal sarana prasarana dan perkembangan jumlah peserta didik.

Selain itu, kepala madrasah mempunyai kepribadian yang ramah, rendah hati, murah senyum sehingga mudah akrab dengan guru, pegawai dan siswa-siswi madrasah. Misalnya ketika bertemu siswa-siswi, kepala madrasah selalu menyapa mereka dengan dengan melempar senyum. Dampaknya, karena kebiasaan kepala yang ramah dan murah

senyum, beliau mudah akrab dengan para siswa. Karena keakraban itu, setiap kepala madrasah memerintahkan sesuatu kepada siswa, dengan senang hati siswa mau mengerjakannya.

Sama halnya juga ketika kepala madrasah bertemu dan berinteraksi dengan guru dan pegawai madrasah. Beliau sangat akrab, bahkan setiap berpapasan dan bertemu untuk pertama kali dalam hari itu, selalu menanyakan kabar. Bahkan kepala madrasah terlihat sering bercanda dengan guru dan pegawai ketika ada di madrasah. hal tersebut membuktikan kepala madrasah dekat dengan para bawahannya sehingga berpengaruh terhadap sikap guru dan pegawai dalam menerima kebijakan dari kepala madrasah.

Dikarenakan kepala madrasah dekat dengan semua warga madrasah, maka hal itu berpengaruh terhadap program dan kebijakan yang dilaksanakan. Semua program dan kebijakan kepala madrasah akan dengan senang hati dilaksanakan warga madrasah karena mereka begitu menghormati dan mencintai kepala madrasah.

Selain faktor internal, faktor eksternal pendukung kepemimpinan kepala madrasah dalam membangun karakter siswa adalah Fasilitas yang cukup memadai, di antaranya adalah aula yang cukup luas sebagai tempat melaksanakan sholat dhuha dan sholat dhuhur berjamaah atau kegiatan lain yang membutuhkan tempat luas. Fasilitas yang lain adalah kamar mandi/toilet dan tempat wudhu yang bersih. Sedikit banyak, apabila siswa terbiasa dengan keadaan yang bersih, maka akan merasa risih apabila suatu saat dekat dengan hal yang kotor. Maka dari itu, toilet dan tempat wudhu yang bersih akan mendorong siswa mempunyai karakter

peduli lingkungan. Fasilitas lain yang menjadi faktor pendukung kepemimpinan kepala madrasah adalah fasilitas olahraga seperti lapangan bulu tangkis, futsal dan sepakbola. Dengan adanya fasilitas olahraga tersebut, siswa banyak yang ingin berkompetisi agar lebih unggul dalam beberapa cabang bidang olahraga. Hal itu mendorong siswa agar mempunyai karakter bekerja keras dalam mewujudkan cita-citanya. Selain fasilitas yang memadai, faktor lain yang sangat berpengaruh adalah dukungan dan peran orang tua/wali murid. Buktinya, beberapa fasilitas dan program yang terlaksana di madrasah karena dukungan orang tua. Misalnya dukungan orang tua siswa dalam merawat dan mengelola taman di madrasah. Tanaman dan pot yang ada di taman-taman itu kerjasama orang tua dan siswa tanpa ada kontribusi dari guru. Kadang para orang tua juga menengok taman di madrasah untuk melihat perkembangannya. Itu membuktikan faktor dukungan orang tua sangat berpengaruh terhadap keberhasilan pendidikan siswa. Di MI Ma'arif Bego, semua guru mengajar sesuai dengan pendidikan dan kompetensinya, terutama pada kegiatan ekstrakurikuler yang mengundang pengajar dari luar madrasah yang benar-benar menguasai materi seperti tahfidz, badminton, futsal, kesenian tari, rebana dan alat musik angklung. Hal tersebut bertujuan agar siswa mendapatkan pendidikan dari ahlinya sehingga akan lebih mudah terserap dan berkembang.

Kemampuan menyerap ilmu siswa juga ditentukan oleh faktor guru atau pengajarnya. Maka dari itu untuk menunjang pembelajaran agar lebih

efektif dan efisien, guru di madrasah mengajar sesuai dengan kompetensi dan keahliannya. Misalnya saja tahfid. Dalam program tahfid, madrasah merekrut puluhan guru yang benar-benar mempunyai kemampuan hafalan, bukan dari guru agama madrasah atau guru lain yang tidak sesuai bidang keahliannya. Begitu juga dengan program-program lain di madrasah, selalu menggunakan guru yang sesuai dengan pendidikan, kompetensi dan keahliannya.

Selain faktor pendukung kepala madrasah dalam kepemimpinan transformasional, tentunya juga ada faktor penghambat kepala madrasah dalam kepemimpinan transformasional. Adapun faktor penghambat pelaksanaan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dari aspek internal kepala madrasah adalah kurang konsisten dalam mengambil keputusan. Hal itu bisa dilihat ketika rapat internal madrasah yang melibatkan semua guru dan pegawai madrasah. Seringkali kepala madrasah masih menawarkan keputusan yang sudah bulat yang telah diputuskan bersama. Sehingga hal itu memunculkan lagi usulan-usulan dari peserta rapat dan merubah keputusan awal yang sudah ditetapkan. Kejadian seperti ini sangat krusial dalam kepemimpinan, karena dalam teori transformasional, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang konsisten dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan pengamatan dan wawancara peneliti, sikap kurang konsisten kepala madrasah tersebut dikarenakan beliau terlalu dekat dan demokratis dengan guru dan pegawai madrasah. Sehingga beliau seringkali tidak bisa menolak usulan dan ide dari peserta rapat. Maka dari itu, sebaiknya

kepala madrasah bisa lebih konsisten dan tegas dalam mengambil keputusan program sehingga keputusan yang telah diambil bisa segera dilaksanakan agar lebih produktif.

Selain inkonsistensi dari kepala madrasah, faktor penghambat lain yang bersifat internal adalah kesibukan dan tanggung jawab kepala madrasah di luar. Meskipun kesibukan kepala madrasah di luar dalam rangka memenuhi tanggung jawab sebagai kepala madrasah, tetapi hal itu juga berpengaruh terhadap kinerja kepala madrasah. Dampaknya secara tidak langsung, aktivitas kepala madrasah di luar juga berpengaruh terhadap pembentukan karakter siswa di madrasah. Misalnya, berdasarkan penuturan salah satu pegawai madrasah, kegiatan sholat dhuha akan terasa lebih tertib dan tenang apabila kepala madrasah mengawasi. Hal itu menunjukkan dengan adanya kepala madrasah di dekat siswa, akan membuat proses kegiatan lebih tertib sehingga bisa lebih berpengaruh terhadap penghayatan dan internalisasi karakter religius ketika pelaksanaan sholat dhuha.

Selain faktor internal penghambat kepemimpinan transformasional kepala madrasah, terdapat juga faktor eksternal penghambat kepemimpinan transformasional kepala madrasah. adapun faktor eksternal pertama yang menghambat kepala madrasah membangun karakter siswa di MI Ma'arif Bego adalah sebagian sarana prasarana yang kurang memadai. Meskipun secara keseluruhan fasilitas di madrasah sudah baik, akan tetapi masih ada beberapa fasilitas yang perlu perhatian khusus, diantaranya adalah perpustakaan, laboratorium komputer, ruang kesehatan siswa dan lapangan upacara. Berdasarkan pengamatan, perpustakaan dan

laboratorium komputer pada awalnya mempunyai ruangan yang memadai. Akan tetapi karena penambahan siswa, kedua ruangan tersebut dipakai untuk kelas. Sehingga kedua ruangan tersebut dipindahkan menjadi satu ruangan dengan ruang UKS dan gudang. Maka dari itu alangkah baiknya madrasah melakukan usaha agar ruang perpustakaan dan laboratorium komputer bisa lebih layak sehingga bisa menunjang siswa dalam membangun karakter gemar membaca dan rasa ingin tahu.

Selain fasilitas madrasah, faktor lain yang menjadi penghambat pembangunan karakter di madrasah adalah kedisiplinan guru dan pegawai. Hampir setiap waktu peneliti datang ke madrasah, selalu ada guru dan pegawai yang terlambat datang. Meskipun guru tersebut tidak mengajar pada jam pertama, tetapi sedikit banyak akan mempengaruhi psikologis dari warga madrasah yang lain. Para guru dan pegawai yang tidak terlambat akan menganggap hal itu sebagai sesuatu yang tidak adil, karena meskipun datang terlambat tetapi tidak mengurangi gaji dan tidak mendapatkan sanksi dari kepala madrasah. Tidak menutup kemungkinan kalau hal tersebut dibiarkan, akan menjadikan guru dan pegawai lain akan mengikuti.

Selain mempengaruhi guru dan pegawai lain, sikap indisipliner datang terlambat akan mempengaruhi siswa. Mereka akan menganggap tidak menjadi masalah datang terlambat, karena guru yang mengajar saja sering terlambat. Hal itu akan membuat siswa sedikit banyak meniru dan menganggap lumrah terlambat datang ke madrasah. Padahal hal tersebut sangat berpengaruh terhadap

pembangunan karakter peserta didik, khususnya karakter disiplin.

Faktor penghambat selanjutnya adalah semakin bertambahnya jumlah siswa. Mengontrol siswa dalam jumlah banyak tentunya akan lebih sulit apabila dibandingkan dengan jumlah yang sedikit. Sepertinya hal ini juga yang menjadi masalah di madrasah. Berdasarkan penuturan dari salah satu pegawai MI Ma'arif Bego dan pengamatan peneliti, jumlah siswa yang mencapai lebih dari lima ratus siswa, tentunya akan cukup kesulitan apabila ditangani oleh dua puluh tiga guru. Dia membandingkan keadaan madrasah ketika dahulu siswanya masih sedikit dengan keadaan siswa sekarang yang jumlahnya banyak. Beliau mengaku sering kali kesulitan ketika meng-*handle* kegiatan-kegiatan massal.

Menurut peneliti, sebaiknya kepala madrasah mempunyai kebijakan yang bisa mengatasi hal tersebut, misalnya mengurangi jumlah siswa, atau menambah jumlah guru, atau memaksimalkan kinerja dan kedisiplinan guru. Sepertinya pilihan yang ketiga menjadi pilihan yang paling realistis untuk madrasah. karena selama ini. Karena apabila hal tersebut dibiarkan, bukan tidak mungkin keberhasilan pembentukan karakter siswa di madrasah melalui kegiatan-kegiatan massal akan kurang berhasil. Sehingga perlu perhatian khusus dari kepala madrasah agar semua permasalahan itu bisa diatasi.

E. KESIMPULAN

Kepala MI Ma'arif Bego merupakan pemimpin yang mempunyai jiwa transformasional. Adapun indikator beliau dikatakan pemimpin transformasional adalah beliau mempunyai aspek *idealized*

influence, yaitu mempunyai ide-ide dan terobosan dalam membangun karakter siswa kemudian menularkan ide tersebut untuk dikerjakan guru dan para siswa dalam merealisasikan visi misi dan tujuan madrasah. Pada aspek *inspiration motivation*, kepala madrasah memotivasi guru dan siswa dengan cara memberikan teladan pada mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Aspek *intellectual stimulation*, kepala madrasah memfasilitasi dan mendorong guru dan siswa selalu meningkatkan kualitas dan kompetensi diri. Yang terakhir aspek *individual consideration*, yaitu kepala madrasah melakukan pendekatan personal kepada guru dan siswa sehingga tercipta suasana harmonis dan nyaman di lingkungan madrasah dan lebih mudah dalam menyelesaikan masalah.

Adapun dampak dari kepemimpinan transformasional kepala madrasah di MI Ma'arif Bego Depok Sleman terhadap karakter siswa adalah keharmonisan antar warga madrasah menjadi semakin baik, kondisi lingkungan madrasah bersih, asri dan nyaman dan madrasah semakin berkembang karena kualitasnya sudah teruji dan banyak orang yang tertarik menyekolahkan anaknya.

Faktor pendukung keberhasilan kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun karakter siswa di MI Ma'arif Bego adalah Pendidikan kepala madrasah, karakter personal kepala madrasah, fasilitas yang memadai, peran orang tua dalam mensukseskan program madrasah, guru dan pegawai yang berkompeten dan berpengalaman di bidangnya, dan lingkungan madrasah yang mendukung. Sebaliknya faktor penghambat kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membangun karakter siswa di MI Ma'arif Bego adalah kedekatan kepala

madrasah dengan warga madrasah, sebagian sarana dan prasarana yang kurang, kedisiplinan guru dan pegawai madrasah dan banyaknya siswa-siswi madrasah.

F. REFERENSI

- Doni Koesoema A, *Pendidikan Karakter Strategi Mendidik Anak di Zaman Global*, Jakarta: Grasindo, 2007.
- Jamal Ma'aruf Asmani, *Buku Panduan Internalisasi Pendidikan Karakter di Sekolah*, Yogyakarta: Diva Press, 2010
- Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, Malang : UIN MALIKI PRESS, 2011
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.
- Sudarwan Danin, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformatif dalam Komunitas Organisasi Pembelajar*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT.Rineka Cipta, 2006.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : PT.Rineka Cipta, 2006.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan, Konsep, Strategi, dan Aplikasi*, Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.